

**LECTURA DEL DISCURSO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR LOMA LINDA: LA VOZ DE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

GLADYS ELENA ARRUBLA SÁNCHEZ  
EDDY JOHANNA GONZÁLEZ MEJÍA  
PAULA ANDREA MUÑOZ UPEGUI

Tesis de grado presentada como requisito parcial para optar al título de  
Magíster en Educación

Línea de investigación: Gestión Educativa

Asesor

Ricardo Antonio Castaño Gaviria  
Magister en Motricidad y Desarrollo Humano

**UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MEDELLÍN  
2010**

## AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no hubiese sido posible sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación nombramos, quienes han sido un soporte fuerte durante nuestra formación académica y personal.

A **Dios** por darnos las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesitamos y bendecirnos con la posibilidad de estar a su lado durante toda nuestra vida y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el proceso formativo.

A nuestras **Familias** por acompañarnos en cada uno de los sueños que hemos emprendido y ser siempre los más fervientes seguidores y por todo lo que nos han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos.

A la **Institución Educativa Loma Linda**, sus directivos y docentes, quienes tuvieron la atención de responder con empatía y entusiasmo al proceso investigativo. Este trabajo no hubiera sido posible sin la voluntad decidida de ellos, quienes compartieron interrogantes y se comprometieron en la reflexión sobre la política de calidad educativa del país. Sus aportes están haciendo posible que la educación sea un asunto de interés de toda la sociedad.

Al asesor **Ricardo Antonio Castaño Gaviria**, quien fue el *faro* durante el proceso de investigación, gracias a sus consejos, por el ánimo, paciencia y confianza depositada en nosotras. Por su generosidad al brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia, en un marco de respeto, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

De corazón y espíritu, siempre gracias.

# TABLA DE CONTENIDO

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>12</b>
<b>CATEGORIZACIÓN Y EXPLORACIÓN DE LA RUTA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. Ideología en la Organización Escolar</b> .....	<b>15</b>
1.1.1. Campo, capital cultural y hábitos. ....	20
1.1.2. Escenarios y Actores .....	21
1.1.3. Ideología .....	22
<b>1.2. La Cultura Organizacional: una representación de realidades compartidas en la Escuela.</b> .....	<b>25</b>
<b>1.3. Discurso de la Calidad Educativa y la Gestión Escolar del Ministerio de Educación Nacional.</b> .....	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>50</b>
<b>MEMORIA METODOLÓGICA</b> .....	<b>50</b>
<b>2.1. Paradigma, enfoque y referente conceptual de la investigación</b> .....	<b>51</b>
<b>2.2. Contexto, Escenario y Actores: breve reseña histórica</b> .....	<b>54</b>
2.2.1. Contexto y escenario. ....	55
2.2.2. Actores de la investigación .....	58
<b>2.3. Método y procedimientos de recolección de información</b> .....	<b>60</b>
2.3.1. Fase uno: Descriptiva .....	61
2.3.2. Fase dos: Comparativa y de Contraste .....	69
2.3.3. Fase tres: Análisis y Conclusiones .....	72
2.3.4. Conclusiones de la memoria metodológica .....	74
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>78</b>
<b>LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: PROBLEMATIZACIÓN EN TORNO A LA CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LOMA LINDA DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ</b> .....	<b>78</b>
<b>3.1. Discurso de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación Nacional en la Organización Escolar Loma Linda.</b> .....	<b>78</b>
3.1.1. Concepción: La calidad entendida como alcance de los principios institucionales. ....	94
3.1.2. Concepción: la calidad entendida como mejoramiento continuo .....	98
3.1.3. Concepción: la calidad como el equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje. ....	101
3.1.4. Concepción: la calidad educativa como educadores comprometidos y con responsabilidad social.....	104

3.1.5. Tensiones que fundamentan el discurso de la calidad en la Institución Educativa Loma Linda. ....	108
<b>3.2. Gestión en la Organización Escolar Loma Linda .....</b>	<b>115</b>
3.2.1. Gestión Directiva .....	117
3.2.2. Gestión Académica.....	120
3.2.3. Gestión Administrativa y Financiera .....	124
3.2.4. Gestión de la Comunidad .....	127
3.2.5. La gestión escolar como proceso de transformación escolar: hacia la consolidación de comunidad educativa. ....	129
<b>3.3. Representación del discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda.....</b>	<b>133</b>
3.3.1. Representación: Liderazgo pedagógico .....	134
3.3.2. Representación: Filosofía, visión y metas compartidas. ....	145
3.3.3. Representación: Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites. ....	164
3.3.4. Representación: Autoevaluación y compromiso con la mejora .....	172
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>185</b>
<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>185</b>
<b>4.1. La construcción del discurso de calidad en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda.....</b>	<b>189</b>
4.1.1. Dimensión sujeto .....	190
4.1.2. Dimensión grupo.....	191
4.1.3. Dimensión organización .....	192
<b>4.2. Apreciaciones diversas acerca de la política de calidad educativa. ....</b>	<b>194</b>
<b>4.3. Recomendaciones a posibles líneas de investigación .....</b>	<b>196</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>205</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	205
ANEXO 2. MATRIZ DE CONCEPCIONES DE CALIDAD .....	206
ANEXO 3. MATRIZ TENSIONES DE CALIDAD .....	207
ANEXO 4. GUIÓN TEMÁTICO ENTREVISTA ABIERTA.....	208
ANEXO 5. TEXTO TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA Y CROMÁTICA .....	209
ANEXO 6. GUÍA GRUPO FOCAL .....	210
ANEXO 7. GUÍA GRUPO DE DISCUSIÓN .....	211
ANEXO 8. CERTIFICADO PARTICIPACIÓN PONENCIA .....	212
ANEXO 9. MATRIZ DESCOMPOSICIÓN DE LAS TENSIONES EN DIADAS.....	213
ANEXO 10. TABLA ANÁLISIS POR TENSIONES .....	214

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1. CATEGORIZACIÓN Y EXPLORACIÓN CONCEPTUAL .....	14
DIAGRAMA 2. PARADIGMAS, ENFOQUE Y MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN. .	54
DIAGRAMA 3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	60
DIAGRAMA 4. EJEMPLO CROMÁTICA VOCES DIRECTIVOS Y DOCENTES.....	66
DIAGRAMA 5. DISCURSO PEDAGÓGICO/DISCURSO ADMINISTRATIVO: PEDAGOGÍA DEL AMOR.....	137
DIAGRAMA 6. FORMACIÓN PARA LA VIDA/FORMACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD: SERES HUMANOS LIBRES Y AUTÓNOMOS .....	148
DIAGRAMA 7. CERTIDUMBRE/INCERTIDUMBRE: APERTURA AL CAMBIO .....	155
DIAGRAMA 8. POLÍTICAS EDUCATIVAS/NECESIDADES DEL CONTEXTO: PROYECTO DE VIDA .....	166
DIAGRAMA 9. PLANIFICADO/EMERGENTE: PLANEACIÓN.....	175
DIAGRAMA 10. PARTICIPACIÓN/DESVINCULACIÓN: SENTIDO DE PERTENENCIA .....	177

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTO 1. PANORÁMICA I.E. LOMA LINDA DÉCADA DEL 90 .....	56
FOTO 2. PANORÁMICA I.E. LOMA LINDA 2005 .....	57
FOTO 3. PANORÁMICA I.E. LOMA LINDA 2010 .....	57
FOTO 4. TRABAJO INDIVIDUAL (DIMENSIÓN SUJETO) .....	63
FOTO 5. TRABAJO POR SUBGRUPOS Y SOCIALIZACIÓN (DIMENSIÓN GRUPO)..	63
FOTO 6. COLCHA DE RETAZOS (DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN).....	64
FOTO 7. ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y DOCENTES .....	65

# **LECTURA DEL DISCURSO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR LOMA LINDA: LA VOZ DE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

## **INTRODUCCIÓN**

Durante la última década se ha venido escuchando con mayor frecuencia en el sistema educativo colombiano una serie de conceptos que son propios del ámbito financiero y empresarial. Entre estos se destacan los de gestión, calidad, mejoramiento y eficacia. A este respecto, es un lugar común reconocer la estrategia “Revolución Educativa”, que se plantea como política inherente a las dinámicas educativas y se centra básicamente en cinco ejes: cobertura, calidad, eficiencia, capacitación técnica e investigación científica, impactando los discursos y las prácticas de la gestión escolar en sus cuatros áreas: directiva, académica, administrativa-financiera y de proyección a la comunidad.

A hora bien, el crisol en el que confluyen los conceptos mencionados hace referencia a las exigencias de la política de calidad propuesta en Revolución Educativa del Ministerio de Educación Nacional (MEN), estableciendo nuevas condiciones micropolíticas en los establecimientos educativos, generando cambios en la cultura organizacional, es decir, en sus costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera, influyendo en las relaciones pedagógicas y administrativas de la organización escolar<sup>1</sup>.

No obstante, el problema surge en el cómo cada Institución Educativa (I.E.) asume, acata y es propositiva en la pragmática de la política exigida por el MEN. Se debe tener en cuenta que el efectivo funcionamiento de dicha política depende también del contexto de las I.E., sus actores y sus condiciones socio históricas.

---

<sup>1</sup> En éste texto se emplean los términos establecimiento educativo, institución educativa y escuela como sinónimos de organización escolar, con el propósito de evitar la repetición.

En este sentido, se puede entender más claramente que la Revolución Educativa, a través de la institucionalización del discurso de calidad educativa, no sólo tiende a transformar la concepción ideológica del sistema educativo, sino también a las I.E., en su estructura conceptual, sus prácticas pedagógicas, administrativas y su proyección a la comunidad.

A interés del presente escrito, resulta indispensable la lectura del discurso de calidad en los espacios concretos donde se realiza la gestión escolar, para comprender los procesos de construcción del sujeto, de los grupos y la organización, consiguiendo identificar las valoraciones personales, colectivas y las tensiones generadas al interior de la organización escolar, analizando las concepciones, incorporaciones y prácticas que se manifiestan en sus propios actores, es decir, en este caso concreto, los directivos y los docentes de la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí.

Se insiste en un acercamiento al tema desde una perspectiva comprensiva de las múltiples miradas e interpretaciones que directivos y docentes de Loma Linda otorgan a la calidad educativa y a la gestión escolar. Para ello se ha tomado en cuenta el discurso que han construido frente a la calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar.

En el texto se describe el proceso de investigación en cuatro capítulos, así:

El primer capítulo, **Categorización y Exploración de la Ruta de Trabajo para el Análisis de la Organización Escolar**, se proporciona al lector la postura epistemológica desde la cual se hizo la lectura de la realidad del contexto en que se llevó a cabo el trabajo de campo, desarrollando las categorías y los conceptos referenciales desde tres subcapítulos:

1. La Ideología en la Organización Escolar
2. La Cultura Organizacional: una representación de realidades compartidas en la Escuela.
3. El discurso de la Calidad Educativa y la Gestión Escolar del Ministerio de Educación Nacional.

El segundo capítulo, **Memoria Metodológica**, presenta el recorrido y la orientación metodológica que se siguió; el contexto, escenario y actores; los procedimientos y las técnicas de recolección de la información; así como la forma en que se llevó a cabo el proceso de análisis de la información obtenida. Constituyéndose en un aporte metodológico, en tanto que en este capítulo se construye una alternativa de lectura y análisis de los procesos de gestión en la Organización Escolar desde el método analítico.

El tercer capítulo de esta investigación, **La Organización Escolar: Problematización en torno a la Calidad Educativa en la Gestión Escolar de la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí**, se presentan los resultados de la investigación sobre la base de las concepciones dadas en la categoría de la calidad educativa, las cuales son: alcance de los principios institucionales; el mejoramiento continuo; el equipamiento de la institución educativa para la creación de nuevos espacios de aprendizaje; educadores comprometidos y con responsabilidad social. Y la categoría gestión escolar en la Organización Escolar Loma Linda, desde las cuatro áreas de gestión propuestas por el Ministerio de Educación Nacional. Además, se desarrolla por medio de diagramas las representaciones que construyen directivos y docentes en torno al discurso de la calidad educativa y su incidencia en la Organización Escolar Loma Linda. Cabe resaltar que en este punto se toman como referencia algunos de los testimonios de los participantes de la investigación, que se recogen en el trabajo de campo a través de los dispositivos conversacionales, con el fin de extraer de estos relatos las representaciones de calidad: *Liderazgo pedagógico; Autoevaluación y compromiso con la mejora; Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites; Filosofía, visión y metas compartidas.*

El cuarto capítulo, **Consideraciones Finales**, corresponde a las conclusiones, en virtud de la triangulación entre las fuentes bibliográficas, el discurso de directivos y docentes y la pregunta de investigación. Es de resaltar que no se presentan conclusiones aplicables a otros casos, ya que este estudio indaga un campo que está por construirse, el de la gestión en la organización escolar desde una perspectiva analítica.

Al final del texto, se exponen las referencias bibliográficas, así como también los anexos que muestran el proceso metodológico de la investigación. En suma, este estudio indaga por la lectura del discurso de la calidad educativa y cómo es representado en la Organización Escolar Loma Linda por los directivos y docentes, para y desde allí contribuir al análisis, reflexión y la reconceptualización de la gestión escolar y de la práctica pedagógica, permitiendo que los actores revelen desde sus propios escenarios y desde sus discursos el modo de concebir la gestión escolar, asociada al logro de metas de los actores de una comunidad educativa, comprendiendo que la creatividad, el conflicto, las paradojas y las tensiones hacen parte de la gestión en la organización escolar.

# CAPÍTULO I

## CATEGORIZACIÓN Y EXPLORACIÓN DE LA RUTA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Este capítulo constituye un aporte referencial conceptual de las categorías de trabajo investigativo, que describe las diferentes rutas teóricas que fueron necesarias para llevar a cabo el proceso de investigación y se estructura como una posibilidad de reflexión crítica, de algunas categorías con las que debe ser analizada la organización escolar, entendida ésta como un sistema dinámico rodeado y constituido por tensiones<sup>2</sup> y paradojas<sup>3</sup>.

De esta manera, se reconoce que el conocimiento acumulado no necesariamente tiene un significado absoluto, para el momento en que se construye el conocimiento pragmático, es decir, existe una distancia entre el saber conceptualizar y la dinámica de la realidad del escenario educativo. Esta situación y posición epistemológica, llevó al equipo investigador a someter continuamente a discusión, las categorías y teorías abordadas, para validar su pertinencia y el soporte epistémico de la investigación.

De acuerdo con el Sociólogo chileno Hugo Zemelman:

Por qué el ser humano ha podido progresar en la construcción de su conocimiento, porque la razón humana ha podido pensar en contra de la razón, porque el hombre ha sido capaz de pensar en contra de sus propias verdades, porque ha podido

---

<sup>2</sup> La idea de tensión remite a “polaridades en interjuego que definen intereses antagónicos y complementarios. De esta manera, acción y teoría, por ejemplo, son necesarios de integrar en el abordaje de la organización educativa. Es necesario señalar que las tensiones existen porque le asignamos un valor positivo a cada uno de los polos, por ello no se trata de adoptar uno u otro, sino de orientar el proceso según la estrategia o diseño requerido”.(Blejmar, 2009, p.73-75)

<sup>3</sup> Según Leonardo Schvarstein, “la paradoja es un enunciado que parece contradictorio, pero que en realidad es verdadero. En las organizaciones como espacios de contradicciones aparecen cierto tipo de paradoja como: la austeridad y el despilfarro, el conocimiento y la ignorancia, la cooperación y la competencia, el orden y el desorden, ellas se manifiestan en cada una de las nuevas contingencias a las que hace frente la organización”. (2004, p.17)

pensar en contra de sus certezas. Significa no atarse, no quedarse atrapado en conceptos con contenidos definidos, sino plantearse el distanciamiento respecto de esos contenidos o de esas significaciones, para buscar que significaciones o contenidos pueden tener las cosas que estamos tratando de pensar. Es lo que aquí llamo pensamiento epistémico. (2004, p.20)

En este sentido, en el trabajo investigativo se formulan algunos referentes conceptuales de base para iniciar el proceso, sin el afán de corroborarlos en la práctica, pero sí, para acercarse al conocimiento de la Calidad Educativa y la Gestión Escolar, abordando referentes teóricos tales como: Organización, Organización Escolar, Campo, Hábitus, Capital Cultural, Actores, Escenarios, Ideología, Cultura Organizacional y Representaciones. Es de anotar que aunque el recorrido bibliográfico llevó a la conceptualización de los términos, se hizo un reconocimiento de la teoría en la que éstos subyacen, permitiendo establecer el hilo conductor del trabajo conceptual. Los aspectos teóricos estudiados ofrecen un soporte epistémico a los referentes conceptuales dados en la investigación, en el que se hace referencia a teorías como: Psicología Social de las Organizaciones, Sociología de la Educación, Micropolítica de la Escuela, Antropología Social de las Organizaciones y la Pedagogía Escolar e Institucional.

Las fuentes bibliográficas estudiadas se analizaron con sentido crítico y socio-histórico, para poder generar una interrelación entre las disciplinas del conocimiento expuestas, sin pretensión de que alguna fuera más contundente o representativa que otra, por el contrario, se crea una sintonía en la que se argumenta el sentido, los límites y las posibilidades que ofrecen en esta investigación. Por lo tanto, el lector podrá acercarse en el siguiente diagrama a la estructura teórica del texto, para comprender la relación que existe entre los referentes conceptuales y las teorías utilizadas para analizar la gestión en la organización escolar desde las dimensiones sujeto, grupo y organización, enmarcadas en el método analítico<sup>4</sup>, permitiendo su adecuada lectura e interpretación. (*Ver diagrama 1*)

---

<sup>4</sup> *El Método Analítico* “se fundamenta por tanto en una ética que reconoce el propio deseo de ser y de saber, y a su vez reafirma los pactos y la responsabilidad por el entorno, por lo social. Un método que

## CATEGORIZACIÓN Y EXPLORACIÓN DE LA RUTA DE TRABAJO

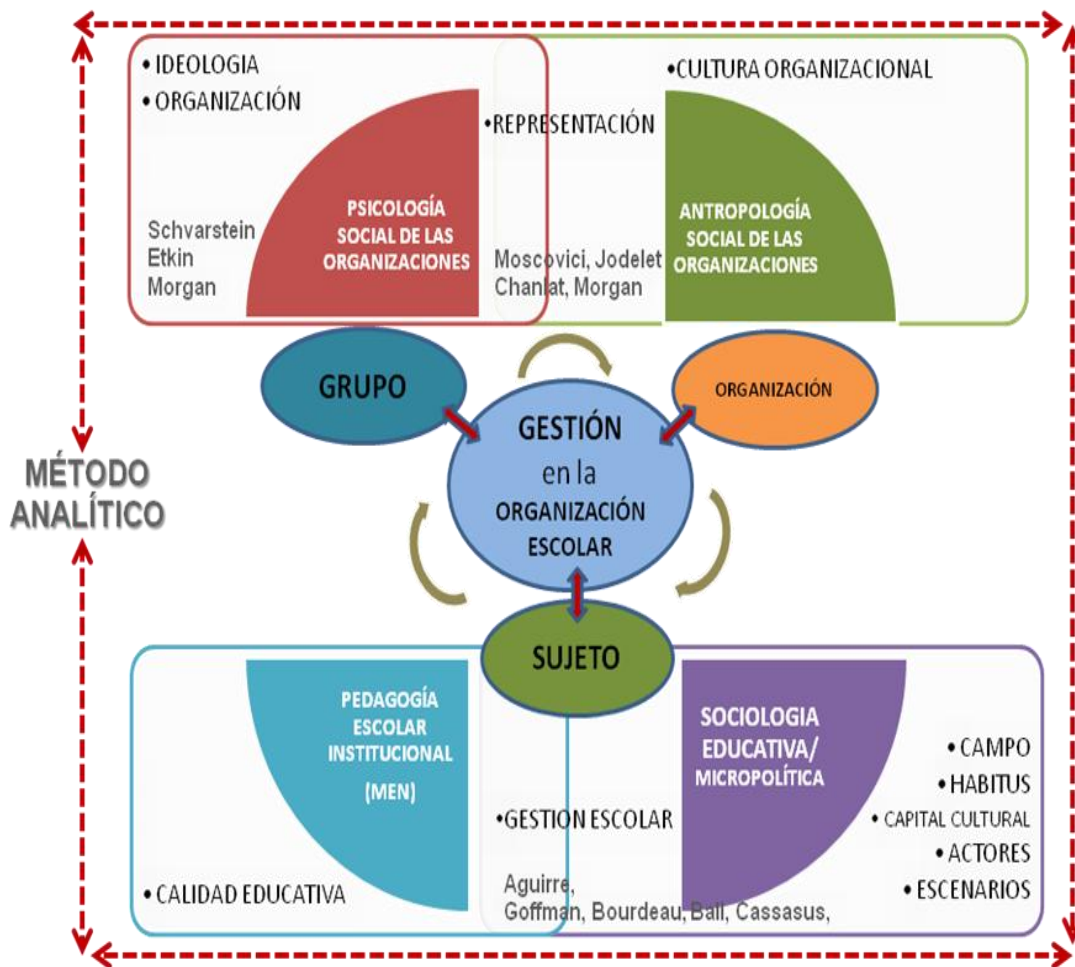


Gráfico síntesis exploración conceptual

**Diagrama 1.** Categorización y Exploración Conceptual

A continuación, se desarrollan los referentes teóricos asumidos en esta investigación, de la siguiente manera: la ideología en la organización escolar, la cultura organizacional: una representación de realidades compartidas en la Escuela; y el discurso de la calidad educativa y la gestión escolar del Ministerio de Educación Nacional.

---

fortalece la libre expresión, la capacidad crítica, la autonomía, la responsabilidad y el gusto por aprender, todo ello mediante la inclusión de la realidad y sus límites. [...] un proceso de formación que privilegia el camino y no solamente los resultados. Entender, criticar, contrastar e incorporar constituyen en esencia un proceso gradual, que toma pleno sentido en tanto atraviesa la propia vida y no se limita a la asimilación de contenidos y saberes". (Lerner & Gil, 2001, p.19)

## 1.1. Ideología en la Organización Escolar

La Psicología Social de las Organizaciones y la Sociología de la Educación, se ocupan de estudiar las contradicciones y las necesidades de resolución dialéctica entre el sujeto (dominio de la psicología) y la sociedad (dominio de la sociología) en el ámbito de la organización<sup>5</sup>, según el sociólogo Leonardo Schvarstein (2001) cuando afirma que la organización no sólo incluye a los sujetos, ni es sólo un conjunto de grupos, sino que ésta los determina y a su vez está determinada por ellos.

Desde este punto de vista, la organización se convierte en un escenario, “campo de lucha”, en el que se batalla lo instituido<sup>6</sup> por las macroestructuras sociales, con lo instituyente<sup>7</sup> en las microestructuras organizacionales, presentando un diseño<sup>8</sup> dinámico sometido a una serie de tensiones que definen intereses opuestos y complementarios de los sujetos y que se exteriorizan bajo esquemas de polaridad, entre los que se pueden hallar: desorden/orden, instituyente/instituido, incertidumbre/certidumbre, flexibilidad/rigidez, apertura/cierre, atravesamiento<sup>9</sup>/transversalidad,<sup>10</sup> necesidad/satisfacción, entre otros.

Estos pares dialécticos<sup>11</sup> permiten comprender las prácticas sociales que identifican la organización y que definen la materialización de las instituciones en ella. Como argumentan los autores Etkin y Schvarstein “las organizaciones son la materialización

---

<sup>5</sup> “Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aún en condiciones ambientales diferentes de las de su creación”. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.43)

<sup>6</sup> “Es aquello que está establecido, es el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social”. (Schvarstein, 2001, p.26)

<sup>7</sup> “La fuerza instituyente constituida como protesta y como negación de lo instituido”. (Ibíd., p.27)

<sup>8</sup> “El diseño consiste en la identificación y la resolución de contradicciones en el marco de un contexto de significación dado por la organización”. (Ibíd., p.59)

<sup>9</sup> “El atravesamiento se comprende como la determinación vertical que realizan las instituciones sobre las interacciones sociales que se establecen en la organización”. (Ibíd.p.28)

<sup>10</sup> “Se llama transversalidad a la existencia del orden horizontal en las organizaciones, que es posibilitado por las propias coherencias internas”. (Ibíd., p.32)

<sup>11</sup> “Los pares dialécticos, tienen como característica la complementariedad y la alternancia de su presencia en la descripción del mismo fenómeno. Son complementarios porque cada polo es necesario para explicar el otro y en cuanto a la alternancia se presenta la imposibilidad de enfocar ambos polos simultáneamente”. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.257)

de ciertas instituciones; en su actividad cotidiana y en sus valores internos, una organización puede ser más o menos congruente o divergente respecto del sistema mayor en que funciona”. (1989, p.117)

Por lo tanto, la Psicología Social busca articular y caracterizar las interacciones que se dan en la organización en los procesos transferenciales<sup>12</sup> de institución-organización, organización-grupo y organización-sujeto, comprendiendo la institución, como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias y leyes que determinan las formas de intercambio social; la organización, como un conjunto ordenado y estructurado por personas que se interrelacionan a partir de una finalidad y de la asunción de roles; y el sujeto, como el actor que asume y desempeña los roles al interior de la organización.

Es necesario resaltar los procesos transferenciales y qué tipo de relaciones se establecen en la organización escolar, a fin de identificar en los sujetos los roles inscritos en su mundo interno, lo que incide en la asunción de sus roles en la organización. Según Leonardo Schvartein (2001) se pueden distinguir varios objetos de transferencia, así: la transferencia de un integrante sobre otro integrante, la transferencia de un integrante sobre la representación que tiene de determinado grupo, la transferencia del sujeto sobre la organización, la transferencia sobre la tarea que se realiza en la organización y la transferencia sobre el contexto.

Dichos objetos de transferencia se mueven cuando los deseos inconscientes de los sujetos se representan sobre ciertos objetos, de acuerdo a la relación establecida con ellos, es decir, las transferencias trasladan las cargas negativas o positivas asociadas a una imagen a otras imágenes, estableciendo relaciones y comprendiendo su participación en la organización.

---

<sup>12</sup> El término *relaciones de transferencia* “surge al teorizar un tipo de relaciones surgidas dentro del campo de la práctica clínica psicoanalítica. [...] se designa de esta manera al proceso por el cual los deseos inconscientes se actualizan sobre ciertos objetos en el marco de cierto tipo de relación establecida con ellos y eminentemente en el marco de la relación analítica”. (Alvarado, 2005, p.11)

En este sentido, la Psicología Social de las organizaciones es una postura conceptual que permite acercarse a la Escuela como organización y comprender la actitud de los actores escolares en relación con las políticas educativas, la cultura organizacional, la adjudicación y apropiación de roles, la planificación, el acompañamiento pedagógico-administrativo, la resolución de conflictos en el clima escolar y las relaciones de poder en sus estructuras<sup>13</sup>, aspectos que se construyen en la ideología de la organización.

La Escuela como una organización, es entonces un lugar visible, vivible, viable y sostenible, que se estructura como un sistema de interrelaciones integrado por procesos y componentes que interaccionan entre sí y son significantes de funcionalidad. Igualmente, los sujetos y los grupos que interactúan entre ellos y con la organización están en constante tensión entre su propio sistema de valores y la alineación con los objetivos de ésta, los cuales debe incorporar en su esquema de percepciones y categorizarlos para aprehender con ellos la realidad organizacional y contribuir a la construcción de la función social de ésta.

Al respecto el comunicador social Pablo Múnera manifiesta que:

Una organización vivible y viable es, al tiempo, aquella capaz de adaptarse a su contexto y, a la vez, transformarlo, en la lucha incesante mas no paranoica ni ingenua por ser socialmente responsable. Este es, desde la perspectiva institucional e institucionalizante de las organizaciones que defiende, el verdadero indicador de su eficacia. (Múnera, 2007, p.17)

Por lo tanto, la Escuela como un espacio micropolítico<sup>14</sup> es terreno abonado para las disputas ideológicas, los conflictos interpersonales, los intereses individuales y

---

<sup>13</sup> La estructura organizacional, contiene tres elementos: “el primero, alude a las relaciones entre las personas, el segundo, a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente, y el tercero, se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones”. ( Etkin & Schvarstein 1989, p.159)

<sup>14</sup> Stephen J. Ball, “a través de su estudio de casos, pone al descubierto el “lado oscuro de la Escuela” las luchas por el poder en forma de autoridad o influencia, la formación de grupos y coaliciones para

colectivos, los controles de las partes interesadas y las luchas de poder entre los niveles de su estructura, asuntos que definen la forma como éstas afectan su entorno socio-cultural y económico. Este espacio político es un *patio abierto*<sup>15</sup> por la relación que ejerce con el contexto en el que está inmerso y cómo lo transforma desde sus objetivos e ideologías. Por lo tanto, la Escuela cumple con aspectos relevantes de la teoría de la organización, en cuanto a la producción de necesidades dialécticas<sup>16</sup>, que son manifiestas por los sujetos en conflicto, a través de comportamientos que aparecen y desaparecen a lo largo de sus interacciones y sus relaciones con el mundo interior y exterior de la organización.

Desde esta perspectiva, la Escuela como organización es un campo de lucha donde el conflicto<sup>17</sup> se presenta como algo potencial entre sus actores y la ideología se juzga esencial para comprender la naturaleza de la disputa, este espacio se caracteriza por un entramado de relaciones asimétricas, complejas y dinámicas, que dan cuenta del proceso de conformación de capital cultural y político que es contenido por los distintos actores que interactúan al interior de ésta, generando conflictos que son el soporte para promover el cambio organizacional.

Para comprender los cambios en el escenario educativo, específicamente en la organización escolar, se retoman en esta investigación también elementos conceptuales de la Sociología de la Educación, que permiten reconocer el cómo y el por qué se producen los diferentes hechos sociales en los espacios escolares, que legitiman las normas y valores que se dan en la construcción colectiva de la organización y que sirven de orientación en los procesos pedagógicos direccionados

---

conseguirlo o defenderse de él, y el conflicto que, cuando no es crónico, es señal de vitalidad y participación democrática". (1994, p.10)

<sup>15</sup> Según el antropólogo Ángel Aguirre Baztan: "un patio abierto hace referencia a las instituciones más productivas que reproductivas, donde su razón de ser es el vínculo con el exterior". (1998, p. 26)

<sup>16</sup> "La identidad de las organizaciones considera las relaciones dialógicas y sus relaciones dialécticas un aspecto esencial de la organización, y estas relaciones son, para el diseño, abordadas desde una perspectiva ontológica. Esto no niega las cuestiones epistemológicas subyacentes al hecho de que algunos reconozcan contradicciones allí donde otros no las ven". (Schvarstein, 2004, p. 200).

<sup>17</sup> "Conflicto significa esa divergencia que se constituye parcialmente en oposiciones entre una comunidad de intereses". (Blejmar, 2009, p.105)

por las instituciones educativas, en concordancia con la realidad de las necesidades sociales de su contexto.

La Sociología de la Educación posee un carácter crítico para comprender la naturaleza y función de la educación, al igual que las relaciones políticas, sociales, culturales y económicas que estructuran el sistema educativo para la transformación social. Este pensamiento crítico-social provoca en las organizaciones escolares la reflexión por los cambios en la formación de los sujetos y en las interacciones de los grupos, encargados de dinamizar las organizaciones, el sistema educativo y esto a su vez, a la sociedad.

La Escuela como escenario social abierto al diálogo y a la reflexión crítica, se presta para la interacción<sup>18</sup> y el desarrollo de sujetos y grupos, a través de prácticas de enseñanza - aprendizaje y de formación axiológica, adquiriendo un carácter socializador que está dado en la relación mutua del sujeto con los contextos específicos, los ambientes para el aprendizaje y el establecimiento de relaciones que los empoderan para resistir, transformar o reproducir el orden social.

Citando a Etkin y Schvarstein (1989):

En esta trama o tejido social, la organización aparece como mediatizadora entre el orden establecido y los grupos e individuos que la integran. Desde la perspectiva del orden, la organización reproduce las condiciones del medio donde funciona; pero también es en ella donde se exhiben antagonismos y contradicciones que son una fuente del cambio social (p.116)

Cabe anotar, con relación a lo anterior, que el escenario escolar como campo objeto de lucha y a su vez un instrumento para jugar socialmente, está constituido por políticas

---

<sup>18</sup> La interacción puede ser definida como: "la influencia reciproca de un individuo sobre las acciones del otro cuando se encuentran ambos en presencia física inmediata. Una interacción puede ser definida como la interacción total que tiene lugar en cualquier ocasión en que un conjunto dado de individuos se encuentra en presencia mutua continua; el término encuentro serviría para los mismos fines". (Goffman, 1959, p.27)

y normas establecidas en los colectivos de la organización. El Sociólogo Pierre Bourdieu afirma al respecto que “Pensar en términos de campo significa pensar en términos de relaciones.” (1995, p.64)

### 1.1.1. Campo, capital cultural y hábitos.

Los efectos de la lucha en el interior del campo<sup>19</sup> son la definición de la legitimidad con respecto a las reglas empleadas, los beneficios que el campo otorga se expresan fundamentalmente en forma de capital<sup>20</sup>, es decir, del reconocimiento por parte de todos los participantes de que los dominantes del campo poseen los bienes que determinan el dominio en éste. Sin embargo, la distribución inequitativa del poder<sup>21</sup> define las posiciones en que cada actor ocupa su lugar en el espacio y los intereses por los cuales lucha.

Al respecto Bourdieu propone:

Un capital o una especie de capital es el factor eficiente en un campo dado, como arma y como apuesta; permite a su poseedor ejercer un poder, una influencia, por

---

<sup>19</sup> “En términos analíticos, un campo puede definirse como una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sean agentes o instituciones, por su situación (*situs*) actual y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder (o de capital) – cuya posición implica el acceso a las ganancias específicas que están en juego dentro del campo- y, de paso por sus relaciones objetivas con las demás posiciones (dominación, subordinación, homología, etc)” (Bourdieu & Wacquant, 1995, p. 64)

<sup>20</sup> Bourdieu (1995) reconoce las siguientes formas de capital: Capital Económico: dinero, bienes; Capital Social: pertenencia y relaciones sociales; Capital Simbólico: cuando los agentes desconocen la inequidad de su posesión y acumulación y Capital Cultural, existe en tres formas:

- 1- **Interiorizado:** (habitus) es la forma fundamental de capital cultural, está ligado al cuerpo, se realiza personalmente y supone su incorporación mediante la pedagogía familiar. No puede ser delegado y su transmisión no puede hacerse por donación, compra o intercambio sino que debe ser adquirido.
- 2- **Objetivado:** puede ser transmitido en su materialidad, desde el punto de vista jurídico, en forma instantánea (herencia, donación, etc.) o puede ser apropiado por capital económico.
- 3- **Institucionalizado:** confiere a su portador un valor convencional, constante y garantizado jurídicamente; tiene una autonomía relativa con relación a su portador y aún con relación al capital cultural que efectivamente posee en un momento determinado.

<sup>21</sup> El poder: “siempre se constituye y se exhibe mediante el uso de símbolos y de atributos que muestran la fuerza de quien los posee y además informan a terceros sobre los alcances históricos y esperados de su ejercicio”. ( Etkin & Schvarstein, 1989, p.199)

tanto, existir en un determinado campo, en vez de ser una simple cantidad deleznable. (1995, p.65)

Por consiguiente, se hace necesario reconocer al interior del campo, el *hábitus*<sup>22</sup> o esquema de percepciones y categorizaciones con que se aprehende la realidad. Este elemento conforma la subjetividad del actor y lo ubica en un escenario social determinado. Los hábitos son sistemas de disposiciones que se adquieren mediante la interiorización de prácticas y experiencias, enraizadas en la actuación de la organización, que aportan a la producción y reproducción del sistema de relaciones sociales y la subjetividad de las personas que pertenecen a ésta.

### **1.1.2. Escenarios y Actores**

En el escenario se representa la realidad, en éste los actores se encuentran para compartir, expresar, manifestar ideas, pensamientos y sentimientos que se viven en la cotidianidad. Esta representación es observada en términos de actuación<sup>23</sup>, la cual puede o no resaltar ciertas tramas u ocultar otras. Cada escenario creado por los sujetos vive sus propios valores a partir de las experiencias dadas en ordenación, a través de las interacciones con otros sujetos y objetos en las que estructuran e interiorizan una cultura organizacional y una realidad en contexto.

Para el representante de la microsociología Erving Goffman (1995) los actores representan un papel o muestran en la cotidianidad una máscara<sup>24</sup>, de acuerdo a las situaciones presentadas en un escenario y en concordancia con las pautas culturales adoptadas en su medio, es decir, actúan de acuerdo con lo que creen que esperan de ellos y muchas veces presentan incoherencias entre lo expresado verbalmente y las

---

<sup>22</sup> Bourdieu (1995) expone que el *habitus* es un sistema de disposiciones duraderas, que funcionan como esquemas de clasificación para orientar las valoraciones, percepciones y acciones de los sujetos.

<sup>23</sup> Actuación: "Puede definirse como la actividad total de un participante en una ocasión dada que sirve para influir de algún modo sobre los otros participantes". (Goffman, 1959, p. 27)

<sup>24</sup> La palabra máscara viene históricamente del significado de *persona*. En este caso, representa el rol de cada participante. (Goffman, 1959)

manifestaciones no verbales. También existen lugares donde éstos se ocultan del auditorio y se muestran tal y como son, son lugares no visibles desde el escenario y se llaman bastidores, comúnmente se le denomina “tras bambalinas”.

Así mismo, Goffman al respecto afirma:

En el escenario observamos dos regiones: la región posterior, donde se prepara la actuación de una rutina, y la región anterior, donde se ofrece la actuación. El acceso a estas regiones se halla controlado a fin de impedir que el auditorio pueda divisar el trasfondo escénico y que los extraños puedan asistir a una representación que no les está destinada. (1959, p.123)

Las anteriores conceptualizaciones permiten al equipo investigador reconocer que los actores educativos definen su manera de actuar o de “representar un papel” dentro del escenario, generando una serie de interacciones atravesadas por luchas constantes de poder, convirtiendo la organización escolar en un “campo de batalla”, en un espacio en el que se concentran y combinan discursos contradictorios; sistemas de relaciones sociales que son determinados por la posesión y producción de una forma específica de capital. Por consiguiente, este espacio no se mantiene estático, al contrario, sus dinámicas internas incorporan el interés de otros, modificando las estructuras establecidas y configurando la cultura ideológica de la organización.

### **1.1.3. Ideología**

La categoría conceptual de ideología, según los planteamientos de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989), es un aparato conceptual-referencial utilizado por los sujetos en la estructura de significaciones simbólicas, afectivas, normativas y cognitivas que llevan a legitimar intereses individuales o colectivos, reproducidos de manera cíclica en discursos<sup>25</sup> teórico-prácticos y enmarcados en procesos de incorporación que

---

<sup>25</sup> “En un sentido etimológico el término discurso se deriva del verbo latino *discurrere*, cuyo significado es el ir y venir corriendo. Ello nos sugiere el carácter estratégico o adaptativo del discurso. De este concepto

se utilizan como orientación de las prácticas sociales de sujetos y grupos en la organización.

La ideología está presente en las actitudes de los sujetos, grupos y organizaciones, impregnando todas sus actividades hasta hacerse indiscernible del sentido mismo que cada quien otorga a su existencia. A través de ésta, el sujeto interpreta la realidad de los contextos, se inscribe en la lógica de los sistemas y resuelve la dicotomía entre orden-obediencia que exige constantemente el orden social. Entonces, se hace necesario comprender la ideología como un esquema de valores<sup>26</sup>, costumbres y creencias que construyen los sujetos en la organización para materializar las acciones que permiten a éstos pensar y discutir los argumentos de la realidad que los circundan, determinar la retórica necesaria y las instancias comunicativas que garanticen el recuerdo social en sus integrantes, situación que permite construir las incorporaciones y las prácticas de los sujetos en la organización hacia un mismo horizonte de actuación.

En este sentido, Jorge Etkin argumenta que:

A través del tiempo, las imágenes son retenidas en la memoria de las personas, quienes las mantienen en estado latente, como fondo de sus conversaciones. Ellos las viven como un elemento que muestra su condición de participantes de una organización en la cual se sienten más o menos integrados o protegidos. La representación tiene componentes personales, pero es una visión que también refleja las estrategias corporativas. Su imaginario social, la forma de pensar heredada o mundo de significaciones compartidas. (1996, p.273).

---

se derivan dos versiones. Una es el discurso como una argumentación, base para el consenso, la pretensión de validez en una conversación o de la legitimidad de aquello que se afirma. Otra se refiere al trasfondo de las prácticas lingüísticas, el orden dominante que subyace a lo dicho, y también a lo que se calla u olvida". (Etkin, 1996, p.176)

<sup>26</sup> "El esquema de valores se utiliza en la organización social como un orden de preferencias para cohesionar comportamientos. Los valores permiten ubicar o clasificar la realidad cotidiana en categorías conceptuales. Con dicho esquema se establece lo bueno y lo malo, lo mejor y lo peor, lo importante y lo accesorio, lo deseable e indeseable, lo permitido y reprimido, todo ello aplicado a la óptica de la organización. Al esquema lo llamamos **visión compartida** cuando queremos marcar el consenso que existe respecto de los valores en una organización". (Etkin, 1996, p.266)

Para llegar al proceso del recuerdo social en los sujetos de la organización, la ideología se alimenta de los hechos históricos y de la lectura del pasado, no como simples recuerdos, sino con la intención de generar una memoria que permita instaurar en la mente de quienes la reproducen una filosofía, visión y metas compartidas que crean conciencia colectiva de las propias posibilidades y límites de la organización. Se hace necesario comprenderla como un mecanismo que ayuda a reproducir una conciencia colectiva en diversos escenarios, a fin de instaurar en los sujetos los elementos ideológicos de la organización.

Según Etkin (1996) la ideología no opera por la fuerza directa de quien la instituye, sino a través de argumentos creíbles que se construyen socialmente en la realidad cotidiana. Ésta se convierte en un recurso identificatorio para ocupar un lugar y permitirle a la organización distinguirse como singular, particular y distinta a las demás. Así mismo, ofrece a los integrantes o participantes de la organización, una conciencia y una percepción acerca del mundo en que conviven.

En suma, la ideología busca vincular a cada uno de los sujetos de la organización en el alcance de objetivos individuales y colectivos, en defender el sentido de la misión, en el desarrollo de tradiciones organizativas y en la adhesión de nuevos integrantes para evocar, socializar y adoctrinar en la identidad<sup>27</sup> de la organización. Los actores ratifican con sus prácticas el deber ser de ésta, logrando enlazar esfuerzos, compartiendo significados y permitiendo a cada uno de sus integrantes sentirse parte de la organización y de un proyecto común.

A lo anterior Etkin y Schvarstein manifiestan que:

La identidad se materializa a través de una estructura, la estructura es entonces la forma concreta que asume la organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por

---

<sup>27</sup> La identidad “es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de los demás”. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.43)

los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. (1989, p.159)

Por lo tanto, conocer y compartir las características del proyecto colectivo de la organización con sus valores, contenidos, métodos y sus prácticas intencionadas, permiten la consolidación de una cultura organizacional acorde a los rasgos identitarios de la organización.

## **1.2. La Cultura Organizacional: una representación de realidades compartidas en la Escuela.**

*“La cultura es un complejo colectivo, hecho de “representaciones mentales” que ligan lo inmaterial y lo material”*

Omar Aktouf

La Antropología de la Organización lee al ser humano como un ser viviente, sociable y, al mismo tiempo, un ser simbólico para las estructuras organizativas; a su vez contempla las organizaciones en la sociedad donde se entrelazan tramas económicas, sociales, políticas y culturales. Es así como, para el canadiense Jean-Francois Chanlat (1994), existen cinco planos en la vida de las organizaciones, que vinculados entre sí, ayudan a comprender la realidad humana del sujeto en los espacios y facilitan el análisis organizacional<sup>28</sup>, estos son: el plano individual, el plano de relaciones recíprocas, el plano de la organización, el plano de la sociedad y el plano del mundo. Para esta investigación, se asumen elementos básicos de cada plano con la finalidad de ubicar la organización escolar en aspectos relacionales de los actores educativos y su contexto.

---

<sup>28</sup> “El análisis organizacional ofrece un marco de referencia para la comprensión de las organizaciones, el análisis de éstas definen la presencia de relaciones complementarias, concurrentes y antagonistas entre conceptos polares, denominadas relaciones dialécticas. Igualmente, el análisis organizacional hace una descripción de la relación entre individuos que son articulados por una multiplicidad de propósitos, y de la dinámica de las organizaciones por medio de la identidad, estructura y autonomía”. (Ibíd., p.158)

En este orden de ideas, **el plano individual** se refiere a aquellos actores que piensan, se relacionan, se comunican; que tienen sus particularidades, su carácter activo, reflexivo, con vida afectiva, de palabra, de deseo, productores de símbolos espaciales y temporales y con capacidad de construir o transformar la realidad que viven en la organización.

**El plano de las relaciones recíprocas** hace referencia a las interacciones y relaciones formales o informales entre los actores; al reconocer al otro como modelo, sostén y adversario para dejarse influenciar o para influenciarlo, generando protección o confianza mutua. Chanlat (1994) plantea que las relaciones se llevan con el otro mediante el juego de las identificaciones (Introspección<sup>29</sup>, Introyección<sup>30</sup>, proyección<sup>31</sup> y transferencia).

Otro, **el plano de la organización**, como escenario dinámico, vivo y de referencia para las acciones y relaciones producidas por los actores y los grupos. En la organización se visualiza lo material, las condiciones de trabajo, las representaciones individuales y colectivas que dan sentido a las actuaciones, en cuanto al rol<sup>32</sup> que desempeñan los actores y la orientación ideológica deseada por ésta, además legitima las actividades y las relaciones que se establecen entre los actores para la construcción social.

Para Chanlat la construcción social puede ser vista como:

Un sistema que pone en juego dos grandes subsistemas: por una parte, un subsistema estructuromaterial y por la otra, un subsistema simbólico. Mientras que el primer subsistema remite a las condiciones

---

<sup>29</sup> La introspección es el estado de alerta ante la fuente de la emoción. (Sigmund Freud 1856-1939)

<sup>30</sup> La introyección es el término que se asimila a la identificación, comprende la adquisición o atribución de características de otro sujeto como si fueran propias. (Ibíd.)

<sup>31</sup> Se puede entender como proyección a la inclinación del sujeto para ver en los demás aquellos deseos inaceptados. Es decir, los deseos del sujeto permanecen en su interior, pero no son suyos. (Ibíd.)

<sup>32</sup> "Los roles son producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada. Es una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción". (Schvarstein, 2001, p.47)

ecogeográficas, a los medios materiales instalados para asegurar la función de producción de bienes o servicios, el segundo subsistema remite al universo de las representaciones individuales y colectivas que dan sentido a las acciones, interpretan, organizan y legitiman las actividades y las relaciones que los hombres y las mujeres sostienen entre ellos. La influencia recíproca de esos dos subsistemas, mediatizadas por las relaciones de poder, contribuye a edificar el orden de la organización. (1994, p.345)

En **el plano de la sociedad** confluyen diferentes enfrentamientos, conflictos y desigualdades que no dejan de tener repercusiones en la organización. Al respecto Chanlat (1994) propone que este plano abarca tradiciones socioculturales comunes y que la sociedad se constituye en torno a diversos símbolos, que le confieren cohesión al conjunto social, asuntos que connotan elementos ideológicos que canalizan el universo de los individuos y de las interacciones en la organización.

Finalmente, **el plano mundial** hace referencia a las relaciones de la organización con las grandes redes económicas, sociales, políticas y culturales, que pueden cambiar, según las dinámicas propias de la sociedad y del sistema internacional al que pertenece.

Los planos propuestos por la Antropología de la Organización brindan elementos importantes para comprender el desarrollo de la cultura<sup>33</sup> de las organizaciones. Igualmente, se retoman autores como Garret Morgan y Omar Aktouf quienes se han acercado a definir el término de cultura organizacional.

Así pues, por cultura organizacional se comprende la construcción social que se da en la interacción de los sujetos con la organización y el entorno en que conviven,

---

<sup>33</sup> Etkin & Schvarstein comprenden la cultura organizacional como: “un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a las situaciones concretas. Ésta se instala por imitación, interacción y aprendizaje. Las normas administrativas y prescriptivas devienen en pautas culturales en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo”. (1989, p.208)

formando alrededor de dicha construcción una red de símbolos que son articulados a sus prácticas, lo que le permite cumplir con los objetivos y fines para los cuales fue creada. Omar Aktouf la define de la siguiente manera: “la cultura organizacional no es otra cosa que la quasi-mágica comunión de todos, patrones y obreros, dirigentes y dirigidos, en un mismo y entusiasta movimiento de apoyo a la empresa y sus dirigidos”. (1990, p.65)

La cultura organizacional hace referencia a estructuras de realidad, lo que permite ver y comprender los hechos, acciones, expresiones y situaciones de cada organización de modo distinto, imprimiendo un sello de identidad. En este sentido, la naturaleza de la cultura organizacional se expresa en valores, creencias, principios, costumbres y normas socialmente adaptadas y compartidas por los sujetos de una comunidad. Ésta se difunde a través de símbolos, que son comunicados por medios que se instrumentan y están al alcance de todos los integrantes de la organización, generando identidad y compromiso organizacional.

En palabras del sociólogo español Luis Enrique Alonso:

El proceso simbólico atraviesa la formación cognitiva misma de la organización, y crea los mitos y horizontes de producción que cada coyuntura histórica considera racionales y, por lo tanto, posibles. La cultura de la organización no es sólo, pues, el conjunto de símbolos, normas y valores que se presenta en un recinto organizacional artificialmente aislados, sino que es parte integrante de las lógicas de percepción, acción e interés de los actores; y ello la pone en relación con el terreno conflictivo del proceso de trabajo concreto y con la formación general de los procesos culturales como procesos simbólicos e ideológicos que marcan la producción social de las significaciones. (2007, p.332)

En consecuencia, la organización es la expresión de una realidad cultural, que está llamada a vivir en un mundo de continuos cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Ésta no puede convertirse en un patio cerrado ajena de su realidad, del marco de valores sociales, de las creencias y sentimientos de su comunidad, sino que

debe estar comprometida con el aprendizaje constante, con un diseño organizacional flexible para generar condiciones que promuevan el trabajo colaborativo, una amplia visión hacia la innovación y un sistema de vínculos que genere sentido por la pertenencia a la organización.

De esta manera Aguirre Baztan expresa que:

Estamos asistiendo a un proceso lento, pero descalificador de la Escuela actual. Para algunos, la Escuela “ha muerto”, para otros, dentro de poco va a ser desbordada por “obsoleta”, por producir y comunicar saberes “endógamos” que no le sirven más que a ella, saberes sin contacto con la realidad que le circunda. Es seguro, que si la Escuela no sale de su “ensimismamiento interior” y no dialoga con el exterior, será superada como institución por otras formas de enseñanza, quizá no regladas o, quizá, insertadas en la propia “vida”. La Escuela está teniendo una tentación permanente de auto aislarse, de transformarse en “patio cerrado”, a justificarse por sí misma, por miedo a ser evaluada negativamente por el exterior, por sus ex alumnos (antiguos “clientes”) que no la verán adecuada para sus hijos. (1998, p.133)

Es así como la Escuela está llamada a responder a dos elementos, el primero, que la Escuela contribuya a reproducir el orden social, como el escenario donde se reproducen las relaciones sociales, de poder y de intercambio, donde las normas, las jerarquías, los discursos, los conflictos de la sociedad se hacen visibles; y en el segundo elemento, se tiene la certeza que la Escuela contribuye a mejorar ese orden a partir de la resistencia, el conflicto y el consenso, la contradicción de la lógica dominante y de la creación de espacios capaces de resistir lo instituido.

La Escuela como escenario de relaciones de conocimiento y de sentires se ve avocada a generar mecanismos democráticos, con el fin de forjar relaciones igualitarias entre los diferentes saberes inmersos en la organización, para que de esta manera, se reflexione constantemente sobre la función de ésta en la sociedad y su aporte a la transformación del mundo interno de los sujetos y del orden social establecido, según

Schvarstein “El cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente” (2001, p.27). Por lo tanto, la estructura organizativa de la Escuela debe ser modificada, al igual que los espacios, las acciones de recompensas y los canales de comunicación, para dar sentido a las prácticas internas. Ésta, al constituirse como sistema abierto, adapta su estructura, sus dinámicas a las variables endógenas y exógenas, la primera, entendida como los factores internos de la organización y sus relaciones con otras variables y la segunda, como los factores externos de la organización, determinados por las instituciones o por el contexto, sin perder de vista su sistema de valores, su singularidad y preservando su identidad.

Consecuentemente, para esta investigación la cultura organizacional escolar se comprende como un sistema identitario para la organización, es una especie de código<sup>34</sup> genético que hereda a los sujetos rasgos ideológicos que los vinculan con ésta, implicando que todos ellos, la incorporen y materialicen en la cotidianidad de sus actos y prácticas intencionadas, facilitando la construcción de su proyecto filosófico organizacional. Según Alonso “No hay producción sin cultura, no hay procesos simbólicos sin posibilidad material” (2007, p.332).

Para entender la relación entre la cultura organizacional, el currículo y el desarrollo del conocimiento por parte de los estudiantes y docentes, es necesario interpretar la Escuela como un espacio de confluencias de culturas. En ésta se pone en comunicación la cultura pública de la sociedad, expresada en el saber; la cultura académica, manifestada en el currículo; la cultura social, que es generada en la Escuela por los diversos grupos sociales que la integran; y la cultura experiencial, que los estudiantes y docentes han desarrollado a lo largo de su historia extraescolar.

De ahí que la cultura en la organización escolar se constituye como un conjunto de representaciones simbólicas de la realidad social de todos los actores que intervienen en ella y que son relativas a su contexto, a sus costumbres y a sus normas socialmente

---

<sup>34</sup> “El código permite una interpretación compartida, establece una relación biunívoca entre significante y significado que comparten los sujetos en el proceso de creación de sentido”. (Schvarstein, 2001, p.121)

aceptadas. Pero esta cultura escolar es algo más que seguir unas reglas expuestas en los documentos que la oficializan, ésta es un fenómeno activo y vivo, pues representa realidades compartidas que descansan en el imaginario organizacional<sup>35</sup> y que son concretadas en una serie de relaciones y símbolos que crean las características de la organización.

Según Gareth Morgan:

La “representación” de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. Las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una similar función interpretativa. Para ello actúan como punto de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el que trabajan. Aunque típicamente se consideran entre las características más objetivas de una organización la visión “representativa” recalca que son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad de una organización. (1998, p.118-119)

De este modo, para adentrarse a las incorporaciones y prácticas que hacen los sujetos al interior de la organización escolar, es necesario acercarse a la Teoría de las Representaciones Sociales, que permite el conocimiento de los fenómenos sociales, su naturaleza, sus causas y sus consecuencias en los sujetos, los grupos y el entorno social.

Cabe resaltar que las representaciones sociales son construcciones simbólicas que se crean y recrean en el curso de las interacciones sociales, son imágenes<sup>36</sup> que los

---

<sup>35</sup> El **imaginario organizacional**, “es la síntesis siempre parcial y provisional de las representaciones cognitivas que los sujetos tienen sobre la organización y sus cambios posibles. Es imposible separar los temas de la identidad de los actores y las estructuras de poder realmente actuantes. Es un dispositivo simbólico que provoca el paso a la acción”. (Alonso, 2007, p. 333)

<sup>36</sup> “Las imágenes ocupan un lugar importante en la organización, están en la base de los comportamientos, en lo no escrito como norma, pero que funciona como guía o modelo.[...] la dirección interviene en el orden simbólico a través de la educación, las comunicaciones y el diseño de la imagen corporativa, porque existe el interés de mantener ciertas ideas. Entonces, estar en la organización es

sujetos utilizan para dar sentido al mundo y comunicarse con los demás. Así mismo, es posible afirmar que las representaciones son una forma de conocimiento social, en la medida en que el fenómeno es socialmente elaborado y compartido para la construcción de una realidad<sup>37</sup> común, estas representaciones circulan en los discursos, en las palabras, en los mensajes, en los medios de comunicación, cristalizadas en las conductas y las disposiciones materiales o espaciales, en este caso, de la organización escolar.

En términos del psicólogo social francés Serge Moscovici, las representaciones se entienden como un:

Conjunto de conceptos, declaraciones y explicaciones originadas en la vida cotidiana, en el curso de las comunicaciones interindividuales. Equivalen, en nuestra sociedad, a los mitos y sistemas de creencias de las sociedades tradicionales; puede incluso afirmarse que son la versión contemporánea del sentido común. (1979, p. 181)

En este sentido, por ser un conocimiento práctico, las representaciones sociales se nutren de creencias, símbolos, contextos ideológicos, políticos y religiosos que le permiten a los sujetos actuar en el mundo, sirven para regular la vida y marcar los códigos de nuevos intercambios e interacciones.

Moscovici igualmente plantea que:

Si partimos de que la representación social es una “preparación para la acción”, no lo es solo en la medida en que guía el comportamiento, sino sobre todo en la medida en que remodela y reconstituye los elementos del medio en el que el comportamiento debe tener lugar. (1979, p.32)

---

también compartir ciertas historias que son inmutables, que no son criticables porque sería como cuestionar la empresa misma”. (Etkin, 1996, p. 36).

<sup>37</sup> “Realidad es lo que se construye y lo real es lo inaprensible en términos de totalidad y simultaneidad, que excede toda posibilidad de construcción”. (Schvarstein, 2001, p.54).

La Escuela como espacio social, permite a los sujetos de la organización procesos de objetivación<sup>38</sup> y anclaje<sup>39</sup> en tanto la lógica de los actores educativos es ante todo situacional y con un carácter histórico-social, las acciones de los sujetos son la reproducción del juego de la dominación en el espacio escolar, que se mueve por razones que consideran prácticas y que construyen en los ámbitos simbólico y material, donde convergen múltiples factores, intereses, reglas, información y tecnologías. (Alonso, 2007)

Desde este punto de vista, se comprende que la historia no es un marco exterior a los sucesos organizacionales, es la génesis de los procesos reales que se dan en ésta, permitiendo la reconstrucción de lazos y relaciones sociales efectivas que forman, conforman y confrontan a los sujetos como grupos sociales. Estos elementos hacen parte del entramado que construye la representación social, lo que permite que los actores desde la objetivación depuren la información interior y exterior disponible sobre el objeto de la representación, materialicen o simplifiquen el fenómeno y naturalicen la imagen objeto a un lenguaje común y práctico a la vida cotidiana o realidad de los sujetos, lo que conlleva al anclaje como el proceso concerniente a echar raíces o enraizar la información objeto-imagen-representación, objetivada por los sujetos, a partir de su campo de conocimientos previos, permitiendo simultáneamente la articulación mental y afectiva de lo nuevo con lo antiguo.

Según Jodelet (1984) las modalidades del proceso de anclaje son las siguientes:

a) Asignación de sentido: depende de las fuentes de significación social en vigor, a partir de las cuales la representación toma su lugar como un hecho social,

---

<sup>38</sup> Objetivación: según Moscovici (1979), podría definirse como aquel proceso a través del cual los sujetos llevan a imágenes concretas, aquellos conceptos que aparecen de manera abstracta, que permiten comprender mejor lo que se quiere decir. Consiste en transferir algo que está en la mente en algo que existe en el mundo físico.

<sup>39</sup> Moscovici (1979) plantea que el **Anclaje** es el mecanismo que permite afrontar en los sujetos las innovaciones o la toma de contacto con los objetos que no son familiares. Se utiliza las categorías que son ya conocidas para interpretar y dar sentido a los nuevos objetos que aparecen en el campo social.

encarnando un valor o un contra valor, según sea la adhesión religiosa, política o ideológica de quienes la sostienen.

b) Instrumentalización del conocimiento: es el proceso de interacción donde se establecen y constituyen las relaciones sociales.

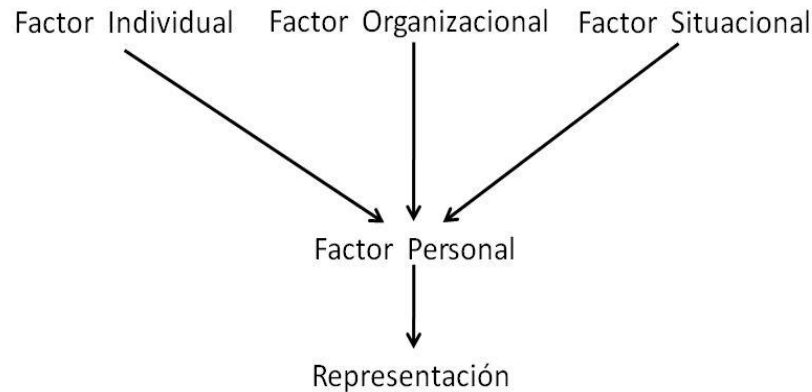
c) La integración de los procesos anclaje y objetivización: es la cristalización de los procesos en el que sale un producto nuevo que el sujeto representa en su vida cotidiana.

d) Enraizamiento en el sistema de pensamiento: la información reciente y el conocimiento previo convergen al mismo tiempo en el pensamiento, dando como resultado un nuevo contenido, que sirve a su vez para la elaboración de nuevas representaciones.

En suma, la objetivación da cuenta de cómo la información se transforma en una imagen-representación y el anclaje da cuenta de cómo esta imagen es modulada y utilizada en beneficio de los grupos, los procesos de anclaje transforman la información en un saber útil a todos.

Para el análisis de las representaciones en la Organización Escolar Loma Linda también se adopta la mirada de Etkin y Schvarstein (1989) quienes proponen agrupar las consistencias discursivas de los actores de la organización de acuerdo con sus esquemas conceptuales y dominios de experiencia.

La profusión y heterogeneidad de representaciones, exacerbadas además siempre por el factor subjetivo, determinan que no se puede hablar de una sino de gran variedad de imágenes relacionadas con la identidad de la organización. Inciden también las circunstancias en que la percepción tiene lugar. Todo lo dicho anteriormente puede resumirse en el siguiente esquema.



Reconocemos la existencia de un factor personal determinante de la representación que una persona tiene de la organización. Éste, a su vez, está determinado por:

- 1) Un factor individual, que se constituye a través de:
  - a) La historia externa del sujeto, o sea sus experiencias anteriores a la participación en esta organización;
  - b) La historia interna del sujeto, lo que le ha sucedido desde su ingreso a la misma;
  - c) Su pertenencia a otras organizaciones, y el grado de armonía o conflicto que tal pertenencia múltiple entraña;
  - d) La motivación, o sea el tipo de necesidad que el sujeto satisface a través de su participación en la organización. Esto último es sumamente importante, ya que no es lo mismo que una representación se constituya a través de una adhesión utilitaria, donde se satisfacen sólo necesidades económicas.
- 2) Un factor organizacional determinado por:
  - a) La inserción del sujeto en un sistema articulado de roles, su ubicación dentro de una escala jerárquica y, por lo tanto, su participación en el proceso de relaciones de poder;
  - b) Los procesos de comunicación dentro de la organización, que influyen en gran medida en la percepción que los participantes tienen del conjunto.
- 3) Un factor situacional, a través del cual se incluye: la noción del tiempo, la existencia de un aquí y ahora concreto de la organización y su relación con el contexto.

La existencia del factor personal y sus determinantes nos coloca frente a una verdadera multiplicación de representaciones.

A los efectos prácticos puede, sin embargo, reconocerse la existencia de una convergencia perceptual determinante de comunes denominadores que aparecen como núcleos centrales más densos, constituido por los aspectos comunes de todas las representaciones. Se observarán también zonas de menor densidad donde las imágenes se diluyen y se hacen más vagas e imprecisas (divergencia perceptual). La existencia de estos procesos de convergencia y divergencia perceptual es la base de una metodología de diagnóstico organizacional. (Etkin y Schvarstein 1989, p. 246, 247 y 248)

La teoría de la representación asumida en esta investigación, desde una perspectiva psicosocial, permite nutrir los referentes conceptuales y abordar con mayor versatilidad la construcción de conocimiento común, en la apropiación y la aprehensión de lo real y de lo ideal desde las interacciones de directivos y docentes en un contexto particular como la organización escolar. Los actores son:

Un principio activo, completo, complejo y concreto de movilización de recursos, y por definición es social porque así está constituido: hasta el nivel personal nos lleva a un marco social que produce modos de comportamiento objetivos y subjetivos, es decir, habitus. (Alonso, 2007, p.326).

Al igual que la representación, el hábitus como estructura social interiorizada, incorporada por los sujetos en forma de esquemas de percepción, valoración, pensamiento y acción contribuyen a construir el campo como un mundo significativo, dotado de sentido y valor, donde vale la pena invertir la propia energía. Como propone Bourdieu (1997), en el hábitus:

Hay tantos intereses como campos, como espacios en juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propias, la existencia de un campo especializado y relativamente autónomo es correlativa con la existencia de estrategias e intereses específicos. (p.124)

En definitiva, es de relevancia cerrar este apartado haciendo énfasis sobre la importancia que plantea la teoría en la que se enuncia que toda representación es siempre de algo (el objeto) y de alguien (el sujeto, la población o grupo social). Dada la relación dialéctica que debe existir entre ambos, es imprescindible señalar que el objeto de estudio para esta investigación es la calidad educativa, los sujetos en cuyas manifestaciones discursivas y comportamientos se estudia la representación son los directivos y docentes, teniendo en cuenta el contexto sociocultural en el que se desenvuelven éstos, es decir, la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí.

### **1.3. Discurso de la Calidad Educativa y la Gestión Escolar del Ministerio de Educación Nacional.**

En la estructura del campo disciplinar y profesional de la pedagogía, se encuentra el subcampo de la pedagogía escolar e institucional, la cual se divide en dos especificaciones que la caracterizan en la disciplina, la primera es la administración y organización, que se encarga de otorgar los lineamientos para el desarrollo de los medios, la metódica, la didáctica, la evaluación educativa, la calidad de la educación y el desarrollo curricular, y el segundo elemento, la universitología, que se encarga de la didáctica de la educación superior, formación de maestros y formación de formadores.

Frente a esta clasificación del campo disciplinar y profesional de la pedagogía que hace el profesor Andrés Klaus Runge, se retoma el subcampo de la pedagogía escolar e institucional, en el lineamiento de la calidad de la educación, rescatando desde una mirada crítico-reflexiva que la organización escolar es un sistema complejo, que para ser estructurado necesita interaccionar con el resto de los campos sobre los cuales ejerce influencia y no solamente limitándolo a la formación de educadores para ejercer la enseñanza en las aulas.

Runge (2009), en su documento de trabajo “*Breve introducción al campo disciplinar y profesional de la Pedagogía: Consideraciones básicas sobre pedagogía, práctica educativa y saber pedagógico*”, afirma el alcance de la pedagogía escolar e institucional, cuando retoma a Geissler (1997):

Hay que resaltar acá el hecho [...] — de que la pedagogía y las instituciones relacionadas con la educación no ven —ni tienen por qué ver— reducida su existencia y su quehacer a la formación de maestros y su campo de influencia no se encuentra restringido exclusivamente al aula y a la enseñanza. De estos últimos asuntos se encarga —aunque no únicamente— la pedagogía escolar. (p. 34)

Vista desde esta perspectiva, la pedagogía escolar e institucional debe realizar una reflexión permanente del escenario educativo en torno a las fuerzas externas que operan en éste, reconociendo la vinculación de los problemas pedagógicos con el aspecto político. Así, esta reflexión funcionará en una doble vía, es decir, aquello instituido por las macroestructuras sociales y los propios condicionamientos organizativos de los espacios escolares y aquello instituyente que son las acciones intencionadas que realizan los sujetos en el escenario escolar, para mantener la dinámica, satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas en la organización escolar. En consecuencia, se desarrolla en este texto la categoría de calidad educativa, como el condicionamiento político que reforma el sistema educativo colombiano y atraviesa los establecimientos educativos, transformando la dinámica de la gestión escolar.

Desde la promulgación de la Constitución Política<sup>40</sup> de Colombia en el año 1991, aparece en el ámbito de la educación el espíritu de la calidad como el objetivo orientador de los procesos educativos, espíritu que enmarca los principios

---

<sup>40</sup> La Constitución Política Colombiana en su articulado proclama que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social. Con la educación se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el final de velar por su calidad, el cumplimiento de sus fines y la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el cubrimiento del servicio y asegurar las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

constitucionales para ser desarrollados en la Ley General de Educación<sup>41</sup>. Siendo la ley un fiel reflejo de la Carta Política y sus conceptos centrales de participación, pluralismo, autonomía y concertación, es la encargada de señalar los lineamientos de transformación del sistema educativo, a partir de acciones específicas como la autonomía escolar, la flexibilización, la descentralización del currículo y el gobierno escolar. Situación que contribuye a la aceleración de cambios en el escenario escolar, buscando como impacto un proceso integral y permanente que posibilite la formación de niños, niñas y jóvenes críticos, activos, innovadores, productivos y responsables para contribuir a la construcción de nación.

Para transformar el sistema educativo en magnitud y pertinencia que garantice la competitividad del país y el aseguramiento de la calidad educativa, mejorando las condiciones de vida de la población, aparece como política de gobierno la estrategia “Revolución Educativa<sup>42</sup>”, que propone expandir la cobertura, mejorar la calidad del servicio educativo y aumentar la eficiencia y la productividad del sector. En relación a lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional orienta una serie de documentos que establecen condiciones, procesos y procedimientos que se deben tener en cuenta en el juzgamiento y el aseguramiento de la calidad de programas e instituciones, definiendo para todo el sistema su política de calidad educativa:

Una educación de calidad es la que logra que todos los estudiantes, independientemente de su procedencia, situación social, económica y cultural, cuenten con oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida.” (MEN, Plan Decenal de Educación 2006-2016)

---

<sup>41</sup> La Ley General de Educación 115 de 1994, vela por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

<sup>42</sup> Revolución Educativa hace parte del programa de gobierno del Presidente Álvaro Uribe Vélez, esta política en materia educativa manifiesta que el país necesita una Revolución Educativa provista de participación comunitaria, que avance hacia la cobertura universal, la buena calidad, con acceso democrático. Una educación crítica, científica, ética, tolerante con la diversidad y comprometida con el medio ambiente. El desafío de la revolución educativa incluye cinco líneas esenciales: cobertura, calidad, pertinencia laboral, capacitación técnica e investigación científica. (Plan sectorial de educación 2006 - 2010)

De este modo, vista la educación como un factor estratégico y prioritario para el desarrollo humano, social y económico del país, como un instrumento esencial para la construcción de sociedades más autónomas, justas y democráticas, el gobierno nacional apoya a las entidades territoriales y a las instituciones educativas en sus procesos de mejoramiento institucional y de gestión escolar, a través de la estrategia del Sistema de Aseguramiento de la Calidad<sup>43</sup> que comprende tres elementos: estándares básicos de competencia, evaluación de estudiantes, directivos y docentes y planes de mejoramiento institucional, que en articulación se espera que propicien más y mejores oportunidades educativas para la población y la consolidación de principios básicos de convivencia, democracia y solidaridad en la sociedad.

Mejorar la calidad del sistema educativo en los niveles inicial, preescolar, básico, medio y superior y adecuarlo a las exigencias actuales y futuras del país, requiere la puesta en marcha de una serie de acciones encaminadas a asegurar la coherencia y articulación de todos los niveles del sistema. El Ministerio de Educación Nacional, para el desarrollo de estas acciones, adelanta políticas de calidad en programas como: la definición de estándares, la evaluación de resultados, el diseño e implementación de planes de mejoramiento, la referenciación de experiencias exitosas, la pertinencia de los programas ofrecidos, la conectividad e informática, la televisión y radio educativa, los programas de textos y bibliotecas, la acreditación de universidades e institutos técnicos y tecnológicos y el impulso a la investigación en educación superior.

Para efectos de la investigación, se indaga por los elementos socio-políticos que estructuran el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y que han transformado la gestión escolar en las instituciones educativas estatales.

Al respecto cabe señalar que los estándares de calidad son una herramienta esencial para unificar en forma consistente los propósitos del sistema educativo, éstos contribuyen al desarrollo progresivo del estudiante y abren la posibilidad que las

---

<sup>43</sup> Sistema de Aseguramiento de la Calidad: “es el conjunto de acciones orientadas a promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de instituciones y programas, así como su impacto en la formación de los estudiantes”. (MEN, Guía 34, p.149)

evaluaciones den cuenta de su progreso, al igual que la promoción de las competencias ciudadanas. De este modo, los estándares son un referente común para que todos los colombianos dominen un mismo conocimiento y logren el desempeño de competencias básicas que les permitan alcanzar resultados satisfactorios en el ser, saber y saber hacer en contexto.

Al mismo tiempo, la evaluación en forma periódica a estudiantes, docentes e instituciones, permite que cada uno conozca sus fortalezas y debilidades y generar planes de mejoramiento que incluyan nuevas estrategias pedagógicas, conducentes a que todos alcancen mayores niveles de logro y fortalezcan e impulsen el desarrollo continuo de la gestión escolar. Sin embargo, como plantea Blejmar (2009):

Para muchas Escuelas, los resultados exitosos no están solo en las evaluaciones estadísticas de aprendizajes de sus alumnos, sino en el trabajo que han realizado como proceso para enfrentar las terribles condiciones de adversidad a las que están sometidas. (p. 26).

De esta manera, es necesario desde una mirada socio-crítica, cuestionar los discursos que aparecen tanto en los documentos oficiales como en las prácticas educativas, en este caso, se cuestionan los procesos evaluativos, en el sentido en que desde un lugar se mira como parte del proceso de la educación integral de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades y al contexto, y desde otro lugar, se exige una evaluación por resultados y homogenizante, situación que es legitimada en el diseño y aplicación de las pruebas masivas SABER e ICFES.

En conjunto con lo anterior, se hace necesario poner en tela de juicio valores que se preconizan de buena voluntad, para mejorar la calidad de la educación y que son popularizados en slogans políticos, produciendo una sensación de esperanza placentera, pero quien realmente los implementa desconoce e ignora la práctica. En las últimas décadas, estos valores de la calidad educativa han venido acompañados de una serie de indicadores que relacionan los objetivos planificados con los alcanzados en el sistema educativo, entre ellos se destacan: el desarrollo de la personalidad de los

estudiantes, la formación en el respeto de los derechos y libertades para el ejercicio de la democracia y la convivencia pacífica, la adquisición de hábitos intelectuales y desarrollo de competencias, la capacitación para la educación superior, entre otros. Indicadores que se plasman en el espacio educativo para que cada ciudadano los logre y así la organización escolar pueda obtener las mejores cotas de la calidad educativa.

Sin embargo, estos indicadores exceden en la mayoría de las veces las capacidades reales de la organización escolar, dado que existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda social, y donde se desconoce toda referenciación geopolítica al igual que las condiciones básicas de vida de las poblaciones que se pretenden homogenizar con la aplicación, logro e impacto de estos indicadores propuestos en las políticas públicas de calidad educativa. Cuando se logra eficacia y eficiencia de los indicadores nombrados en los procesos de medición, se habla del logro alcanzado de la calidad de la educación, pero, cuando hay bajos resultados se habla del fracaso educativo y es responsabilidad de la organización escolar.

Al respecto Alonso argumenta (2007):

En algunos momentos, esta inflación de taxonomías, modelos, tipos ideales y categorías -más aplicadas de modo arbitrario y desarraigado de sus procesos sociales genéticos que construidas en las investigaciones concretas- han conformado una especie de nueva y borgiana enciclopedia china generando, a su vez una retórica y un vocabulario justificativo casi perfecto en su cierre, pero que poco nos enseña de los hechos específicos y los agentes particulares que crean y operan en las organizaciones, consideradas éstas como entes sociales reales que operan en nichos históricos bien determinados. La más vieja falacia del idealismo evolucionista moderno -la de percibir las cosas, los hechos y los procesos organizacionales como resultado del espíritu racional y absoluto de un pensamiento que se despliega por todas las partes y se perfecciona con el paso del tiempo- se ha convertido, en el pensamiento *managerial*, en un simulacro de sí mismo, más atento a los usos propagandísticos o comerciales que a la consecución de cualquier fin racional de la historia. (p.318)

Desde el proceso de investigación, se hace necesario comprender que una educación de calidad no es simplemente un asunto de instrumentación del sistema educativo, sino que debe propiciar en los estudiantes los elementos necesarios para que aprendan lo que se supone deben aprender para enfrentar su ser y estar en la sociedad, esto es posible con la contextualización de un currículo pertinente para la organización escolar, que responda a lo que el sujeto necesita en el desarrollo de sus dimensiones como ser humano y desempeñarse en los diferentes escenarios sociales. Con relación a lo anterior, una educación de calidad requiere de un contexto físico, ambientes de aprendizaje, materiales de estudio, estrategias didácticas y un personal docente y directivo capacitado para el proceso de enseñanza y el direccionamiento de los diferentes procesos de gestión escolar.

Sumado a lo anterior, Ezpeleta (1991) propone que la Escuela debe recuperar y transforme su capacidad de transmitir en una cultura significativa y que contribuya a recrear o formar capacidades para la eficacia económica y la democratización política, se requiere una profunda transformación de sus estructuras y dinámicas de gestión. Es así como la organización escolar se muestra como el escenario en el que se objetivan las políticas y planes educativos, pero no de forma homogénea, sino tan diversa como tantas organizaciones existen. Éstas las contextualizan teniendo en cuenta su historia, su ideología, su relación con el entorno y las características de la población que atiende. De tal manera se llega a la reflexión y reconocimiento de que si bien la normatividad y los planes educativos surgen de la autoridad de las instituciones, se debe reconocer también que en la base del sistema educativo se encuentran quienes se apropian de estas políticas y de los proyectos y los traducen en acciones y relaciones concretas al interior de las organizaciones a través de la participación de todos los actores educativos.

Por otra parte, de acuerdo con Casassus (1999) es importante resaltar que la gestión educativa es un saber que comienza a configurar nuevos modelos y formas de mirar una realidad educativa de acuerdo a geopolíticas y realidades del contexto para la organización de la Escuela, conviene precisar que la gestión educativa busca aplicar los

principios generales de la gestión al campo específico de la educación y su objeto es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.

En su historia la gestión ha generado seis modelos, a saber: el Normativo, el Prospectivo, el Estratégico, el Estratégico Situacional, Calidad Total, Reingeniería y Comunicacional. Cada uno de éstos da respuestas estructural y funcional a las organizaciones para que respondan a las demandas del contexto social, económico, político y cultural del momento en el que emergen como respuesta a las limitaciones o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores, representando avances teóricos y prácticos en el saber gerencial.

Los anteriores modelos le han servido al Estado para recontextualizar el sistema educativo colombiano, producir legislaciones, regulaciones y políticas que se constituyen en el discurso legal y de regulación de la organización escolar, manteniendo el control legal y político sobre actores, prácticas y la reproducción de discursos pedagógicos oficiales que buscan una interacción con sistemas internacionales y geopolíticas mundiales.

En Colombia, las tendencias de la gestión educativa, han estado enmarcadas en dos principios:

- *Tendencia Centralista*, de carácter instrumental y mercantil, centrada en un interés técnico, donde la organización escolar se mira desde una perspectiva homogénea y uniforme, ordenada y preocupada por la productividad, en términos de metas, estructuras, actividades y resultados, la mirada desde esta perspectiva es de corte empírico-analítica, teniendo como interés explicar y lograr unos discursos de verdad.
- *Tendencia de Descentralización*, los esquemas organizativos de la Escuela están orientados por la liberación, la autonomía organizativa y también pedagógica. El abordaje en esta mirada, es socio-crítico, busca llegar a la

transformación social, cultural, política y educativa, desde una filosofía emancipadora y liberadora para comprender la realidad educativa. Este punto de vista posibilita nuevas vías de acceso a la realidad, asumiendo la organización escolar como una construcción social, mediatizada por la realidad del contexto en el que está inmersa.

Se da entonces, un cuestionamiento sobre la visión centralizada que supone la educación de manera normativa, desde los niveles más altos del sistema educativo hasta las prácticas en la organización escolar. Este cuestionamiento mecanicista, que desconoce el carácter social y procesal de la formación educativa y la ubica en una acción instrumental, los docentes se convierten en el vehículo para cumplir con una tarea y las organizaciones en las ejecutoras de la normatividad y los planes educativos. Como argumenta Aguirre Baztan (1998), el Estado contiene en su seno multitud de instituciones públicas de toda índole con el fin de facilitar el desempeño de sus funciones, en coherencia con esta visión, se plantea una mirada futurista de la educación que conlleva a una separación entre lo pedagógico y lo administrativo.

La tendencia descentralizada donde la reflexión al interior de la organización se hace visible y necesaria para la construcción social, lo puntualiza Leonardo Schvarstein (2001) al expresar:

Quando proponemos una mirada no ingenua sobre las organizaciones, lo hacemos en términos de una crítica de la vida cotidiana en ellas, una crítica de nuestros modelos de aprehensión de lo real que a primera vista se nos aparece como natural y obvio. (p.109).

En el campo de la tendencia descentralizada, esta investigación, se enfoca en analizar y comprender la organización escolar desde una mirada crítico-analítica, que permite identificar desde las propias voces de sus actores los discursos que se instituyen y cómo son dinamizados en los procesos de la gestión de la organización escolar.

El proceso investigativo inicia con el acercamiento a la comprensión de la organización escolar y los elementos que en ésta confluyen como: la identidad, los discursos y la cultura organizacional. Para ello, se hace necesario reconocer que las organizaciones siempre han sido estudiadas por modelos de estructuración y funcionamiento, entre los que se pueden encontrar las organizaciones vistas como: máquinas<sup>44</sup>, organismos vivos<sup>45</sup> y cerebros.<sup>46</sup> El abuso de estas metáforas ha desconocido los actores y conflictos de la organización en su historicidad reforzando los elementos estructurales y funcionales con los que se ha analizado ésta, dejando de lado en los diferentes estudios organizacionales aspectos concretos de las interacciones sociales de los sujetos en la organización, en los que radican diferencias, diversidades, poderes, conflictos, abusos, intereses y dominaciones. Ante el total desconocimiento en el análisis organizacional de los sujetos y basados en las continuas dominaciones estructurales y funcionalistas del análisis en la organización, es necesario para el avance en este campo de estudio, pensar la organización como el resultado concreto de las interacciones entre los sujetos, donde se generan conflictos que dan vida a las tensiones discursivas que dinamizan los espacios y crean las condiciones de prácticas organizativas al interior de ésta.

Con lo anterior, es posible situar desde una perspectiva crítico-analítica la organización escolar como un campo social especializado, donde la racionalidad de los sujetos y grupos son su hacer pedagógico, en un marco histórico que determina las acciones y que están en tensión constante desde intencionalidades subjetivas, grupales, organizacionales e institucionales, en las que los actores escolares forman y conforman sus actitudes y comportamientos en la organización escolar.

---

<sup>44</sup> **La organización como máquina**, es una estructura organizativa diseñada de manera perfecta y clara para todos, donde cada quien debe realizar determinada tarea y es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades, se logra un sistema de comunicación, de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. Morgan (1998)

<sup>45</sup> **La organización como organismos vivo**, resalta la importancia de los sujetos, como su entorno y las relaciones que se producen entre sí. *Ibíd.*

<sup>46</sup> **La organización como cerebro**, esta dada como la capacidad para organizar, integrar, controlar y reorganizar las acciones de la organización. *Ibíd.*

Para una mayor comprensión de las organizaciones a partir de su estructura y como pueden ser vistas, véase el trabajo de Garreth Morgan (1998) *Imágenes de la Organización*.

Se reclama así, para el espacio educativo un campo social especializado, diverso, abierto al conflicto e histórico que promueva la pluralidad de prácticas, que no pueden ser reducidas a modelos fijos, sino que deben ser individuales y construidas colectivamente, siendo aprehendidas en el trabajo concreto del campo escolar, dando el sentido subjetivo y objetivo a los actores en el procesos histórico, para que ellos se comporten de manera estratégica basados en su realidad, puesto que los actores no son posibles sin las situaciones y las prácticas que los circundan.

Por ello, la organización escolar debe ser criticada y analizada en su construcción concreta, vinculando su recorrido histórico y las razones de las prácticas de sus sujetos. Ésta no puede ser analizada en forma separada de sus actores escolares, ya que sus voces muestran la capacidad de abarcar el significado de la vida, sus experiencias y vivencias, las cuales se manifiestan a través de discontinuidades, angustias, satisfacciones y visión de futuro.

Acercarse al mundo de la organización escolar desde las voces de los actores con su lenguaje y sus relatos, posibilita comprender las relaciones de significados, los sistemas de valores, los imaginarios y los sueños de éstos, logrando desde el recuerdo de la experiencia y sus concepciones, la reflexión de la práctica que se establece en el espacio escolar. En este sentido, los sujetos con sus razones e interés concretos producen las circunstancias que determinan la organización escolar.

En este punto es necesario que la gestión escolar haga énfasis en el trabajo en equipo y en el aprendizaje organizacional, para la generación de procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de la organización. La gestión escolar, por tanto, puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización escolar teniendo como principal foco la generación de aprendizajes de los sujetos en todos los ámbitos.

De esta manera, las organizaciones escolares han trascendido en vínculos con el exterior, dejando de ser instituciones cerradas para convertirse en organizaciones que

interactúan permanentemente con su entorno social, político, productivo y cultural. Todas estas condiciones exigen nuevas formas de gestión para cumplir sus metas, desarrollar sus capacidades, articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional. Para esto, el MEN ha implementado cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa-financiera y comunitaria.

**La Gestión Directiva:** se centra en los componentes de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, gestión estratégica, el gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar y relaciones con el entorno. Elementos que fortalecen la filosofía institucional, la participación de la comunidad, los mecanismos de comunicación y la autoevaluación para la toma de decisiones acertadas que organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

**La Gestión Académica:** hace referencia a los componentes del diseño pedagógico, las prácticas pedagógicas, la gestión de aula y el seguimiento académico. Esta área de gestión es la misión de la organización escolar, en ella se señala cómo se enfocan las acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

**La Gestión Administrativa y Financiera:** se proponen los componentes de apoyo a la gestión académica, administración de la planta física y los recursos, administración de servicios complementarios, talento humano y apoyo financiero y contable. Esta área se convierte en el soporte del trabajo institucional.

**La Gestión de la Comunidad:** se centra en los componentes de inclusión, proyección a la comunidad, participación y convivencia y prevención de riesgos, ella es la encargada de las relaciones de la organización escolar con su comunidad.

Las áreas de gestión señaladas, han sido propuestas por el Ministerio de Educación Nacional para crear condiciones micropolíticas que dinamicen los cambios organizacionales y enfrenten los nuevos retos de direccionamiento que les demanda las

políticas globalizadas y actúen con responsabilidad social en la formación de ciudadanos críticos con capacidades de pensamiento colectivo que contribuyan al desarrollo del proyecto de nación.

En este sentido, como lo plantea la Mexicana, Sylvia Schmelkes (2000):

La gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. Las interrelaciones que la Escuela establece y la forma en que procura que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo. La Gestión Escolar tiene que ver, además, con la identidad que la propia institución genere y con el grado de identificación que tengan con ella quienes la conforman. (p.126)

De esta manera, la gestión escolar dinamiza la transformación de la organización escolar, generando un diálogo permanente entre la labor del quehacer pedagógico y administrativo, llegando a ser un proceso decisorio que busca el mejoramiento de las prácticas y la innovación permanente de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Es necesario entonces que la gestión escolar reflexione los procesos en la organización, entre en el detalle de la relacionalidad y distinga dos formas de abordar la situación: la primera, desde el Sistema Educativo – Estado (Instituciones), que debe responder a las demandas de productividad y competitividad internacional, la evaluación, la equidad y la integración social, lugar que trata las orientaciones políticas y en la que operan fuerzas con respuestas diferentes frente a los desafíos sociales a gran escala y la segunda, desde la organización escolar (sujetos y grupos) que es la encargada de contextualizar las políticas educativas para que responda a las necesidades de su comunidad, a las oportunidades de mejora de su Proyecto Educativo Institucional y por ende, se enmarque en su filosofía institucional.

## **CAPÍTULO II**

### **MEMORIA METODOLÓGICA**

En este capítulo se detalla la orientación metodológica y las herramientas que permitieron llevar a cabo el proceso de indagación de esta investigación, tiene como intención aclarar al lector la ruta procedimental empleada, en la recolección de la información y el análisis del fenómeno de la calidad en la Institución Educativa Loma Linda, así como establecer los parámetros analíticos que guían este trabajo.

La Memoria Metodológica es la descripción de la forma en que se construyó y consolidó el problema de investigación en términos de ruta de trabajo, los procesos de indagación y la interacción con los participantes de la organización escolar, teniendo en cuenta la coherencia, pertinencia y relevancia con los objetivos propuestos en la investigación. Tiene como finalidad ser un aporte consistente para seguir investigando la gestión escolar en el campo educativo.

De acuerdo con Galeano (2004) en la metodología se ha considerado el planteamiento del problema, la pregunta a resolver, la formulación de objetivos, los referentes conceptuales y los planteamientos sobre la forma a utilizar las técnicas de recolección, registro, sistematización y análisis de la información.

Al rastrear el estado del arte de la investigación, se reconoce que el asunto a problematizar en el contexto de la Escuela Loma Linda, no son las políticas educativas propuestas por el MEN, ni el carácter que éstas le quieren dar a las instituciones educativas, sino el cómo la política educativa de calidad en la educación atraviesa la organización escolar y cómo los actores educativos la transversalizan, para luego ser representada en cada una de las acciones del quehacer educativo cotidiano. Esto permite plantear la pregunta de investigación: Cómo las representaciones que construyen directivos y docentes en torno al discurso de la calidad educativa del

Ministerio de Educación Nacional inciden en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí.

De esta manera, surgen como categorías de estudio la calidad educativa y la gestión en el campo de la organización escolar, permitiendo definir los referentes conceptuales, contextuales y procedimentales llevados a cabo en el desarrollo de la investigación que fue nombrada *“Lectura del Discurso de la Calidad Educativa y su Incidencia en la Gestión de la Organización Escolar Loma Linda: La voz de Directivos y Docentes”*.

### **2.1. Paradigma, enfoque y referente conceptual de la investigación**

Para realizar el recorrido por los referentes de la investigación en el trabajo de campo, se asumieron los paradigmas dialógico y constructivista, el primero adopta las creencias, las mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana y desde el segundo, la realidad existe en forma de múltiples construcciones mentales y es considerada un constructo social.

Ambos paradigmas permiten focalizar la lectura del discurso de la calidad educativa en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda, desde una perspectiva situacional, centrando la mirada en el grupo de directivos y docentes para comprender sus modos de pensar, creer, sentir y hacer en un escenario real, que permitió captar el sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras y sus acciones, por medio de la interpretación y el diálogo, comprendiendo los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en el proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en la que desarrollan su existencia.

Así mismo, se abordó el enfoque cualitativo para hacer lectura interna del fenómeno, desde las realidades subjetivas e intersubjetivas, con una orientación al

proceso de configuración de los discursos, por medio de la observación, la descripción, la interpretación y el análisis de la realidad escolar, apoyados en el *diseño emergente*<sup>47</sup> que se estructuró durante el transcurso de la investigación.

Las características metodológicas de la investigación cualitativa, adoptadas para este proceso investigativo, se basaron en el desarrollo de procesos inductivos que asumen una comprensión de la realidad en un movimiento secuencial, que va de lo particular a lo general, de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y viceversa. Desde esta óptica, se hace más visible a los efectos que ellas mismas causan sobre los sujetos que son objeto de estudio; es holística en la medida en que se procura visualizar el escenario y los actores en su totalidad, considerándolos como un todo, que obedece a una lógica propia de la organización, de funcionamiento y de significación; y es flexible porque es susceptible a modificar lo previsto en el diseño inicial, en cuanto al volumen y calidad de la información, así como los medios para obtenerlas.

Para este efecto, se propuso la modalidad de investigación Hermenéutica Comprensiva, que busca a partir de la observación de la experiencia, volver a la teoría para reconceptualizarla, ubicarla históricamente y comprender una realidad. Además, como perspectiva interpretativa, se asumió la comprensión de la realidad bajo la metáfora de un texto que es susceptible de ser interpretado, se buscó por tanto una comprensión del sentido y del significado de las acciones de los actores involucrados en el proceso de investigación.

Dado que la modalidad de investigación pone énfasis en la necesidad de una actitud comprensiva frente al mundo, es propio favorecer la comprensión del contexto de la organización escolar y sus actores, haciendo posible la generación de conocimiento

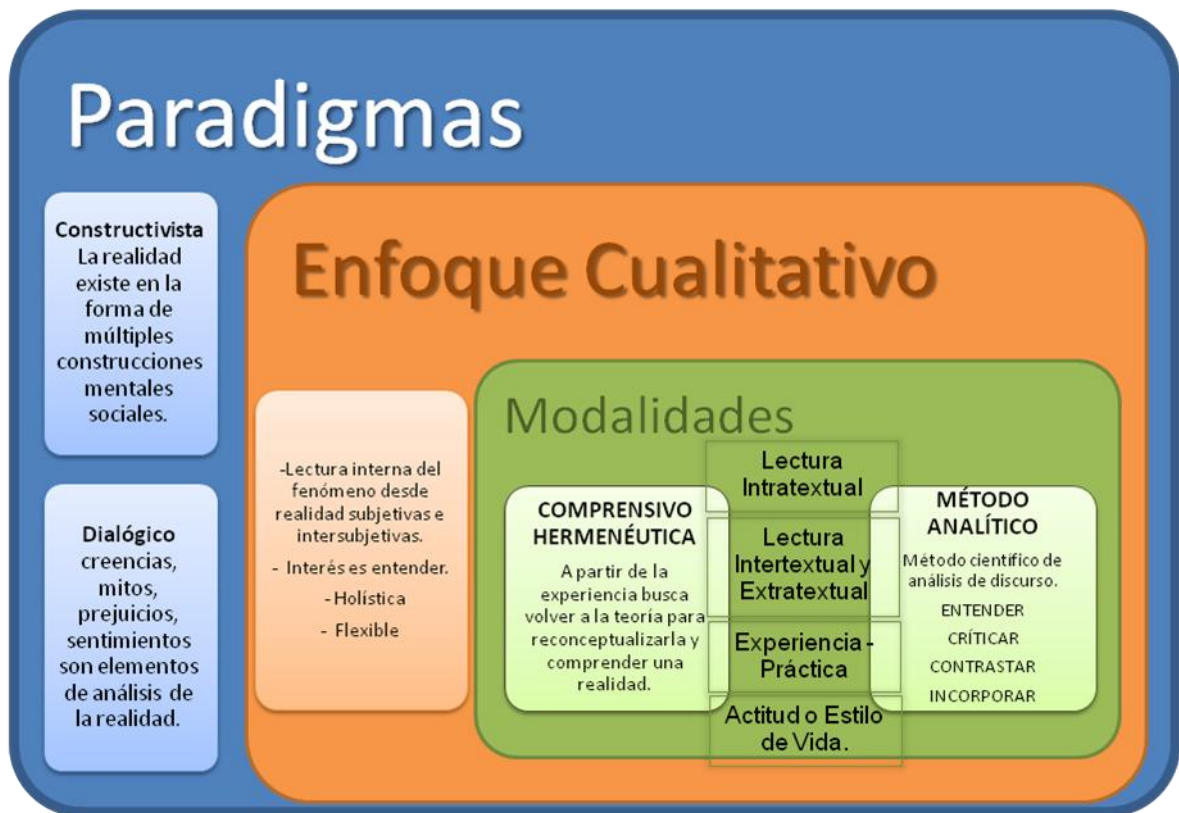
---

<sup>47</sup> El Diseño Emergente es propio de la investigación en la medida en que: "La indagación es guiada por lo que algunos llaman un *diseño emergente*, en contraposición a un diseño previo. Aquel, a diferencia de este último, se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van realizando durante el transcurso de la investigación, es decir, sobre la plena marcha, de ésta. La validación de las conclusiones obtenidas se hace aquí a través del diálogo, la interacción y la vivencia; las que se van concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observación, reflexión, diálogo, construcción de sentido compartido y sistematización". (Sandoval, 2002,p.30)

construido en la experiencia y la vivencia de los actores involucrados, esto en paralelo con la teoría, específicamente, la política de la calidad educativa establecida en el discurso de orden legal del Ministerio de Educación Nacional.

El referente conceptual para el diseño de la investigación está sustentado en el método analítico, entendido como un método científico de análisis del discurso, como una manera de proceder, de buscar la descomposición en partes de un fenómeno determinado para posteriormente rearticularlo y acercarse al conocimiento del mismo, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Dicho método, según Henao (2008) se implementa a través de cuatro procesos básicos: entender, criticar, contrastar e incorporar. **Entender** consiste en intentar captar la lógica interna que orienta el discurso, teniendo en cuenta los múltiples sentidos en una lectura interna del contexto y del metacontexto en el que se está inmerso. **Criticar** se fundamenta en una comparación entre las diferentes partes de un discurso que se realiza de dos formas: interna y externamente, que posibilita estudiar su consistencia, en este caso la calidad educativa. **Contrastar** se refiere a comprobar la dialéctica entre el discurso teórico y la práctica, pretende demostrar los alcances y límites de una teoría o discurso en particular. **Incorporar** que consiste en hacer propia una actitud analítica, que puede ser asumida gradualmente mediante la aplicación del mismo método analítico, es decir, pasando de lo simple a lo complejo, consolidando una posición ética frente a un tema abordado. (*Ver diagrama 2*)



*Diagrama 2. Paradigmas, enfoque y modalidades de investigación.*

## 2.2. Contexto, Escenario y Actores: breve reseña histórica

El contexto, el escenario y los actores fueron ejes centrales del proceso investigativo, por esta razón se describen estos elementos, a partir de las opiniones de los participantes, registradas en sus propias voces, así:

Era una Escuela prefabricada, tuvimos muchas dificultades y como era prefabricada, era la época de los temblores, entonces hubo muchas grietas, entonces nos tocó irnos de la institución y albergarnos en casas, en la iglesia del barrio, tuvimos mucha colaboración de la comunidad, empezaron a fabricarnos una Escuela de material y regresamos al colegio, fue una sorpresa grandísima, un cambio enorme, gracias a Dios pudimos volver a la institución, hoy por hoy tenemos una planta física muy

grande, muy cómoda y a satisfacción de los intereses y las necesidades de los estudiantes. DP18<sup>48</sup>

### **2.2.1. Contexto y escenario.**

La historia de la Institución Educativa Loma Linda inicia en el año 1987 cuando se adquirió el terreno para la construcción del establecimiento educativo, buscando con ello satisfacer la necesidad de educación del sector. Es una Institución de carácter oficial, ubicada en el barrio Calatrava, del municipio de Itagüí, inició como Escuela Urbana Integrada en el año de 1989, con los grados preescolar y todos los niveles de básica primaria, atendiendo un total de 328 estudiantes, posteriormente se convierte en Concentración de Desarrollo Educativo y el 25 de noviembre de 2002 adquiere el carácter de Institución Educativa, ofreciendo a la comunidad los niveles de preescolar, básica primaria, secundaria, media académica y técnica en administración, beneficiando a más de 1100 estudiantes pertenecientes a los barrios: Loma Linda, Terranova, Altos de la Casona y Calatrava.

La institución fue creciendo poquito a poco, sólo teníamos primaria, en ese tiempo como hasta quinto, entonces pudieron haber sido como 10 grupos, luego cuando se hicieron las concentraciones, que no recuerdo el año, fuimos creciendo como Concentración Educativa Loma Linda, con muchos inconvenientes, porque en esa época no había seguridad en la contratación de maestros, entonces teníamos muchos vacíos en la parte de maestros, faltaban, llegaban a mitad de año, donde uno como con la necesidad cubría los espacios y los huequitos que iban quedando, después de concentración, cada año se fue creando un año distinto, donde los maestros que tenían formación de aquí del colegio se iban ubicando y el municipio los fue mandando. DS28

---

<sup>48</sup> Las voces de los directivos y docentes han sido codificadas para respetar la identidad y confidencialidad de la información que expresan en los dispositivos conversacionales.



**Foto 1.** Panorámica I.E. Loma Linda década del 90

Para el año de 1994 con la Ley General de Educación, se inicia la elaboración y puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional y en el año 1998 se indaga, a través de un proceso investigativo, aspectos como: concepción de hombre, escuela, comunidad y participación, dentro de la comunidad. Esto permitió la revisión de la identidad como conjunto de rasgos propios que caracterizan al establecimiento educativo. Este hecho consolida el componente teleológico<sup>49</sup> del P.E.I. con la participación de todos los integrantes de la comunidad se ha permitido establecer un espacio de reflexión continua, en el que todos los actores escolares toman conciencia de la importancia de la construcción de una comunidad educativa pertinente y acorde a su realidad, integrándose familias, estudiantes, docentes, directivos y demás personal administrativo y de apoyo para la interpretación y vivencia de la filosofía institucional.

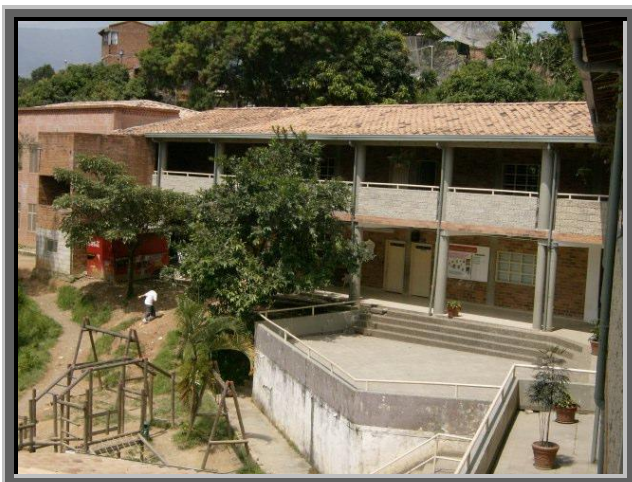
---

<sup>49</sup> **MISIÓN:** La Institución Educativa Loma Linda presta un servicio educativo para el desarrollo integral de sus estudiantes, formando seres competentes para su desempeño personal, social, laboral y comunitario a través de la PEDAGOGÍA DEL AMOR y una propuesta de formación inclusiva apoyada en herramientas tecnológicas y comunicativas que favorezcan los procesos de transformación del conocimiento y del proyecto humano.

**VISIÓN:** En el año 2012 la Institución Educativa Loma Linda es una organización del conocimiento apoyada en procesos sostenibles que brinda una educación inclusiva de calidad, consolidando en sus educandos un pensamiento de emprendimiento que les permite interactuar con autonomía en un contexto globalizado.

Todo el proceso de transformación llevó a la I.E. Loma Linda a ampliar la cobertura del servicio, en talento humano y en el mejoramiento de los recursos físicos, técnicos y tecnológicos. Resaltando a lo largo de su historia, que su mayor logro ha sido aprender que el principal bien de su gestión escolar, es la gente y el comprenderse a sí misma como organización escolar.

Se ha tenido muchos cambios a nivel tecnológico, la traída de los computadores, el área de bilingüismo, de la biblioteca, en fin, muchas cosas. También cambios a nivel de las áreas, primero servíamos un área en un solo día, en cambio ya, pues tenemos repartida la carga académica durante toda la semana. En lo administrativo, se ha visto como más comprensión, más trabajo de parte del área administrativa, hemos podido como observar más paciencia en ellos, para darnos las oportunidades de ir mejorando paso a paso lo que hemos tenido de dificultades y en fin, se han visto muchos adelantos, muchos avances en estos años. DS3



**Foto 2.** Panorámica I.E. Loma Linda 2005



**Foto 3.** Panorámica I.E. Loma Linda 2010

### **2.2.2. Actores de la investigación**

El interés de esta investigación giró en torno a profundizar la comprensión, que directivos y docentes tienen del tema de calidad educativa y cómo estas concepciones inciden en la gestión de la organización escolar. Por tanto, se eligió a la población de directivos y docentes de la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí, entre los que se hallan tres directivos: una rectora y dos coordinadores; 29 docentes: dos de preescolar, 10 de básica primaria, 17 de básica secundaria, media académica y media técnica.

La selección de los actores obedece al interés, facilidad y apertura de los participantes, para llevar a cabo procesos de reflexión e investigación en torno al tema calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar. Adicionalmente, es de relevancia para la investigación, el trabajo que viene desarrollando la Institución Educativa Loma Linda para consolidar su comunidad educativa, desde la apertura al cambio, dinamizando los procesos educativos a través de un marco teleológico y el esfuerzo por ser cada día mejores, hoy plasmado en la tarea de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, que como herramienta de gestión permite desde cada uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional, asumir la educación como la estrategia para el desarrollo humano.

En consecuencia, resultó indispensable explorar el discurso de la calidad en los espacios concretos en los que se realiza la gestión, para comprender los procesos de construcción del sujeto, los grupos y la organización como totalidad, consiguiendo identificar las valoraciones personales, colectivas y las tensiones generadas al interior del establecimiento educativo, para comprender las concepciones, incorporaciones y prácticas que se manifiestan en los discursos de los actores inmersos en la realidad escolar, en virtud de la construcción social que elaboran desde su propio quehacer, puesto que de ello depende las posibilidades de éxito real de los cambios educacionales.

El acercamiento a los directivos y docentes en el espacio de su organización, permitió a través del método analítico que se acercaran a comprender su realidad desde la reflexión individual y grupal, teniendo como referente el objetivo de la investigación: analizar las representaciones que construyen directivos y docentes en torno al discurso de la calidad educativa del Ministerio de Educación Nacional y su incidencia en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí, por medio de la modalidad investigativa hermenéutico comprensivo. Además, los procesos llevados a cabo permitieron que las categorías indagadas no se convirtieran en un asunto coercitivo para el ambiente escolar de la Institución Educativa, sino por el contrario en un ejercicio pedagógico, siendo la comprensión de la realidad el inicio de la reflexión del quehacer educativo y a partir de esto se pudo leer la política y las prácticas de calidad educativa dadas por el MEN, contrastándolas con su propio discurso, con las necesidades de su comunidad y su contexto, para luego incorporar nuevas reflexiones de su quehacer cotidiano.

Tal como lo afirma Schvarstein (2006):

Cualquier dispositivo analítico es, de por sí, de naturaleza reflexiva. Exige a los participantes “poder salirse de adentro para mirarse de afuera”, y esto se coincide con el origen etimológico de la palabra reflexión, que viene de reflejo y alude a mirarse en el espejo. La posibilidad de ubicarnos en una posición depresiva madura, que admite y se haga cargo de la existencia de nuestras contradicciones y las de los demás, no puede darse sino dentro de un espacio reflexivo. (Manuscrito)

Es así como el diálogo sostenido con directivos y docentes da cuenta de la identificación de concepciones, de la descripción de las incorporaciones y la categorización de prácticas discursivas del discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión de la organización escolar. Esta forma de abordaje se soporta desde una concepción analítica.

### 2.3. Método y procedimientos de recolección de información

Para llevar a cabo la implementación y gestión del proceso de investigación se diseñaron tres fases de trabajo, en la primera, llamada descriptiva, se orientó a la revisión teórica y crítica del material bibliográfico, el diseño y ejecución de los dispositivos conversacionales: colcha de retazos, entrevistas abiertas y grupo focal. La segunda fase, comparativa y contraste, permitió implementar el dispositivo de grupo de discusión con los actores involucrados y llevar a cabo una ponencia ante la comunidad educativa, permitiendo contrastar el discurso de la calidad con las prácticas discursivas de directivos y docentes. En la fase tres, de análisis y conclusiones, se realizó la socialización de las consideraciones finales del trabajo investigativo, lo que generó la comprensión y validación en la relación entre la teoría, la información obtenida en el campo y el análisis de datos, motivando a los participantes de la investigación a la reflexión de sus representaciones en torno a la calidad educativa. (Ver diagrama 3).



**Diagrama 3.** Fases de la Investigación

### **2.3.1. Fase uno: Descriptiva**

Se aplicaron las siguientes herramientas de recolección de información: en primer lugar, la revisión teórica y crítica de los discursos calidad educativa y gestión escolar, lo que permitió hallar elementos de análisis para develar la relación discurso-prácticas discursivas de los sujetos, los grupos y la organización, con este procedimiento se obtuvo un archivo digital de referentes conceptuales que contienen artículos, base de datos bibliográfica, tesis de grado, al igual que una colección de textos y documentos físicos con los referentes teóricos utilizados en la construcción de la investigación. En segundo lugar, se firmó el consentimiento informado con los participantes de la investigación para garantizar la confidencialidad de la información (*Ver Anexo 1*) y se diseñaron e implementaron los dispositivos conversacionales: colcha de retazos, entrevistas abiertas y grupo focal, que permitieron la expresión de sentimientos, vivencias y posturas por parte de los directivos y docentes, alrededor de los temas indagados.

Seguidamente se describen los dispositivos conversacionales empleados y sus características básicas:

#### **2.3.1.1. Colcha de Retazos**

La “**colcha de retazos**” como dispositivo conversacional, según García (2002) busca descubrir representaciones en la que los sujetos reconozcan y exterioricen sus sensaciones, experiencias, sentimientos, intenciones y expectativas frente a la vida cotidiana, de modo que se manifiesten los aspectos más significativos para las personas. Se inicia con una elaboración individual que consiste en que cada participante utilice un cuadrado de papel para construir su percepción del tema que se va a trabajar, para luego generar una construcción colectiva frente a éste.

En este sentido, haciendo uso de la matriz diseñada por el equipo de investigación se interroga por sentimientos: ¿Qué le genera el concepto de calidad educativa?,

experiencias: ¿Cómo evidencia la calidad educativa desde su hacer? y expectativas: ¿Qué expectativas tienen frente a la calidad educativa?, se realiza un ejercicio exploratorio de la percepción frente al discurso de la calidad educativa con cada participante de la investigación. Una vez resueltas las preguntas, los sujetos se organizan por subgrupos para encontrar consistencias e inconsistencias discursivas desde las subjetividades, seguidamente un representante por subgrupos expone los hallazgos producto de la construcción colectiva, en la medida en que todos aportan su constructo, dando forma a la colcha de retazos, esta acción llevó a la construcción grupal de un único texto, que habla de los sentimientos, experiencias y expectativas en torno al discurso de la calidad educativa.

Este proceder facilitó la identificación de concepciones en torno a la calidad educativa, dando paso a la identificación de tensiones que los directivos y docentes construyen alrededor de éste.

Además se obtuvo los siguientes productos:

- *Matriz sujeto expresión de sentimientos, experiencias y expectativas sobre las concepciones de calidad educativa:* es la sistematización del discurso escrito de directivos y docentes desde sus apreciaciones, comentarios y experiencias personales, frente a las concepciones que tienen del concepto de la calidad educativa. Las consistencias discursivas más reiterativas halladas en esta matriz son: aceptación, bienestar, angustia, cambio, mejoramiento, orden, confrontación, confusión, apertura, formación, compromiso, diálogo, esperanza, cobertura, autoevaluación, resultados, desvalorización, efectividad, planeación, trabajo en equipo, identidad, entre otras.



**Foto 4. Trabajo Individual (Dimensión Sujeto)**

- Matriz grupal de concepciones de la calidad educativa: es la sistematización de la confrontación entre el discurso escrito con lo hallado en la discusión de los subgrupos, en el que analizaron consistencias e inconsistencias discursivas para llegar a acuerdos acerca de sentimientos, experiencias y expectativas que produce el concepto de calidad educativa, cabe anotar que se reafirmaron en la socialización muchos de los elementos dados en la dimensión sujeto. (Ver anexo 2)



**Foto 5. Trabajo por subgrupos y socialización (Dimensión grupo)**



**Foto 6. Colcha de retazos (Dimensión Organización)**

- Matriz tensiones calidad educativa de la organización:* con las anteriores matrices, se construyó una matriz general en la que se sistematizaron las voces más consistentes, interpretándose para dar origen a siete tensiones (diadas), así: Discurso Pedagógico/ Discurso Administrativo, Política Educativa Nacional/ Necesidades del Contexto Educativo, Lo Planificado/ Lo Emergente, Formar para la Productividad/ Formar para la Vida, Gestión por Procesos/Gestión por Resultados, Formación Profesional y Personal/ Exigencias Externas de Cualificación Docente, Certidumbre/Incertidumbre. Estas tensiones giran alrededor del concepto de calidad educativa y se ubica, según criterio del equipo de investigación, en las cuatros áreas de gestión escolar orientadas por el MEN. (Ver anexo 3)

Con el material obtenido en el dispositivo “Colcha de Retazos”, se construyó el guión temático para llevar a cabo las entrevistas abiertas, permitiendo validar y explorar las tensiones halladas e indagar sobre las concepciones identificadas en la construcción de éstas.

### **2.3.1.2. Entrevistas Abiertas**

Desde una perspectiva analítica, Henaó (2008) plantea que la entrevista es una conversación sobre el tema a indagar, ésta se centra en el detalle, la anécdota, creencias, miedos, sentimientos y percepciones de la persona entrevistada y la posición del entrevistador, se caracteriza por un proceso de escucha desprejuiciado y sin preconcepciones. Al respecto, lo analítico se fundamenta primordialmente por un ejercicio de escucha consciente, en la que son claves los momentos de entender, criticar, contrastar e incorporar el tema particular que se aborda en la entrevista, en síntesis, los pilares son la escucha, la reflexión y el análisis, superando el prejuicio.

La implementación de las entrevistas abiertas de tipo individual realizada a los directivos y docente, tienen la finalidad de recoger información para hacer una lectura interpretativa de la realidad, a partir de la argumentación y los discursos expresados por cada uno de ellos.



**Foto 7.** *Entrevista a directivos y docentes*

Con la aplicación de este dispositivo se obtuvieron los siguientes productos:

- Guión temático de entrevista abierta: (temas: calidad educativa/ gestión escolar). Para llevar a cabo las entrevistas abiertas, se construyó un guión temático que permitió generar preguntas en relación a la transformación de la Institución Educativa desde la infraestructura, recursos técnicos, tecnológicos, talento humano,

direccionamiento estratégico, prácticas pedagógicas y cultura organizacional. Igualmente se indaga por la categoría de gestión escolar, permitiendo dialogar con los directivos y docentes, para ampliar las concepciones del discurso de calidad educativa que dieron lugar a las tensiones. (Ver anexo 4)

- Grabación de la entrevista, procesos de escucha y transcripción: el equipo de investigación escuchó las entrevistas efectuadas a directivos y docentes para transcribirlas y tener un constructo discursivo, para leer y analizar continuamente.
- Texto transcripciones entrevista y cromática: con cada una de las transcripciones de las entrevistas realizadas se desarrolló una lectura detallada, en la que se clasifican las voces de los actores en las dimensiones sujeto, grupo y organización. Para ello se construyó una cromática con los siguientes criterios: se resaltó con color amarillo aquellas voces en la que el sujeto expresaba sus sentires y vivencias personales en la organización, con color azul se resaltaron las interrelaciones que llevan a los sujetos a identificarse en acciones colectivas con sus pares y con color fucsia la relación que establecen los grupos con la organización y la organización con las políticas ministeriales. (Ver anexo 5)

El Consejo Directivo se le da más oportunidad de velar por la institución, igual el rector tiene que ser más abierto y contarles como va todo, sus rubros, su caja menor, como va el plan de mejoramiento, la calidad, el sistema de evaluación y anteriormente no había tanta cosa. . DP26

Los lineamientos se dan con relación a que las instituciones vayan en procesos de mejoramiento y calidad, cierto, de todas maneras no somos ajenos a que la evaluación es el proceso mediante el cual todos tenemos que tratar de ir adaptándonos a lo que es en el momento las situaciones sociales, económicas y educativas en general, para poder pasar a hacer un proceso de formación integral en el estudiantado y con la participación de la comunidad. DS16

Yo pienso que la parte administrativa está muy pilosa en todo lo que le toca manejar a ella está muy pilosa. DS5

**Diagrama 4.** Ejemplo cromática voces directivos y docentes

- *Matriz clasificación gestión-calidad educativa en tensiones y dimensiones:* la intencionalidad de las entrevistas fue ampliar el discurso de calidad educativa y los elementos que giran en torno a ésta. Para tal fin, se llevó a cabo un ejercicio clasificatorio con la cromática desde cada dimensión: sujeto, grupo y organización y se ubicaron en las siete tensiones que emergieron en el primer dispositivo conversacional “Colcha de retazos”.

La clasificación de las cromáticas por tensiones y dimensiones, permitió ampliar y validar las concepciones desarrolladas en éstas, además fueron material para elaborar la guía temática de implementación del dispositivo conversacional grupo focal.

### **2.3.1.3. Grupo Focal**

El grupo focal es una técnica de recolección de información que se usa en la modalidad de entrevista grupal abierta y semiestructurada, procurando que un grupo de personas seleccionadas, discutan y elaboren desde la experiencia personal, una temática que es objeto de investigación.

La intención fue entender la lógica, los lenguajes y las acciones que permiten a los sujetos y grupos de esta organización reconocerse, comprenderse y valorarse desde sus propios discursos, en relación con situaciones propias de su contexto, constituyéndose en acciones intencionadas que son llevadas a la vida cotidiana, lo que genera un impacto en la comunidad educativa.

Para tal fin, se llevaron a cabo dos encuentros de conversación, se agruparon los participantes de la investigación por afinidad en el ciclo educativo, primaria-secundaria. El motivo para este ordenamiento grupal fue generar más afinidad comunicativa, más cohesión de grupo y propiciar un ambiente tranquilo y agradable que permitiera expresar posturas y argumentos frente al tema de la calidad entre pares. Teniendo como base que los grupos focales son abiertos, flexibles y delimitados por la relación de

pares. Se permitió que entre los participantes se generen otros planteamientos dando cabida al debate y a la interpelación de argumentos entre ellos mismos.

Así, se obtuvo lo siguiente:

- *Guía grupo focal:* se elaboraron preguntas orientadoras para ampliar las concepciones y prácticas discursivas de directivos y docentes, dando respuesta a las categorías del discurso de la calidad educativa discutidas, a fin de contrastar con los elementos hallados en los dos dispositivos anteriores. (Ver anexo 6)
- *Registro audiovisual y transcripción grupo focal:* durante el desarrollo del grupo focal se creó un registro audiovisual, que fue transcrito para interpretar y analizar.
- *Texto final de clasificación gestión - calidad educativa:* es de anotar que en esta parte del proceso emergió una nueva tensión, la diada Participación/Desvinculación. Se realizó la unificación de la matriz clasificatoria de la entrevistas y el documento escrito producto del grupo focal, dando origen a un único texto en el que las voces de los directivos y docentes son clasificadas en gestión escolar, calidad educativa, en las ocho tensiones y a su vez en las dimensiones sujeto, grupo y organización. El texto final obtenido en esta etapa fue material para la elaboración de la matriz de descomposición de las tensiones en diadas.

Con la revisión documental y la implementación de los dispositivos conversacionales: colcha de retazos, entrevista abierta, grupo focal y los productos por cada uno de ellos generados, se dio cumplimiento a la primera fase descriptiva propuesta en el desarrollo metodológico de la investigación.

### **2.3.2. Fase dos: Comparativa y de Contraste**

En esta fase se contrastó el discurso con las prácticas discursivas de los participantes de la investigación halladas en los dispositivos conversacionales (colcha de retazos, entrevista abierta, grupo focal y grupo de discusión), identificando consistencias e inconsistencias entre los diversos planteamientos, que dieron origen a las tensiones que giran en torno al discurso de la calidad educativa del Ministerio de Educación Nacional.

Durante este proceso se categorizaron las prácticas discursivas por medio de un método de descubrimiento, que tiene sus apoyos en la identificación de patrones y regularidades, en el discurso de los participantes que interactuaron en todos los dispositivos, situación que permitió de manera cíclica plantear nuevos episodios de recolección de información hasta engrosar las categorías, validando los hallazgos, a través del permanente contacto y retroalimentación con los actores y mediante la revisión sostenida de la literatura producida desde la teoría ya existente.

Para dar cumplimiento a la fase dos de comparación y contraste, se regresó a la realidad de la organización para leerla, recrearla, comprenderla y reflexionar a partir de las voces de directivos y docentes, a fin de dar sentidos alternos u otros significados a la palabra. De ahí que el grupo discusión se constituyó en el dispositivo conversacional que permitió develar y validar las incorporaciones y las prácticas discursivas en la voz de los actores.

#### **2.3.2.1. Grupo de Discusión**

Los grupos de discusión como lo plantea Henao (2008) son dispositivos conversacionales que buscan hacer emerger discursos y campos semánticos en toda su extensión, se crean en espacios que favorecen la reflexividad sobre el tema abordado, en ellos, aparecen discursos y posiciones de los participantes para analizar el fenómeno independiente de las posturas o creencias.

Partiendo del planteamiento anterior, en el dispositivo conversacional se usaron las propias voces de los participantes de la investigación, para validar las polaridades de las tensiones, sus constructos y prácticas halladas entorno al discurso de la calidad educativa, lo que permitió hacer lectura del fenómeno, cómo es representado y cómo incide en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda.

Con la aplicación de este dispositivo se obtuvieron los siguientes productos:

- *Guía grupo de discusión:* con las voces recogidas en los anteriores dispositivos conversacionales, se extraen frases textuales de los participantes, presentadas en un guión visual, abriendo las posibilidades de discutir y reflexionar las concepciones y prácticas que han construido en las diferentes tensiones del discurso de la calidad educativa. (Ver anexo 7)

- *Grabación del grupo de discusión, procesos de escucha y transcripción:* En la implementación del grupo de discusión se generó un registro en audio y video que se transcribe para tener un texto susceptible de leer, analizar e interpretar, este producto alimenta la categorización de las prácticas discursivas nombradas en las incorporaciones.

Con la interpretación de los anteriores dispositivos conversacionales y sus herramientas, se construyó un texto que permitió acercarse en un primer momento, a la comunidad educativa Loma Linda para ampliar las concepciones e incorporaciones halladas en torno al discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar, situación que avaló la presentación en ponencia de los avances de la investigación *“Lecturas del Discurso de la Calidad Educativa y su Incidencia en la Gestión de la Organización Escolar Loma Linda: la voz de directivos y docentes”* en el marco del Foro Municipal *“Aprendiendo con el Bicentenario”*.

### **2.3.2.2. Ponencia Foro Educativo “Aprendiendo con el Bicentenario”.**

Durante el proceso de desarrollo de este trabajo, el equipo de investigación presentó a la comunidad educativa del municipio de Itagüí, en el Foro Educativo Municipal denominado “*Aprendiendo con el Bicentenario*”, la experiencia significativa denominada Loma Linda comunidad sin fronteras: un reto al cambio. Esta experiencia se validó desde el proceso investigativo. La ponencia dio cuenta del análisis de las incorporaciones del discurso de la calidad educativa, de cómo son representadas por los directivos y docentes desde elementos como el Liderazgo pedagógico, la Filosofía, visión y metas compartidas, la Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites y la Autoevaluación y compromiso con la mejora y de cómo ellas inciden en la gestión de la organización escolar. Los elementos anteriores permitieron validar el proceso de recolección de información y el tratamiento analítico dado a las voces de directivos y docentes.

Con la ponencia en el Foro Educativo Municipal de Itagüí “Aprendiendo con el Bicentenario” se obtuvieron los siguientes productos:

- *Texto Ponencia*: Loma Linda Comunidad sin fronteras: un reto al cambio, presentada en el preforo municipal.
- *Acta del jurado* donde se eligen de las 26 experiencia presentadas, seis que cumplen con los requerimientos del MEN y del municipio para ser presentada en el Foro Educativo Municipal.
- *Presentación de ponencia* en el Foro Educativo Municipal.
- *Registro fílmico de la ponencia*, presentada en sus dos facas preforo y foro municipal.
- *Certificación de asistencia y certificación de participación* como ponentes por la subsecretaría de Calidad Educativa del municipio de Itagüí. (Ver anexo 8)

Con el grupo de discusión y la ponencia como mecanismos de validación, el equipo de investigación moviliza en el trabajo de campo todos los intereses y posiciones

políticas de los participantes, para que éstos interactúen y permitan el surgimiento de reflexiones pedagógicas que les ayuden a dimensionar y replantear sus prácticas en aras del crecimiento de la organización escolar. Así, según afirma Peter Senge (2006) durante el proceso de diálogo los sujetos aprenden a pensar juntos, no simplemente en el sentido de analizar un problema común o crear un nuevo conocimiento compartido, sino de crear una sensibilidad colectiva en la cual los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecen a un individuo sino a todos conjuntamente.

### **2.3.3. Fase tres: Análisis y Conclusiones**

Como lo argumenta Sandoval (2002), esta fase es el proceso de conjetura y verificación, de corrección y modificación, de sugerencia y defensa. Se lleva a cabo en cuatro procesos: **comprensión** suficiente sobre la realidad humana objeto de estudio, capacidad de **síntesis** para la teorización, en la que se reconoce la teoría como una herramienta para orientar la investigación. La **teorización** es el proceso por medio del cual se construye y asume explicaciones alternativas, apoyándose en la lectura e interpretación sostenida generada por la investigación, buscando una mejor, más conveniente y sencilla explicación de la información y por último, la **recontextualización**, los nuevos hallazgos proporcionan un referente de comprensión más amplio sobre el objeto de estudio, de modo que se haga posible el avance del conocimiento disciplinario.

Para esta etapa se analizó la organización como un sistema complejo, haciendo una lectura comprensiva de la realidad emergente de la organización, en la que se reflexionó sobre cada uno de los componentes que la constituyen, para luego realizar un tejido interdependiente, interactivo entre los diferentes discursos con el ánimo de reconstruirlos y contextualizarlos para la organización.

Es allí donde se evidenciaron las tensiones expresadas en diadas por los diferentes actores y grupos, los cuales permanentemente se mueven en la organización. Estas

diadas configuran el tejido de la organización, el cual establece innumerables transacciones con el contexto a partir de los fenómenos económicos, políticos, sociológicos, psicológicos, afectivos y mitológicos, con las orientaciones políticas e ideológicas de las autoridades educativas, que generan incertidumbre en el contexto escolar y juegos internos de poder en la organización.

Para dar cuenta de esta fase se realizó el análisis de la información hallada desde una mirada sistémica, reflexiva y recursiva, generadora de balances, gráficas y textos para aprender de la realidad de la Organización Escolar Loma Linda. Los materiales obtenidos en las anteriores fases fueron analizados y son el producto que da cuenta del alcance del objetivo general de la investigación.

En ésta se obtuvieron los siguientes productos:

- *Balance de concepciones:* se identificaron las consistencias discursivas halladas en las voces de directivos y docentes en el dispositivo de colcha de retazos, que permitieron visualizar las diadas que constituyeron las tensiones alrededor del concepto de calidad educativa.
- *Matriz descomposición de las tensiones en diadas:* ésta se da a partir del texto de clasificación de las entrevistas y transcripción grupo focal. La matriz se realizó en primera instancia de manera física, donde se recortó cada tensión en sus dimensiones sujeto, grupo, organización, luego estas voces son decantadas nuevamente para una reubicación en los polos de la tensión, con ello se busca identificar consistencias, imágenes, prácticas discursivas y patrones de referentes conceptuales sobre el discurso de la calidad educativa y la gestión escolar. Después de desarrollado este trabajo se procede a elaborar el archivo fotográfico, sistematización en tablas y diagramas. (Ver anexo 9)
- *Tabla de análisis por tensiones:* se lee de manera detallada y crítica cada una de las diadas que forman la tensión para buscar consistencias del discurso,

referentes conceptuales y prácticas discursivas, situación que permitió identificar las incorporaciones en cada polaridad de la tensión y unificar las ocho tensiones en seis, de acuerdo con los hallazgos durante la recolección y contraste de la información. (Ver Anexo 10)

- *Diagrama categorización de prácticas por tensión:* se elaboraron gráficas por tensión que recogen las prácticas incorporadas y se ubican de acuerdo a las áreas de gestión escolar.
- *Balance categorización de prácticas y su incidencia en la gestión escolar:* elaboración de balances sobre prácticas que directivos y docentes construyen frente al discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar, con la información obtenida en los dispositivos conversacionales aplicados.

Los productos anteriores permitieron construir los capítulos desarrollados en este informe de investigación y hallar aproximaciones hacia la comprensión que tienen los participantes acerca del concepto de calidad educativa y su incidencia en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda.

#### **2.3.4. Conclusiones de la memoria metodológica**

Las conclusiones presentadas en el siguiente aparte fueron un factor permanente de análisis de la propuesta metodológica, que dan cuenta de la observación, descripción y análisis llevados a cabo. Para ello se hizo necesario hacer reflexiones permanentes de resignificación y contextualización del proceso investigativo, ampliando el horizonte de interpretación individual y colectiva de los participantes y el equipo investigador, reconociendo en ello las posibilidades y límites del mismo, lo que llevó a la generación de cambios en la formulación y diseño del proyecto, en la consecución de los objetivos, en el uso de recursos, técnicas y herramientas permitiendo construir un conocimiento que brinde otras alternativas para la construcción de la gestión en la organización

escolar, para que impacte directamente a la sociedad y lo que ésta requiere con las dinámicas actuales.

Así, en palabras de Zemelman:

La necesidad de resignificar surge precisamente por el desajuste entre teoría y realidad. ¿Por qué el desajuste? Por algo elemental: el ritmo de la realidad no es el ritmo de la construcción conceptual. Los conceptos se construyen a un ritmo más lento que los cambios que se dan en la realidad externa al sujeto, por eso constantemente se está generando un desajuste. Dicho así parece como un problema menor pero, en verdad, tiene consecuencias profundas porque en la medida en que no resolvemos este problema, podemos incurrir en discursos o enunciados, o manejar ideas, que, pudiendo tener una significación en términos de a bibliografía o, para decirlo de una manera más amplia, en el marco del conocimiento acumulado, no tengan necesariamente un significado real para el momento en que construimos el conocimiento. (2004, p.16)

Para llevar a cabo la resignificación y contextualización del proceso investigativo, fue de gran importancia la creación y consolidación de espacios de discusión y reflexión permanente, tanto entre las participantes del equipo de investigación como de éstas con el asesor, quien con su acompañamiento permanente se constituyó en otra mirada al proceso, siendo mediador ante los resultados de la investigación de forma oportuna.

Cabe anotar que la asesoría generó retos para el aprendizaje del equipo investigativo y la construcción de productos concretos en cada uno de los componentes del diseño metodológico, desde aportes, sugerencias e inquietudes, que poco a poco fueron permitiendo al equipo comprender la magnitud del compromiso que tienen con la información que recogen, tanto teórica como empírica, superando el prejuicio de decir y comprobar, enfatizando en procesos de escucha para rescatar la argumentación teórica de ese discurso y cómo ese discurso es llevado a la práctica.

Es como la posibilidad que nos miren desde afuera y nos den otro concepto de la labor que hacemos acá y a partir de ese otro concepto trabajar las debilidades, tenemos muchas fortalezas, pero también unas debilidades que hay que tratarlas, de pronto aunque sabemos que están no habíamos como analizado o las estábamos dejando pasar, por múltiples consecuencias, entonces yo pienso que es un buen momento para estos conversatorios y para nosotros como institución nos sirve mucho.DP26

Así mismo, el informe final da cuenta de las consideraciones parciales sobre los hallazgos resultantes del análisis, que sirven como referente a la población participante del proceso, para reflexionar sus prácticas pedagógicas y organizacionales que giran en torno a la calidad educativa y la gestión de la organización escolar. A su vez fortalece la Maestría en Educación de la Universidad San Buenaventura, en la línea de investigación en gestión educativa, a partir de la socialización del producto que se condensa en el informe de investigación, en la puesta en común del trabajo metodológico a las diferentes cohortes y en la discusión de nuevos conocimientos, en el campo problemático de la gestión escolar aportando reflexión pedagógica a la comunidad académica.

Para el logro de lo anterior, la investigación contó con unos objetivos claros, viables y coherentes con el problema de investigación, lo que guió el proceso sin ningún tipo de desviaciones y facilitando la consolidación de la metodología, que refleja el rigor de la estructura lógica en el proceso de investigación desde la elección de un paradigma, enfoque y método hasta la forma en que se analiza, interpreta y presentan los resultados.

En consecuencia, la metodología por su carácter analítico, creativo, por ser un diseño emergente y flexible, permitió al equipo de investigación y a los participantes, crear condiciones de apertura, de reflexión, de debate, un espacio en el que se intercambió, se actuó, se negociaron significados y se expresaron desacuerdos.

A mí me encanta, realmente estos son los espacios que me parecen necesarios y útiles, porque de alguna manera, a uno como directivo docente, se lleva puntos por trabajar, yo los anote. Yo creo que la crítica constructiva ayuda a que uno visualice situaciones que aun no se han atendido a nivel institucional o que requieren mayor atención o aclaración, me parece que es un lugar donde el debate aclara y me cuestiona. Yo me voy un poco cuestionada en dos o tres aspectos, estoy convencida de que se van a involucrar en un proceso de Loma Linda, y el aporte que hacen ustedes en la devolución de cierre nos hagan en esta investigación es finalmente aceptada, que en el marco de lo educativo, las diferencias dadas en un contexto sano y de crecimiento unen, establecen criterio sanos, para salvaguardar los procesos educativos que venimos trabajando. DR30

Se resalta la importancia del método analítico como una actitud, como una disposición para el hacer, para la reflexión pedagógica permanente, que facilitó realizar una contrastación dialéctica entre la teoría y la práctica, en la que la teoría modifique la práctica y la práctica modifica la teoría, constituyéndose en una práctica teorizada.

Finalmente, el método analítico facilitó comprender el discurso que emerge en las voces de directivos y docentes de la Organización Escolar Loma Linda, analizar sus coherencias, sus incoherencias, criticar o señalar los puntos que son álgidos en ese discurso, contrastar cómo ese discurso se lleva a la práctica y se incorpora comprendiendo cada una de las partes para luego hacer una real articulación de todos los elementos del discurso y finalmente contextualizarlo, permitiendo señalar elementos a considerar en el proceso de transformación y cambio de la organización escolar.

### **CAPÍTULO III**

## **LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR: PROBLEMATIZACIÓN EN TORNO A LA CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LOMA LINDA DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ.**

En este capítulo se presenta el análisis de la investigación, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el discurso de la calidad educativa del MEN; la gestión escolar; y la representación del discurso de la calidad educativa y su incidencia en la Organización Escolar Loma Linda.

#### **3.1. Discurso de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación Nacional en la Organización Escolar Loma Linda.**

El concepto de calidad ha evolucionado como producto histórico de la modernización, de acuerdo con las circunstancias económicas, políticas y sociales que han permeado su aplicación en las organizaciones. En la tabla 1, se describe para cada una de las épocas, el concepto de calidad y su finalidad. Ésta ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva a la sociedad, y cómo el ámbito de la calidad ha garantizado la conformidad del producto a la gestión de la organización en todas sus dimensiones.

Época	Concepto de calidad asociado	Finalidad
Antes de la Revolución Industrial	Hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto bien hecho.</li> <li>2. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.</li> <li>3. Crear un producto único.</li> </ol>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (la cantidad es más importante que la calidad)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>2. Obtener beneficios</li> </ol>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia+plazo=calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra(Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minimizar costes mediante la calidad.</li> <li>2. Satisfacer al cliente.</li> <li>3. Ser competitivo.</li> </ol>
Posguerra(Resto del mundo)	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Década del sesenta	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer al cliente.</li> <li>2. Prevenir errores.</li> <li>3. Reducir costos.</li> <li>4. Ser competitivo.</li> </ol>
Década del ochenta	Sistema y procedimientos que incluyan ciclo de planeación, aseguramiento y mejoramiento de la calidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>2. Ser altamente competitivo.</li> <li>3. Mejora Continua.</li> </ol>
Década del noventa (inicios y mediados)	Sistema y procedimientos que incluyan ciclo de planeación, aseguramiento y mejoramiento de la calidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>2. Ser altamente competitivo.</li> <li>3. Mejora Continua.</li> </ol>
Década del noventa (Finales)	No sólo gestionar la calidad, sino también desarrollar otras dimensiones de la gestión de una organización.	Asegurar la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo mediante la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas, en su éxito: accionistas, dueños, trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad.

**Tabla 1.** Relación entre la evolución histórica empresarial, el concepto calidad y su finalidad.

**Nota:** Tomado del libro Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: Norma NTCGP1000:2004, conforme a la Ley 872 de 2003. Atehortúa (2005, p.6)

Para el contexto educativo, se aborda el concepto de calidad a partir de la década de los años 80, según el informe de la Comisión Nacional de Excelencia para la Educación creada por el presidente Reagan, en torno al informe se abrió el debate sobre la calidad de la educación, la cual puso en peligro la competitividad e integridad

de la sociedad norteamericana, por lo tanto era necesario plantear cambios con el propósito de mejorar la situación. Al respecto de estos cambios, el Psicopedagogo cubano, Mario Rodríguez-Mena García, explica que:

Los años 80 representaron un punto de viraje en la concepción de la educación en los EE.UU. Es famoso, el informe presentado en 1983 (gobierno de Ronald Reagan) al Congreso norteamericano bajo el título *“Una nación en peligro”*, por las resonancias que tuvo en la opinión pública norteamericana, que se alarmó sobremedida, ante el deterioro evidente de la educación en las Escuelas, fundamentalmente públicas, y la amenaza de “quedar atrás” en comparación con otros países desarrollados, principalmente Japón y Alemania, e incluso la antigua URSS. A partir de ahí se promovió un plan de reformas y crecieron los estudios comparativos respecto al nivel de desempeño de los estudiantes norteamericanos en relación con los de los países citados. Esto abrió el camino para que el tema de la calidad de la educación se ubicara entre las prioridades del gobierno y permitió también el conocimiento y desarrollo de propuestas pedagógicas que rompían con la tradición conservadora de enfocar la educación. (1999, p. 5)

A partir de este informe, los países pertenecientes a la OCDE<sup>50</sup>, formulan directrices orientadas a vincular la calidad en diferentes componentes de la educación: currículo, dirección escolar, docentes, evaluación y supervisión, orientaciones que son recogidas en los informes internacionales como: escuelas y calidad de la enseñanza y el debate ministerial sobre educación y formación de calidad para todos<sup>51</sup>.

A lo anterior se suma, que otras organizaciones del mismo nivel discuten lineamientos para la calidad de la educación, siendo estos discursos educativos difundidos a través de organismos internacionales y regionales como: la UNESCO (Informe Delors: la educación encierra un tesoro, 1996), Banco Mundial (Prioridad y

---

<sup>50</sup> OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 Estados de América del Norte, Europa y el Pacífico, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en la ciudad de París, Francia.

<sup>51</sup> Para ampliar el tema remitirse al texto poder, lenguaje y calidad en la educación de Juan Casassus Cajías (2009).

estrategias para la educación, 1995), la CEPAL (Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, 1992) y la organización de Estados Iberoamericanos (Declaración de las cumbres presidenciales y de conferencias de educación, 1989-1998), directrices que establecen la génesis de normas, valores dominantes y sistemas de roles para sostener un nuevo orden social. Según Etkin (1996, p.49) “la ideología (como un instrumento de persuasión) se articula en forma de argumento o de discurso. El emisor espera que, con el tiempo, el mensaje se acepte como una creencia”. Los discursos internacionales son pretensión de totalidad y perpetuidad, constituyéndose en una afirmación histórica y dialéctica.

En este orden de ideas, el docente Luis Aguilar Hernández manifiesta que:

De la calidad puede hacerse aparato<sup>52</sup> o red. La pretensión sistémica del discurso y sus distintas elaboraciones contribuyen de manera notable al cierre discursivo operado en torno al término, en la medida que todo es susceptible de caer bajo el manto del discurso. Las relaciones y el modo en que se predicán afectan a cualquier aspecto de los sistemas educativos y las organizaciones escolares. (2003, p. 35)

En la misma vía, como expresa Aguilar, es una pretensión absurda que los organismos internacionales se atribuyan el derecho a formular para la educación los fines más apropiados a ésta en cada época histórica, mas cuando son el reflejo de la modernidad que ha soñado con discursos de homogeneidad, estandarización, igualdad, matematización de la vida y el progreso como emblema de la producción humana, que son posibles de alcanzar de forma mecánica y que se instituyen con el sólo hecho de nombrarlos, desconociendo el contexto histórico, político, social y la complejidad de los espacios organizacionales con sus relaciones y dinámicas de sujetos y grupos.

Ante la postura ideológica dada en la década de los años ochenta y principios de los noventa por los organismos internacionales, se genera una oleada creciente de

---

<sup>52</sup> Bourdieu & Wacquant (2005) explican que un aparato “es una máquina infernal, programada para cumplir ciertos propósitos sin importar, cuales ni donde, como un juego estructurado de manera holgada y débilmente formalizada, un campo no es un aparato que obedece a la lógica cuasimecánica de una disciplina capaz de convertir toda acción en mera ejecución”. (p. 156).

reestructuraciones y desregularizaciones en la enseñanza estatal en diversos países, primero en los de mayor desarrollo y luego, en los del tercer mundo. Esta iniciativa de organización del Estado busca dismantelar la burocracia<sup>53</sup> centralizada de la educación y crear en su lugar unos sistemas descentralizados de educación, que lleven consigo niveles significativos de autonomía institucional y diversas formas de gestión y administración a cargo de las Escuelas. Con ello, se refuerza la idea de las reformas educativas para revolucionar la calidad de la educación.

En este sentido, el Estado colombiano<sup>54</sup> hace reconocimiento de la política global de la calidad en la educación y modifica la normatividad del sistema educativo<sup>55</sup>, con la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 que permitió, bajo los principios de la democracia y del Estado social de derecho, afianzar el proceso de descentralización, dando las bases para que los servicios sociales (educación y salud) fueran ejecutados por los entes territoriales, garantizando mayor cobertura, calidad, eficiencia, menores costos y la participación activa de los ciudadanos.

---

<sup>53</sup> La burocracia: implica la existencia de una estructura que se ha cristalizado en la organización, de manera que ha perdido la vinculación directa con los intereses del medio social. Ésta refleja las relaciones y modos internos de funcionamiento cuyos propósitos son lograr el cierre del sistema administrativo sobre sí mismo. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.121)

<sup>54</sup> En Colombia en los últimos diez años ha sido una preocupación del Estado promover prácticas de calidad en entidades públicas y privadas, con mayor repercusión en estas últimas. Para ello ha desarrollado organismos de control obligatorio, para evaluar y garantizar la conformidad de bienes y productos frente al cumplimiento de requisitos establecidos; también ha fomentado la aplicación voluntaria de modelos de gestión de calidad que benefician a todas las partes interesadas (clientes, trabajadores, empresarios, administración pública y la comunidad en general) y ha implementado mecanismos de reconocimiento a la gestión organizacional por medio de premios nacionales de calidad. (Atehortúa H, 2005, p. 9)

<sup>55</sup> “El sistema educativo colombiano fue bastante centralizado hasta mediados de la década de los ochenta, todas las decisiones eran tomadas por el MEN, entidad que diseñaba los currículos, adquiría y distribuía los libros de texto, construía, dotaba y administraba directamente a un número importante de establecimientos educativos de todo el país, definía los temas y programas de capacitación docente. a finales de la década de los ochenta Colombia empezó su tránsito hacia la descentralización, los establecimientos educativos adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional, así como para definir el plan de estudios, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo. También se constituyó el gobierno escolar, que funciona a través de diferentes organismos en los que están representados todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que garantiza la participación democrática en las decisiones institucionales. Esta breve síntesis muestra que la descentralización política y administrativa colombiana ha sido fundamental para permitir el posicionamiento de los establecimientos educativos como espacios donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos, a través de proyectos concretos, definidos y concertados por toda la comunidad educativa”. (MEN,2008, Guía 34, p. 13-14)

La descentralización hace referencia a cambios en las relaciones de poder entre el Estado, los departamentos y los municipios certificados. Es a partir de esta descentralización que se otorga la autonomía a las organizaciones escolares, donde el poder sigue tomando una línea descendente en las jerarquías de mando del sistema educativo, revirtiéndose éste en el campo de la gestión escolar, cuando se le otorga a la Escuela el poder de autogestión en decidir y ejecutar acciones relativas a la vida institucional.

Las instituciones sociales (educativas, religiosas, económicas y políticas) se establecen por el poder a la vez que ellas otorgan poder. Por ello no puede separarse las instituciones respecto del modo de relación que ellas mismas instituyen [...]. En el marco de la sociedad las normas, creencias, y valores vigentes explican las pautas de conducta socialmente aceptadas; el poder que ejercen los actores y la resistencia de los destinatarios muestra las bases existentes para la distribución de recursos en la sociedad. (Etkin & Schvarstein, 1989, p. 192)

Por tanto, el Ministerio de Educación Nacional reservó para sí la definición de políticas, la evaluación de estudiantes y docentes y la asistencia técnica a las Secretarías de Educación, y delegó las funciones de planificación y seguimiento a las organizaciones escolares. La delegación de funciones implicó una redefinición conceptual y semántica del vocablo educativo enmarcado en el lenguaje de la administración, propio del campo empresarial, además de redefinir relaciones, funciones y los roles de los actores escolares.

Estamos viviendo un momento transicional, en el que el director de Escuela, antes tenía la posibilidad de centrarse mucho en lo pedagógico más que en lo administrativo, porque nosotros no manejábamos dineros públicos. En el momento que entra la gratuidad al municipio de Itagüí, empezamos a manejar dineros públicos y hacer toda la tramitología y a seguir todas las exigencias de ley para una contratación, para mirar la viabilidad de esos procesos administrativos y financieros. Eso a nosotros los rectores de hoy, nos ha costado mucho porque esa no fue nuestra formación, pero tiene un nivel de responsabilidad muy alto. Entonces hemos venido haciendo camino aprendiendo, además depende de otras instancias, de

unos técnicos profesionales como un abogado y otras personas que apoyan en la Secretaría de Educación, como otros personajes que manejan parte de la contabilidad municipal, manejando tiempos entre éstos y aquellos y sus diferencias, y el rector está en la mitad y espera, eso ha hecho que los rectores en un 80% de nuestro tiempo estén netamente pensando en lo administrativo, en la llegada de los dineros, en cómo lo vamos a invertir. Lo otro es que aquí hay muchas transformaciones, entonces usted tiene que capacitarse, leer, estamos metidos en los procesos de certificación, eso es algo que los directivos y docentes tienen que aprender y además tiene que desaprender otra cantidad de situaciones, lo que no quiere decir que el rector no pueda atender lo pedagógico, que hoy es una función directa de los coordinadores, que la ley entre comillas ha llamado los auxiliares del rector. DR30

No obstante, se es consciente que con la delegación de funciones, no se llega de inmediato a mejoras relevantes en la calidad de la educación. Ante ello se encuentran situaciones que desvirtúan la calidad deseada como: la vinculación de directivos y docentes a través de ordenes de prestación de servicio, cargos en provisionalidad y traslados discrecionales por necesidad del servicio; fusiones de Escuelas y colegios; entrega de establecimientos educativos en concesión al sector privado (cobertura contratada); supresión de la planta de cargos a nivel de directivos docentes; entrega de las funciones de administración y vigilancia a auditorías externas privadas y cierre de nocturnos.

Además, aparece una tendencia hacia la construcción de un currículo único nacional, propuestas evaluativas construidas por comisiones de expertos, aprobación de la vinculación de profesionales diferentes al ejercicio docente, elementos que desmotan un Estado de bienestar, de ahí que se aplican muchas políticas modelizadas de otros países que no consultan las necesidades, demandas y referencias geopolíticas de nuestro contexto educativo colombiano, condiciones que generan mayores inequidades educativas donde no se ofrece una enseñanza con la eficiencia que se demanda, ni existen los recursos indispensables para modernizar las infraestructuras físicas y tecnológicas que requieren los establecimientos educativos de hoy.

En cuanto al discurso de la calidad educativa, las concepciones construidas en torno a ésta, determinan aspectos discursivos y prácticas instrumentalizadas que conllevan a discusiones, debates teóricos y a su implementación en las organizaciones escolares. Este discurso utiliza términos nacientes en el campo de la administración, entre los que se resaltan: la eficacia, la eficiencia, la efectividad, la mejora, la innovación, la excelencia y la competitividad, asignándole al campo educativo una carga gramatical imprecisa, pero, que ha ido generando una aceptación masiva, una aparente unidad y coherencia, pasando rápidamente a ser un comodín de múltiples expresiones, usos, significados y justificaciones, abusando de su propia conceptualización.

Ello ha significado que cualquier vocablo del campo educativo que contenga la etiqueta de “calidad” es aceptable y a partir de ahí son relegadas de nivel todas las terminologías propias del saber de la educación. Acto generador de tensión entre el discurso pedagógico (misional de las instituciones educativas) y el discurso administrativo (misional de las empresas) que ha implicado en el espacio escolar la escasa comprensión de los sujetos para su aplicabilidad en el campo educativo, la generación de sentimientos de temor y por ende, rechazo y resistencia a los cambios propuestos, la no aceptación de decisiones legales cuando se afecta los derechos adquiridos de los actores del sistema educativo, llevando en ocasiones a problemas y reprocesos de las organizaciones escolares.

La calidad en el paradigma gerencial de la modernización ha llegado a la Escuela a configurar la gestión escolar en cuanto a las condiciones de materialización, instrumentalización y reglas de juego de los capitales tangibles e intangibles del campo educativo, llevando consigo a los actores de la educación a producir y reproducir la cultura de la calidad educativa. Esta cultura es incorporada y representada desde elementos propios del desarrollo capitalista como lo son: la racionalización de los recursos físicos y tecnológicos; la normalización de los procesos misionales y de apoyo de la gestión escolar; el entrenamiento, formación y control del recurso humano; el establecimiento de jerarquías de autoridad y poder; y la generación de canales de comunicación para promulgar en el clima escolar indicadores de gestión, de

cumplimiento, de resultados y de impacto de las prácticas pedagógicas y administrativas, a fin de motivar los actores educativos en el hacer institucional.

Al igual como lo argumenta el historiador John Wilson Osorio:

Para alcanzar tales sueños la Modernidad se ha valido -en buena medida- de las instituciones educativas, por eso en ellas se ventilan, hasta el día de hoy, discursos homogenizadores, cartesianos, igualitaristas, progresistas y científicos. Es posible notar pues en ese matrimonio dialectico entre Modernidad y Educación, Educación y Modernidad una corriente, una tendencia, un proyecto hacia la erradicación de la diferencia, hacia la inviabilidad de lo que genera ruido, de lo exótico, de lo distinto, de lo "anormal". En las instituciones educativas de la Modernidad cabe la regularidad, no tanto la irregularidad; [...]. Tal vez en síntesis: el orden, no la entropía. (2004, p. 37)

Ante las anteriores exigencias, las instituciones educativas obedecen al desarrollo capitalista de la modernización, para ello se predispone todo un contexto legal de la política de calidad educativa en la legislación colombiana. Así, se abre paso a establecer la educación como un servicio público con función social<sup>56</sup> y se fija las responsabilidades y obligaciones que al respecto se deben tener. Los componentes pedagógicos, formación de docentes, administrativo, financiero y evaluativo expresados en la ley, están pensados y diseñados para mejorar la calidad de la educación, los cuales al instrumentalizarse posibilitan la reforma educativa buscada por el país.

Para el contexto colombiano, en la última década, se ha permitido que a través de planes y proyectos se desarrolle la estrategia Revolución Educativa, que concibe el mejoramiento de la calidad de la educación. Con ésta, el MEN pretende transformar el sistema en magnitud, fortalecer su descentralización, conseguir su eficiencia y pertinencia con el fin de garantizar la competitividad del país, y conseguir mejores

---

<sup>56</sup> La función Social: "hace hincapié al concepto de razón de ser implica una perspectiva opuesta a la idea de identidad y significa considerar a la organización solamente como una institución social; como tal está determinada por sus funciones específicas respecto del conjunto social más amplio". (Etkin & Schvarstein, 1989, p.115)

condiciones de vida. Revolución Educativa, es la estrategias de prioridades que busca que todos los niños, niñas y jóvenes del país vayan a la Escuela, aprendan más y aprendan lo que deben aprender. (MEN, 2003)

La Revolución Educativa orienta líneas de base en la política de calidad para todo el sistema educativo, apoyando a las entidades territoriales y las instituciones educativas en la articulación de todos los niveles educativos propios del ciclo propedéutico; el aprendizaje por competencias; el mejoramiento en el acceso equitativo a la educación de los diferentes grupos poblacionales; fortalecer la adaptación a los requerimientos del entorno económico y productivo; mejorar los resultados en las pruebas externas; la renovación pedagógica; el uso de las tecnologías de la información y la comunicación; educadores comprometidos con su trabajo pedagógico y formativo; y establecimientos educativos dotados a nivel de su infraestructura con elementos didácticos necesarios y acordes para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estas líneas se han materializado en tres estrategias de calidad educativa: el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, Programa para el fomento de las competencias, y el desarrollo profesional de directivos y docentes. Igualmente, el MEN propone tres proyectos estratégicos para la competitividad: bilingüismo, tecnologías de la información y la comunicación, y el desarrollo de las competencias laborales. Cada una de estas estrategias propuestas en la Revolución Educativa, se instrumentan por medio de elementos y herramientas que son gestionados en los establecimientos educativos a fin de lograr que la educación sea un mecanismo estratégico en el desarrollo social, económico, político y cultural del país. (MEN. Plan decenal de Educación 2006-2016)

Ante este preámbulo de condiciones equitativas para que todos los estudiantes colombianos accedan a los servicios educativos desde un enfoque inclusivo y con ello alcancen los niveles deseados en competencias y desarrollen todas sus dimensiones humanas, se hace necesario pensar y abordar esta estrategia política, no desde un estado idealista, sino a partir de una referenciación geopolítica real que condiciona las

capacidades sociales, económicas y culturales de las regiones del país, para la prestación del servicio educativo.

La política que se viene implementando en el país manifiesta un desfase teórico-práctico en el desempeño de la gestión escolar en las organizaciones educativas, ésta promueve dos lógicas reaccionarias de la concepción tradicional administrativa y su enfoque clásico de la calidad, como lo son: el **neo-taylorista** para la enseñanza, el cual alinea a los docentes colombianos a ser operarios en el proceso mecanizado y conductista de la instrucción de los estudiantes, por otra parte, la lógica **neo-fordista** para el aprendizaje, limitando el desempeño de los estudiantes a una estadística en las pruebas censales a nivel nacional de rendimiento académico, a su vez que les otorga un lugar que discrimina las capacidades de éste, desconociendo el desarrollo cognitivo adquirido durante su proceso de aprendizaje.

El impacto que generan estos modelos productivistas de la administración clásica en las organizaciones escolares, es la inestabilidad e incertidumbre de las prácticas pedagógicas, que por lo general revierten en crisis institucionales, llevando consigo a la discriminación de los establecimientos educativos por el factor calidad, que es el encargado de ubicar en estadística los resultados del desempeño institucional de acuerdo con niveles nacionales, departamentales y locales.

Hablar de crisis institucional implica que la organización (ante un observador externo) está realizando actividades que contradicen su razón de ser y que a juicio del mismo observador le hacen perder legitimidad frente a la sociedad. Esta razón de ser es papel que la sociedad otorga a los establecimientos y se refleja en su orden instituido. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.114)

Ante la situación de no alcanzar los resultados esperados en las pruebas censales, la lógica de la política educativa no da espera a las organizaciones escolares para que redefinan su rumbo académico, sino que es una estrategia pensada y predispuesta más en las fallas, que en los logros que pueden ser alcanzados por los actores educativos. La política como una máquina cíclica constituye elementos (estándares, competencias)

y los define para ser implementados con mejoras (Planes de mejoramiento) en los procesos de enseñanza-aprendizaje y vender así a la organización escolar un ideal, que le indica que es posible conseguir en otros momentos (espacio-temporal) la calidad tan solicitada, desconociendo que las organizaciones tienen un ritmo interno haciendo de sus prácticas un aprendizaje colectivo, para con el tiempo<sup>57</sup> organizacional plantear un propósito en el presente y ser alcanzado en el futuro.

Más allá de pensar en el logro obtenido por las organizaciones en su proceso de mejoramiento, lo que se consigue al ser nombradas como las mejores, es que sean expuestas al mercado educativo como experiencias “exitosas” dignas de ser replicadas en cualquier ámbito institucional, como se acciona en las prácticas administrativas, es decir, se hace uso del modelo empresarial benchmarking<sup>58</sup>, pasando a la mecanización del modelo, el cual debe aplicarse forzosamente de una organización escolar a otra, ya que la mecánica desconoce las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales sobre las que ésta funciona.

Por otro lado, la política educativa propende por la modernización de las Secretarías de Educación, para ello ayuda a renovar las estructuras organizacionales, sus procedimientos administrativos y operativos, así como sus sistemas de información y supervisión para la obtención de mayores resultados en términos de cobertura y calidad. Consolidar estos procesos de reorganización y fortalecimiento de las

---

<sup>57</sup> “La noción del tiempo en el ámbito de la organización presenta múltiples formas y manifestaciones, de acuerdo con los sucesos o procesos a los cuales se adscribe la acción del tiempo. La idea básica común a todas las formas temporales es que ellas son utilizadas para ubicar los eventos a lo largo del eje temporal o sucesión, y también para medirlos asignándoles una duración. Estas dos acciones se dan en un tiempo interno, propio de la organización, y también en el tiempo externo o reloj adoptado por el contexto como unidad de medida convencional o correspondiente a los ciclos de la naturaleza [...] en el ámbito interno, el tiempo es complejo porque está referido a múltiples sucesos, como la tendencia hacia la degradación y el desorden, los procesos de autorregulación o estabilización, la duración de ciclos de transformación productiva”. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.184)

<sup>58</sup> En las prácticas de la administración de empresas, el benchmarking, se define como un proceso continuo y sistemático para evaluar comparativamente los servicios y procesos de trabajo en las organizaciones. Se basa en la experiencia de tomar como "comparadores" a aquellos servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de dichas prácticas y su aplicación a otras organizaciones de su mismo carácter misional.

Secretarías es un punto articulador entre las decisiones ministeriales y su ejecución en los establecimientos educativos.

Al mismo tiempo, el MEN ha venido generando apoyo a las instituciones educativas en cuanto a la dotación de libros, computadoras y acceso a la internet, entre otros elementos. Dejando claro con ello, que el mayor parámetro para alcanzar la calidad es la modernización de los sistemas de información y la dotación de recursos físicos en los espacios escolares.

Si bien se están adelantando aspectos en esta materia, se desconoce la capacidad que puedan tener las organizaciones escolares para entrar en la etapa de modernización propuesta por el MEN, debido a que en algunos espacios educativos no se cuenta con la suficiente capacidad instalada de recursos físicos, tecnológicos y humanos para operar los recursos de los cuales fueron abastecidos. Ello implica que el Ministerio conozca de antemano la capacidad con que cuentan las infraestructuras escolares en asuntos como: conectividad, formación del personal docente para el manejo de laboratorios de química, física y bilingüismo. Al igual que la adecuación de espacios físicos para habilitar los recursos, ejemplo de esto es, que las instituciones educativas no cuenten con el espacio suficiente, ni siquiera para cubrir la demanda de estudiantes de acuerdo a la zona de cobertura de su organización, escasean de mobiliario en las aulas de clase y en ocasiones carecen de los servicios públicos domiciliarios para potenciar el uso de los equipos. Ello genera que el Ministerio de Educación, las Secretarías y las instituciones educativas, a través de procesos de auditorías, entren en constantes luchas con las normas constituidas que se imponen los unos sobre los otros.

Con lo anterior se evidencia que la política de calidad educativa desconoce la realidad y las dinámicas escolares. Este desfase indica una subvaloración del papel de la Escuela con relación a otros ámbitos institucionales y empresariales, permitiendo que se considere en el imaginario colectivo de la sociedad a la Escuela como una organización simple y sencilla que no amerita de intervenciones complejas. Puesto que

para muchos, la Escuela es un espacio de profesores y niños reunidos alrededor de un tablero y en los casos más evidentes, con un fin meramente instrumental.

Es probable que la situación del sistema educativo colombiano adquiera mayor complejidad en el cumplimiento de sus políticas y en especial la deseada calidad, debido a que no sólo el impacto de su progreso es medido en el cumplimiento de indicadores por parte de pruebas censales a sus estudiantes, la dotación de espacios con recursos físicos y tecnológicos y el incremento en el acceso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, también es un factor determinante para alcanzar el mejoramiento de la educación que directivos y docentes obtengan mejores condiciones de salario, de prestaciones sociales y de cualificación, que les permita alcanzar una relación equilibrada con el nivel social y salarial de otros profesionales, en contraposición del discurso devaluador de la figura del docente como actor educativo, de ahí que exista la necesidad de generar un debate frente a la no globalización de los espacios pedagógicos, tal como argumenta el licenciado Marco Raúl Mejía.

Emerge con fuerza propia la necesidad de reflexionar desde el acumulado sobre el movimiento pedagógico para aprender de sus lecciones y reconstruir un horizonte político pedagógico para estos días que pasan, fundados en la singularidad de infinidad de experiencias educativas y pedagógicas, que conforman hoy desde lo local, el nuevo campo de la resistencia, constituidas desde la fuerza de un maestro formado en la experiencia del movimiento pedagógico colombiano. Docente que ha convertido la pedagogía en un saber que el construye en el territorio de su contexto, como forma cultural de lucha, a través de una política del aula donde se juega su identidad y autonomía por construir su oficio con sentido para él y desde donde despliega su condición pública por construir desde la geopedagogía su acción política en el mundo. (2006, p. 289)

En definitiva, el modelo de la política de calidad educativa, desfigura el rostro de las clases sociales y las homogeniza, abriendo la profunda brecha de la sociedad colombiana en donde los intereses particulares determinan las decisiones colectivas,

los estándares, las pruebas censales ICFES y SABER dicen poco de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y de los procesos educativos llevados a cabo en la Escuela. Al igual que los planes de mejoramiento elaborados a partir de la autoevaluación institucional, los cuales se han convertido en una excusa de cambio, cuando en la realidad éstos no son llevados a la práctica para la resolución de las oportunidades de mejora del espacio escolar y cuando se operan, se hace de manera desarticulada con las metas propuestas por la organización, puesto que los directivos docentes en general carecen de la formación o conocimiento de la planeación estratégica que son la base de esta guías de mejora.

Entonces el Plan de Mejoramiento Institucional no termina siendo preventivo, sino que por el contrario termina siendo el velo que cubre el indiscriminado gasto presupuestal asignado a la institución, pues toda necesidad que se vea cabe como mejora sin tener presente prioridades o sentido del mejoramiento organizacional. Estos son los efectos de un sistema educativo de desarrollo fordista que se filtra bajo la categoría de calidad educativa en una sociedad que privilegia la fuerza y la dominación como ejes de su estructuración.

Para el Sociólogo Marco Fidel Zambrano Murillo:

Cinco elementos son significativos de la era prehistórica de las tecnologías de gestión capitalistas, no solamente porque se aplican hoy en las zonas manufactureras periféricas (maquilas), sino porque además constituyen el núcleo de la política educativa de la gran mayoría los países del mundo: *estándares* (antes de tuercas, hoy de competencias) *control de calidad* (antes de productos, hoy de aprendizajes), *inspección* (antes de operarios, hoy de maestros), *división del trabajo* (Los Ministerios *piensan* y las Escuelas ejecutan), y *control de los tiempos* (La enseñanza se divide por compartimentos y dosifica en determinados tiempos). (2005, p.11)

A partir de lo anterior, el marco ideológico<sup>59</sup> de la Revolución Educativa y su política de calidad en la educación, surge para el trabajo de investigación, la idea de hacer lectura a través de las propias voces de directivos y docentes de la Organización Escolar Loma Linda las concepciones, incorporaciones y prácticas de la calidad educativa orientada por el MEN, para identificar las consistencias e inconsistencias que giran en torno a dicho discurso, se utilizó con los participantes de la investigación el dispositivo conversacional de colcha de retazos<sup>60</sup>, en el cual se implementaron dos matrices; la primera, Matriz sujeto expresión de sentimientos, experiencias y expectativas y la segunda, Matriz grupal de concepciones de la calidad educativa, técnica conversacional que permitió al equipo investigador construir la Matriz tensiones calidad educativa de la organización, comprendiendo con ello, como directivos y docentes conciben el discurso de la calidad educativa.

Una educación de calidad, es una educación primero donde [...] todos quepamos, cierto, donde no hallan discriminaciones de ningún tipo, o sea hablando desde el punto de vista de inclusión, donde los docentes, estén formados y capacitados para atender todas las necesidades que requiere un contexto, que requiere una comunidad educativa, donde haya un compromiso por parte de directivos, por parte de docentes, de familias, del sector productivo, de alumnos para desarrollar todo lo que tiene que ver con la formación integral de un alumno, toda la parte que la institución se autoevalúe y empiece a hacer planes de mejoramiento que sepan a dónde van, que sepan que falencias tienen, que sepan que fortalezas tienen y continúen fortaleciéndolo, [...] yo creo que en síntesis pues como que todo eso me puede generar en cada institución un colegio con calidad. DS13

Para mayor comprensión del discurso de la calidad educativa de directivos y docentes en la Organización Escolar Loma Linda, se agrupan las consistencias discursivas en cuatro concepciones, buscando develar su trasfondo desde un acercamiento crítico, éstas son:

---

<sup>59</sup> Marco ideológico: “contiene trama de discursos, prácticas y objetos instituidos”. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.120).

<sup>60</sup> Este dispositivo conversacional fue descrito en la memoria metodológica de la investigación.

1. La calidad entendida como: el alcance de los principios institucionales
2. La calidad entendida como: el mejoramiento continuo
3. La calidad entendida como: el equipamiento de Instituciones Educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje.
4. La calidad entendida como: educadores comprometidos y con responsabilidad social.

Las concepciones que tienen directivos y docentes del discurso de la calidad educativa, se presentan teniendo en cuenta como la Organización Escolar Loma Linda ha adoptado la política de calidad del Ministerio de Educación Nacional desde sus estrategias, elementos y herramientas.

### **3.1.1. Concepción: La calidad entendida como alcance de los principios institucionales.**

Al concebir la calidad educativa como el alcance de los principios institucionales, los directivos y docentes de la Institución Educativa Loma Linda, responden al desarrollo de la filosofía institucional, la cual siempre ha propendido por el acogimiento de estudiantes y familias, reconociendo sus historias de vida, independiente de las condiciones físicas, cognitivas, sociales y culturales que presentan, lo que ha permitido hacer una propuesta acorde a las necesidades e intereses de su comunidad. Según Etkin y Schvarstein (1989) en la identidad institucional las organizaciones son autoreferenciales en la medida que confirman un carácter, un estilo, un modo de hacer las cosas, sin duda altamente distintivo, manteniendo con ello su tradición. Pero es más que eso, porque incluye la capacidad de aprender como institución y por lo tanto de adaptarse y evolucionar.

La identidad institucional ha permitido a la Organización Escolar Loma Linda un reconocimiento de su labor a nivel municipal, por su enfoque inclusivo, por el manejo de los conflictos a través de la palabra, el diálogo y el buen trato, que han sido la base para

consolidar su propuesta educativa, contribuyendo al desarrollo de estudiantes críticos y autónomos para que aporten a la transformación de su contexto local.

A partir de este pensamiento organizacional, Loma Linda articula la política de calidad educativa a su Proyecto Educativo Institucional, adecuándola a las necesidades de su contexto y a los procesos de formación que ha proyectado para sus estudiantes. La política de calidad establece el fomento de las competencias básicas, ciudadanas y laborales, en el caso de la Organización Escolar se aplica el desarrollo de competencias teniendo en cuenta la estructuración propedéutica de la educación inicial, básica primaria, básica secundaria, media académica y media técnica académica y administrativa, respondiendo con ello a la continuidad del ciclo propedéutico y a los intereses de la comunidad educativa. Adicionalmente, la Institución no sólo propende por el desarrollo de las competencias, sino que también le apuesta en este proceso formativo al proyecto de vida del estudiante como persona, para potenciar las dimensiones de su desarrollo humano.

Como política está bien planteada, contribuye, pero son dos protagonistas, son dos agentes, el Ministerio a través de su política y la institución que la que la aplica. La política educativa por parte del Ministerio de Educación está planteada, pero me parece a mí que el otro protagonista es la institución, que es la que debe cumplirla, el enigma o el asunto es si sí se está cumpliendo, si hay los medios, si la Secretaría de Educación está siendo un facilitador para que se alcance esa calidad educativa, a través de esas políticas, cierto. O sea, hay factores externos de los cuales no depende la institución y que son importantes a la hora de cumplir esa política. DS10

Aunque en la Institución Educativa se implementa la política de calidad, los directivos y docentes expresan que las competencias y los estándares están generando en los estudiantes un pensamiento individual que garantiza su competitividad y empleabilidad en el medio social, dejando de lado el pensamiento de desarrollo colectivo. Según Marco Raúl Mejía (2006) la política educativa, establece parámetros de racionalidad, en el ámbito administrativo y deja de lado los desarrollos pedagógicos, lo que hace que surja una tendencia a la constitución de un currículo único, en el que

los estándares curriculares mínimos y los instrumentos de calidad, según perfiles de competencia, avanzan hacia una evaluación hecha y construida por externos, dejando a un lado los referentes contextuales donde está inmersa la institución y contabilizando los resultados obtenidos en censos evaluativos como escala de calidad que posiciona el establecimiento educativo.

De igual manera, argumentan que no cuentan con procesos de formación para atender poblaciones con necesidades educativas especiales y vulnerables, ni con una articulación sólida con entidades y equipos interdisciplinarios para la atención a la diversidad de poblaciones que confluyen en la organización escolar. De acuerdo con la voz de los participantes:

Hay algo que a mí me preocupa, la inclusión, que también entra a ser parte del mundo de la calidad, me preocupo, porque volvemos a lo mismo, a la angustia del maestro, entonces, no se está mirando como a la persona tener sus capacidades, para nosotros personalmente o en caso muy personal, ha sido muy tenaz tener estudiantes con dificultades de aprendizaje. Yo en estos días tuve la experiencia de estar en un salón de clase de primaria y hay como diez niños con dificultades para centrar la atención, entonces, uno dice: un maestro cómo hace, cierto, eso es calidad en la educación. Cómo permiten que se certifiquen instituciones, esa es la cantidad, la cobertura, para mi inclusión se está entendido que hay que recibir a todo el mundo, independiente del diagnóstico que traigan, independiente de la situación, entonces, eso me preocupa mucho, si vamos a hacer parte del concepto de calidad, no es que no queramos trabajar con esa población, no, si no que no nos han capacitado para estar con ella, entonces, a usted eso le genera un estrés. Tampoco es inclusión, tenerlo acá, porque no esté en la casa, yo pienso que hubo como un error, como que nos devolvimos. DS2

A pesar de que se instituya toda la política educativa en la organización escolar, las determinaciones externas pesan sobre los sujetos que son los encargados de llevarlas a cabo en sus prácticas, aunque las políticas no se dirigen directamente a los sujetos, sino que éstas afectan los procesos organizacionales. En el espacio educativo se debe propender por la mediación entre la angustia que los cambios generan a los sujetos y el

análisis de las acciones con que se implementan, para garantizar que lo instituido esté mediado por la ideología institucional y por las condiciones sociales y económicas que lo rodean.

Es necesario que en las organizaciones escolares se comprenda que alcanzar los principios institucionales no significa cumplir a cabalidad la normatividad legal solamente, sino, que es pensar la Escuela como una organización que se autogestiona<sup>61</sup> y se autoreferencia<sup>62</sup> en el contexto en que se encuentra inmersa. Ésta también debe considerarse como el espacio donde se construye el conocimiento, como el lugar para realizar un trabajo en equipo, donde hay cabida al diálogo y no a la competitividad, mejor a la diferencia entre los sujetos que la gestionan. Ella debe permanentemente ser un espacio objeto de estudio donde la práctica administrativa entable un diálogo con el conocimiento especializado que surge de la experiencia pedagógica y se recuperen instancia de reflexión crítica para la ampliación de su horizonte de conocimientos como una organización que aprende<sup>63</sup>.

Loma Linda es una Escuela no solamente para estudiantes, sino también para los educadores, con el proceso de certificación, ve uno que tiene que hacer muchas cosas muy diferentes a las que hacía antes, a lo que hace diez años estábamos acostumbradas a realizar. Durante todo este tiempo siempre he trabajado mucho aquí, durante todo los años he visto cosas nuevas e innovadoras, no sólo a nivel personal, sino también para aplicarlos en el aula de clase. DP23

---

<sup>61</sup> El término autogestión se refiere al uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los sujetos de una organización pueden dirigir sus propias actividades hacia el logro de los objetivos. Incluye el establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas. La autogestión pretende el empoderamiento de los sujetos de una organización.

<sup>62</sup> Autorreferencial: "significa que hay sistemas que se definen a sí mismos a medida que funcionan. Estos sistemas iteran su propia identidad, y se organizan a sí mismos debido a que la reiteración de la identidad es un acto creativo continuo". (Etkin & Schvarstein, 1989, p. 14).

<sup>63</sup> La idea de una Escuela que aprende: "las Escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Esto significa hacer que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades". (Senge, Cambron, Lucas, Smith, Dutton, & Kleiner, 2006, p. 17)

### **3.1.2. Concepción: la calidad entendida como mejoramiento continuo**

El Mejoramiento continuo en la Institución Educativa Loma Linda es entendido por los participantes de la investigación como el elemento de calidad que garantiza a toda la organización escolar el alcance de los objetivos estratégicos que la comunidad educativa tiene definidos. Éste se soporta en la misión, visión y horizonte estratégico institucional, permitiendo medir con efectividad el avance y resultados de los procesos de cada una de las áreas de gestión escolar.

En la Organización Escolar Loma Linda, la calidad de la educación se reconoce como elemento dinamizador de cambios que permite el mejoramiento institucional a partir de la autoevaluación. Los directivos y docentes dan valor al proceso de la mejora continua y para ello implementan el Sistema de Gestión de Calidad<sup>64</sup> bajo la Norma ISO<sup>65</sup> 9001:2008, que exige la normalización<sup>66</sup> de los procesos, una formación permanente del personal, modificando sus formas de hacer y de utilizar los recursos, a su vez que les permite sistematizar las prácticas institucionales convirtiéndose en la memoria del hacer escolar. Así mismo, transforma las ideas, las concepciones y las creencias determinando la calidad educativa de la institución.

---

<sup>64</sup> “Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí, para dirigir y controlar la calidad de una organización. Estos elementos comprenden actividades como: 1) La planificación de la calidad, 2) El control de la calidad, 3) El aseguramiento de la calidad, 4) El mejoramiento de la calidad, enfocado a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de ella. Los SGC son aplicables a cualquier organización que requiera evaluar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, siempre que su objetivo sea la satisfacción de aquellos. (Atehortúa, 2005, p.8)

<sup>65</sup> “La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial no gubernamental que tiene por misión promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y estimular la cooperación en los campos intelectual, científico, tecnológico y económico. (Ibíd., p. 15)

<sup>66</sup> La Normalización, se puede considerar como “una manera de materializar el conocimiento, por su estrategia de documentar las experiencias y argumentos profesionales para que no queden en manos de unos pocos, y se permita su conservación, divulgación e implementación de forma repetitiva. También puede ser considerada un índice de nivel tecnológico que posee una organización, y que le brinda oportunidades de competencia nacional e internacional”. (Ibíd., p. 7)

Para el profesor Bernardo Blejmar

Todo comienzo puede convocar una esperanza, por la que se espera que algo mejor ocurra en este futuro que parece abrirse. La legitimidad de la esperanza no consiste sólo en la espera pasiva, sino, en los actos que ponemos en juego para concretar esos deseos. La esperanza es, al mismo tiempo, causa y condición de todo proceso de cambio organizacional. No hay proyecto educativo posible fuera de la emocionalidad de la esperanza. Allí donde hay vacío de esperanza, encuentra su lugar la resignación, como un anclaje en el pasado para pensar y justificar los imposibles del presente y de hecho la fatalidad del futuro. (2009, p. 50)

Ante esta propuesta de mejoramiento continuo, los directivos y docentes expresan que:

Los lineamientos se dan con relación a que las instituciones vayan en procesos de mejoramiento y calidad, no somos ajenos a que la evaluación es el proceso mediante el cual todos tenemos que tratar de ir adaptándonos a lo que es en el momento, las situaciones sociales, económicas y educativas en general, para poder pasar a hacer un proceso de formación integral en el estudiantado y con la participación de la comunidad. DS16

Igualmente, generan la crítica que estos elementos de mejora traen consigo procesos evaluativos arduos, lo que conlleva al diligenciamiento de diversos registros que implican tiempo extra a su quehacer pedagógico, impactando en la disminución de espacios de reflexión del hacer y de relaciones interpersonales que favorecen el clima organizacional.

Aquí hay un debate, además muy pertinente en el plano de la educación, de acuerdo con Castaño (2010) se habla de mejoramiento continuo y se miden los resultados sin tener en cuenta la multiplicidad de factores involucrados en el proceso, lo cual desdobra el discurso quizás bien intencionado hacia el fin de control; pues se perfila sin ser muy conscientes, un tipo de organización que no tolera sus errores, peor aún, que no aprende de ellos, que no acepta ni sabe tramitar las tensiones inherentes a

su quehacer y a su medio; una organización que pretende enseñar pero pierde de plano lo que Blejmar señala, capacidad de seguir aprendiendo. La raíz de todos estos equívocos corresponde a la visión positivista instaurada hoy también en el plano de la organización escolar.

Desde el MEN la propuesta de mejoramiento ha estado orientada a establecer que las organizaciones escolares que mejoran continuamente saben hacia donde van, ofrecen muchas oportunidades para aprender, cuentan con ambientes de aprendizaje apropiados, hacen un uso articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, usan el tiempo haciendo una rigurosa programación, ofrecen un ambiente favorable para la convivencia, articulan acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias, apoyan el talento de su equipo de docentes, tienen mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, utilizan los resultados para mejorar, tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el equipo de trabajo, utilizan la información para la toma de decisiones y saben que los cambios sostenibles requieren tiempo. (MEN, 2008, Guía 34)

El mejoramiento continuo en la organización es visto más como un asunto mítico que práctico, todos los sujetos que a ella pertenecen la evocan en todos sus discursos y la adjetivan a todas sus prácticas, este vocablo anclado al discurso de la calidad educativa, parece ser la base de la idea de desarrollo y de visión de futuro de la organización escolar, en esta política de ritualización de la excelencia y del reconocimiento social, están puestos los deseos de los actores escolares, ésta ha generado nuevas y complejas interacciones sociales y creaciones imaginarias que sugieren una transformación identitaria en la organización.

Calidad es como aprender hacer todo bien, lo más optimo, dar lo mejor, hacerlo cada vez más mejor y en educación me imagino que calidad es el resultado de estos muchachos que uno entrega a la sociedad en las mejores condiciones, cierto, laborales, formación axiológica. es eso, es que una institución marche, que se distinga, que se enorgullezca de todo lo que hace, cierto, que tenga compromiso

colectivo, que haya una apropiación de las cosas, que la gente, todos al mismo tiempo luchen por las cosas y que el resultado sea el beneficio de todos. DS2

Se observa en los participantes de la investigación que la política educativa es ritualizada, legitimada y sancionada una y otra vez por los actores que representan el poder en la organización, así mismo por aquellos sujetos que aprenden a jugar para mantenerla vigente.

### **3.1.3. Concepción: la calidad como el equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje.**

Los participantes de la investigación expresan la necesidad que el establecimiento educativo Loma Linda cuente con una infraestructura, elementos tecnológicos y didácticos acordes a la prestación del servicio educativo, para ello, resaltan la importancia de elaborar un presupuesto participativo que les permita hacer sugerencias frente a las necesidades detectadas en cada una de las áreas de gestión, en especial en la gestión académica frente a la compra de material didáctico, para dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Yo pienso que una educación con calidad es ofrecerle a los estudiantes, un buen proceso educativo, desde todos los ámbitos: el de la parte de la formación del conocimiento, el de la parte de formación como persona, el de unos buenos espacios, unos lugares aptos para que la gente pueda aprender, que haya muy buena tecnología para que los estudiantes tenga ese contacto con la parte tecnológica, entonces pienso que calidad es educar en espacios que ofrezcan a los seres humanos una formación integral en todos los campos de la vida. DS7

Según la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional (MEN, 2008 Guía 34), las organizaciones escolares de calidad deben contar con ambientes de aprendizaje apropiados, es decir, que cuenten con espacios físicos y dotaciones como: salones, laboratorios, bibliotecas, aulas múltiples, zonas verdes, canchas, cafetería y

áreas específicas para la dirección y administración de plantel, mobiliario y equipo en buen estado, los cuales facilitan la accesibilidad a los procesos de enseñanza, aprendizaje y participación.

Calidad, me atrevería a decir que un número menos en los estudiantes por cada salón también podría brindar una mejor educación de calidad, no es lo mismo que usted atiende a cincuenta estudiantes a tener treinta o tener veinticinco, usted puede dedicar más tiempo suyo a cada estudiante, en esa situación por más que usted lo quiera hacer y lo trate de hacer, es más difícil, usted también puede brindar tiempo a cada uno de los cincuenta estudiantes, pero no va a ser lo mismo, es más difícil, yo creo, aunque es muy complejo, porque no creo que el gobierno esté de acuerdo, porque tendría que hacer más plantas físicas en todo el país y contratar más maestros y muchas cosas que están fuera del alcance de uno. Calidad educativa que las plantas físicas cuenten o contaran con material y herramientas didácticas para aplicarlas en clase. DP25

Directivos y docentes critican que la política de calidad gira en torno al papel de la dependencia costo-beneficio, es decir, a mayor número de estudiantes mayores ingresos financieros e incentivos para la organización. De igual manera, la autonomía escolar es relativa, en el sentido que la gestión administrativa y financiera depende de los recursos y disposiciones que establezca el ente territorial y el Estado, y que no son suficientes para la prestación del servicio, situación que obliga al líder a gestionar recursos alternos para el desarrollo de la propuesta institucional.

El Ministerio de Educación Nacional a través de su plan decenal de educación 2006-2016 plantea la necesidad de modernizar, dotar y mantener en las instituciones educativas los requerimientos básicos que hacen referencia a infraestructura, dotación de mobiliario y material didáctico, talento humano, modelos pedagógicos y todos aquellos aspectos que tienden a garantizar una atención integral de calidad. Además, una infraestructura tecnológica informática y de conectividad, para apoyar procesos pedagógicos y de gestión, así como fortalecer la transversalidad curricular del uso de

las tecnologías de la información y las comunicaciones, apoyándose en la investigación pedagógica.

La legislación educativa establece parámetros de racionalidad desde un punto de vista administrativo y económico, dejando a un lado los desarrollos pedagógicos y orientando el proceso educativo a una reestructuración bajo unos criterios empresariales-financieros, afectando la cultura del cambio que es más lenta y no demuestran fortalezas en la gestión de los bienes intangibles producidos en la organización escolar.

Es de anotar que la Institución Educativa Loma Linda no tiene la capacidad de resolver los problemas económicos que la agobian como a toda institución que administra recursos públicos y más cuando la ejecución presupuestal viene destinada en los gastos que le son permitidos realizar. Lo importante de manejar un capital es que todos los actores educativos comprendan que su mayor rentabilidad se encuentra en el conocimiento acumulado de la organización, en la posibilidad de instalar capacidad de aprender.

Un capital no existe ni funciona salvo en relaciones con un campo. Confiere poder al campo, a los instrumentos materializados o encarnados de producción o reproducción cuya distribución constituye la estructura misma del campo y a las regularidades y reglas que definen el funcionamiento ordinario del campo, y por ende a los beneficios engendrados por él. Además, el campo como estructura de relaciones objetivas entre posiciones de fuerza subyace y guía a las estrategias mediante las cuales los ocupantes de dichas posiciones buscan, individual o colectivamente, salvaguardar o mejorar su posición e imponer los principios de jerarquización más favorables para sus propios productos. (Bourdieu & Wacquant 2005, p. 155)

El capital cultural procede de la historia que la organización escolar ha construido en su servicio social y en las formas como éste se ha incorporado en su comunidad educativa, encargada de abanderar su discurso y trascenderlo de lo intraorganizacional

hasta lo interorganizacional, generándole un estatus con las otras organizaciones de su mismo nivel misional, aspecto que la hace singular.

#### **3.1.4. Concepción: la calidad educativa como educadores comprometidos y con responsabilidad social.**

Con respecto al desarrollo profesional los participantes de la investigación consideran que los espacios de capacitación y formación que propicia Loma Linda son necesarios para afrontar los nuevos retos del sistema educativo, entre los que resaltan las tecnologías de la información y la comunicación, permitiendo el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la construcción de sistemas de comunicación que integren familias, estudiantes y Estado.

Para Etkin & Schvartein es importante:

Articular personas con recursos, sean estos, físicos, normas, valores, memorias, dinero. Se trata de enlazar la lógica del poder que otorga cohesión a los vínculos entre las personas, alrededor de los propósitos pertinentes a la organización con la lógica del usufructo que es la que da sentido a la existencia y conservación de una capacidad dentro de ella.

Los procesos que permiten articular ambos dominios son los de capacitación, entendiendo como tales aquellos que tienen como resultado la adquisición, por parte de los integrantes, de las actitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes. (1989, p. 177)

En esta lógica el Ministerio de Educación Nacional en el plan decenal de educación 2006-2016 plantea que la educación de calidad requiere de profesionales que estén en condiciones de actuar y reflexionar sobre la pedagogía y la didáctica, que interpreten contextos en los cuales se desempeñan y actúen en coherencia con ellos, dinamizando y gestionando su trabajo en las aulas de clase. Por ello, el MEN apunta hacia la

formación de directivos y docentes en el campo disciplinar y profesional de la pedagogía, en especial la pedagogía escolar e institucional.

No me debo quedar atrás, porque yo tengo que estar al ritmo de las exigencias del trabajo que desempeño, porque yo sé que hay muchos que hacen lo que yo hago y de muy buena manera, entonces yo no puedo quedarme atrás y asumir el reto, eso lo mantiene a uno motivado, yo valoro mucho el hecho de que yo no esté estancada, o el hecho de que no me quede solamente con lo que sé, se lo debo a esos procesos de calidad que han venido moviéndome o movilizándome una cantidad de estructuras y de esquemas que de pronto yo tenía establecidos y que no es muy conveniente dejarlos ahí, porque todo avanza vertiginosamente, entonces yo me he tenido que ir metiendo al mundo de la tecnología, en las nuevas planeaciones, me he tenido que ir metiendo en las clases que sean más dinámicas, más participativas, de darle más oportunidad a los muchachos de que ellos investiguen, entonces eso a mí me mantiene motivada. DS5

Otro elemento de la política de calidad para formar maestros comprometidos es la evaluación de desempeño laboral de directivos y docentes, que busca valorar la creatividad y compromiso con que éstos cumplen su labor, así como ofrecer a éstos, a las instituciones educativas y a las entidades territoriales, información útil para trazar estrategias que permitan fortalecer sus competencias y así lograr una educación de mayor calidad. Esta evaluación, como herramienta para el mejoramiento, requiere del evaluado una actitud de apertura al cambio, a la revisión de sus prácticas y a aprender a plantearse retos. (Decreto Ley 1278 de 2002)

La evaluación de desempeño, eso son las cosas que a un maestro lo decepcionan, lo desaniman, aquí porque se le ha dado otra mirada a esa evaluación y nos hemos agrupado todos en una misma mirada, la calidad también es el desempeño del maestro. DS2

Con respecto a la evaluación de desempeño, los participantes de la investigación consideran que ésta limita el ascenso y reubicación salarial, que le ubica en el escalafón docente, coartando sus aspiraciones salariales para satisfacer sus

necesidades básicas y mejorar su nivel de vida. A lo anterior se suma que la cualificación profesional corre por cuenta propia de directivos y docentes, que no necesariamente esto significa ascenso directo en el escalafón, sino que requiere del cumplimiento de una serie de requisitos, haciendo de ello casi una utopía.

Una Escuela enfrentada a una crisis por un cambio en los sistemas de evaluación resuelto por el Ministerio de Educación logrará un rápido ajuste en su estructura si puede disponer simultáneamente de toda la información referida al nuevo sistema, así, como de la motivación y voluntad de los docentes para capacitarse en él. (Etkin & Schvarstein, 1989, p. 148)

No obstante, directivos y docentes expresan que la calidad se debe mirar desde el punto de vista de hacer su labor por vocación, profesionalidad de servicio, con compromiso y responsabilidad social, resaltando el trabajo en equipo que permite la ayuda mutua y la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la organización, con una disposición de diálogo como punto de partida a la solución de conflictos que se presentan en la interacción cotidiana entre los distintos actores de la comunidad. Además, promulgan un deseo y motivación de aportar al desarrollo institucional mediante la capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo su proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.

Toda institución debe ser como una gran y armoniosa familia. Ese suele ser el punto de vista de quienes la dirigen, o mejor, su sueño. Lo que se desprende de la vida cotidiana es bastante diferente y obliga a establecer unos sistemas, estructuras y normas de organización y funcionamiento específicas que sirvan para pautar la adecuación o no de las diversas conductas. Cada institución, por tanto, establece un sistema organizado de comportamiento, clasifica a sus miembros, define sus roles, reparte las responsabilidades y el trabajo, y regula los demás aspectos que considere convenientes para buscar una interacción estable y regular entre sus miembros. (Aguirre & Rodríguez, 1998, p. 8)

Las concepciones descritas y analizadas, no son elementos sueltos atribuidos a la percepción de los sujetos o grupos de la organización frente a la calidad en la

educación, sino que a partir de estas concepciones se hacen evidente las incorporaciones que tienen los actores escolares del discurso de la calidad educativa del MEN. Es de acotar, que los escenarios organizacionales se encuentran atravesados por situaciones conflictivas que determinan las tensiones que giran entorno al discurso y su materialización, a la vez que legitiman los intereses de los diferentes sujetos y grupos que pertenecen a la Institución Educativa.

En la Organización Escolar Loma Linda los interrogantes generados a los actores educativos en torno al fenómeno de la calidad, permitieron que se obtuviera todo un material discursivo (creencias, concepciones), donde la pluralidad de consistencias e inconsistencias dadas por los actores en sus discursos, permiten realizar una análisis en el cual prima la reiteración de palabras y prácticas cotidianas de los participantes en el espacio escolar, y seguidamente establecer pares antagónicos<sup>67</sup> que estructuran el discurso de la calidad educativa en la organización y su incidencia en la gestión escolar. Para el caso concreto de la Organización Escolar Loma Linda, el equipo investigativo agrupa y describe los pares antagónicos en seis tensiones a saber: Discurso Pedagógico/ Discurso Administrativo; Política Educativa Nacional/ Necesidades del Contexto Educativo; Planificado/ Emergente; Formar para la Productividad/ Formar para la Vida; Certidumbre/ Incertidumbre y Participación/ Desvinculación.

Al respecto Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, en identidad de las organizaciones hablan de las tensiones<sup>68</sup> como la relación entre pares de conceptos que son concurrentes complementarios y antagónicos:

Las organizaciones sociales se fundamentan en el paradigma de la complejidad, y ello significa aceptar que en la realidad están estructuradas sobre la base de

---

<sup>67</sup> “La estructura de las organizaciones sociales se caracteriza por la coexistencia de pares antagónico, tales como: el orden y el desorden, lo permanente y lo discontinuo. Esto significa que en sus relaciones, los miembros van generando intereses, acciones y valores que se oponen respecto de las reglas instituidas. Estas fuerzas antagónicas se definen como la actividad instituyente de los miembros y de las unidades básicas que componen la organización”. (Etkin & Schvarstein, 1989, p.115).

<sup>68</sup> Para efectos de la investigación al hablar de tensiones, se asumen otro tipo de terminologías como: necesidades dialécticas, diadas policausales, relaciones dialógicas, pares de roles sociales, polaridades, pares dialécticos. Ello con la finalidad de no agotar al lector.

relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Estos pares implican formas diferentes de hacer y de pensar, que no se eliminan entre sí, sino, que se estructuran en un modo simbiótico de asociación. (1989, p. 165)

### **3.1.5. Tensiones que fundamentan el discurso de la calidad en la Institución Educativa Loma Linda.**

A continuación se presentan las tensiones que directivos y docentes expresan en el discurso de la calidad.

#### **3.1.5.1. Tensión: Discurso Pedagógico/ Discurso Administrativo.**

La tensión esta dada por la resistencia que ponen directivos y docentes ante el discurso administrativo y cómo éste se instituye ante el discurso pedagógico, criticando que se realizan actividades más instrumentalizadas de medición y alcance de resultados frente al desarrollo misional de la organización.

Directivos y docentes dan valor al discurso pedagógico como el compromiso que debe generar la educación con el desarrollo humano, teniendo en cuenta la responsabilidad con sentido social, la capacidad de asombro, el trabajo en equipo, a partir de un esfuerzo que permita la consolidación de saberes y la trascendencia de paradigmas educacionales que se encuentran vigentes en la Escuela de hoy, hacia nuevos retos esperanzadores que consoliden una comunidad educativa desde un quehacer pedagógico.

En el discurso administrativo, se ha construido un lenguaje en torno al mejoramiento continuo, alcance de metas propuestas y cumplimiento de las expectativas de los clientes, optimizando herramientas, estrategias didácticas, y recursos, en el que

diversos agentes educativos como la Secretaría de Educación municipal, directivos, docentes y padres de familia, garanticen los elementos para llevar a cabo la formación de los estudiantes:

Personalmente a mi me ha servido bastante, porque a través de las capacitaciones en cuanto a la calidad nos hemos vinculado a un quehacer más pedagógico y a manejar un lenguaje más pedagógico y no meramente administrativo instruccional, instructivo. DS7

El discurso como conjunto de signos y símbolos referidos a las imágenes se construye subjetivamente y pasa a ser colectivo transferido en las prácticas sociales. Los discursos son complejos, dado que obtienen un carácter abstracto, que lo hace visible o invisible hacia la intuición de quien lo percibe, éste no puede ser solamente reducido a la realización de un lenguaje oral o escrito, él está hecho para ejercer dominio sobre sujetos u objetos, situación de poder que lo convierte en ideológico independientemente del campo de saber que habite.

Para Jorge Etkin:

Los discursos en que se expresan las ideologías informan a sus miembros (a la comunidad) acerca de la importancia con que esa organización reconoce los valores y relaciones, tales como la figura del fundador, la autoridad, la búsqueda de la verdad, la competencia, la solidaridad, la calidad de vida, la ecología, la idea de evolución, la libertad de los mercados, la igualdad de oportunidades para todos, la supremacía del sistema, la obediencia incondicional. Encontrar la traza ideológica requiere reconocer la conexión de estos valores y principios respecto de la trama de intereses vigentes. (1996, p. 159)

El mayor producto del discurso es construir redes complejas de relaciones sociales, que al interactuar dotan de significado las acciones que él mismo imparte, a su vez que lo autoreproducen en la organización escolar.

### **3.1.5.2. Tensión: Política Educativa Nacional/ Necesidades del Contexto Educativo**

Esta radica en la presión que ejerce la política nacional de la calidad educativa ante la realidad del contexto institucional.

Directivos y docentes hacen referencia a la asunción, aplicación de políticas y orientaciones del Ministerio de Educación Nacional que permitan la mejora continua de los procesos formativos y administrativos que dan respuesta a los cambios en el sistema educativo. Sin embargo, estas políticas, en ocasiones, olvidan la importancia de situarse en contextos singulares, privilegiando la cobertura y los resultados, forzando a las instituciones, en muchos casos, a trabajar de manera aislada a la comunidad.

En este sentido, conciben que las políticas educativas deben ser construidas con los actores de la Organización Escolar, para que respondan a las necesidades de los contextos institucionales y generen cambios significativos en la sociedad.

Considero que lo primero que debemos tener muy claro es el concepto de calidad, cuáles son los intereses que se manejan desde el Ministerio y esos intereses del Ministerio traerlos a las necesidades del contexto en el cual nosotros nos desempeñamos. DS14

Las políticas públicas forjadas en el espíritu instrumentalizador buscan de base orientar las acciones de los sujetos, los grupos y las organizaciones en marcos legales y como asuntos de colectividades, para con ello, limitar comportamientos individuales de las organizaciones, éstas se establecen como raseros que connotan generalidades en todos los espacios a los cuales se instituye, lo que lleva a los actores de la organización escolar a la reproducción total o parcial de la política, aplicándola en el campo especializado de su labor, sin una reflexión crítica y contextualizada con las necesidades de su localidad. Situación que conlleva a que las organizaciones no trasciendan, no resignifique su historia, su identidad y su cultura organizacional.

Para Jorge Etkin:

Las organizaciones se ven como un medio, una forma estructurada o racional de prestar bienes y servicios. Predominan en este enfoque las ideas de la eficiencia, la eficacia y la adaptación tecnológica. Pero la organización es también una realidad política y social, con sus propios proyectos, ideologías y tramas de poder que intentan avanzar y establecerse negociando con el contexto. En el ámbito de lo social es una realidad que se construye en la interacción cotidiana, que desarrolla sus propios rasgos culturales, sus creencias y valores. En el plano de los comportamientos, los individuos se integran o socializan, pero también incorporan fines y motivos personales que ellos intentan satisfacer en la organización. (2000, p. 107).

### **3.1.5.3. Tensión: Planificado/ Emergente**

Directivos y docentes resaltan la importancia de la planificación desde las actividades y proyectos institucionales, para un mejoramiento continuo en los procesos académicos y administrativos. Sin embargo, se evidencia un reclamo constante en la cotidianidad escolar, en el sentido en que es necesario cambiar lo planificado y proyectado por la emergencia de asuntos dados por demandas externas a la Escuela, sin pensar en su programación interna, situación que afecta dinámicas y lógicas institucionales.

Calidad es orden, necesariamente tiene que ir de la mano con el orden, el orden es simple, el orden no es complejo, lo que pasa es que para uno llegar al orden tiene que ubicarse en determinados parámetros, en una cantidad de cosas que existen y es necesario depurarlas, de cosas que tal vez teníamos y repetíamos y repetíamos y repetíamos, nos dábamos cuenta que lo repetíamos y no podíamos dejar de hacerlo, entonces qué es lo que estamos haciendo realmente, estamos organizando lo que tenemos, no hay que crear nada, hay que darle una nueva estructura a las cosas que normalmente hemos venido haciendo, entonces por eso digo que la calidad es el orden de la mano de la simplicidad. DS5

Desde este punto de vista para los actores educativos la planificación es sinónimo de orden, entendido desde el hacer de su práctica. Sin embargo, la planificación no obedece a ese orden de arreglar lo desorganizado, sino al orden como componente del paradigma de la simplicidad que es alternado con otros componentes de éste como la linealidad, la homogeneidad, el reduccionismo y la trivialización. Entonces orden y desorden no son equiparables a arreglar – desarreglar. Es necesario aclarar el efecto de los términos para que se conciba el verdadero sentido de lo que se entiende por planificar y emerger en el campo de la organización escolar, puesto que las organizaciones contienen una diversidad de tramas de relaciones e interacciones de sujetos, éstas se establecen como un campo de lucha, de poder, se jerarquizan las autoridades y se negocian los intereses. Por tanto las organizaciones son más de origen complejo que simplista, ya que el ámbito organizacional se construye más sobre la base de procesos no ordenables, no programables, policasuales, dinámicos, emergentes y recursivos, propios del paradigma de la complejidad, de ahí que no sea posible que el *orden* habite solo en un espacio organizativo, tiene que coexistir con el desorden. Para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein “la organización como esquema sociocultural es un fenómeno emergente, que no es el resultado lineal de la programación de las conductas de sus participantes”. (1989, p. 86)

#### **3.1.5.4. Tensión: Formar para la Productividad/ Formar para la Vida.**

Se plantea por parte de los participantes de la investigación que el MEN tiende a la aplicación de un currículo único basado en competencias laborales y lógicas de la productividad, desconociendo referentes geopolíticos de los contextos locales, sobreponiéndolo a los proyectos de vida. La formación para la productividad es una educación que se basa en resultados académicos internos y pruebas externas que dan cuenta de un resultado específico, dejando de lado los aspectos afectivo, social, espiritual y cultural del estudiante.

En torno a la formación para la vida los docentes expresan sentimientos acerca de lo que quieren hacer por los educandos y lo que ellos permiten y no permiten que hagan por ellos, frente a la consolidación de proyectos de vida y la formación de seres integrales como una propuesta que genere hombres y mujeres capaces de enfrentar los retos de la vida con una actitud positiva.

Retomando un poquito, yo encuentro una contradicción muy grande, si en una empresa la calidad se ve en el resultado del producto final, se pretende que en educación, la calidad de la educación se centre en la presentación de logística, de papelería, cuando el resultado debe ser el conocimiento del muchacho, sí y cuando a ese muchacho no se le ha posibilitado los medio para que se disponga a recibir lo que se le va a dar, para que en él se trabaje, se elabore y se teje todo eso que lo va a ser un ciudadano, [...] por el contrario nos llenamos de un montón de cosas que tapan esa realidad, ese contexto [...] entonces, dónde queda la esencia del trabajo, que es el acompañamiento, que es la formación de ese muchacho, para una sociedad que es la que los está esperando, pero no, nos echan toda la basura a nosotros. [...] Entonces, si son cosas que uno no sabe manejar, no sabe discernir, olvídense que cae en la angustia en que están cayendo la mayoría de los maestros.  
DS14

Lo anterior evidencia la importancia de que lo actores reflexionen los discursos de cambio que llegan a la organización escolar y cómo estos puede afectarla en el servicio que prestan, desvirtuando la identidad forjada en la Escuela, que en este caso, obedece más a la formación de ciudadanos que a la implementación de tecnologías de enseñanza masivas que ignoran las diferentes motivaciones y vocaciones de los estudiantes.

### **3.1.5.5. Tensión: Certidumbre/ Incertidumbre**

Los directivos y docente atribuyen la certidumbre a las prácticas que han construido en su cotidianidad, que los colman de tranquilidad para ejercer su rol. No obstante, cuando

estas prácticas son vulneradas y se confrontan a través de lineamientos que ingresan a la organización escolar, ellos se encuentran con la incertidumbre, con sentimientos de angustia y temor para afrontar los cambios, generando resistencia para renunciar a lo conocido.

La calidad educativa les genera compromiso y responsabilidad personal, ya que les permite el mejoramiento organizacional y al mismo tiempo, el concepto produce angustia, desconfianza, desorden, interrogantes, nuevos retos y desazón. El cambio produce los anteriores sentimientos por lo perdido y desconocido, a la vez emerge como un estimulador en la esperanza colectiva.

Es que sabemos que si nos ajustamos a estas estrategias de calidad, las cosas serán mejores. Sabemos que los resultados serán mejores. Esto implica que hayan cambios, generalmente frente a los cambios pueden haber incertidumbres, pero serán unos cambios guiados, que implica una transformación de la manera como uno venía trabajando a nuevos modos de trabajo, pero sabiendo que, de ante mano, se sabe que los resultados serán buenos, pues vale la pena y se baja la angustia.

DS7

De ahí que los cambios que se producen en la organización escolar forman parte relevante del funcionamiento interno de ésta, trasladando altas dosis de incertidumbre a los actores educativos.

#### **3.1.5.6. Tensión: Participación/Desvinculación**

La participación se percibe por parte de los directivos y docentes como la apuesta por vincular las familias al proceso educativo de los estudiantes, a través de los diferentes espacios de participación legales, la disposición para comunicarse con la familia, el reporte académico de éstos y la escucha permanente a las necesidades e intereses de los padres y/o acudientes.

La desvinculación se comprende como la delegación de funciones formativas de la familia hacia la Escuela y las insuficientes estrategias para vincularlas a todos los procesos de participación escolar.

Yo creo que eso es una dificultad muy grande y siempre nos damos golpes de pecho, por ejemplo yo, cuando hago la evaluación de desempeño de fin de año, la participación de la comunidad, qué hice yo, cómo los integré, qué procesos, qué proyectos, entonces uno siempre queda ahí en deuda. si eso es así uno, en una partecita profesional, personal, ahora a nivel de la institución, que es macro, creo que sigue en deuda y creo que inclusive la comunidad ni si quiera conoce las estrategias, no conoce esa política de calidad, no sabe que es lo que quiere el Ministerio, a duras penas conocen lo local de la institución, la visión, la misión, la propuesta formadora, la filosofía, pero más allá, no y creo que si uno le explicara a los padres el objetivo eso quedaría ahí, cierto, eso no iría más allá, a indagar, creo que son características de ésta comunidad, son gente muy pasiva, gente que no sé si es por el nivel de estrato bajo, tiene que trabajar, personas que trabajan 10 y 12 horas, cierto, entonces no les queda tiempo como para nada más, es lo justo, entonces es por eso. Es muy duro esa vinculación de los padres. DS10

Lo anterior evidencia que la tensión radica en el deseo de la organización escolar por vincular a las familias a las instancias de participación y hacerlas corresponsables en el proyecto educativo de sus hijos, de tal forma que haya coherencia entre los procesos de formación en la Escuela y en el hogar. Sin embargo, la familia se ha mostrado ausente para contribuir al desarrollo académico y convivencial de los estudiantes y al llamado continuo que le hace la organización escolar.

### **3.2. Gestión en la Organización Escolar Loma Linda**

En este apartado se presentan los resultados del análisis del discurso de los directivos y docentes, dados en los dispositivos conversacionales: colcha de retazos, entrevistas abiertas, grupo focal y grupo de discusión, con relación a los conceptos vinculados a la gestión escolar.

En el contexto del diálogo y de la discusión, los participantes proporcionan definiciones y conceptualizaciones propias, que son influenciadas por la experiencia personal de los sujetos y de la organización escolar. La presentación se organiza en torno al agrupamiento de los discursos de directivos y docentes, de acuerdo con los balances de las tensiones, en las cuatro áreas de gestión escolar: directiva, académica, administrativa-financiera y de la comunidad, que propone el Ministerio de Educación Nacional para el mejoramiento institucional.

De esta manera, los directivos y docentes de la Institución Educativa Loma Linda reconocen la importancia de dinamizar las áreas de gestión propuestas por el MEN, en articulación con la Pedagogía del Amor<sup>69</sup>, identificando en la comunidad educativa necesidades de orden social, intelectual y afectiva, con el fin de mejorar y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.). Al poner en marcha las áreas de gestión, se emprende una ruta de mejoramiento en la que se revisa y evalúa constantemente, si las actividades que se desarrollan están acordes con lo planeado y poder así generar acciones en favor del horizonte institucional.

Alrededor de esta idea, la organización escolar implementa recursos técnicos como la autoevaluación institucional (Guía N°34 para el mejoramiento institucional del MEN), la evaluación de desempeño de competencias docentes y la Norma ISO 9001:2008 para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con sus requisitos generales: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, prestación del servicio educativo, análisis y mejora. En el talento humano resaltan el trabajo en equipo, la comunicación y la asignación de nuevos roles y funciones a directivos y docentes. Finalmente, destacan las tecnologías de la información y las comunicaciones para el

---

<sup>69</sup> La Pedagogía del Amor: es la propuesta de la Institución Educativa Loma Linda, que busca reconocer en los estudiantes y las familias su historia de vida y pone énfasis en la corresponsabilidad de todos en el proceso formativo, desde la convicción y la autodeterminación, teniendo en cuenta: el ser, el sentir, el pensar y el hacer, en la que se asume la concepción de aprendizaje como un proceso no de recepción, sino de construcción a partir de las creencias, convicciones y explicaciones previas que el estudiante ya ha formado, ve y siente sobre sí mismo y sobre el mundo natural y social que le rodea. Proyecto Educativo Institucional 2010.

mejoramiento de los procesos educativos como herramientas que permiten dinamizar la gestión escolar. Es así como directivos y docentes asumen que la gestión escolar en la Institución Educativa Loma Linda es un proceso que se vive en concordancia con la filosofía, misión y visiainstitucional.

A continuación se abordan las conceptualizaciones y definiciones de la gestión escolar que tienen los participantes de la investigación, desde las cuatro áreas de gestión.

### **3.2.1. Gestión Directiva**

El horizonte estratégico institucional está orientado por la Pedagogía del Amor y la propuesta de educación inclusiva, con la que asumen compromiso frente a las necesidades y expectativas que presentan los estudiantes en relación a su contexto socio-familiar, a través de la orientación de proyectos de vida y el fortalecimiento del perfil del estudiante. La Organización Escolar Loma Linda atravesada por la Pedagogía del Amor se concibe como un espacio que brinda seguridad, fraternidad, acogida y que permite ser una zona franca ante los conflictos sociales del contexto, forjando un alto sentido de identidad y pertenencia por parte de sus integrantes, favoreciendo las relaciones interpersonales y la creación de vínculos con el exterior, reconociendo que la Escuela es un escenario que promueve el cariño, la comprensión, el respeto y el diálogo.

Los directivos y docentes reconocen que la propuesta filosófica tiene una esencia pedagógica más que administrativa, que nació en el pensamiento ideológico de los líderes fundadores y que se ha instituido a través de la figura, el discurso y la práctica del líder, ha sido transferida y apropiada por todos los integrantes de la comunidad educativa. Se observa que a través del tiempo no ha surgido una fuerza instituyente de protesta y de negación de la ideología instituida, por el contrario, todo discurso que atraviesa la organización es contextualizado a este marco filosófico. En este punto

emerge la tensión **Pedagógico/Administrativa**, cuando pierde fuerza el discurso pedagógico, ante la acción cotidiana del discurso administrativo, puesto que éste último lo vinculan a la estructura de funcionamiento institucional.

Por otro lado, las directrices ministeriales han configurado un nuevo rol gerencial a los directivos, exigiendo prácticas y discursos administrativos para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales. En el caso particular de la rectora de la Institución Educativa, estos cambios han generado su desvinculación parcial del rol pedagógico y la han insertado en una dinámica de planeación, organización, dirección y control, situación que ha generado en la organización, dinámicas de capacitación que privilegian lo administrativo-operativo y la pérdida gradual de espacios de reflexión pedagógica, en torno a la misión institucional. Ejemplo de lo anterior es cuando los docentes manifiestan que su labor se reduce al manejo de herramientas operativas y logísticas, recargando las funciones propias de su rol, pero aceptan los cambios porque consideran que éstos aportan al mejoramiento de la calidad institucional:

Antes había más discusión pedagógica, ahora no, se pierde y de alguna manera, lo pedagógico no se discute tanto porque hay que llenar mucha papelería y hay que hacer muchas cosas y es ya, y esto y esto y se va perdiendo, yo pienso que el poder de nosotros es no dejar que se deshumanice, al menos entre nosotros y que para nosotros como docente esto sea vida y que sea un proyecto que realmente responda a lo que somos nosotros, pero como están pensadas, de alguna manera es, no piense y llene papeles y más papeles, pero es necesario estar abierto a los cambios y proponer nuevas alternativas. DP17

El equipo de directivos y docentes plantea adicionalmente, una tensión entre **Lo Planificado/Lo Emergente**, reconocen que es necesario potenciar y fortalecer la planificación y proyección institucional, en la gestión del diseño curricular, la práctica pedagógica, la gestión del aula y el seguimiento académico de los estudiantes, haciéndolo más práctico y eficaz, permitiendo tomar decisiones fundamentales dentro del proceso educativo respecto al qué, para qué, cómo, cuándo, dónde y en cuánto

tiempo se pretende desarrollar situaciones curriculares, para materializar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De esta manera, como plantea la Socióloga, Sylvia Schmelkes:

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable; y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, el cual debe estar vinculado con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero la gestión no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa -incluyendo la comunidad externa-. Por otra parte, gestión es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y cierta dirección de los sujetos implicados. Por eso, la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. Las interrelaciones que la escuela establece y la forma en que procura que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo. La gestión escolar tiene que ver, además, con la identidad que la propia institución genere y con el grado de identificación que tengan con ella quienes la conforman. (2002, p.126)

Además de todo lo anterior, se necesita capacidad de análisis, es decir, de leer críticamente las necesidades y condiciones del contexto tanto a nivel de las personas como de los propósitos generales.

En la actualidad la Organización Escolar Loma Linda viene reconfigurando sus procesos de planificación desde el cambio estructural en perfiles, roles y funciones de los diferentes estamentos: Consejo Directivo, Consejo Académico, Comité de Calidad, Comisión de Evaluación y Promoción, Comité de Convivencia y Jefes de Área. Esto se presenta desde la normatividad educativa y la reflexión a partir del hacer institucional. Al

interior de estos cambios no se evidencia en el discurso de directivos y docentes la participación del consejo estudiantil y el consejo de padres de familia en la planificación escolar. De igual forma, resaltan que las capacitaciones recibidas en el marco de la Norma ISO 9001:2008, han movilizadado el pensamiento administrativo en torno a la proyección institucional, el seguimiento de metas y la sistematización de prácticas pedagógicas.

Calidad más que todo ha cambiado como la parte del currículo, hemos tenido que hacer adaptaciones de acuerdo a los estándares y a todos esos lineamientos que hacen y pensando también como en las necesidades del entorno, del estudiante, eso ha tenido mucha influencia en la programación, en ese currículo que hemos tenido que ir adaptando. DS3

Si bien, los actores involucrados en la investigación dan relevancia a la planificación como una estrategia y compromiso con la organización, se percibe en los docentes una serie de angustias e inconformidades con el proceso, debido a que sienten que lo urgente prima sobre lo importante, es decir, falta priorización de metas que permitan realizar ajustes y reorientar los diferentes aspectos de la gestión institucional, lo que lleva a una sobrecarga de actividades que desbordan el tiempo laboral y las capacidades de éstos, adicionalmente, reclaman a la gestión administrativa mayores espacios de integración grupal, que favorezcan las relaciones socioafectivas y contribuyan al bienestar del talento humano.

### **3.2.2. Gestión Académica**

En la tensión ***Políticas Educativas/Necesidades del Contexto***, consideran que existe un giro alrededor del cambio del paradigma basado en una concepción humanista, que privilegia la educación desde espacios para la participación democrática, las competencias sociales y la formación integral, hacia un paradigma que debe enfrentar los nuevos desafíos sociales, económicos y culturales que acontecen en el contexto

colombiano, pero desde una fuerte política ministerial de competitividad en concordancia con los estándares internacionales.

En este sentido, los participantes de la investigación dan valor a la política educativa de mejoramiento de la calidad y a las estrategias de aseguramiento de ésta, entre las que resaltan: los estándares, las competencias básicas, laborales y ciudadanas, la evaluación de los estudiantes, de los docentes y de la institución, así como los lineamientos curriculares y los planes de mejoramiento.

Adicionalmente, dan relevancia a la política de la Revolución Educativa del gobierno nacional, que prioriza la educación inclusiva, enfatizando la posibilidad de acoger en la institución educativa a todos los estudiantes, independientemente de sus características personales o culturales. Aunque, así mismo, cuestionan el enfoque de la inclusión frente a políticas estatales como estándares, cobertura, evaluación, falta de recursos humanos, de infraestructura, equipos tecnológicos y didácticos, para la atención a la población vulnerable. Al igual que critican la política educativa de calidad, debido a que para ellos gira en torno al resultado de pruebas estandarizadas (ICFES –SABER), que se convierten en sinónimo de calidad en la educación, desconociendo de alguna manera el proceso y las características del contexto institucional, el carácter integral y humanizante de la educación. Esto tiene como efectos concretos la despedagogización y desprofesionalización docente, recayendo sobre los docentes y la institución educativa toda la responsabilidad, culpándolos cuando no se alcanzan resultados positivos. De esta manera, reclaman del Ministerio de Educación Nacional políticas que den mayor reconocimiento y status social al maestro, pero que sobre todo, sean pensadas desde los contextos escolares y no desde los escritorios o el pensamiento teórico de unos expertos en educación.

Tal como afirma el profesor Antonio Bolívar:

El discurso de la calidad funciona, además, como un discurso moral, que apela a la responsabilidad de los actores del funcionamiento de las organizaciones, culpabilizándolos de su crisis o fracaso e induciéndolos a que sean más productivos.

Al tiempo, oculta y desplaza los problemas centrales de la educación, particularmente los vinculados a la financiación de la educación, a problemas de eficacia y eficiencia del propio sistema educativo. De este modo, la cuestión ya no es de contar con mejores centros, con edificios decentes, bien dotados de todo el profesorado y de apoyo necesario; no, no, desresponsabilizándose en parte el Estado de la educación, la calidad depende ahora del funcionamiento del propio centro, y de su capacidad para ganarse clientes. La lógica económica se sobrepone a la política educativa. (1999, p.80)

Desde un punto de vista crítico, el líder educativo debe tratar de entender la sociedad en la que trabaja, no desde el control o del mantenimiento del sistema, sino desde la perspectiva de hacer efectivos los valores de justicia, autonomía, igualdad de oportunidades, autenticidad en las relaciones sociales y el bienestar de la comunidad. Además, de propiciar niveles de empoderamiento que permitan una dinámica organizativa que convierta a los sujetos en efectivos actores del proceso; esto también es formativo y debe ejercitarse como capacidad analítica de los liderazgos en la organización escolar.

Así mismo, reclaman que para mayor efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje en el Sistema Educativo, éste se debe articular con otros sistemas que intervengan en aspectos socioeconómicos y de ambientes de aprendizaje pertinentes, que den respuesta a necesidades latentes en los contextos, entre las que se hallan: descomposición social y familiar, comunidades afectadas por la violencia, necesidades educativas especiales y estudiantes con insatisfacción de sus necesidades básicas, a fin de generar verdaderos procesos de formación.

Finalmente, resaltan que su rol como directivos y docentes frente a la dinamización de las políticas educativas para el mejoramiento de la calidad es esencial, ya que adoptan una posición ética, una apertura al cambio, compromiso, dedicación y responsabilidad, caminando al ritmo que la organización escolar requiere y la sociedad demanda:

Yo digo que mejora todo [*se refiere al proceso de calidad educativa*] y estoy muy contenta de poder participar en éste proceso, porque por medio de la calidad educativa crecemos como docentes, se proyecta todo lo aprendido a una comunidad y también la institución va a mejorar más, el trabajo con los alumnos va a ser mejor, los resultados van a ser más productivos, porque prácticamente esto es de organización, responsabilidad y compromiso, esto es calidad educativa. DP21

En la gestión académica manifiestan la tensión ***Formación para la Vida/Formación para la Productividad***, que apunta a dos sentidos: uno, la preocupación por generar nuevos diseños curriculares que favorezcan la construcción del proyecto de vida de los estudiantes y dos, la necesidad de redefinir las normas, valores y actitudes que la organización escolar debe transmitir en la lógica de la productividad exigida por el Ministerio de Educación Nacional.

De ahí que, la Organización Escolar Loma Linda hace énfasis en el fortalecimiento de los procesos humanos desde la Pedagogía del Amor, la ética situacional, que tiene que ver con el dar a cada uno lo que requiere, de acuerdo con sus características individuales y su contexto, teniendo en cuenta la historia de vida del estudiante, como elementos potenciadores en la construcción de su proyecto de vida. En suma, la apuesta institucional ha estado enfocada hacia una formación humanizante, hoy la Escuela se pregunta, a raíz de las demandas y exigencias del Estado, que se enfoca hacia una educación en la productividad, ¿Cuál es el deber ser de la organización escolar?, hacia la humanización o hacia el fortalecimiento académico y de competencias laborales.

Por consiguiente, critican la política educativa de mejoramiento de la calidad, pues consideran que valoran los resultados positivos en las evaluaciones externas, sin tener en cuenta las habilidades para la vida de los estudiantes y los esfuerzos de la organización escolar por humanizar el proceso educativo y que las demandas de las familias y la sociedad apuntan hacia la formación en la productividad y la competitividad.

En este orden de ideas, la política educativa coloca a la organización en un dilema entre el deber ser y el hacer en el proceso de formación del estudiante, generando una tensión en torno a si se debe educar para la vida y vivir en comunidad o educar hacia la competencias laborales, para que el estudiante sea fuerza de trabajo que aporte al sector productivo y contribuya a la competitividad del país. En este caso, se observa una falta de consenso acerca de cuáles son o deben ser dichas capacidades o valores a dinamizar, entre lo que piensa la Escuela, el Estado, lo que demanda el sector productivo y lo que necesita la sociedad:

A uno le preguntan cuál es el cuento de Loma Linda, yo he dicho que es como de querer a los muchachos, cierto, quererlos con todas sus falencias, con todo su cuentos, creemos que es como el cuento del toque de la magia del amor, cierto, entregarnos mucho a ellos, hablar mucho con ellos, entenderle su situación, hablar con su familia, tratar de abonarle un poquitico a ese proyecto de vida de ese muchacho, cierto, pero es muy difícil. Es muy difícil cuando también se conoce desde la administración, de las directivas de la institución, que hay uno parámetros que se establecen desde el Ministerio, tantos estudiantes por metro cuadrado, entonces ese tope eso no se respeta, eso es lo mínimo y no se respeta, desde ahí, a mi me parece que hay dificultades, pienso yo. DS2

### **3.2.3. Gestión Administrativa y Financiera**

En la gestión administrativa y financiera se evidencia la tensión ***Certidumbre/Incertidumbre*** por parte de los directivos y docentes, desde la certeza que encuentran en elementos como: el trabajo en equipo, un clima propicio de trabajo, una organización que a través de sus acciones forma a la comunidad en general, mientras que la incertidumbre radica en los cambios que debe asumir la organización y sus actores para llevar a cabo la propuesta formadora.

En este sentido, las certidumbres halladas en los participantes de la investigación giran en torno al trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la disposición de ayuda

entre los integrantes, la disponibilidad para intercambiar saberes que fortalecen la práctica pedagógica, elementos que son considerados fortalezas en la organización. Así mismo, la aceptación y valoración de las propuestas individuales presentadas por los docentes, permiten el mejoramiento continuo de la Institución Educativa, así como el crecimiento personal y profesional del docente, generando un clima organizacional pertinente para dinamizar los cambios que debe afrontar ésta.

De igual manera, otorgan a Loma Linda atributos de bienestar, felicidad, tranquilidad, alegría, satisfacción, apertura, disfrute, proyección y autonomía para los integrantes de la comunidad educativa, especialmente, consideran la organización escolar como una “Escuela para los educadores”, un segundo hogar, en tanto les permite motivarse por el saber y acercarse al conocimiento para mejorar sus prácticas pedagógicas.

Por otro lado, las incertidumbres que presentan el equipo de directivos y docentes se dan al enfrentar los nuevos retos o cambios que exige la educación, expresan por ejemplo, que han sentido la necesidad de capacitarse en nuevas tecnologías y el manejo de equipos de cómputo, como medios para llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje; sienten que las herramientas, labores de oficina y diligenciamiento de formatos implican tiempo extra, a parte de los quehaceres propios del rol docente. Además, consideran que la evaluación de ascenso y reubicación salarial diseñada por el Ministerio de Educación Nacional, está desarticulada con los procesos que éste lleva a cabo en la Institución Educativa.

La evaluación para nosotros, a mi me ha parecido horrible, me he sentido atropellada, esa es la palabra, yo he sentido que mis 23 años de ser maestra, que estoy metida donde quería estar toda la vida, no valen, no es que me dé temor la evaluación, pero no me gusta la forma en cómo nos hacen sentir. Entonces todo el tiempo a mi me dicen, la calidad no está en una evaluación escrita, sino en un proceso, en un no sé que, en una convivencia con los alumnos, en mirar la diferencia y a nosotros, nos aplican totalmente lo contrario, gane este examen si se quiere ganar dos pesos más, me parece dolorosísimo, me parece que no es la

forma, eso no dice lo que yo he vivido y quiero como maestra, porque yo todavía digo: Dios mío gracias, me siento muy cansada, pero yo digo: yo soy de las personas que me gusta hacer esto. DS15

Otra incertidumbre que expresan los participantes de la investigación, son las actividades no planeadas que obligan al maestro a pensar siempre en estrategias alternas, para cumplir con la programación académica, obedeciendo en ocasiones, a demandas de la Secretaría de Educación del municipio de Itagüí. Igualmente, añoran prácticas propias de la fundación de la Institución Educativa como estímulos, espacios de reflexión y esparcimiento.

Expresan además que todo cambio implica más trabajo, adecuación, organización y preparación, situaciones que desgastan al maestro. Sin embargo, piensan que todos los cambios y lo desconocido, generan incertidumbre, expectativa y crisis que son propias del proceso educativo y que en esta transformación es de vital importancia el direccionamiento, la filosofía institucional y una actitud de apertura, para asumir los nuevos paradigmas y de esta forma movilizar la propuesta educativa.

Porque cada cambio que viene eso es más trabajo para uno, porque es adecuar, es organizar, es preparar, todo eso lleva a una pila de trabajo, a una cantidad de trabajo, fuera de lo que uno hace dentro del aula, es la parte de escribir, de organizar, de preparar, entonces eso también hay que ir adecuando, entonces esa es como la incertidumbre que uno tiene, todo cambio lleva a desarreglar para volver a arreglar. DS3

De esta manera, el cambio como un proceso intencionado, potencia las posibilidades de crear futuro en la organización, en sus integrantes y en el contexto. Al decir que es intencionado se alude al hecho de ser una acción constante y con sentido en las prácticas organizacionales, produciendo efectos no deseados en los sujetos de la organización en tanto genera la ruptura de prácticas recurrentes ya habitadas en la cotidianidad de la organización escolar. El cambio establece un doble desafío para los actores escolares puesto que debe articularse en y con el contexto al que pertenece, a

su vez que debe preservar la identidad organizacional. De tal manera que un cambio real en los procesos, políticas y sistemas de la organización escolar requiere una transformación en los sujetos-actores de la Escuela.

#### **3.2.4. Gestión de la Comunidad**

En la gestión de la comunidad emerge la tensión ***Participación/Desvinculación***, debido a que perciben la necesidad de vincular a las familias al proceso educativo de los estudiantes, versus la desvinculación de éstas, en las acciones educativas que la organización emprende. Directivos y docentes hacen uso de diversas estrategias para vincularlas a los procesos de formación de los estudiantes, a través de los diferentes espacios de participación legales. Además, la disposición para comunicarse con ellas, el reporte del proceso de los estudiantes y la escucha permanente a las necesidades e intereses de estos, con el propósito de empoderarlas para que contribuyan al desarrollo institucional y el de su contexto local.

Así mismo, se evidencia un alto sentido de compromiso y participación por parte de los docentes en las acciones que demanda la organización escolar, desde el cumplimiento de la misión institucional, resaltando la concertación como elemento dinamizador en la toma de decisiones.

Aquí, diálogo si hay mucho, entre los directivos y nosotros, entre los docentes, los estudiantes y sus familias, siempre se mira como esa parte en dónde se puede encontrar las dificultades entre unos y otros, esa parte del diálogo si es muy practicado acá y mejora el trabajo. DS3

Por otro lado, la comunidad que se atiende en la Institución Educativa Loma Linda, se caracteriza por tener una población estable y de poca movilidad en el proceso educativo, ya que la mayoría de las familias son propietarias de las viviendas del sector, generando la permanencia de los estudiantes y constituyendo lazos generacionales que permiten atender a los hijos o familiares de egresados, situación que da un sentido de

pertenencia por la Institución Educativa. A pesar de ello, directivos y docentes coinciden en que las familias se han ido desvinculado de la formación de sus hijos, delegando toda la responsabilidad a la Escuela, debido a que las tipologías familiares sufren nuevas configuraciones propias del conflicto social colombiano, entre las que destacan, el desplazamiento, las muertes violentas, el abandono y la conformación de familias monoparentales, además no se cuenta con estrategias suficientes para vincular a las familias a todos los procesos de participación escolar y que esto genere proyección comunitaria. En palabras de un participante de la investigación:

Es que hay un problema social que se está viendo, en toda Colombia y a nivel mundial los problemas son: muchachos sin papás, muchachos sin un norma, los muchachos realmente la única expectativa que tienen para su vida es afuera en la calle y nada más, el problema de los social también es un problema de hambre, donde su mamá tiene que responder por mil cosas, donde madres solteras que tienen que trabajar en dos o tres partes para poder sostener y sobrevivir. [...] ahora tenemos unas mamás, pocas son profesionales y otras que llegan 10 o 11 de la noche, que no tienen tiempo y lo único que tienen tiempo es para dormir, porque su estrés en el trabajo se lo exige, prácticamente, algunos tienen un padrastro para cubrir la necesidad del papá que no tuvo el otro y que el padrastro viene a ser el que maltrata y abusa, infinidad de cosas que suceden en nuestro contexto [...] son problemas que se identifican en los muchachos, donde realmente uno se queda como sin herramientas. DS11

Sumado a lo anterior, el Estado y la Secretaria de Educación de Itagüí generan acciones de asistencialismo en cuanto a la dotación de uniformes, kit escolares, restaurante escolar, transporte y matrícula, que no corresponsabilizan a las familias en la formación del estudiante, dejando a la Escuela sin estrategias para garantizar calidad en la educación. Del mismo modo, se requiere mayor vinculación del sector productivo en los espacios de participación, que generen alianzas y fortalecimiento de la Institución Educativa.

### **3.2.5. La gestión escolar como proceso de transformación escolar: hacia la consolidación de comunidad educativa.**

El equipo de directivos y docentes de la Institución Educativa Loma Linda plantean que la organización escolar debe responder a políticas educativas instituidas por el Ministerio de Educación Nacional y a las necesidades propias de su comunidad. Esta situación los lleva a reflexionar frente a la necesidad del equilibrio entre ambos discursos, para que no se presente la exclusión o la marcada práctica de alguno de ellos, resaltando dos protagonistas en el proceso educativo, por un lado el Ministerio de Educación Nacional, a través de la elaboración de políticas educativas y por otro, la organización escolar como dinamizadora de éstas, pero comprendiendo la institución educativa no como un ente receptor, sino como una organización dinámica y propositiva que interpreta, adecua y aplica las políticas educativas de acuerdo a la filosofía, la misión y la visión institucional, acorde con sus propias necesidades y considerando la situación económica, social y cultural del contexto en el que está inmerso el Proyecto Educativo Institucional:

De todas maneras lo que piensa la cabeza institucional se ha irradiado por todos nosotros y vamos buscando como objetivo que las políticas educativas lleven a un cumplimiento y a que se apliquen en la institución teniendo en cuenta la visión y misión que ya se tiene institucionalmente, con el objetivo de que se siga teniendo muy claro y sobre todo en el proceso formativo las directrices que se tiene desde la cabeza, pero teniendo muy claro que nosotros somos muy participes en ese proceso. DS16

En este aspecto, directivos y docentes coinciden en que la gestión de la rectora ha permitido avances en la organización escolar, en su estructura física y en la consolidación de pensamiento educativo, recibiendo reconocimientos de la comunidad y de las entidades gubernamentales. Le atribuyen principalmente una alta capacidad de movilización de procesos alrededor de la cohesión de grupos, el trabajo en equipo y la participación, desde su formación personal, profesional y su profunda convicción del valor que tienen los seres humanos, propiciando espacios y formas de resolución de conflictos al interior de la Institución Educativa, mediados por la Pedagogía del Amor:

Esa es la filosofía institucional, pienso que todos hemos hecho camino en esta filosofía, pero considero que Mary Sol<sup>70</sup> ha sido una gestora fundamental en el proceso con todos nosotros, nos ha sembrado, nos ha hecho creer, tener fe, esperanza en la filosofía, que el amor permite abrir caminos grandes para transformar la educación. Y pienso que a través del amor podemos liderar procesos de aprendizaje significativos. DP18

Sin embargo, critican que el Ministerio de Educación Nacional otorga funciones gerenciales a los rectores, reclamando que el rol de la rectora pasó a ser de líder pedagógica a una líder administrativa-financiera, centrándose en esta última, por las mismas exigencias macropolíticas que llevan a que los procesos educativos se vean inmersos en lógicas administrativas.

Contrastando lo anterior, desde una perspectiva micro-política, en palabras de Ball:

Las escuelas son terrenos de lucha ideológica. Son también lugares de competición y pugna por ventajas materiales e intereses creados. Las carreras, los recursos, el status y la influencia están en juego en los conflictos entre sectores, coaliciones y alianzas. Los intereses de los profesores, individuales y colectivos, así como los de los estudiantes, son promovidos y desafiados en la micropolítica de la escuela; la ideología del control sobre los profesores normalmente se hallan asociadas a ideologías relativas al control de los estudiantes. (1994, p.271)

En este sentido, el cambio de rol en la líder hace parte de una realidad constituida por el MEN, que privilegia una forma de gestionar sobre otra, de ahí la importancia que Loma Linda llegue a un consenso sobre la manera cómo entienden los docentes el rol del líder, la forma que de hecho se produce en la organización escolar y la forma cómo realmente debe responder a las demandas del contexto y su lógica de acción particular.

---

<sup>70</sup> Mary Sol Cano Mejía es la rectora de la Institución Educativa Loma Linda.

Con respecto a la percepción de gestión escolar que predomina en el discurso de directivos y docentes, la gestión debe ser una acción que incluya a todos, lo que le permite ser percibida en diversos espacios y acciones de la cotidianidad escolar:

La gestión es todo lo que hace uno en beneficio de cumplir con la función que uno tiene, nosotros<sup>71</sup> a nivel curricular con la aplicación de nuevas metodologías, la aplicación de las políticas educativas, de la ubicación y utilización adecuada de recursos, capacitándonos sobre todo en la parte tecnológica, estamos haciendo gestión para hacer que este proceso sea lo mejor posible. DS16

En este orden de ideas, la propuesta de gestión de la Institución Educativa Loma Linda, se desarrolla sobre la base de una cultura profesional reflexiva, autoevaluativa y autocrítica. En este sentido, manifiestan apropiación de la filosofía institucional a través de los siguientes verbos: vivir, actuar, sentir, obrar, pensar, creer, amar, servir, hacer y ser Loma Linda, en el contexto de la Pedagogía del Amor. Desde esta profunda convicción, perciben que la gestión escolar articulada a las estrategias de calidad fortalecen las debilidades institucionales a través de la apertura al cambio y desde la adaptabilidad a las exigencias del contexto por parte de directivos y docentes.

Sin embargo, dentro de sus propios límites los docentes manifiestan que algunos procesos educativos, dependen financieramente de los rubros que disponga la Secretaría de Educación del municipio de Itagüí y demandan mayor gestión financiera y alianzas interinstitucionales por parte de su líder. Además, señalan la carencia de una propuesta de formación institucional, que atienda las necesidades de capacitación de los docentes y demandan de los directivos estímulos en el ejercicio de su labor.

A veces tenemos muchas ideas en mente y no las hacemos realidad, siento que la institución está muy cerrada, sobre todo con las empresas, no busca casi el apoyo empresarial, estamos muy limitados a lo de la media técnica, a lo que nos puedan brindar, pero salir a buscar otro tipo de apoyos o recursos en otras empresas o

---

<sup>71</sup> En la voz del docente, la palabra **nosotros**, hace referencia al grupo de docentes de la Institución Educativa Loma Linda.

instituciones a veces somos un poquito cerrados, no sé si por desconfianza, por falta de tiempo o no tenemos unos proyectos muy claros que nos permitan que esa gestión sea mejor. Yo pienso que al diálogo administrativo le falta acción, porque como diálogo administrativo está muy bien, como mirada está muy bien, digámoslo que como una argumentación teórica está muy bien, pero si le falta es como acción, porque a veces las cosas quedan ahí, no se hacen realidad, o sea quedan en planes, no se hacen efectivas. DS5

No obstante, directivos y docentes reconocen la labor de los directivos como equipo que orienta a los docentes en los procesos educativos y de calidad en la institución, valorando el quehacer cotidiano del maestro en su práctica, desde su gestión encaminada al direccionamiento en el aula, con la familia y en la participación de la autoevaluación institucional.

De este modo, la propuesta de gestión escolar de Loma Linda desde el discurso de directivos y docentes consiste en pensar la Institución Educativa desde ésta, no como grandes reformas esporádicas o dadas desde otras entidades externas, sino como un trabajo sistemático a favor de la eficacia de los proyectos pedagógicos, construyendo su discurso del mejoramiento continuo a través del ciclo de la calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en articulación con el plan de mejoramiento a todas las acciones propias de las áreas de gestión escolar, la planeación y seguimiento a su quehacer pedagógico desde procesos de autoreflexión y evaluación, dando valor a la evaluación de desempeño aplicada por la Institución Educativa, para fortalecer su práctica pedagógica, ya que está concebida desde la valoración del proceso.

Se llega a plantear que en la gestión escolar existe pluralidad en las respuestas posibles a los múltiples interrogantes que plantea la Escuela hoy, en palabras del argentino Blejmar:

No hay un modelo único, no hay un pensamiento único y no hay una práctica única en el hacer que convoca a la gestión educativa. Los teóricos de sistemas llaman equifinalidad a la diversidad de caminos que pueden llevar a un mismo resultado.

Sin embargo, esa diversidad debe reconocer límites, fronteras, amarras que no frenen la creatividad sino que permitan anclar el hacer y sus logros en el discurso educativo institucional, en la escuela. El límite, la frontera de la diversidad es la ética de la ley. En este sentido, se torna esencia el reconocimiento de que el hacer, el modo de hacer, es constituyente del ser, de las identidades institucionales y profesionales. (2009, p.13).

En este sentido, directivos y docentes representan en sus discursos cuatro elementos claves en la calidad de la educación que inciden directamente en la gestión de la Institución Educativa Loma Linda y que les han permitido consolidar su comunidad educativa.

1. *Liderazgo Pedagógico*
2. *Autoevaluación y Compromiso con la mejora*
3. *Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites*
4. *Filosofía, Visión y Metas Compartidas*

### **3.3. Representación del discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda**

En este apartado, se reconoce la existencia de convergencias y divergencias perceptuales, constituidas por aspectos comunes del factor personal (individual, organizacional y situacional) de los participantes de la investigación, lo que conlleva a la agrupación de concepciones, tensiones y prácticas en núcleos comunes, definiendo las representaciones<sup>72</sup> que tienen los directivos y docentes acerca del discurso de la

---

<sup>72</sup> Recordemos que las Representaciones Sociales constituyen sistemas cognitivos en los que es posible reconocer la presencia de estereotipos, opiniones, creencias, valores y normas que suelen tener una orientación actitudinal positiva o negativa en los sujetos. Se establecen, a su vez, como sistemas de códigos, valores, lógicas clasificatorias, principios interpretativos y orientadores de las prácticas, que

calidad educativa del MEN y su incidencia en la gestión escolar. Estas representaciones son: *Liderazgo pedagógico; Filosofía, visión y metas compartidas; Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites; y Autoevaluación y compromiso con la mejora.*

Para dar cuenta de la incidencia de las representaciones que tienen directivos y docentes del discurso de calidad educativa, en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda, se hace una articulación entre la representación, las prácticas pedagógicas y administrativas que surgen en las tensiones y las concepciones que los participantes de la investigación tienen frente al discurso de la calidad educativa del Ministerio de Educación Nacional.

### **3.3.1. Representación: Liderazgo pedagógico**

En esta representación, directivos y docentes asumen la filosofía de la Pedagogía del Amor como el horizonte estratégico, que orienta la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo, otorgándole un carácter humanizante, dialógico, de formación en valores y de desarrollo de las dimensiones del ser humano.

La investigación asume el liderazgo pedagógico como el ejercicio que mejora los procesos que se dan en la organización escolar y que inciden en el desarrollo interno de ésta para garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes. El liderazgo pedagógico promueve acciones para un aprendizaje organizativo, permitiendo afrontar los cambios y construir alternativas que disminuyen las incertidumbres dadas en las estructuras organizativas y en los esquemas mentales de los sujetos de la organización escolar.

El liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos como autoridad o poder, no puede encarnarse exclusivamente en los directivos de la institución educativa, sino también en los docentes, creando acciones

---

definen la llamada conciencia colectiva, la cual se rige con fuerza normativa en tanto instituye los límites y las posibilidades de la forma en que las mujeres y los hombres actúan en el mundo. (Jodelet, 2008)

encaminadas a disminuir los dilemas y tensiones por medio de otorgar responsabilidades a los actores de la comunidad educativa, reflexionando sobre las implicaciones de los cambios y la adopción de nuevas directrices legales, culturales, políticas o económicas que imparten las instituciones.

Como plantea Antonio Bolívar con respecto al liderazgo en la organización escolar:

El liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes; cabe poner el acento en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo. Cuando hablamos de liderazgo múltiple de profesores nos referimos a que, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos. (2007, p.3)

Desde este punto de vista es importante no desconocer el rol que cumplen los directivos en la organización escolar, articulando la visión de la Escuela, comunicándola a los demás y logrando de ellos compromiso, mediante acciones de concertación, de diálogo y de afecto que favorecen la resolución de conflictos al interior de las interacciones de los sujetos, de los grupos y de las relaciones de la organización con el entorno, buscando mejorar cada una de las prácticas pedagógicas y administrativas de de la institución educativa.

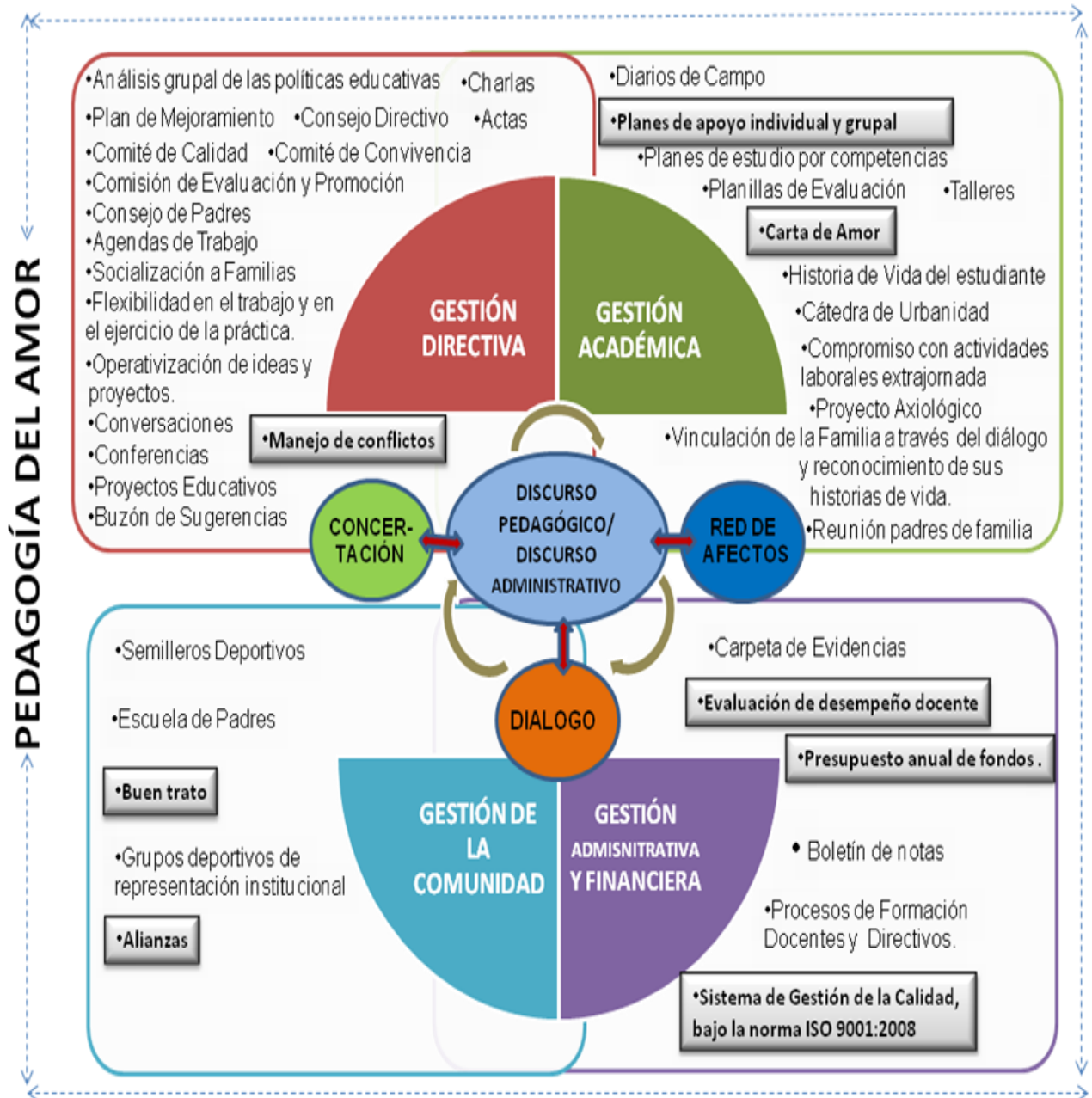
No obstante, el liderazgo pedagógico trasciende la posición institucional que ocupa un sujeto, este ejercicio debe comprenderse como un elemento dinamizador del cambio, como una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo. Este liderazgo no lo concede la fuerza, ni las jerarquías, sino el despliegue de conductas para conseguir las

metas organizativas desde la base de aspectos morales, simbólicos y culturales, y en relación con la tarea educativa, los valores, concepciones y creencias que persigue en la organización para la construcción de una la cultura organizativa que promueva el aprendizaje continuo.

A continuación se presenta en el diagrama analítico<sup>73</sup> (*Ver diagrama 5*) las prácticas que emergen del discurso de directivos y docentes en la tensión Discurso Pedagógico/Discurso Administrativo, desde cada una de las áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y comunidad, en el marco de la Pedagogía del Amor:

---

<sup>73</sup> Los diagramas que se presentan en este apartado obedecen al análisis que el equipo de investigadoras llevó a cabo para agrupar las prácticas discursivas de la calidad educativa que expresan docentes y directivos. Se recomienda al lector que observe la gráfica partiendo del ovalo del centro, en el que se resalta la tensión del discurso de calidad educativa, seguidamente las prácticas discursivas de calidad más fuertes que docentes y directivos expresan y que de acuerdo con el análisis realizado giran en todas las áreas de gestión escolar propuestas por el Ministerio de Educación Nacional, luego las prácticas discursivas de calidad que emergen en cada una de las áreas de gestión. Finalmente, todas las prácticas están rodeadas por el discurso más predominante de los participantes de la investigación y que transversaliza la acción de la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda.



**Diagrama 5.** Discurso Pedagógico/Discurso Administrativo: Pedagogía del Amor

Los directivos y docentes de la Institución Educativa Loma Linda representan el Liderazgo Pedagógico desde tres concepciones de la calidad educativa: principios institucionales; mejoramiento continuo y equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje. Cada concepción de calidad que los actores educativos tienen en común se materializa en la organización, a partir de la

Pedagogía del Amor y las acciones intencionadas –Concertación, Red de Afectos y Diálogo- que inciden en las cuatro áreas de la gestión escolar.

En el Proyecto Educativo Institucional de Loma Linda, se plasma la propuesta filosófica de la Pedagogía del Amor, bajo la cual se busca generar una visión educativa a partir del reconocimiento de los estudiantes y sus familias. En la voz de los participantes de la investigación la Pedagogía del Amor:

Es aquella forma de relacionarnos con nuestros estudiantes de una manera muy humana, en donde la formación integral es lo básico, pero aparte de conocimiento es la formación en valores, esos principios éticos que se les debe ir formando a los niños desde el preescolar, para que aprendan a ser primero personas, personas que tiene que aprender a relacionarse con los demás de manera adecuada y en donde los valores humanos son los que va a regir como su vida. DP27

Lo anterior permite evidenciar que en la Organización Escolar, el discurso de la Pedagogía del Amor presenta sus ideas como discurso identificador, construye prácticas discursivas propias de la ideología que circulan entre los miembros de la organización, aglutinándose alrededor de un quehacer común. Para los participante de la investigación, la Pedagogía del Amor como el discurso “dominante”, construido y transferido en el tiempo por sus actores educativos, resalta la práctica de la **concertación**, como el mecanismo que permite articular las decisiones de los distintos espacios de participación, hacia el alcance de metas definidas para evitar la dispersión de su horizonte institucional y adaptarse a las demandas de su contexto.

A la práctica anterior se articula el **diálogo** como acción de la gestión que se lleva a cabo por los integrantes de la Organización Escolar, para tejer las relaciones entre los sujetos y grupos, con el fin de abordar conjuntamente los disensos suscitados en el clima escolar y contribuir a elaborar consensos y negociaciones que favorezcan al mejoramiento de la convivencia. Esta práctica institucional permite responsabilizar a los integrantes de la comunidad educativa en compromisos mutuos, en la creación de nuevas estrategias para mejorar las relaciones interpersonales y mediar los conflictos

que se presentan. Frente a lo anterior, Peter Senge (2006) concibe el diálogo en la organización como la estrategia más eficiente para trabajar en equipo, dado que abre nuevos campos en las formas de pensar y sentir de los sujetos, a fin de que adquieran conciencia del ambiente que rodea su experiencia cotidiana.

De este modo, gestionar a través del diálogo, permite que no se evite el conflicto, sino por el contrario, se crean condiciones que alientan la confrontación constructiva y vivificante de éste, en el marco del respeto, la diferencia y el buen trato, aceptando y reconociendo al otro, tal cual es, con sus valores, defectos, aptitudes y carencias, para potenciar y desarrollar las dimensiones del ser humano.

En la Organización Escolar Loma Linda, interactúan la concertación y el diálogo para generar **redes de afecto**, en la medida en que los actores educativos construyen un tejido social que crea colectividades de participación y democracia alrededor de los principios institucionales<sup>74</sup>, que están diseñados para la formación de los sujetos en el ámbito escolar y son transmitidos en un lenguaje positivo, que permite construir proyectos de vida sobre lo bueno que los estudiantes poseen, sus potencialidades, trabajando sobre sus sueños y no solamente sobre sus problemas.

Seguidamente se presentan las prácticas discursivas de calidad que se resaltan en las áreas de gestión escolar con relación a las concepciones de calidad educativa que construyen docentes y directivos:

---

<sup>74</sup> Principios Institución Educativa Loma Linda: autonomía, transcendencia, compromiso, criticidad, tolerancia, alegría, comunicación, escucha, creatividad, honestidad, equidad, reflexión, solidaridad e identidad. P.E.I. Loma Linda (2010)

### 3.3.1.1. Calidad educativa comprendida desde el desarrollo de los principios institucionales.

En el desarrollo de principios institucionales surge el *manejo de conflictos*, que se desarrolla sobre la base de fomentar entre los integrantes de la organización escolar múltiples posibilidades para buscar acuerdos equitativos que respondan a los intereses comunes de las partes involucradas, a través de la identificación y comprensión de posibles acciones de negociación entre los sujetos.

En palabras del profesor Bernardo Blejmar:

La democracia misma implica la institucionalización del conflicto, al crear un campo de participación para que emerjan, se trabajen y reorienten los conflictos, en un marco de respeto y celebración de las diferencias. No para tolerar sino para celebrarlas, a diferencia del autoritarismo social o institucional que busca suprimir el conflicto, cualquier sea este, para exaltar por sobre todas las cosas el orden, fomentando una intolerancia al ruido y a la participación. (2009, p. 104)

En el marco de un pensamiento democrático, en el clima escolar se da fuerza al *buen trato* desde dos perspectivas, la primera, en el clima laboral desde la convivencia pacífica, tratando de difundir en el espíritu de los actores involucrados una cultura de buen trato, ayuda mutua, camaradería y trabajo en equipo. La segunda, es empoderar a estudiantes y sus familias hacia una cultura de buen trato, fomentándola en espacios externos al institucional en los que los integrantes de la comunidad interactúan en la cotidianidad.

Esta práctica le permite a la Organización Escolar trabajar con otros, establecer equipos, colaborar hacia el logro de metas comunes, generar lazos de afecto y amistad. Además, propender por la transferencia de amor entre los integrantes de la comunidad educativa.

Es que desde que uno le hable al otro en buenos términos, mostrándole al otro que lo necesitamos. Se necesita de líderes capaces de convocar, capaces de convocar

con la palabra, el buen trato, que uno sienta que la gente le responde. [...] Jamás se devalúa a un maestro, jamás, se le señala a un maestro o a un estudiante como tal, se le invita a la transformación, al cambio, se le insiste. DS28

De ahí, la importancia de la **carta del amor**, que se constituye en una práctica clave del proceso educativo, proyectando constantemente a los estudiantes fortalezas y dificultades de éste en su desempeño académico y convivencial, a través de palabras afectivas y sinceras.

La carta de amor, ¿qué es?, es una carta muy especial que va dirigida a cada estudiante, diciéndole cómo lo vemos, cómo lo sentimos, cómo lo percibimos, qué cosas ha cambiado, qué cosas viene mejorando, o sea, eso es lo que nos complementa éste cuento. Y hemos tenido en ese trabajo, hacíamos la contraparte, la parte recíproca, respóndanos la carta de amor y esto es lo que prueba este nexo tan bonito, tan bacano. DS2

En la carta de amor interactúan el diálogo, el buen trato y la concertación, generando redes de afecto para una comunicación afectiva, empleando un lenguaje positivo, que permite construir proyectos de vida.

Las comunicaciones no son una mera transmisión de datos. La relación comunicativa crea compromiso para las partes. Hay intenciones y proyectos en el emisor. También hay elementos del mensaje que lo hacen aceptable para el receptor, contenidos que él conoce y considera pertinentes a la relación. De no ser así, habría sólo una relación de fuerza y no de comunicación. (Etkin, 1996, p. 191)

Desde esta perspectiva, las prácticas discursivas mencionadas constituyen una forma ideal de comunicación, debido a que si los sujetos no se reconocen mutuamente como seres libres y responsables no hay una posible situación de diálogo. En el sentido de la ética del discurso de Habermas (2000) estas prácticas cobran sentido en la medida en que se deja de lado la argumentación autoritaria para darse cuenta que todos los actores educativos son interlocutores válidos, primando la argumentación más

racional y no la más fuerte o más jerárquica, incluyendo en la comunidad educativa a todos los sujetos como capaces de actuar y de hablar.

### **3.3.1.2. La calidad educativa comprendida como mejoramiento continuo**

En esta concepción los actores comprenden la calidad educativa como el mejoramiento continuo, que viene dado con el compromiso de cumplir los fines de la educación. Incluyen como prácticas para ese propósito el Sistema de Gestión de la Calidad, la evaluación del desempeño docente y los planes de apoyo individual y grupal.

Los participantes comprenden la mejora continua como una revisión que contribuye a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la Institución Educativa. De esta manera, desde el año 2008 vienen implementado el **Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008**, considerando que esta herramienta les ha permitido tomar conciencia de la situación actual de la Organización Escolar, de los problemas y de las necesidades de cambio:

Yo he percibido varias estrategias por parte del Ministerio que es sobre todo que en la parte de implementación de las TICs, están haciendo mucho énfasis en eso, mucho énfasis en la parte de los Sistemas de Gestión de Calidad en las instituciones educativas. DS13

En torno a lo anterior, la Organización Escolar al implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, ha buscado promover entre su personal docente espacios de capacitación y evaluación de desempeño, la situación obedece a dos razones primordiales, en un primer momento, la normalización con estándares internacionales y nacionales que exige la capacitación y **la evaluación de desempeño** del personal vinculado laboralmente a la organización, permite que se realicen mediciones frente a la ejecución de su trabajo y las acciones a mejorar en función de una prestación del servicio educativo con calidad y en un segundo momento, la evaluación de desempeño, entendida como una forma de repensar el quehacer pedagógico. Con respecto a lo

anterior, directivos y docentes consideran que la retroalimentación proporcionada por la evaluación puede representar el reto, el desafío, para que se dé el crecimiento profesional del docente.

Para emprender cualquier diseño [de la organización]<sup>75</sup> resulta relevante el conocimiento de las políticas, las normas y los sistemas de selección y promoción, de disciplina, de capacitación, de evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios. Ellos fijan el contexto de actuación de los participantes del diseño, y son determinantes de la disposición que tengan.

En particular, la capacitación será un punto en el cual ahondar, ya que seguramente la implementación de un nuevo diseño requerirá la adquisición de conocimientos o habilidades por parte de los participantes.

Otro aspecto esencial de la gestión de recursos humanos está dado por los sistemas de *evaluación del desempeño*, formales e informales, explícitos o implícitos que existen en la organización. Vale la pena a este respecto señalar el carácter paradójico que para mí asume dicha evaluación en las organizaciones: por un lado, *es imposible hacerla bien* y, por el otro, *no se puede dejar de hacer*. (Schvarstein, 2004, p.104)

La evaluación de desempeño de los docentes tiene como parámetro de medición la valoración del aprendizaje de los estudiantes en el aula, lo que implica que los docentes formulen y construyan acciones pedagógicas encaminadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y evaluarlos de acuerdo con sus diferencias individuales. Cuando los resultados de los estudiantes en las áreas del saber no son alcanzados, los docentes generan ***planes de apoyo individual y grupal***, (que luego serán evidencia para su evaluación de desempeño), estos planes vienen dados por el sistema de evaluación institucional, hacen parte del proceso de evaluación académica, permitiendo con este plan que los estudiantes alcancen los logros con relación a las competencias y estándares básicos de cada área y asignatura, y dar cuenta de los conocimientos construidos y hasta dónde se han apropiado de ellos, qué habilidades y destrezas han desarrollado, qué actitudes y valores han asumido y hasta dónde estos se han

---

<sup>75</sup> Lo que está entre corchetes es de las autoras

consolidado. Frente a lo anterior, los participantes de la investigación conciben la evaluación desde el siguiente punto de vista:

Valorar primero el esfuerzo de los estudiantes, mirar la evaluación desde esa perspectiva de valorar, evaluar es valorar, valorar lo que el estudiante maneja, sus fortalezas y mirar a ver cómo le voy a ayudar en esas debilidades, mediante planes de apoyo individuales o a nivel de grupo, pero retomando mucho las diferencias individuales, las necesidades de cada estudiante. DP27

En este orden de ideas, el plan de apoyo individual y grupal es una estrategia que permite acompañar dificultades académicas y de convivencia de los estudiantes, desde la corresponsabilidad con las familias. Es un documento de planificación a corto plazo, relacionado con los demás documentos de la Institución Educativa como por ejemplo, el plan de mejoramiento institucional, su fundamento es reconocer desde el enfoque de derechos, que en la diversidad cada estudiante es único y que la educación inclusiva es el vehículo para alcanzar la meta de educación para todos.

### **3.3.1.3. La calidad como el equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje.**

Otro aspecto que consideran relevante los directivos y docentes son los recursos tanto materiales como humanos que deben encontrarse al alcance en la organización escolar. Ejemplos de esto son: personal especializado, los equipos de cómputo, los materiales didácticos y una infraestructura acorde con la propuesta formadora, para generar nuevos espacios de aprendizaje.

Ante las disposiciones legales conferidas por el sistema educativo colombiano a la organización escolar, desde la ley 115 de 1994, se generan cambios estructurales en la forma de gestionarla, en primera instancia, el directivo asume la elaboración del **Presupuesto Anual de Fondos** y la búsqueda de financiación para atender las demandas institucionales, bajo esta nueva visión de administrar los establecimientos

educativos, los rectores se asumen como ordenadores y veedores del recurso financiero asignado, situación que ha llevado a la transformación de prácticas tendientes a la disposición del uso del recurso como un asunto de colectividad. En segunda instancia, los docentes y personal administrativo solicitan recursos para invertir en los proyectos pedagógico-administrativos, según las necesidades detectadas, estos requerimientos son analizados y avalados posteriormente en los espacios de decisión de la comunidad educativa.

En relación con lo anterior, directivos y docentes expresan que debe existir una gestión escolar que tenga como prácticas cotidianas la movilización pertinente del presupuesto anual de fondos y el establecimiento de alianzas interinstitucionales. Es necesario entonces, crear las condiciones necesarias, las reglas de juego, los incentivos y las relaciones con el entorno para que cada organización escolar pueda desarrollar las capacidades necesarias a fin de ofrecer un servicio educativo que responda a las necesidades del contexto. Como dice Aguirre Baztan, “la cultura de las comunidades impregna la vida del colegio. Un colegio que, desde una planificación burocrática y aséptica exterior, pretenda ignorar la realidad cultural de la comunidad a la que sirve, será un completo fracaso”. (1998, p.132)

En el crecimiento de la Institución Educativa los docentes expresan la necesidad de proyectar y construir nuevos espacios de aprendizaje, cultivando relaciones y **alianzas** con los sectores productivos, culturales, sociales y políticos que fortalezcan el Proyecto Educativo Institucional y aporten al desarrollo integral de los estudiantes, permitiendo el proceso de transformación del conocimiento y del proyecto humano.

### **3.3.2. Representación: Filosofía, visión y metas compartidas.**

La representación filosofía, visión y metas compartidas hace referencia a las ideas, valores y creencias que se construyen desde el interior de la Organización Escolar

Loma Linda, que son compartidas y difundidas por los integrantes de la comunidad educativa.

Como plantea Etkin:

A través de la difusión del discurso identificador y la imagen corporativa, la dirección busca que los integrantes adopten como propios los rasgos distintivos (impuestos) de la organización. En su versión más simple, la estrategia directiva intenta que los individuos incorporen el llamado espíritu o la “mentalidad” de la empresa, como si fuera un mandato emanado desde el interior de los grupos. (2000, p.223)

En este punto se aprecia que los participantes de la investigación interpretan la realidad siguiendo esquemas organizativos, dados por la filosofía institucional basada en la Pedagogía del Amor, la visión y las metas organizacionales, estructura que establece un contexto de significación compartida con códigos, imágenes, signos y símbolos que les permiten a los sujetos comprender qué está pasando y qué es lo deseable para la organización. No obstante, es de resaltar que los sujetos interpretan la realidad de acuerdo con sus experiencias y emociones, así como las motivaciones personales y la interacción en los grupos que se conforman.

El concepto de visión se relaciona con el de misión de la organización, porque la visión hace referencia a la imagen mental sobre el futuro deseable para la organización escolar:

El concepto se asocia con un sentido positivo o constructivo, y no con una profecía o advertencia sobre una posible catástrofe. Se trata de una fuerza motivadora para dinamizar las capacidades existentes. El concepto de visión refiere a una imagen mental de la situación que el gobierno (por consenso) desea para la organización en un plazo mediano o largo, por caso cinco o diez años. Y que intenta hacerse realidad a través del planteamiento estratégico. (Etkin, 2000, p.58)

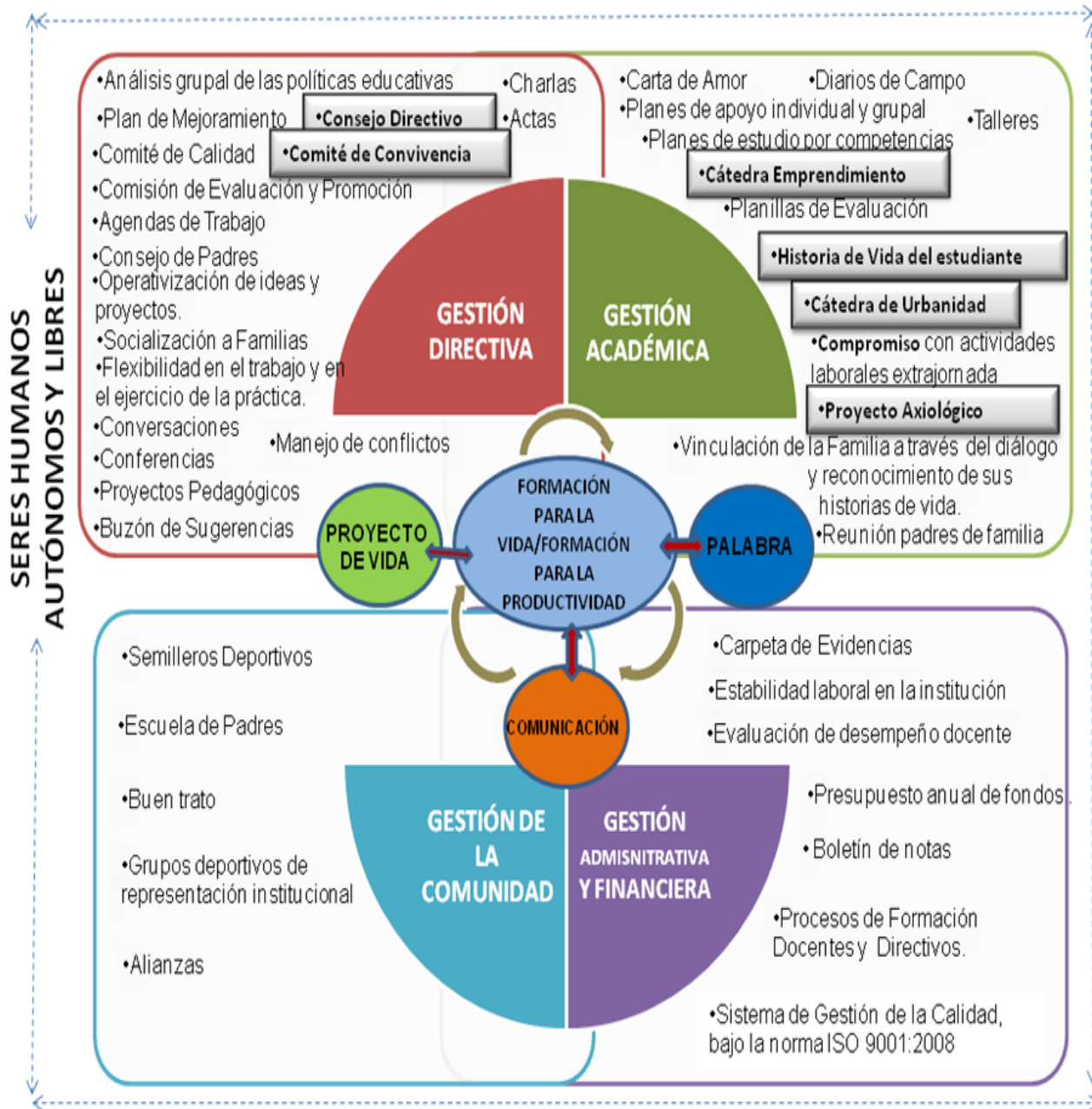
Y la misión aclara el compromiso asumido y compartido por los integrantes de la organización, así como la responsabilidad social, las demandas y necesidades que ésta se propone atender en la comunidad:

La idea de la misión no refiere tanto a las creencias o principios sino que está más orientada a aclarar los mercados que la empresa se propone atender, la naturaleza de los productos y servicios y la calidad de la relación con los beneficiarios o usuarios de la organización. Da la idea de un compromiso asumido y compartido por los miembros. (Etkin, 2000, p.59)

Ambos aspectos permiten darle sentido y cohesión a las comunicaciones internas y externas, además de un marco necesario para la definición de los objetivos, metas y estrategias de la organización escolar, son esquemas producidos en la relación cotidiana, que le permiten a los actores llevar a cabo tareas en conjunto y a la institución educativa ocupar un lugar en el contexto sociocultural en el que está inmersa.

Sin embargo, piensan que todos los cambios generan incertidumbre, pero que son necesarios en la transformación educativa, porque promueven la participación de la comunidad y el trabajo en equipo en torno al horizonte institucional, desde una actitud de apertura para asumir los nuevos paradigmas que movilizan la propuesta educativa. A pesar de lo anterior, los participantes expresan que todo cambio implica más trabajo, situación que les desgasta.

A continuación se presenta en el diagrama seis (*Ver diagrama 6*), la tensión Formación para la vida/Formación para la productividad, resaltando las prácticas discursivas de calidad educativa en las áreas de gestión escolar, enmarcadas en la concepción de formar seres humanos autónomos y libres, donde el proyecto de vida, la palabra y la comunicación dinamizan el perfil del estudiante.



**Diagrama 6.** Formación para la vida/Formación para la productividad: Seres humanos libres y Autónomos

Los actores asumen un ideal de organización misionaria en la que comparten una filosofía, visión y metas, que se transmiten por contacto personal, sintiendo que ayudan a una causa trascendente para el bienestar y satisfacción de la comunidad educativa, que sirva a la transformación social. Para ello, desarrollan prácticas tales como: la

palabra, la comunicación, la historia de vida del estudiante, el proyecto de vida y el proyecto axiológico.

En la Institución Educativa Loma Linda los participación dan gran valor a la **palabra** en la formación para la vida del estudiante, expresan que ésta es un práctica que posee fuerza, debido a que se puede destruir lo que se ha tardado tiempo en construir, es capaz de arruinar o fortalecer un proyecto de vida. En contraposición, si la palabra es usada como estímulo tiene el poder de regenerar, aportar paz y construir futuro.

Loma Linda, apuesta a la formación de sus estudiantes desde el desarrollo de la competencia emocional, por encima de las fuerzas familiares y económicas, que le permita al estudiante tener la capacidad de sobreponerse a la adversidad y encontrar los mecanismos para desarrollarse como ser humano en contextos complejos, comprendiendo que la **palabra** hablada o escrita es la expresión más perfecta del pensamiento y es el vínculo más potente y eficaz de las relaciones recíprocas.

Como plantea Bernardo Blejmar:

En un contexto de turbulencia e incertidumbre como en el que viven las sociedades actuales y en ella la Escuela, el primer ejercicio de reconstrucción institucional pasa por reconstruir el lugar de la palabra. No cualquier palabra, sino aquella que hace sentido en los otros, palabra plena de significado y lejana del vacío del lugar común. Gestionar será, entonces, una melodía que se ejecutará en dos movimientos simultáneos tan simples como complejos: escuchar más allá de oír, comprender y decir, más allá de hablar. Detrás de esa palabra y de su capital de credibilidad, tal vez estará la posibilidad de articular, incluir, contener y fundamentalmente para nuestras Escuelas, educar sin dejar de aprender. (2009, p.35)

Este planteamiento es claramente analítico, de acuerdo con lo que plantea Castaño (2010), gestionar no es un acto de mera planeación, sino de reconocimiento del otro con y para quien se planea, así la planeación deja de ser un acto exclusivamente

programático, para pasar al terreno de lo analítico, es decir, del reconocimiento de las dimensiones del sujeto, grupo y organización.

Además, la palabra hace parte activa de la **comunicación**<sup>76</sup>, dado que comunicarse es un proceso que le ayuda al ser humano a ampliar sus posibilidades de adaptación a su contexto. En la Organización Escolar, la comunicación cumple un papel central en la gestión puesto que articula redes de interacción, dando valor a prácticas como el liderazgo, el trabajo colaborativo y la toma descentralizada de decisiones que impactan en la cultura organizacional. Sin la ayuda de una comunicación eficaz, la filosofía, la misión y las metas institucionales no pueden coordinarse y por consiguiente, la gestión escolar no puede traducirse en construcción de comunidad educativa.

Para los directivos y docentes la comunicación permite crear lazos de amistad y ambientes de confianza en la organización escolar.

Mirando el clima laboral, hemos tenido muy buena comunicación entre nosotros mismos, entonces uno ve que necesita algo de alguien o un compañero necesita algo de uno, entonces siempre estamos como en esa disposición de ayudarnos, nunca estamos como queriendo cada uno sobresalir por su lado, sino de tratar de que todos nos ayudemos. DP19

Desde la visión de la comunicación como un proceso histórico e intersubjetivo se plantea desde el estudio de la historia de vida del estudiante las estrategias institucionales para acompañar el **proyecto de vida**, tienen como propósito ofrecer elementos que los formen como seres competentes para el desempeño personal, social, laboral y comunitario. El acompañamiento al proyecto de vida del estudiante parte inicialmente como decisión de éstos para proyectar su ser y sus sueños, aspectos en los que interviene la familia y la Institución Educativa, quienes orientan directamente la experiencia personal del estudiante, a partir del conjunto de valores que les permitan

---

<sup>76</sup> La comunicación, como plantea Habermas (2000) es más que los medios de información, ésta hace referencia, a un proceso, a una acción, donde se interrelacionan subjetividades e historia.

decidir su futuro con autonomía y responsabilidad social. Para los participantes de la investigación esta práctica se comprende de la siguiente manera.

El proyecto de vida en el colegio es una cosa fundamental, o sea, fortalecerlos a ellos desde las capacidades, desde las posibilidades y desde sus debilidades, nosotros estamos con ellos, nosotros sabemos que todos no nos vienen del mismo modo, que todos no nos pueden dar lo que queremos, pero que nosotros vamos a estar ahí prestos para poder ofrecer lo que en ese momento el muchacho necesita.

DS2

Paralelamente, los directivos y docentes representan la filosofía, visión y metas compartidas desde tres concepciones de la calidad educativa: principios institucionales, mejoramiento continuo y equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje.

### **3.3.2.1. Calidad educativa comprendida desde el desarrollo de los principios institucionales**

En relación con el acompañamiento de los proyectos de vida, la comunicación entre docentes, estudiantes y familias permite que se reconozcan los elementos de la cotidianidad familiar identificando pautas de crianza, autoridad, norma, sociabilidad, afecto y eventos cruciales del estudiante. Indagar por lo anterior, permite a los directivos y docentes crear estrategias formativas acordes a las situaciones personales de éste y su familia, privilegiando su *historia de vida*.

Loma Linda ha tenido siempre una función más humanizadora, teniendo presente la historia de vida del estudiante, aquí mismo en el proyecto se está trabajando mucho el proyecto de vida del estudiante, responde a las necesidades de la comunidad y del entorno, en la medida en que somos capaces de estar ahí cuando el estudiante tiene algunas dificultad tanto convivencial como familiar, hacemos unas intervenciones, considero, muy acordes, teniendo en cuenta toda la ética situacional

de los muchachos y no solamente el hecho en sí, sino como todo lo que está alrededor de sus dificultades, tenemos muy en cuenta todas las dimensiones del estudiante a la hora de intervenir en algún proceso, tanto pedagógico como convivencial.DP24

La historia de vida se articula con el **proyecto axiológico**, promoviendo la vivencia de los valores desde la recuperación de la importancia de la persona, en un ambiente de confianza y de oportunidades de crecimiento, generando actitudes abiertas, lazos de solidaridad y colaboración en busca de la convivencia y la solución de conflictos de manera democrática. Esto con el fin de construir una Escuela participativa, con vocación de avanzar hacia una sociedad democrática e inclusiva.

En el texto Hacia una Educación de Calidad, López (2004) argumenta que los valores tanto en el plano individual como en el colectivo constituyen un asunto central de la calidad en las organizaciones, donde las relaciones entre las personas se fundamentan en principios de respeto a la dignidad del individuo, en lealtad y confianza recíproca, entendiéndose en las relaciones de los directivos con los docentes, de los docentes con los estudiantes, de la Escuela con la familia y de los estudiantes entre sí. Esta apropiación de valores estimula el compromiso para crear un clima de reconocimiento, de motivación y de esfuerzo mediante la transferencia de expectativas positivas, valoración de logros, aceptación de ideas y exaltación de los buenos resultados.

#### **3.3.2.2. La calidad comprendida como mejoramiento continuo**

Las actividades orientadas en las instancias de participación institucional son elementos claves para asegurar el mejoramiento de la organización escolar, permitiendo que el cambio se incorpore a las estructuras organizativas, contrarrestando las prácticas contradictorias entre los sujetos para que se actúe acorde a la misión y visión institucional. Así mismo, se establecen vínculos permanentes con otras entidades que

permitan asegurar la participación de la Escuela en su contexto, fortaleciendo su propuesta educativa.

***El Consejo Directivo y el Comité de Convivencia***, se constituyen en las instancias que movilizan el discurso identificador de la organización, en tanto crean con los integrantes de la comunidad sentimientos de pertenencia e identificación con la ideología institucional, estableciendo reglas de juego y sistemas de valores que se convierten en una situación dinámica, puesto que sus orientaciones hacen circular los discursos de la identidad por la organización y la instituye en cada uno de sus integrantes, dándole vigencia a su cultura organizacional en cuanto a la manera de crear comunidad y la posibilidad de proyectarse en metas comunes.

Estas dos instancias de participación acompañan la labor de coordinadores, docentes, familias y estudiantes. El Consejo Directivo: “tiene sus representantes externos, escolares, de padres y de docentes, es un espacio de decisión de la comunidad educativa”. DP24. Éste acompaña a la comunidad desde el direccionamiento institucional y el Comité de Convivencia, según el Manual de Convivencia (2010) de la Institución Educativa Loma Linda “lleva a cabo el tratamiento y solución de conflictos escolares, por medio de un proceso pedagógico que exige diálogo de las partes, oportunidad, pertinencia, coordinación y complementariedad, lo cual supone el reconocimiento sincero y real del otro”. Así mismo, contribuye con el diseño e implementación de estrategias pedagógicas que mejoran los espacios de aprendizaje y convivencia en la Organización Escolar.

### **3.3.2.3. La calidad como el equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje.**

Entendida la calidad como espacios de aprendizaje, la Organización Escolar Loma Linda da cumplimiento a las metas institucionales en torno al desarrollo de prácticas académicas que fortalecen el proyecto de conocimiento y las competencias ciudadanas

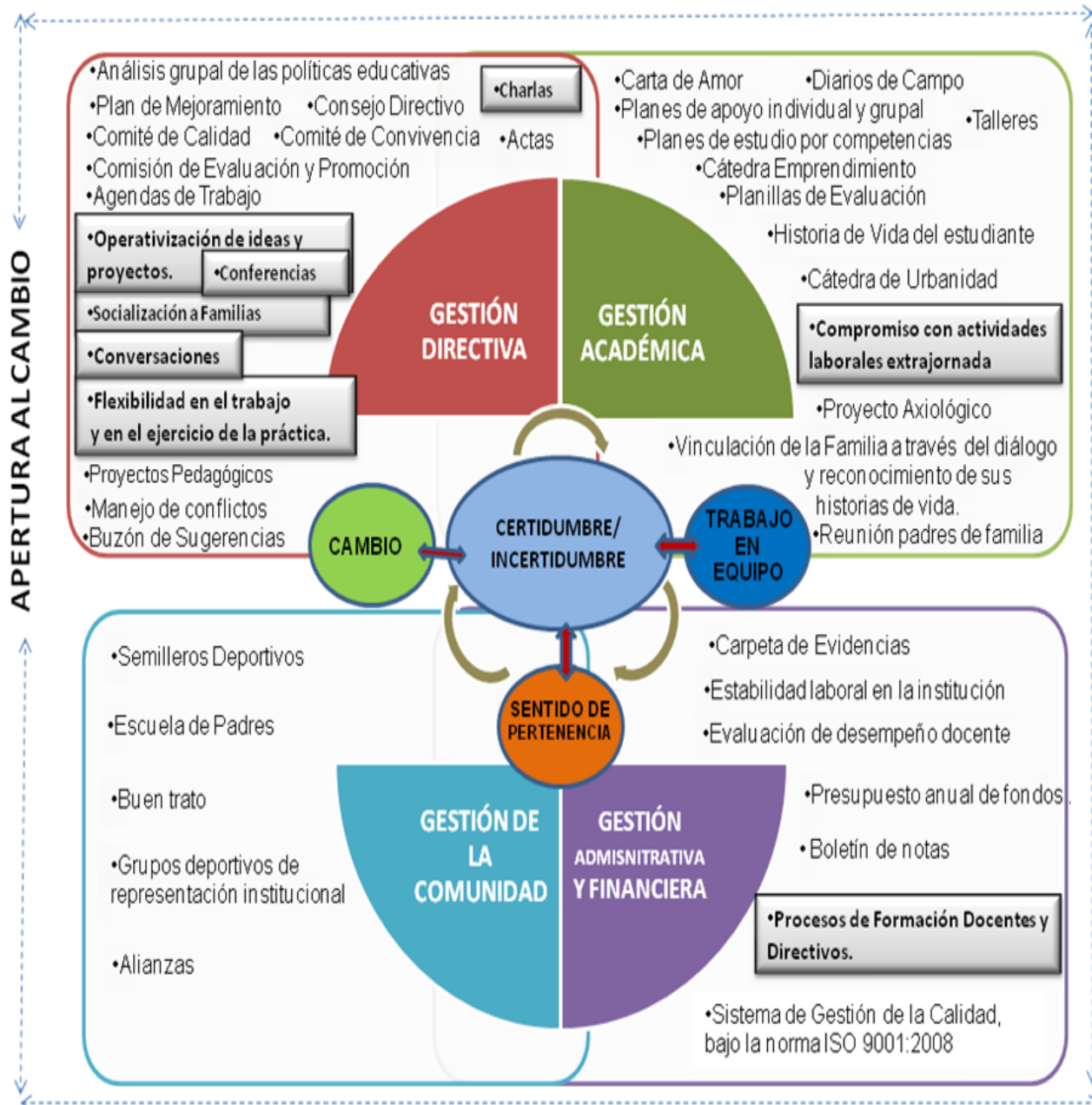
de los estudiantes, esto con la finalidad de que estén conscientes de la realidad que viven y que busquen alternativas de integración a la comunidad de manera responsable, ello es implementado a través del diseño y desarrollo curricular de **las cátedras de emprendimiento y urbanidad**. Para los docentes:

La cátedra de urbanidad y de emprendimiento, son muy atinentes, en cuanto a que se mejorará la calidad de vida de los estudiantes, no solamente aquí al interior del colegio, sino en su despliegue profesional o individual en el contexto donde vivan.

DS9

Éstas se diseñan en la gestión académica en el proceso curricular y se llevan a cabo en el proceso de prácticas pedagógicas que realizan los docentes con los estudiantes, para que éstos aprendan y desarrollen sus competencias. La cátedra de emprendimiento en la I.E. Loma Linda se comprende como un conjunto de principios que buscan promover el desarrollo de la cultura emprendedora, la búsqueda de una formación integral en aspectos y valores como la autoestima, la autonomía, el sentido de pertenencia a la comunidad, el trabajo en equipo, la solidaridad, la asociatividad, el desarrollo del gusto por la innovación, el estímulo a la investigación y el aprendizaje permanente, que permitirán el desarrollo de las dimensiones del ser humano y de la comunidad. De igual forma se promueve la cátedra de urbanidad como aquella estrategia que enseña los derechos y deberes sociales, culturales y políticos, resignificando la experiencia de la vida de los estudiantes a través de los valores difundidos por la filosofía institucional.

Por otro lado, en la representación filosofía, visión y metas compartidas, directivos y docentes manifiestan en su discurso la tensión entre la diada certidumbre e incertidumbre (*Ver diagrama 7*), resaltando prácticas en tres de las cuatro áreas de gestión escolar: directiva, académica y administrativa-financiera, que al ser implementadas por éstos generan incertidumbres que vienen dadas desde las exigencias externas que se hace a la organización escolar.



**Diagrama 7. Certidumbre/Incertidumbre: Apertura al cambio**

Los participantes de la investigación consideran que debe existir un diálogo entre la filosofía, visión y metas compartidas en la organización (certidumbres), con las exigencias que llegan de afuera (incertidumbres), proponiendo prácticas que facilitan este diálogo y que son transversales en las cuatro áreas de gestión escolar.

El **cambio** se concibe en la organización escolar como propio en la historia de la humanidad y afecta en algún grado las relaciones de poder, la estabilidad de roles y la satisfacción individual. No obstante, reconocen que el entorno cambiante y la aceleración que imprime la tecnología en todos los ámbitos de la vida, requieren de una gestión que se materialice en la búsqueda de nuevas formas de enseñar, de administrar y de crear vínculos con la comunidad, de tal forma que, cuando la estrategia cambie, también lo haga la estructura, la gente y los procesos de la organización escolar:

Han cambiado muchas cosas, uno siente que ha cambiado mucho el trabajo del aula de clase, las estrategias de trabajo, todo ese tiempo de trabajo en el currículo no teníamos como tanta capacidad de hacer tantas cosas, estábamos enseñados a otras cosas, hoy hay más espacios y libertad. Hoy el componente tecnológico nos brinda una cantidad de posibilidades de trabajar con los muchachos distintas, entonces nosotros tenemos que caminar a ese paso. El sistema como tal, nos obliga y nos está permitiendo posibilidades, cierto, entonces digo que han cambiando mucho las cosas, ha cambiado el diseñar una unidad curricular, trabajamos más bajo los intereses de ellos, cierto, entonces vamos a averiguar una cantidad de cosas y encontramos que tratamos de darles gusto, para que el trabajo sea como un deleite, podemos recurrir a muchas cosas, pero lo más importante es que queremos y estamos muy comprometidos y muy sabedores de que queremos salirnos de ese cuento, eso de lo tradicional, no sólo en el salón de clase, sino que hay otras cosas para explorar, para ver. Desde ahí, pienso que hay muchos cambios. DS2

Así mismo, expresan que mientras exista compromiso por parte de los actores educativos para afrontar el cambio, éstos no pueden ser atropellados por el proceso, ya que el cambio ocurre a través de las personas y son ellas quienes deben participar activamente en las nuevas construcciones que implica éste, sin dejar de lado las realidades del contexto.

Las organizaciones no están en equilibrio, hay en ellas una dialéctica permanente entre lo instituido y lo instituyente. Los distintos términos de la cadena sintagmática, llamados también paradigmas, al cambiar, tienden a expandirse semánticamente. Un cambio en la estructura organizativa tiende a modificar también la distribución

del espacio físico, los sistemas de información y el sistema de remuneraciones.  
(Schvarstein, 2001, p.196)

Aunque el cambio dado en las organizaciones escolares obedece a estructuras superiores que la afectan directamente, no son generados sobre las personas de la organización, sino, sobre los procesos que por ellas son ejecutados. Es a través de las personas que los cambios establecidos son operados para generar nuevas formas de hacer en la organización escolar. Es de anotar que los actores educativos en ocasiones no se comprometen con los cambios, porque no saben lo que va a pasar y como deben actuar. Por lo general, cuando afrontan los cambios se revelan conductas de negación e incertidumbre aferrándose a lo conocido y negando lo nuevo.

Por otro lado, compartir la filosofía, la misión y la visión institucional significa para directivos y docentes un **trabajo en equipo** que esta dado en la construcción de lazos de fraternidad, en el fomento de un clima de respeto, confianza y de estructuras horizontales de comunicación, generando sentido de pertenencia para alcanzar metas compartidas:

Es mi segunda casa, pienso que aquí hay que dar lo mejor, porque pasamos mucho tiempo de nuestra vida acá, pienso que es la posibilidad de crecer, de valorarnos como personas, de confrontarnos, de ayudarnos como un equipo de trabajo, con unos ideales comunes para sacar adelante una población de aquí de Itagüí. Yo pienso que el ser persona nos ha permitido reflexionar y pensar de que como institución tenemos que salir adelante, como equipo de trabajo, que todos por el mismo sendero y eso es lo que nos ha permitido acercarnos al otro con humildad y decirle al otro no sé, colabórame, ayúdame. Somos un equipo de trabajo y eso lo hemos visto en el crecimiento tecnológico y a nivel de saberes. DP18

Sumado a lo anterior, piensan que el aprendizaje individual es importante, sin embargo le dan mayor relevancia al aprendizaje del equipo, desde el punto de vista de que han aprendido a manejar sus diferencias de opinión o de enfoque, invirtiendo tiempo para aprender a trabajar unidos, a partir de la resolución de problemas, tomando

decisiones, compartiendo éxitos y fracasos de la Organización Escolar. En suma, las voces de los actores participantes de la investigación expresan que el trabajo en equipo es una herramienta que aporta al desarrollo de la gestión escolar, ofreciendo un marco idóneo para que los actores lleven a cabo su quehacer pedagógico. Desde esta perspectiva Peter Senge plantea:

Las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes, ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Esto significa hacer que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades. (2002, p. 17)

Lo anterior es inspirado en un principio de gestión crítico-analítico, en la medida en que permite la ubicación socio-histórica del contexto, allí su valor crítico y analítico en tanto interroga el lugar del sujeto dentro de éste, permite despejar la dimensión micropolítica para comprender el dinamismo del campo de la gestión escolar.

Se observa que el trabajo en equipo se convierte en una moda de la gestión en la organización, ya que tiene un sentido ambivalente y es de difícil implementación dado que la organización está bajo un modelo de autoridad piramidal, lo que impide convertir el trabajo en equipo en un dispositivo de gestión organizacional, para ello se requiere convicción y que en los niveles de mando fluyan las ideas y sean aceptadas y circuladas en doble vía. En la gerencia actual de las organizaciones a estos equipos de trabajo se les conoce comúnmente como equipos de alto rendimiento, en su mayoría son conformados por el personal que muestra mayor sentido de pertenencia, compromiso con el conocimiento (capital intelectual) y la experiencia, convirtiéndolos en guetos organizacionales, parámetros grupales que no permiten el ingreso de cualquier sujeto a ellos, lo que ocasionan que se conformen en las organizaciones diversas categorías de equipos de trabajo, clasificándolos según la asunción de roles en relación a la tarea o dinámica del grupo. Es posible encontrar como elementos genéricos en las organizaciones equipos de trabajo que se nombran como equipos líderes, equipos afectivos, equipos obstractores o equipos conciliadores.

Según Goffman:

Equipo es cualquier conjunto de individuos que cooperan para representar una rutina determinada. Es evidente que si los actuantes se preocupan por conservar una línea de conducta elijan como compañeros de equipo a personas en cuya adecuada actuación puedan confiar. (1959, p. 90)

La consolidación de la identidad institucional, junto con la dinamización de prácticas anteriormente abordadas como la comunicación, el trabajo en equipo, el buen trato y la palabra, configuran en los sujetos y grupos **sentido de pertenencia**, por la organización escolar, favoreciendo la autorrealización y la cohesión de los grupos, permitiéndoles pensar y actuar frente a situaciones concretas de la realidad escolar.

De acuerdo con las voces de directivos y docentes, el sentido de pertenencia influye de manera importante en la calidad del proceso educativo, al traducirse generalmente en un desempeño docente de mayor iniciativa, creatividad, compromiso y el deseo de hacer las cosas bien, permitiendo una gestión escolar más efectiva:

La mayor fortaleza de Loma Linda es que todos los docentes estamos muy comprometidos con el trabajo escolar, académico, también estamos muy comprometidos con la parte pedagógica. Hay una constante comunicación entre la parte académica y la parte de los docentes.DP24

El sentido de pertenencia es un elemento que permite a la Organización Escolar consolidar las relaciones interpersonales como si fueran una familia, a menudo es difícil pero puede conseguirse con esfuerzo, perseverancia y astucia del líder para introyectar el espíritu de compañerismo y de motivación, generando lazos afectivos entre los integrantes y la organización.

Para Etkin y Schvartein:

La organización es una estructura de significados y sus estados externos no son dependientes de la presión de factores impersonales que la modelen. Son los participantes quienes atribuyen sentido a las presiones de otros miembros y del contexto. (1989, p. 61)

Seguidamente se aborda en esta representación las prácticas de calidad educativa, que a su vez se cruzan con la tensión certidumbre-incertidumbre, desde las concepciones de calidad que tienen los directivos y docentes: calidad como mejoramiento continuo y calidad como maestros comprometidos y con responsabilidad social.

#### **3.3.2.4. La calidad comprendida como mejoramiento continuo**

En el mejoramiento continuo se da gran relevancia a la **conversación** como práctica cotidiana que permite fortalecer, rescatar, expandir y afianzar los vínculos entre los actores de la comunidad educativa, así como expresar puntos de vista y discutir sobre el quehacer institucional.

Hemos también tratado, o sea, existen muchas pildoritas para que nuestra Pedagogía del Amor permanezca, porque es una cosa permanente, muchas veces lo maestros se irritan, los estudiantes también, entonces hemos tratado de no magnificar los eventos, mejor esperar a que la gente se baje un poquito y luego entrar a conversar, eso hemos logrado en nuestra propuesta formadora. DS28

En esta práctica se rescata la palabra, debido a que acerca y contacta con el otro, con ella se crece o se puede violentar, se percibe el mundo en que se habita proporcionando libertad al ser, sentir y modo de actuar desde un plano simbólico o real en los diversos ámbitos sociales que rodea la formación del ser humano.

Así mismo se resaltan las **capacitaciones, conferencias y charlas**, sobre el quehacer pedagógico que se dinamizan en la gestión administrativa-financiera, eventos que contribuyen a elevar la satisfacción del docente y directivo, generando un cambio de actitud tanto para sus relaciones personales como laborales, mejorando su grado de motivación, de seguridad en sí mismos, en la medida en que se sienten actualizados y en mejores condiciones para llevar a cabo su labor diaria. Además, estas prácticas les dan a los actores involucrados mayor sensación de habilidad y competencia.

Para Blejmar:

Uno de los aspectos más fascinante del ejercicio de la gestión es, precisamente, la posibilidad del pasaje de las ideas a los actos. En un momento determinado aquellos que imaginaron y planearon ciertos acontecimientos se dan cuenta de que estaban armando meticulosamente aquello que ahora está ocurriendo. Ese proyecto que nació como idea en la planificación mutua repentinamente en realidad, y quienes gestionan descubren que han armado mundos en los que interactúan alumnos, padres, colegas. En esa creación de camino se descubren alternativas educativas para generar los resultados buscados. (2009, p.15)

En este punto los docentes consideran que la Organización Escolar Loma Linda y sus directivos son abiertos a nuevas ideas que contribuyan al Proyecto Educativo Institucional, con la **operativización de ideas y proyectos**, desde la aceptación de propuestas que surgen de los intereses personales de investigación del maestro o de los proyectos que nacen en sus prácticas cotidianas, producto de la interacción con los estudiantes y la comunidad, favoreciendo el componente pedagógico para alcanzar las metas institucionales. De esta forma, el equipo educativo se siente motivado y en proceso continuo de reflexión, situación que además permite enriquecer la formación personal y actuación pedagógica del docente.

Valoro mucho que a través de las diferentes charlas, conferencias, conversaciones y asesorías, se nos bajen los niveles de angustia y se nos valore lo que hemos hecho. Lo que hemos hecho no está malo, solamente que lo debemos organizar y la

organización nos va a generar más descanso, porque no vamos a estar tan atropellados con tantas cosas, venimos depurando procesos de muchas cosas que tal vez eran inútiles, venimos simplificando procesos, pero optimizándolos. DS5

En el trabajo escolar se destaca el maestro y su labor en los procesos de enseñanza aprendizaje, acciones que permiten que se generen distinciones de una organización a otra en el ámbito misional. Ante el status social del docente y su labor, se han generado debates en torno a la mirada de éste como técnico, como profesional o un hacedor de tareas y no se reconoce en su rol de investigador que reflexiona sobre sus prácticas educativas y que se responsabiliza de su trabajo, depositando su conocimiento para articularlo con la acción cotidiana y propender por el desarrollo institucional.

#### **3.3.2.5. La calidad educativa como maestros comprometidos y con responsabilidad social.**

La concepción de calidad como maestros comprometidos refleja prácticas que tiene que ver con la **socialización a familias**, que les permite a estos su participación en la gestión escolar, la familia cumple una función central, ya que es el primer contexto de aprendizaje para los estudiantes, por tanto se requiere su vinculación a todos los espacios de participación que crea la Institución Educativa, de tal modo que familia y Escuela compartan objetivos comunes y que estas dos fuerzas converjan en la formación del estudiante.

Cuando hay jornadas pedagógicas, cuando nos hacen una socialización de las estrategias o del plan de mejoramiento o cuando se hizo el nuevo sistema de evaluación, entonces, nosotros entramos a formar parte y ayudar, a revisar, y a mirar, después socializamos con los padres de familia, entonces es una comunicación muy constante, es más en contacto directo con ellos, con todos. DP19

Frente al ejercicio de la práctica docente, los actores de la investigación expresan la **flexibilidad con el tiempo y el ejercicio del quehacer pedagógico**, que le proporciona al líder de la Organización Escolar, situación que les motiva, debido a la confianza, a la comprensión de sus necesidades y la valoración de sus habilidades. Esta posición hacia el quehacer del docente se convierte en un reconocimiento que se ve reflejado en el compromiso de éstos hacia la Institución Educativa.

Bernardo Blejmar, al respecto plantea:

El reconocimiento, entonces, no es sólo parte del paquete de retribuciones esperadas (salario, capacitación), va más allá, es la confirmación de la propia existencia del sujeto en el campo social. Es la negación de la indiferencia frente al trabajador; testimonia la presencia de alguien que se hace cargo. (2009, p. 117)

A lo anterior, se suma el **compromiso con el desarrollo de actividades extra laborales**, que directivos y docentes asumen en su quehacer pedagógico. Este compromiso surge de la vivencia de prácticas, entre las que se resaltan, el diálogo, la flexibilidad en tiempo y en el ejercicio de la práctica, el respeto y valoración de sus ideas, estableciéndose en estímulos que generan en directivos y docentes una apropiación más allá de su funciones, hacía un sentido de pertenencia que les permite involucrase con todas las acciones que emprende la Organización Escolar de manera desinteresada y con ética profesional.

La política para el mejoramiento de la calidad educativa del Ministerio de Educación Nacional considera el desarrollo profesional de los directivos y docentes a través de **procesos de formación** como parte fundamental en la educación de calidad, formación que debe estar dirigida al actuar y reflexionar sobre la pedagogía y la didáctica, según los contextos en los que se desenvuelven.

La calidad educativa se ha basado mucho en la capacitación del docente, en que se capaciten a nivel de bilingüismo, a nivel tecnológico, a nivel del área en que forma y ubicar al docente en el área de la formación. DS3

Las voces de los directivos y docentes resaltan la importancia de esta política, en el sentido en que los procesos de formación les permiten superar enfoques tradicionales de la enseñanza y estar a la vanguardia de los cambios y de las nuevas tecnologías. No obstante, la formación de docentes busca el aumento de la calidad en la educación, situación que se vuelve paradójica si al mismo tiempo los ingresos de los docentes son bajos y los rubros para la educación son cada vez más pocos.

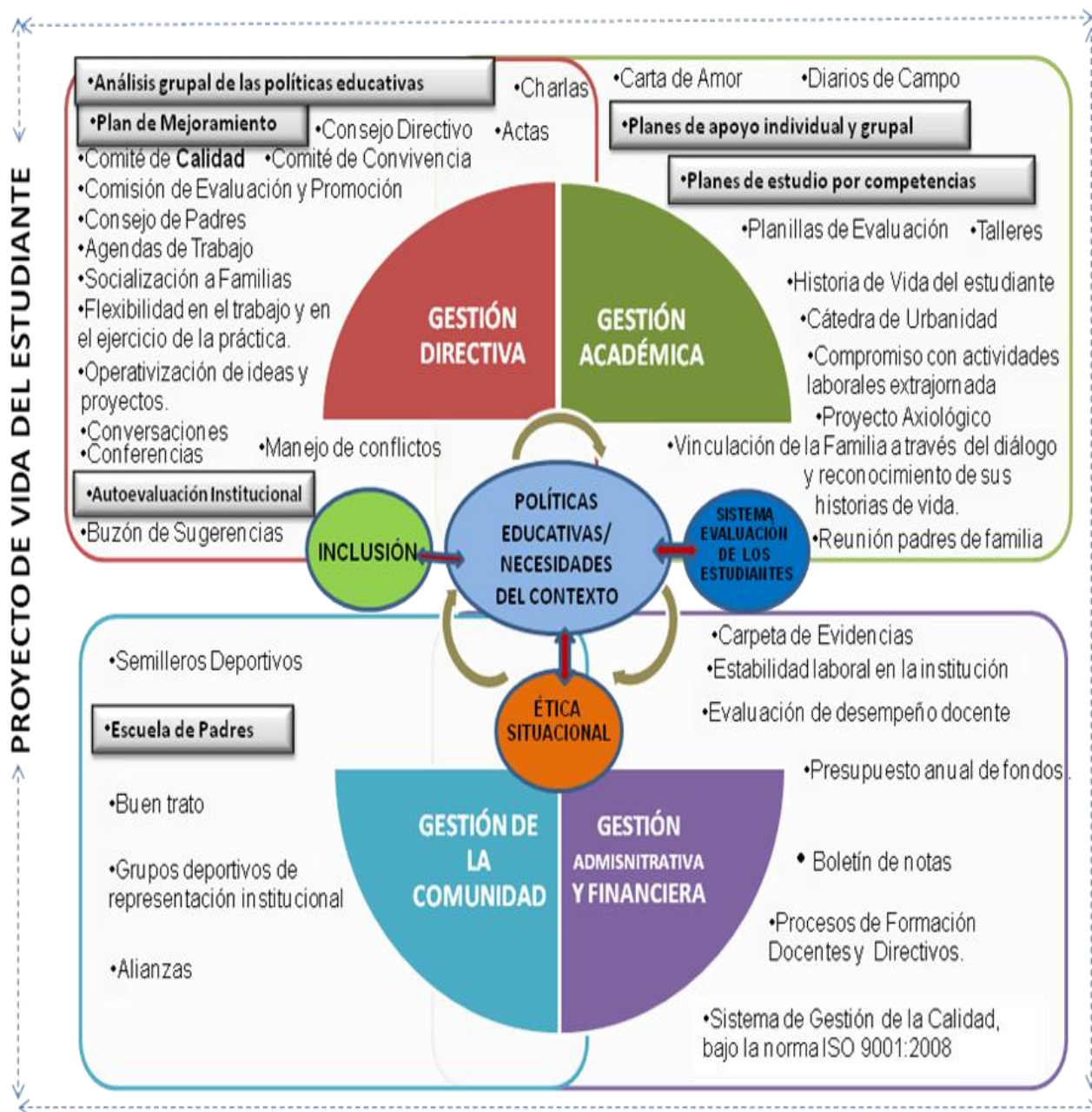
### **3.3.3. Representación: Conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites.**

La globalización no transita por el tiempo histórico de manera lisa y llana; es un propósito creado por unos actores concretos, está en combate y parte de su estrategia para hacerse legítima en producir un discurso y una manera de pensar tal que hacer creer que la globalización nos compete a todos y tenemos que aceptarla o incluso aprovechar sus cosas buenas. (Martínez, 2004, p.399)

En aras de la globalización, la sociedad demanda permanentemente a la Escuela desde sus carencias y sus limitaciones, para que construya una oferta de servicios que cumpla con los requerimientos de ésta. Sin embargo, no es posible responder a todas las demandas que pesan sobre la Escuela. De esta manera, debe procesar adecuadamente las demandas a la luz de la misión y de la identidad institucional, fijando metas y propósitos compartidos, y elaborando criterios para delimitar a qué expectativas puede responder y a qué demandas no puede responder, teniendo en cuenta el contexto con sus exigencias particulares. La organización escolar sólo puede comprender su propia experiencia y evaluar su propio destino localizándose a sí misma en su historia, y sólo así puede conocer sus propias posibilidades y sus propios límites en el contexto.

De esta manera, en la representación conciencia de las propias posibilidades y de los propios límites, los participantes de la investigación comprenden la Institución Educativa Loma Linda como una organización dinámica que interpreta, adecua y aplica las políticas educativas de acuerdo a la filosofía, la misión y la visión institucional, teniendo como referentes la situación económica, social y cultural del contexto en el que está inmersa.

Seguidamente, se presenta la tensión Políticas Educativas/Necesidades del Contexto (*Ver diagrama 8*), en esta tensión los actores de la organización le dan valor a las políticas emanadas por el Ministerio de Educación Nacional, puesto que éstas son las que direccionan el horizonte institucional, definen objetivos y estrategias concretas para alcanzar los fines de la educación, en aras de fortalecer la gestión escolar y dando respuesta a las necesidades de su contexto. Para llevar a cabo las políticas educativas propuestas por el MEN, directivos y docentes resaltan prácticas como: inclusión, sistema de evaluación de los estudiantes y ética situacional, en cada una de las áreas de gestión escolar, en el marco del proyecto de vida de los estudiantes y determinando el carácter identitario de la Institución Educativa Loma Linda.



**Diagrama 8.** Políticas Educativas/Necesidades del contexto: Proyecto de Vida

En la construcción del **proyecto de vida de los estudiantes**, que tiene de base la Pedagogía del Amor, se contrastan los parámetros dados por el Ministerio de Educación Nacional y las necesidades de formación de los estudiantes:

Yo pienso que el Ministerio da los parámetros y a nivel institucional se acomodan de acuerdo a las exigencias del contexto. Sí, las políticas nos han ayudado y el hecho

de que los maestros estemos trabajando tanto en el proyecto de vida de los estudiantes, es todo un trabajo que tiene un impacto en los muchachos, éste lo estamos haciendo con ellos y cuando el estudiante sale de aquí su proyecto de vida en la calle también cambia, porque lo que se vive en Loma Linda se tiene que reflejar en la calle, sino es así, esto no tiene sentido, el hecho de que el muchacho venga a Loma Linda y encuentre un espacio diferente al espacio de la calle, esto tiene que afectar su proyecto de vida familiar, social, laboral y comunitario. DS5

La Institución Educativa Loma Linda, con su práctica de educación inclusiva se ha caracterizado por dar cuenta de una experiencia escolar a partir del compromiso ético asumido en el Proyecto Educativo Institucional, para promover la participación de los estudiantes en todas las acciones formativas.

Tratamos de ponernos en el papel del otro, comprender el otro, mirar y tratar de ayudarles en las dificultades que tienen. Una educación de calidad, es una educación primero donde todos quepamos, cierto, donde no hallan discriminaciones de ningún tipo, o sea hablando desde el punto de vista de inclusión, donde los docentes estén formados y capacitados para atender todas las necesidades que requiere un contexto y una comunidad educativa. DS13

De esta forma, la Organización Escolar se ha convertido en un espacio plural que reconoce la diversidad, teniendo en cuenta las características individuales de cada uno de los estudiantes, que se convierten en oportunidades para diversificar la respuesta educativa y desarrollar el potencial de aprendizaje de éstos, situación que requiere de un trabajo en equipo por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa.

En el área de gestión académica se resalta la práctica que genera el **sistema de evaluación de los estudiantes**, entendiendo la evaluación como parte de la construcción de un conocimiento científico y axiológico, haciéndose necesario establecer visiones de la realidad, ayudando a facilitar la generación de una cultura evaluativa.

La evaluación no es poner números, sino buscar que el estudiante conozca, aprenda que cada uno tiene un ritmo, cada uno tiene un estilo de aprendizaje, entonces la evaluación casi podría ser personalizada, que no todo mundo debe ser medido bajo los mismo patrones, sino que hay que tener en cuenta la diversidad de las personas en cuanto a su modo de aprender. DS9

Construir una cultura evaluativa implica incorporar la evaluación como un proceso que llevan a cabo docentes para mejorar y potenciar el desarrollo de sus estudiantes. De esta manera, la evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad de los estudiantes, ésto para valorar y tomar decisiones que impacten directamente en el proceso educativo. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética en la que se asume el análisis crítico de las intenciones que se persiguen, es decir, se hace necesario preguntarse qué se pretende lograr en los estudiantes, cómo se debe realizar, qué efectos tiene en él, en la familia y en su comunidad y qué papel asumen los evaluadores y los evaluados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta forma, se trabaja de acuerdo a los ritmos y estilos de aprendizaje.

Los participantes de la investigación reconocen como práctica de su quehacer pedagógico la **ética situacional**, comprende que cada sujeto es libre de actuar, según su experiencia, estableciendo con ello la toma de decisiones acorde a las circunstancias de una situación en particular y no desde leyes predeterminadas.

Mira, lo que pasa es que de pronto acá hay un Manual de Convivencia, pero es más que todo una ética situacional, trabajamos con respecto a cada familia, con respecto a cada niño, los papás siempre están atentos al llamado de lo que los educadores podamos trabajar con ellos. DP23

El único absoluto para la ética situacional es el amor, puesto que concibe la Escuela como un valor refugio, donde se mueven múltiples identificaciones, realidades compartidas que regulan pensamientos, sentimientos y reacciones individuales.

A continuación se aborda la incidencia de la calidad educativa en la gestión escolar desde las concepciones que directivos y docentes tienen de ésta: mejoramiento continuo y educadores comprometidos con responsabilidad social.

### **3.3.3.1. La calidad comprendida como mejoramiento continuo**

En la práctica *análisis grupal de las políticas educativas*, la Escuela como movilizadora del cambio educativo y por ende, de la realidad social, no puede estar ausente en el proceso de construcción de las políticas educativas, sino que debe apoyarse en una profunda reflexión del quehacer pedagógico y a su vez reconocer la importancia de su comunidad educativa que recibe el impacto de la implementación de las políticas.

Siempre debemos estar como en esa mira de que mejoremos, salgamos adelante como grupo, cierto. Y cuando hacemos este tipo de encuentros siempre esta la pauta de que las necesidades, las dificultades las exponamos y que saquemos en común acuerdo soluciones para salir adelante, cierto. O sea, a pesar de tanto trabajo, tanta cosa, siempre no se ha perdido esa capacidad de escucha, de analizar, de pensarnos como maestros cada uno, en nuestro rol allá en el aula, entonces, pienso que eso nosotros no lo hemos dejado perder y como esa calidad de uno ser humano, yo pienso que de alguna manera tenemos que reflexionar. DS5

Por consiguiente, la Escuela debe rescatar la reflexión pedagógica, es decir, pensar cómo se enseña y cómo se aprende, por qué se enseña y por qué se aprende, para qué se enseña y para qué se aprende. Incluso, implica repensar continuamente actitudes, prácticas y relaciones entre los sujetos involucrados, para ajustarlas a la propuesta educativa y a las realidades cambiantes. En otras palabras, pensar pedagógicamente implica reflexionar precisamente acerca del sentido y significado de las prácticas escolares, problematizando la adecuación entre los conceptos y valores en los que se fundamenta el sistema educativo y el carácter integrador de la pedagogía.

De ahí, la importancia de **la autoevaluación institucional**, como el mecanismo que permite hacer un seguimiento periódico y sistemático a los procesos institucionales para establecer si se alcanzaron los resultados esperados o monitorear los avances de éstos. La información adquirida mediante esta práctica retroalimenta el diseño estratégico de la organización, facilitando la toma de decisiones en coherencia con los objetivos institucionales y de esta forma rendir cuentas a la comunidad educativa.

Para la materialización de la autoevaluación, es necesario que se haga con mirada crítica, con sensatez y objetividad profesional, es una labor que demanda una profunda y constante reflexión, responsabilidad y sobre todo, la convicción de querer ser mejores cada día. Exige de la participación y compromiso de todos los estamentos de la organización escolar, sin exclusión de ningún miembro de la comunidad. Además, debe ser una labor continua, abierta, interdisciplinaria, lo que sugiere trabajar con espíritu de equipo. La integralidad es otro de los aspectos que debe atender el proceso de autoevaluación, en el sentido que involucre todas las vivencias, momentos y experiencias con la identidad y filosofía institucional, buscando de este modo, la coherencia entre las particularidades evaluadas y la misión de la organización escolar.

A partir de ésta se identifican los avances, logros y aciertos, pero a la vez se reconocen los errores, las inconsistencias y los vacíos, con el sano propósito de superarlos, de reorientar las sendas, de ajustar las cargas, de avanzar en un proceso de reconocimiento de la identidad y de las aspiraciones institucionales. Lo anterior, se hace práctica con el **plan de mejoramiento institucional**, como elemento que permite el aseguramiento de la calidad educativa, es un documento construido por los integrantes de la Institución Educativa, por un lado, dirige el rumbo de la organización hacia el logro de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional y por otro, monitorea la gestión escolar en las áreas directiva, académica, administrativa-financiera y de proyección a la comunidad, teniendo en cuenta las oportunidades de mejoramiento que resultan de la autoevaluación institucional, la evaluación de directivos, docentes y demás personal que labora en la I.E., así como los resultados de las pruebas externas ICFES y SABER.

El plan de mejoramiento como carta de navegación de la gestión escolar es un documento que debe ir acompañado de **planes de apoyo**, a ese mejoramiento, que incluye por ejemplo: planes de formación a directivos, docentes y estudiantes, según necesidades de formación; planes de mantenimiento y reparación de los inmuebles; planes de dotación de pupitres, libros y computadores, y provisión de materiales didácticos, según requerimientos institucionales.

Es una Institución que es inclusiva, que le colabora a los padres de familia para que sus hijos estén en mejores condiciones y se les trata de ayudar al máximo buscando a esas personas que les puedan ayudar y por parte también de nosotros, que nosotros empezamos a buscar estrategias para ellos, planes de apoyo para trabajar con esas personitas que tengan, por ejemplo, una diferencia. DS12

En este caso, los docentes resaltan los planes de apoyo como parte esencial para abordar las necesidades individuales del estudiante y como oportunidad para reconocer y analizar las dificultades académicas, sociales y comportamentales de éstos en el contexto escolar.

Por otro lado, en la gestión académica se evidencia el **plan de estudios por competencias**, que se contextualiza con relación a la realidad escolar y las características de los estudiantes. Constantemente los directivos y docentes reflexionan en torno a estos, orientándolos al enfoque de formación por competencias, teniendo como referente los estándares básicos que propone el Ministerio de Educación Nacional. En este punto cabe resaltar que el MEN desde la propuesta por competencias tiene una tendencia hacia el aspecto cognitivo, razón por la cual el equipo educativo articula esta mirada con la propuesta de involucrar aspectos socioculturales en el plan de estudio, a fin de que responda a una educación para todos y provea a los estudiantes de las mismas oportunidades de aprendizaje, desarrollo individual y social.

El énfasis en las competencias y en los aprendizajes no significa ya una reforma de la Escuela, sino una reconversión; como en el modelo de las industrias, se trata de aplicar la reingeniería, reconvertir el sistema, no reformarlo. El problema de hoy ya

no sería de insumos, esto es, de maestros capacitados, un buen currículo, equipamiento moderno, textos, etcétera, sino de garantizar, por diferentes vías, un conjunto de resultados que se miden en términos de aprendizaje de aquellas competencias que se consideran necesarias para vivir en la era de la informática y en el mundo globalizado. El Estado ha de ocuparse entonces de medir (con estándares preestablecidos a nivel mundial) los logros de estos aprendizajes, y el sistema educativo, funcionando con la lógica del mercado, debe encargarse de buscar las mejores alternativas para conseguirlos. (Martínez, 2004, p. 401)

Los planes de estudio como la ruta de formación de los estudiantes deben plasmar la orientación teleológica de la organización escolar, así como su visión de mundo y de seres humanos a formar. Situación que entra en contradicción con el Estado, sus demandas y exigencias, a través de los resultados en pruebas externas a la organización escolar, que buscan la estandarización del servicio educativo.

### **3.3.3.2. La calidad comprendida como educadores comprometidos y con responsabilidad social.**

Como parte del compromiso de la generación de redes afectivas y trabajo en equipo, la Organización Escolar crea espacios de participación para involucrar a las familias en el proceso de formación de los estudiantes. Los directivos y docentes resaltan la **escuela de padres**, como un espacio de participación para que las familias adquieran aptitudes y competencias parentales en la formación de los niños, niñas y adolescentes. Igualmente esta práctica es un instrumento para la mejora de la calidad educativa y permite a Loma Linda estrechar lazos con la familia y la comunidad en general.

### **3.3.4. Representación: Autoevaluación y compromiso con la mejora**

Los cambios que producen la ciencia, la tecnología y los medios de información y comunicación introducen modificaciones a la Escuela, situación que lleva a reformular

los contenidos de aprendizaje, los materiales y las prácticas de enseñanza, así como los sistemas normativos y de valores transmitidos. De ahí que la organización escolar se ve obligada a responder a los múltiples criterios y demandas, tanto referidas a su naturaleza como a las anteriormente mencionadas.

Como plantea Jorge Etkin:

Bajo esta doble presión interna (hacia la estabilidad) y externa (hacia las cambiantes condiciones del medio), la estructura en la realidad suele presentar brechas o disfunciones y en este sentido su efectividad es incierta. Pero hay distintas formas de explicar la dinámica de la estructura. Nosotros distinguiremos entre la visión de la estructura como un diseño o ejercicio de racionalidad (el cambio planeado), y la visión de la estructura como una trama emergente (el cambio no planeado). [...] Con un enfoque racional, una función directiva es realizar los ajustes en las estructuras de acuerdo con las políticas, las estrategias y propósitos buscados por la organización (en un entorno cambiante). Las estructuras expresan e instrumentan las orientaciones básicas de las estrategias en el plano comercial, económico o financiero. Nos referimos a las estrategias orientadas hacia el crecimiento, la diversificación, la concentración, la focalización, la apertura. (2000, p. 147-148)

Desde este panorama, la Institución Educativa emprende a partir de una perspectiva de cambio planeado, nuevas rutas que permiten adaptarse a éste, dando relevancia a la autoevaluación y al compromiso con la mejora como factores de transformación en el diseño organizacional. De ahí que cobra importancia para los participantes de la investigación la autoevaluación institucional como un proceso para identificar amenazas y oportunidades de mejora, situación que les permite plantearse planes estratégicos para desarrollar una acción continuada de mejoramiento de la calidad, en lo concerniente a los procesos y los resultados esperados en el establecimiento educativo.

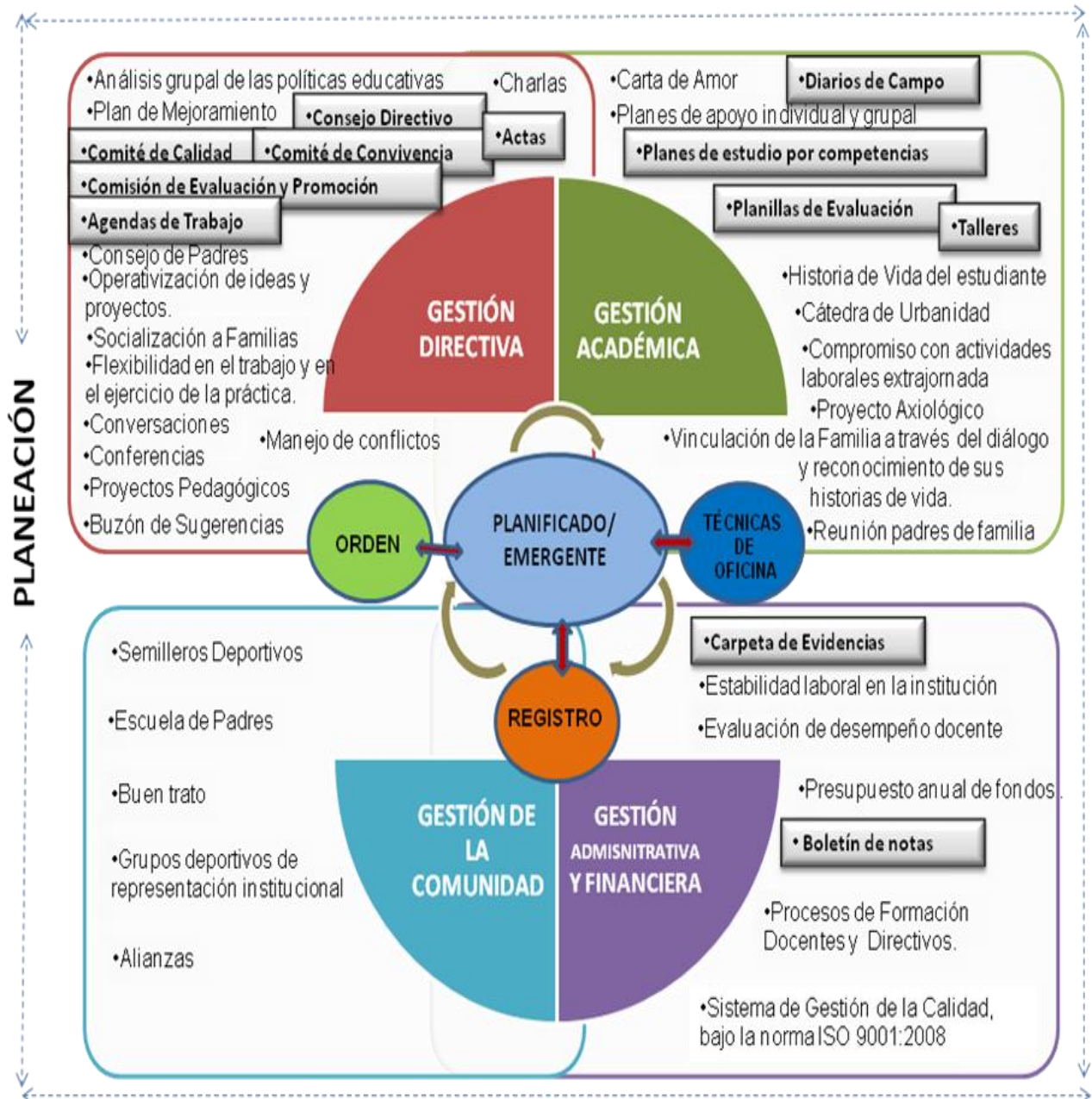
Así, es posible afirmar que la mejora de la organización escolar gira en torno a la planificación, desarrollo, evaluación de cambios e innovaciones, que tienen como

objetivo aumentar la calidad educativa desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual.

En esta representación los directivos y docentes dan relevancia al trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la disposición de ayuda entre los integrantes y la disponibilidad para intercambiar saberes que fortalecen la práctica pedagógica. Así mismo, la aceptación y valoración de las propuestas individuales presentadas por los actores del proceso educativo permiten el mejoramiento continuo de la Institución Educativa, generando un clima organizacional pertinente para dinamizar los cambios que debe afrontar.

A continuación se presenta el diagrama que corresponde a la tensión Planificado/Emergente, en éste se observan las prácticas que directivos y docentes resaltan, teniendo como acción central la planificación articulada al orden, las técnicas de oficina y los registros, elementos que circulan en las cuatro áreas de gestión escolar.

*(Ver diagrama 9)*



**Diagrama 9. Planificado/Emergente: Planeación**

La **planeación** como práctica de la organización escolar, es el camino para que ésta cumpla con la misión y alcance las metas propuestas, utilizando los recursos humanos, físicos, materiales y financieros de forma más efectiva y eficiente, diseñando cada uno de los pasos para la búsqueda de soluciones a las necesidades institucionales detectadas en la autoevaluación institucional y demás instrumentos de diagnóstico escolar, para contribuir al accionar cotidiano.

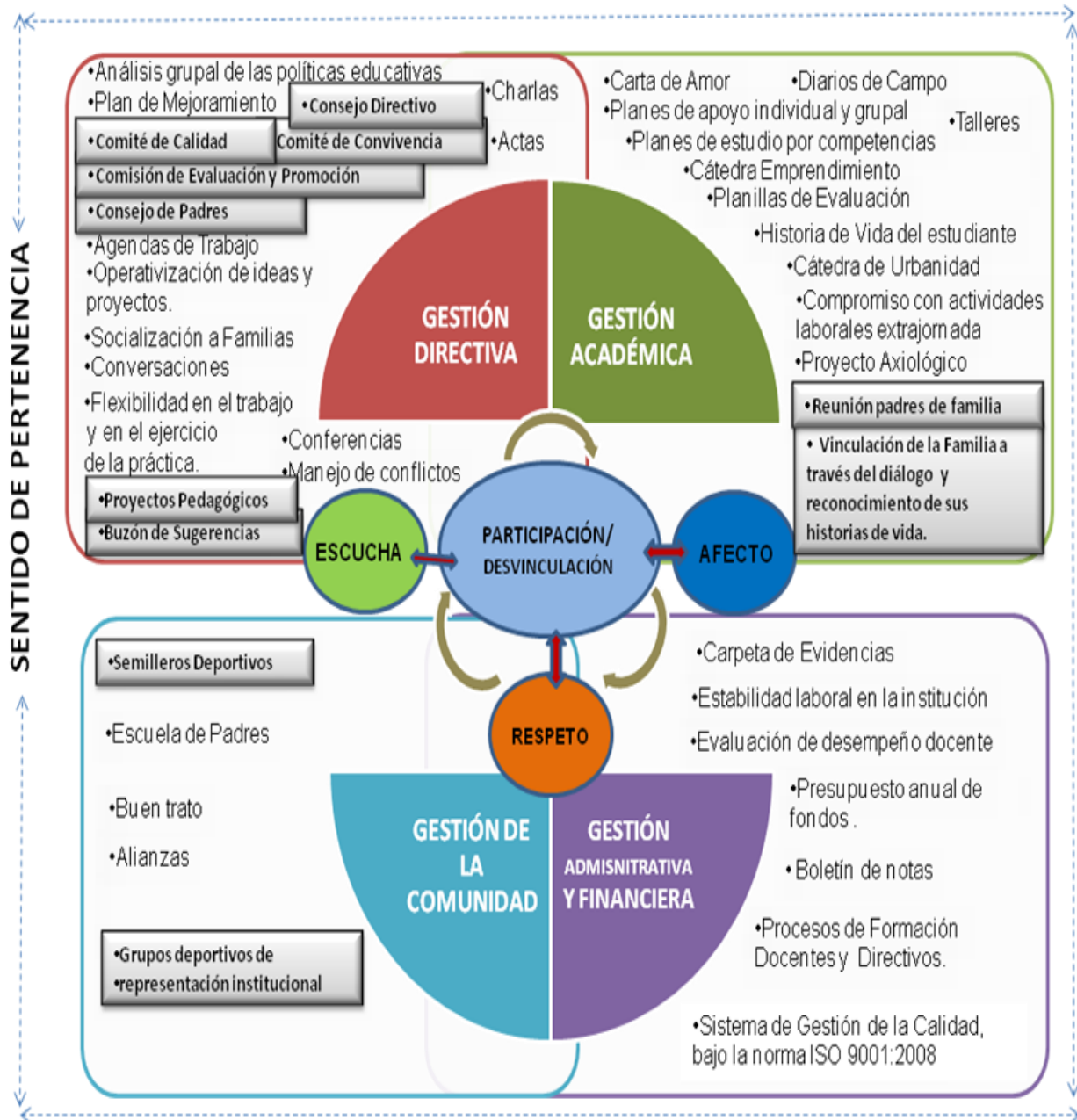
El equipo educativo plantea el **orden** en la Organización Escolar como una disposición de elementos que conforman el conjunto del actuar educativo, que acompaña el quehacer pedagógico y los hechos cotidianos, es un diseño, una construcción que genera en directivos y docentes sensación de bienestar en la labor educativa.

Dicho de otro modo, Senge (2006) plantea el orden como el concepto que nos permite distinguir en la realidad lo actual, lo virtual o lo postergado en la organización, entre lo programado y lo emergente, entre lo instituido y lo instituyente (que provoca el cambio), es el marco que nos permite hablar del desorden como una oposición, una energía que dinamiza la organización escolar.

Por otro lado, las **técnicas de oficina y los registros**, como prácticas que surgen de las exigencias de calidad del Ministerio de Educación Nacional, a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, en cuanto a planes de mejoramiento, evaluación y estándares de competencias, componentes que exigen una serie de evidencias y de sistematizaciones que en última instancia se convierten en registros, cargando la labor del docente y directivo.

La Escuela convertida “en la oficina”, en las técnicas de oficina dada en nombre de la calidad”. Hay que llenar mucha papelería y hay que hacer muchas cosas y es ya [...] no piense y llene papeles y llene papeles. DP17

Finalmente, se recoge la tensión Participación/Desvinculación, los actores de la investigación resaltan como práctica que enmarca la gestión escolar, el **sentido de pertenencia** de los integrantes de la comunidad educativa. Así mismo, en esta representación señalan prácticas que circulan en todas las áreas de gestión escolar como la escucha, el afecto y el respeto. (Ver diagrama 10)



**Diagrama 10. Participación/Desvinculación: Sentido de Pertenencia**

La participación de los integrantes de la comunidad educativa apoya y consolida el componente de identidad, valorando las iniciativas que tienen y su potencial de movilización y transformación social. En consecuencia, **la escucha** como práctica facilita la participación protagónica, generando un ambiente de confianza y compromiso entre los implicados.

Loma Linda podríamos decir que tiene dentro de su misión institucional unos parámetros de vida que son la escucha, el afecto, el ponerse en el lugar del otro, en disfrutar este trabajo y que todos los días nos asombremos de lo que hacemos y que sea un aprendizaje, no tanto para los chicos, para los papás, sino también para nosotros como maestros. DS28

Desde esta visión, escuchar implica ponerse en el lugar del otro, ayuda a identificar aquello que es compatible o divergente, potenciando la capacidad para integrar, crear y motivar. Igualmente, representa un componente fundamental en la dinamización y empoderamiento de la propuesta educativa. A esta práctica se le suma el **afecto** que potencia la participación de los integrantes de la comunidad. Es un aspecto de gran relevancia para los participantes de la investigación, debido a que facilita las interrelaciones al interior de la Organización Escolar. Así mismo, el afecto proporciona la capacidad de ayudar a los demás de manera desinteresada e incluso, resaltan que éste se expresa por medio de la conducta y se evidencia a través de la sonrisa, el saludo cordial, las señales de aceptación y el apoyo hacia el otro.

Los aspectos que me han involucrado en esta institución, y por lo cual nunca quisiera estar ausente de ella, es esa parte humana, es esa relación con los compañeros, el ambiente tan cálido que se vive porque es como una familia, (...) esta es mi segunda familia, pues yo nunca puedo decir que yo llego a mi institución, digo mi institución porque es mi segundo hogar. DP27

El **respeto** como práctica que contribuye a la participación y al compromiso con la mejora es comprendido como el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro, facilitando las relaciones interpersonales.

Loma Linda es un lugar que la educación es para todos, es de puertas abiertas y pienso que aquí vienen los muchachos y son escuchados, son respetados, así como nosotros queramos que seamos escuchados y respetados, así mismo tratamos a los demás, a los muchachos, para que se sientan felices de ser ellos mismos. DP18

Esta práctica como actitud en los integrantes de la comunidad educativa facilita reconocer el valor de la persona, aceptándola y comprendiéndola tal y como es, en su forma de pensar, sentir y ser.

Finalmente, como se abordó en las representaciones anteriores, el análisis de las prácticas que emergen en las tensiones Planificado/Emergente y Participación/Desvinculación se lleva a cabo teniendo en cuenta la concepción de calidad como mejoramiento continuo que se encuentra presente en la representación autoevaluación y compromiso con la mejora.

#### **3.3.4.1. La calidad comprendida como mejoramiento continuo**

En esta representación el **Consejo Directivo** se ha conformado como un elemento clave en la participación de la organización escolar, al ser el espacio de gobierno en el que participan actores de todos los sectores de la comunidad educativa. Como lo plantean directivos y docentes “éste es un grupo de personas que se reúnen y ellos son los que dan respuesta a toda nuestra comunidad educativa, a las necesidades, a los intereses y en común acuerdo toman decisiones”. DP18

Este espacio de participación ofrece un marco idóneo para que todos los actores del proceso educativo puedan mejorar los aspectos que hagan falta en la Institución Educativa, a través de unas prácticas de gestión participativas para que los grupos trabajen juntos en busca de un fin común.

En aras de fomentar espacios de participación, la organización escolar ha conformado el **Comité de Calidad** en el marco del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, integrado por representantes de la comunidad educativa.

Es el órgano responsable de fomentar, promover y orientar todas las actividades de la Institución que afectan la calidad de sus servicios. El comité de calidad constituye

la instancia en la que se atenderá y analizará los intereses, necesidades, inquietudes, opiniones y sugerencias de cada proceso de apoyo de la Institución. Acuerdo N°020 por el cual se crea y conforma el Comité de Calidad de la Institución Educativa Loma Linda.

Éste ha tenido una clara incidencia en la gestión escolar en cuanto lleva a cabo el análisis del desempeño de la Organización Escolar, de los cambios internos y externos, monitoreando, tomando decisiones con respecto al alcance de los objetivos, misión y metas planteadas. El equipo de directivos y docentes atribuye como fortalezas del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización, estructuración de procesos, evidenciados en la organización de planes de trabajo que se entrecruzan con el direccionamiento estratégico, los planes de mejoramiento institucional, que les ha permitido responder a las exigencias externas y auditorias que hace la Secretaría de Educación y otros entes de control a la Institución Educativa.

Otro espacio es el **Comité de Convivencia** de la Institución Educativa, es la instancia que fomenta la armonía y promueve actividades para fortalecer el crecimiento en valores de los integrantes de la comunidad educativa.

La toma de decisiones también en equipo, mira que se habla de un Consejo Académico, de una Comisión de Evaluación y Promoción, se habla de un Comité de Convivencia, o sea, aquí en ningún aspecto se toman decisiones individuales, siempre se confrontan, se analizan y se llegan a acuerdos y entre esos acuerdos también se tiene muy en cuenta al padre de familia. DP27

Así mismo, evalúa y media los conflictos que se presentan dentro de la Institución Educativa, llevando a cabo el seguimiento del cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Manual de Convivencia.

De igual forma, la **Comisión de Evaluación y Promoción** está integrada por representantes de los estamentos de la comunidad educativa, este grupo de trabajo

plantea las estrategias pedagógicas formativas para la superación de las dificultades que presenta cada uno de los estudiantes en el proceso formativo:

Considero que hay muchos mecanismos de participación al interior de la Institución, desde el mismo Consejo de Padres, desde el mismo Consejo Académico, nosotros hacemos las reuniones constantes del Comité de Evaluación y Promoción de los estudiantes, en los que participan representantes de padres, que nos dan sus aportes al objetivo de los estudiantes. DP24

Desde las gestiones académica y administrativa-financiera se resaltan como prácticas cotidianas del quehacer pedagógico los **diarios de campo, planes de estudios por competencia, planillas de evaluación, talleres, boletín de notas y carpeta de evidencias**, éstos son insumos de trazabilidad en los procesos escolares, permiten la evaluación de las acciones para las cuales fueron creadas, ejemplo: el diario de campo como instrumento de reflexión pedagógica, la planilla de evaluación como registro de la valoración del estudiante, el boletín de notas como mecanismo de comunicación con las familias para el seguimiento del proceso formativo y la carpeta de evidencias como valoración de las prácticas docentes.

La planeación que hacemos, el diario de campo, los encuentros pedagógicos por jornadas, los planes de estudio, los talleres, las planillas de evaluación son acciones que se trabajan como en equipo y se hacen actividades o gestiones o acciones que apunten al logro de metas que se propongan, me parece que son acciones de la rutina escolar, todo lo que se pueda vivir en comunidad, los proyectos institucionales, esas son acciones concretas puntuales, los momentos culturales, las reuniones con los padres. DP17

Igualmente, se convierten en elementos de control del proceso, garantizando los objetivos propuestos por la Organización Escolar, además materializan el pensamiento educativo, retroalimentando las prácticas pedagógicas y potenciando el desarrollo de procesos investigativos en el contexto escolar.

***La reunión de padres de familia, el consejo de padres y la vinculación de las familias a través del diálogo y reconocimiento de sus historias de vida.*** El equipo educativo considera que el quehacer pedagógico y administrativo debe estar vinculado con la comunidad desde el trabajo directo con la familia, el diálogo y el reconocimiento de sus historias de vida, articulando el Proyecto Educativo Institucional a las realidades de éstas.

Nuestros padres de familia como nosotros los movamos, ellos hacen, vienen, se convocan, proponen, si, o sea no les da pereza, son muy dados, les gusta aprender, nosotros vamos generando de que traigan cuadernito, de que escriban, yo siempre les digo en cada reunión traigan cuadernito para que no se les olvide las cosas mamás, entonces ellos empiezan, anotan, preguntan, entonces hemos empezado también un clima institucional de que los padres de familia conversemos. DS28

De tal forma, reunirse con las familias a través de la excusa de la entrega de boletines escolares o para hablar acerca de los procesos educativos del estudiante hace que éstos participen, dejando de ser actores pasivos y tomando parte en las decisiones relevantes del proceso formativo, a través de la creación de espacios como el Consejo de Padres que se convierten en un apoyo indispensable en los componentes propios de las áreas de gestión.

El ***buzón de sugerencias*** hace parte de la gestión directiva, fomenta la participación en la Organización Escolar, se convierte en otra alternativa de comunicación, expresión de intereses y necesidades por parte de los integrantes de la comunidad.

Un buzón de sugerencias que está disponible para que los padres de familia hagan sugerencias si es del caso, [...] yo diría que la parte de comunicación, porque se les permite a los padres que cuando tengan algo que decir, lo digan y ya uno tratar de recoger todas esas inquietudes. DP19

No obstante, en la Organización Escolar se sigue privilegiando el diálogo y el encuentro cara a cara para afrontar cualquier debilidad en el proceso o para el reconocimiento propio de los logros institucionales.

La Ley General de Educación (Ley 115/94) en su artículo 14, define que los establecimientos educativos públicos y privados están obligados a implementar **proyectos pedagógicos** transversales en la enseñanza, entre los que se debe cumplir con proyectos como: aprovechamiento del tiempo libre; protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales; democracia; formación en valores humanos y educación sexual.

Los participantes de la investigación expresan que los proyectos son relevantes en el contexto en el que está inmersa la Organización Escolar, por consiguiente planifican estos proyectos en concordancia con el horizonte institucional en forma colectiva, en el que se involucran docentes, directivos, estudiantes, familias y otros miembros de la comunidad educativa.

En la gestión de la comunidad cobra un sentido la conformación de **semilleros deportivos y grupos de representación institucional**, estas acciones de desarrollo comunitario son consideradas de gran importancia en la calidad educativa, dado que pone énfasis en el bienestar del ser humano, a partir de la integración de la I.E. con la comunidad local.

Uno trata de ir metiendo al muchacho en que tenga una visión diferente del deporte, del aprovechamiento del tiempo, de que comprenda que la salud física y mental, no es solamente en éste momento, sino que durante toda la vida le va a servir como un medio extracurricular o como un medio de formación como diferente al otro, al de lo académico, tratar de mostrarles otros espacios y llevarlos para que hagan contraste con otros tipos de comunidades, de participar a nivel municipal y hasta donde se llegue con los juegos intercolegiados y a nivel recreativo y toda esta parte y eso ha hecho que de pronto el potencial de la institución vaya en mejoría dentro de este campo de la educación física. DS16

En suma, es posible visualizar a través de las prácticas resaltadas por directivos y docentes, que la calidad educativa incide directamente en la dinamización de la gestión de la Organización Escolar, esto es que la gestión se asume desde la participación y la responsabilidad de los actores que confluyen en el ámbito escolar, integrando en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones en la Institución Educativa.

Igualmente, la existencia de espacios que posibiliten la participación en la gestión escolar y el trabajo en equipo, son criterios de calidad que son posibles en la medida en que se faciliten estructuras interconectadas para responder a las necesidades del contexto. Así mismo, el liderazgo pedagógico es un elemento para reconocer el tejido que debe existir entre las áreas de gestión escolar, permitiendo la interpretación de los procesos de cambio y la transformación de la Organización Escolar.

## CAPÍTULO IV

### CONSIDERACIONES FINALES

La investigación ***Lectura del discurso de la calidad educativa en la gestión de la Organización Escolar Loma Linda: la voz de directivos y docentes***, permite afirmar que los participantes construyen su quehacer pedagógico a través del discurso colectivo que se estructura en la identidad como un conjunto de rasgos propios que caracterizan a la organización escolar y que la diferencia de las demás de su mismo ámbito misional. De la identidad hacen parte los principios, las concepciones, los imaginarios, así como los fundamentos conceptuales y metodológicos de las prácticas pedagógicas y administrativas, a partir de las cuales se realiza el trabajo cotidiano, aspectos que conforman la cultura organizacional. Sin embargo, se evidencia que en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda se han anclado elementos de la administración clásica propios del espacio empresarial, creando en los actores educativos imágenes de superación y alcance de metas institucionales que elevan la calidad de los procesos académicos y convivenciales en coherencia con los lineamientos instituidos por el Ministerio de Educación Nacional.

El aporte de la investigación desde la modalidad hermenéutica comprensiva, permitió abordar el análisis de la Organización Escolar Loma Linda bajo una mirada crítico-analítica, para identificar desde las propias voces de los actores el discurso de la política de calidad educativa del MEN y cómo es dinamizado en los procesos de la gestión escolar.

Acercarse a las concepciones que tienen los participantes de la investigación sobre calidad educativa, desde sus voces y sus relatos, permite aproximarse a la comprensión de las relaciones de significados que establecen en sus sistemas de valores, imaginarios y sueños para transformar su quehacer pedagógico y administrativo. En

suma, al recoger las voces de los actores involucrados se descubren múltiples representaciones, que como construcciones y reconstrucciones de la labor de directivos y docente, establecen una realidad comprensible y tangible en términos de significación y sentido. Las voces que emergen serán la apuesta y punto de referencia de la gestión escolar en la Institución Educativa Loma Linda, para generar nuevas acciones sobre el deseo de superación, de bienestar individual y colectivo.

El discurso de los directivos y docentes en torno a la calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar revela tensiones, resistencias y negaciones frente a los procesos de cambio instalados en el marco de las políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional, debido a que la Escuela nunca ha contado con un modelo propio de administración, siempre ha sido gestionada por modelos económicos y políticos que regulan otros ámbitos organizacionales, generando tensiones en las estructuras escolares y sus formas de gestión. A la vez, estos elementos construyen nuevos modos de representar su quehacer pedagógico y administrativo.

Desde hace ya algún tiempo se ha puesto en circulación el discurso sobre la modernización educativa, pero asociado a diferentes significados. En principio, se confunde la inscripción de la Escuela en el contexto de la modernidad con los procesos específicos de modernización educativa. Si bien es cierto que desde el surgimiento de la Escuela pública aparecen ciertas prácticas de la sociedad moderna en cuanto al uso del tiempo, la división del trabajo y la homogeneización e individualización de los sujetos y de los saberes, sin embargo, una cosa distinta son los procesos de modernización educativa en el cual la Escuela se constituye en un dispositivo articulado a un proyecto inscrito en la lógica de la modernización de la sociedad y del Estado. (Martínez, 2004, p.103)

Para el Estado modernizar la educación cumple con su proyecto de desarrollo y competitividad nacional, para ello ha usado parámetros científicos propios de otras áreas del saber, llevando a que las políticas educativas se sometan a procesos experimentales, cambiando los esquemas tradicionales a nuevas teorías pedagógicas de la enseñanza y de la gestión, es decir, la Escuela moderna impulsada por nuevos

saberes y disciplinas, se pone al día con los nuevos desarrollos tecnológicos. Estos procesos despojan a los directivos, docentes y a la Escuela de comportamientos y prácticas que se juzgan obsoletas, obstaculizando el progreso social y material de ésta. Lo fundamental que se busca es dotarlos de un andamiaje tecnológico para racionalizar y operacionalizar la acción educativa con el objeto de volverlos “eficaces y eficientes”.

De ahí la importancia de pensar la Escuela desde sus actores y las dinámicas que en ésta se vive, por esta razón, en la investigación se logra dos aportes fundamentales. El primero, tiene que ver con la categorización y exploración de una ruta conceptual para el análisis de la organización escolar, en donde el pensamiento organizacional no se aborde desde un formalismo tendiente a presentar la Escuela como un modelo abstracto y cerrado que evoluciona en una línea de tiempo como si fuera un organismo perfecto, haciéndola parecer como el espacio ideal o ejemplar, sino visionándola como un sistema dinámico, rodeado y constituido por tensiones y paradojas que construyen los sujetos y los grupos, donde los conflictos son situados históricamente y movilizan los elementos estructurales, funcionales y armónicos de ésta. Con la ruta conceptual adoptada para el trabajo no se pretende desconocer el análisis formal de las organizaciones, ni los modelos idealistas con los que se han mirado las Escuelas, se busca abordar otras alternativas epistemológicas posibles para analizar las instituciones educativas.

El segundo aporte, se deriva de lo metodológico frente a la dinámica de los grupos, a través de los dispositivos conversacionales abordados, se construye un diálogo de confrontación desde la reflexión, que permite movilizar las transferencias, interrogar las posiciones que asumen los directivos y docentes en torno a la construcción del discurso de calidad educativa, propiciando un diálogo que permite un efecto crítico de sus prácticas pedagógicas y administrativas. Así mismo, abordar la investigación por medio del método analítico, abre una ventana para hacer reflexión pedagógica de la construcción de un discurso al interior de la Organización Escolar Loma Linda.

Uno piensa tantas cosas, se le vienen cosas a la cabeza, como sin querer queriendo, ustedes vinieron y solicitaron un espacio para su trabajo, aquí se los dieron y salimos beneficiados todos, hay veces nos cuestionamos unas cosas que estaban ahí pasando, y ve, yo no lo había pensado así, si no lo tocan, pienso que no teníamos que mejorar en eso, yo pensé que así estaba bien, es como si nos tocaran un poquito la llaga, por usar un término hasta maluco, pero que tan bueno, ustedes hacen su parte y nos aportan, ustedes piensan que nosotros les estamos aportando a su trabajo, pero ustedes nos están contribuyendo a nosotros a muchas cosas y cada vez que hay un conversatorio o una cosa de éstas, uno sale pensando, si se puede, no se puede, nos falta, lo logramos, entonces es bueno, muy bueno. DS15

En el discurso de directivos y docentes se deja entrever que los actores de la organización escolar son producto de las circunstancias organizacionales, pero que en espacios de reflexión producen nuevos saberes sobre el hecho educativo y lo organizan no sólo cognitivamente sino manifestándose en acciones organizativas dentro del contexto.

A continuación se dedican unas palabras a los aspectos que llamaron la atención del equipo de investigación y que deben ser atendidos para cualificar la propuesta educativa de la Organización Escolar Loma Linda, con ello se pretende aportar ideas para el crecimiento y fortalecimiento de ésta. En este sentido, se abordaran tres elementos:

1. La construcción del discurso de calidad en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda, desde el sujeto, el grupo y la organización.
2. Apreciaciones diversas acerca de la política de calidad educativa
3. Recomendaciones a posibles líneas de investigación

#### **4.1. La construcción del discurso de calidad en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda.**

La percepción de la calidad educativa se hace visible en el discurso de los directivos y docentes a partir de la construcción de un concepto de calidad que gira alrededor de cuatro concepciones: el alcance de los principios institucionales, el mejoramiento continuo, el equipamiento de instituciones educativas para la creación de nuevos espacios de aprendizaje, y educadores comprometidos y con responsabilidad social. En este sentido, consideran necesario para la dinamización de la calidad en la organización escolar, una gestión que involucre a los integrantes de la comunidad educativa de manera diversa, en distintos roles y en diversos espacios, en concordancia con la filosofía, la misión y visión institucional, en sintonía con las demandas del contexto.

En síntesis, la propuesta de gestión escolar consiste en pensar la organización escolar desde ésta, como un trabajo sistemático a favor de la eficacia de los proyectos pedagógicos, con un sentido socio-antropológico. Perciben que la gestión escolar articulada a las estrategias de calidad, fortalecen las debilidades institucionales a través de la apertura al cambio y la adaptabilidad a las exigencias del contexto, por parte de directivos y docentes.

Las concepciones de la calidad educativa son la idea de cambio en la organización, proyectando el deseo de la excelencia y del prestigio, generando complejas interacciones sociales y creaciones imaginarias que sugieren una transformación de la identidad en la organización escolar.

En esta línea, la calidad educativa en la gestión escolar se evidencia a través de las voces de los participantes, desde las dimensiones sujeto, grupo y organización de la siguiente manera:

#### **4.1.1. En la dimensión sujeto, se evidencia:**

En los directivos y docentes prevalece el enfoque inclusivo de la educación, desde el reconocimiento de los principios de equidad y justicia social, que orientan el sistema educativo nacional, estos lo asumen como parte fundamental de su filosofía institucional, en el sentido en que la inclusión es una respuesta al derecho a la educación, es un asunto de participación y de construcción de espacios para que todos aprendan. No obstante, se convierte en una voz de sujeto, porque los docentes expresan que el abanderamiento de la inclusión es un liderazgo asumido por la rectora y algunos de sus docentes, pero hacen falta elementos que le permitan consolidarse en todos los integrantes de la comunidad educativa.

Por otro lado, los actores de la organización declaran que la calidad educativa promueve nuevas formas de hacer su labor, y sienten que con ello se pierden de su quehacer pedagógico, situación que los avoca a demandar apoyo de los demás compañeros para disminuir las incertidumbres que se generan.

Los actores educativos vinculan la comprensión de su existencia desde los imaginarios que han construido junto a la historia de la organización que los acoge y pone en escena sus vivencias, mimetizando su sentir personal con el de la organización escolar, constituyéndose en un grupo objeto<sup>77</sup> donde no se escucha una voz instituyente de protesta subjetiva o colectiva, sino por el contrario generan una voz de queja cuando no se sienten conformes en la organización. Así mismo, los sujetos son dados a generar división del trabajo, opacando con ello la construcción de un discurso propositivo para el desarrollo organizacional.

---

<sup>77</sup> “El grupo objeto, es básicamente reproductor del orden establecido, es una materialización de lo instituido, porque se nota apego a lo normativo, una disociación de lo afectivo y actitudes personales de retracción”. ( Schvarstein 2001, p. 37)

#### **4.1.2. En la dimensión de grupo, se evidencia:**

En la dinamización de la gestión escolar proponen que todos los actores que participan en la comunidad educativa deben involucrarse en las tareas que demanda la organización escolar, haciendo referencia a que todos son actores y parte de la gestión y que cada uno aporta desde su lugar, para la puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional.

Directivos y docentes consideran que las dinámicas sociales actuales hacen que diferentes ámbitos de los sectores: social, familiar, económico y político, exijan a la Escuela y especialmente al docente, una resignificación de su rol, situación que los motiva a participar y hacer parte de esos cambios, pero al mismo tiempo, emerge en ellos el sentimiento de la falta de incentivos suficientes y el bajo reconocimiento social de la profesión docente, por parte del Ministerio de Educación Nacional.

Sin embargo, acentúan que la gestión de la líder de la Institución Educativa Loma Linda potencia y desarrolla sus capacidades, permitiéndoles un desarrollo profesional y personal acorde con sus ideales, en el sentido que reconoce al docente como un gestor, otorgándole una dimensión ética a su quehacer, al mismo tiempo, que eleva con ello el estatus de su ser profesional, dado que se le reconoce como sujeto actuante en la gestión, teniendo en cuenta que su unidad de acción fundamentalmente es el aula.

El estilo de liderazgo que la rectora emplea para la dirección de la organización presenta un carácter activo y visible con énfasis en la interacción personal, donde el contacto cara a cara entre los actores, genera preferencias por las negociaciones y acuerdos individuales. Es decir, los actores de la organización escolar son estimulados a considerarse profesionales autónomos cuyos problemas y quejas pueden y deben ser resueltos uno a uno con el director. (Ball, 1994)

No obstante, los participantes reclaman de la gestión directiva mayores espacios de integración grupal, que favorezcan las relaciones socio-afectivas y contribuyan al bienestar del talento humano. Igualmente, estímulos que les permitan vivir la Pedagogía

del Amor, la cual ha sido centrada en los estudiantes y familias más que entre directivos, docentes y administrativos.

Por otro lado, los directivos y docentes valoran el trabajo colaborativo, porque éste profesionaliza su quehacer, por lo mismo realizan esfuerzos para sortear las dificultades que significa reunirse para trabajar y cumplir con tareas comunes, sin los tiempos necesarios. Esta práctica de donación de tiempo, que es aquella que va más allá de los compromisos contractuales, es expresada como una disposición de vocación y amor en el ejercicio de su rol como docentes.

#### **4.1.3. En la dimensión organización, se evidencia:**

En esta dimensión, la conversación cobra un sentido importante en la Organización Escolar Loma Linda, pues permite generar acuerdos, en virtud del acontecer y de la dinámica del quehacer cotidiano. Los directivos y docentes llaman la atención, en la historia de la Institución Educativa, sobre el desplazamiento de la gestión pedagógica, hacia una gestión más administrativa, razón por la cual hacen un llamado hacia el diálogo entre estas dos gestiones, para que en conjunto, generen espacios que permitan la construcción de vínculos con los actores y la consolidación de redes de relaciones entre la familia, la sociedad y el Estado.

El lenguaje como dispositivo de gestión, dado que sólo a través del lenguaje, la palabra y su unidad social mínima -la conversación- es posible “hacer cosas”, responsabilizarse en mutuos compromisos de acción o crear nuevas realidades (según lo que se declare) en el seno de las organizaciones o en nuestras interacciones como personas. (Blejmar, 2009, p. 37)

Así mismo, el diálogo, el afecto, la comunicación y la palabra son dispositivos de gestión que permiten corresponsabilizar a los integrantes de la organización escolar en compromisos mutuos, en la creación de nuevas estrategias para mejorar las relaciones

interpersonales y mediar los conflictos que se presentan entre sujetos y grupos que participan en la construcción de la comunidad educativa.

En este punto cabe resaltar que la organización escolar está afectada por las instituciones, que determinan su carácter social y su deber ser. Éstas están constituidas por un sistema axiológico y unos dispositivos institucionales que aseguran la implementación y enraizamiento de dichos valores entre los actores que conforman el establecimiento educativo. De esta manera, se requiere reconocer la organización escolar como un grupo social, que involucra el mundo de sus integrantes y como el motor del desarrollo para la transformación de los valores y principios de la misma institución y de su contexto, respondiendo a las necesidades de la sociedad.

La disposición de nuevos cambios, de formas de autoridad, poder y orientaciones para el control, hacen que la Escuela se convierta en un lugar de confrontación, entre unos actores que disputan u orientan una perspectiva diferente de la realidad, con otros actores que tratan de asegurar por la vía del poder y dominación su perspectiva. Es así como, se disputa lo individual y situacional con la identidad de la organización, con el ánimo de encontrar elementos comunes para legitimar y buscar alrededor de la construcción y vivencias de la realidad una armonía entre la memoria particular de la institución educativa y la oficial que demanda el Estado a través del Ministerio de Educación Nacional.

Por otro lado, los participantes de la investigación expresan que la filosofía instaurada en la Institución Educativa Loma Linda, le permite a ésta la posibilidad de permanencia en el tiempo, a través de un capital cultural y social que se materializa en la Pedagogía del Amor y en el trabajo en equipo, lo que les permite acercarse a la solución de las necesidades sociales identificadas en la comunidad educativa.

A pesar de ello, directivos y docentes coinciden en que las familias se han ido desvinculado de la formación de sus hijos, delegando toda la responsabilidad a la Escuela, debido a que las tipologías familiares sufren nuevas configuraciones propias

del conflicto social colombiano, además no se cuenta con estrategias suficientes para vincular a las familias, a todos los procesos de participación escolar y que esto genere proyección comunitaria.

La Escuela como institución fue creada para atender familias en un mundo más quieto, mayormente rural y con pocas alternativas: se trataba de servir a las redes sociales ya existentes. Actualmente, la Escuela debe enseñar en un contexto donde se hace necesario, también, recrear las redes interpersonales, ahora dañadas o destruidas, o de generar otras nuevas. Para bien o para mal, la Escuela se convierte en un centro de referencia comunitario, donde se construye identidad, sentido y conocimiento que antes venían dados por el contexto, lo que le permitía a la Escuela centrarse en las tareas de instrucción, que para decir verdad son las que no se puede abandonar. (Blejmar, 2009, p. 10)

Las familias se han convertido en espectadores del escenario escolar, depositando en la Escuela toda la responsabilidad de formación de sus hijos, limitándose a evaluar el servicio educativo prestado, mientras que los estudiantes crecen en protagonismo, constituyéndose al mismo tiempo en sujeto y objeto del proceso de enseñanza-aprendizaje. Las familias esperan recibir un servicio “entregado” por la Escuela, constituyéndose en el rol de “cliente”, por el que se elige o rechaza una oferta educativa, donde la organización escolar funciona a modo de “Escuela-Empresa”, esta relación cliente-vendedor sitúa a padres y estudiantes como parte del sistema externo de la Escuela y no los vincula directamente en la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

#### **4.2. Apreciaciones diversas acerca de la política de calidad educativa.**

Cabe resaltar que el proceso de institucionalización de la política de calidad educativa en la organización escolar es percibida, experimentada e interpretada por los docentes y directivos, a partir de sus trayectorias sociales, sus experiencias de formación, desde sus relatos de vida y sus itinerarios profesionales, estos elementos responden a los

dispositivos que son utilizados para fundar y legitimar la política de la calidad educativa en la Organización Escolar Loma Linda.

Los docentes expresan la poca participación que tienen en la construcción de las políticas educativas y, por tanto, veladamente cuestionan la legitimidad de algunos de los contenidos que éstas abordan, pues están claros que son ellos los encargados de llevar o no a cabo las políticas educativas en el aula.

Los participantes de la investigación coinciden en que la gestión de la líder ha permitido avances en la Institución Educativa, en su infraestructura y en la propuesta educativa, mediados por la Pedagogía del Amor. Sin embargo, critican que el MEN delega funciones gerenciales a los rectores, reclamando que su rol pasó de ser de líder pedagógico a líder administrativo, centrándose en ésta última, por las mismas exigencias macropolíticas que llevan a que los procesos educativos se vean inmersos en lógicas empresariales.

En este orden de ideas, critican la política educativa de mejoramiento de la calidad, debido a que para ellos gira en torno al resultado de pruebas estandarizadas, que se convierten en sinónimo de calidad en la educación, desconociendo de alguna manera el proceso y las características del contexto institucional, el carácter integral y humanizante de la educación.

Adicionalmente, reclaman que para mayor efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje en el sistema educativo, éste se debe articular con otros sistemas que intervengan en aspectos socioeconómicos y de ambientes de aprendizaje pertinentes, que den respuesta a necesidades latentes en los contextos.

Así mismo, cuestionan el enfoque de la inclusión frente a políticas estatales como estándares, cobertura, evaluación, falta de recursos humanos, de infraestructura, equipos tecnológicos y didácticos, para la atención a la población vulnerable. Además,

consideran que la política de ascenso y reubicación salarial, está desarticulada con los procesos que directivos y docentes llevan a cabo en la Institución Educativa.

Dicho de otro modo, la política de calidad genera cambios en los actores desde su forma de concebir, sentir, actuar y habitar la organización escolar y en especial sus prácticas pedagógicas. Pese a lo anterior, el concepto de calidad es socialmente determinado y debe ser leído de acuerdo con la realidad específica de la institución educativa, la situación por la que atraviesa y no puede definirse en términos absolutos, no es pensable una sola definición de calidad en la educación, dado que conlleva posicionamientos de orden político, social y cultural.

Para finalizar, es momento de decir que la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí, a través del discurso de sus directivos y docentes demuestra que son posibles otros modos de educar, pensar y hacer en la organización escolar y en esto radica su mayor aporte. Se quiso presentar un testimonio, desde las voces de los participantes que se convierten en la evidencia de otros mundos posibles en la educación pública colombiana.

#### **4.3. Recomendaciones a posibles líneas de investigación**

El discurso de calidad educativa que manifiestan directivos y docentes se debe situar en el contexto histórico-social que los desafía diariamente, pero se requiere fundamentalmente que las instancias de decisión política y técnica tengan en consideración su voz, recibiendo la contribución auténtica desde su quehacer cotidiano pleno de certezas e incertidumbres.

Es necesario señalar que a la política de calidad en educación se deben sumar las experiencias de las organizaciones en el proceso de gestión escolar, esclareciendo, a partir de la reflexión y la discusión democrática lo que se quiere ser como organización escolar, situación que va a permitir consensuar la ruta, emprender un camino educativo,

buscando los recursos, poniendo a disposición las capacidades y virtudes de cada miembro de la comunidad educativa, haciéndose cargo de sus historias personales, comunitarias y sociales, con los temores y expectativas propias de las comunidades.

Finalmente, cabe señalar que luego de la realización de esta investigación se abren nuevas posibilidades de exploración, que se pueden puntualizar en las siguientes:

- Resistencia a las imposiciones: del cambio dirigido, las políticas educativa, las evaluaciones de toda índole (estudiantes, directivos, docentes e institucionales)
- Nuevas rutas epistemológicas y metodológicas para abordar la gestión de la organización escolar desde el análisis organizacional y el método analítico.
- La calidad educativa como un asunto que se representa en la vida de los grupos al interior de la organización escolar.
- Identificar un campo propio desde el cual capitalizar epistemológicamente y metodológicamente los asuntos relacionados con la gestión escolar. Teniendo en cuenta:
  - El sujeto y sus condiciones singulares
  - El contexto y su valor socio-histórico
  - La organización y las dinámicas internas de atravesamiento y transversalidad, como constitutivas del campo.
  - La relación o el lugar de lo pedagógico dentro de un modelo de gestión.
  - La mediación como una manera de intervenir la cultura organizacional e identificar las necesidades de cambio.
  - Un abordaje analítico de la construcción de la función administrativa en la organización escolar

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2003). Las definiciones de calidad en educación: ubicuidad, ambigüedad, discurso. *Revista Tarbiya Universidad Autónoma de Madrid*, 32, 31- 49
- Aguirre, A. & Rodríguez, A. (1998). *Patios abiertos y patios cerrados. Psicología cultural de las instituciones*. México: Alfaomega grupo editor.
- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la “Cultura Organizacional” de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Revista AD- MINISTER Universidad Eafit Medellín*, 1, 63-89.
- Alonso, L. (2007). Las lógicas de acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional. En Fernández. C (Ed.), *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies* (p. 317-338). Madrid: Siglo XXI
- Alvarado, K. (2005). ¿Qué nos puede aportar el psicoanálisis en la comprensión de las relaciones en la Escuela?. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 5, 1-18. Recuperado el 12 de enero de 2010, en <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/extra-2005/archivos/psicoanalisis.pdf>.
- Arrubla, G., González, E. & Muñoz, P. (2010, Mayo). *Loma Linda Comunidad Sin Fronteras: un reto al cambio*. Ponencia presentada en el Foro Municipal Aprendiendo con el Bicentenario. Itagüí, Colombia.
- Atehortúa, F. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: Norma NTCGP1000:2004, conforme a la Ley 872 de 2003. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós.
- Blejmar, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la “Gestión de Calidad Total”. *Aula de innovación educativa*, 83-84, pp. 77-82. Recuperado el 12 de agosto de 2009, en <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar1/Bolivar1.pdf>
- Bolívar (2007). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado el 25 de marzo de 2010 en <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Siglo XXI editores.
- Bourdieu, P. & Wacquant L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Argentina: Siglo xxi editores argentina S.A.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile: UNESCO.

- Casassus, J. (2009). Poder, lenguaje y calidad en la educación. *Revista Al tablero Medellín: Universidad de Antioquia*, 61, 43-60.
- Castaño, R. (2010, Marzo) Taller de línea Gestión Educativa. Maestría en Educación, Universidad San Buenavetura, Medellín.
- Constitución Política de Colombia. (1991)
- Chanlat, J. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y .Política Pública*, 2, 317-364
- Decreto N° 1278 (2002, Junio 19). Recuperado el 20 de agosto de 2008 en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86102.html>
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*. Argentina: Paidós.
- Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva: grandeza y decadencia. El cambio hacia una organización vivible*. Chile: MC GRAW-HILL.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires: Pearson Educación & Pretince Hall.
- Ezpeleta, J (1991). *Escuelas y Maestros. Condiciones del trabajo docente en la Argentina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina – UNESCO.
- Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada* . Medellín: La Carreta Editores.
- García, B., González, S., Quiroz, A., & Velásquez, A. (2002). *Técnicas interactivas para la investigación social cualitativa*. Medellín: Editorial Departamento de Publicaciones FUNLAM.

- Goffman, E. (1959). *La Presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Habermas, J (2000). *Aclaraciones a la Ética del Discurso*. Madrid: Editorial Trotta
- Henao, C. (2008). *Coordinación grupal y relaciones de poder. Una aplicación del método analítico en las organizaciones*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana 9001. Sistema de Gestión de la Calidad*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Institucion Educativa Loma Linda. (2000). Proyecto Educativo Institucional. Itagui.
- Jodelet, D. (1984). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En: Moscovici, S. (Ed.). *Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Paidós. Barcelona.
- Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Revista electrónica de ciencias sociales*, 5. Recuperado el 12 de septiembre de 2009 en <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num5/jODELEt.html>
- Lerner, J & Gil, L. (2001). El método analítico en el ámbito pedagógico. *Revista Universidad Eafit*, 123, 9-20.
- López, F. (2004). Gestión de Calidad y mejora escolar. En Pérez, R., López, F., Peralta, M. & Municio, P. (Eds) *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación* (pp. 45-71). Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.

- Martínez, A. (2004). *De la escuela expansiva a la escuela competitiva: dos modos de modernización en América Latina*. Bogotá: Editorial Anthropos, Convenio Andrés Bello.
- Mejía, M. (2006). *Educación(es) en la(s) globalización(es) I: entre el pensamiento único y la nueva crítica*. Bogotá: Ediciones desdeabajo.
- Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley General de Educación, Ley 115*. Bogotá: El Ministerio
- Ministerio de Educación Nacional (2003, marzo). Revolución = transformación: más y mejor educación. En *Revista Al Tablero*, 18. Recuperado El 12 de enero de 2009.
- Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Plan Sectorial de Educación “ Revolución Educativa” 2006- 2010*. Cartilla Nro 8. Bogotá: Cargraphics
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá: Cargraphics
- Ministerio de Educación Nacional (2009) *Plan Decenal de Educación 2006-2016*. En: [www.plandecenal.edu.co](http://www.plandecenal.edu.co). Consultado: febrero 20 de 2010.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega grupo editor S.A.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul S.A.
- Múnera, P. (2007). *La idea de organización, una concepcion amplia para una acción efectiva*. Medellín: Escuela Comunicacion S.A.

- Osorio, J. (2004) Límites y posibilidades de una educación para el desarrollo del pensamiento. *Revista Uni-pluri/versidad*, 1, 37-40
- Rodríguez-Mena, M. (1999) *Aprender con calidad*. Recuperado el 15 de mayo de 2010 en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/05R111.pdf>
- Rodriguez, T., García, M., Jodelet, D., Ramirez, J., Banchs, M., Valencia, J. et al (2007). *Representaciones sociales, teoría e investigación*. Guadalajara, México: CUCSH-UDG.
- Runge, A. (2009). Breve introducción al campo disciplinar y profesional de la Pedagogía: Consideraciones básicas sobre pedagogía, práctica educativa y saber pedagógico. Manuscrito no publicado, Universidad de Antioquia, Medellín.
- Sandoval, C. (2002). *Obra completa especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Módulo cuatro: investigación cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores e impresores Ltda.
- Schmelkes, S. (2000). Calidad de la educación y gestión escolar. En Secretaría de Educación Pública (Eds) *Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas*. (p.p 125-134). México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.
- Senge, P., Cambron, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2006). *Las fuentes de la Quinta Disciplina: Escuelas que aprenden*. Bogotá: NORMA.
- Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: PAIDOS.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: PAIDOS.

Schvarstein, L. (2006). La práctica del análisis organizacional en contextos específicos - Consideraciones preliminares al análisis organizacional. Recuperado el 18 de julio de 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h21.htm>.

Sigmund Freud (1856-1939) Teoría de la personalidad. En: Boeree G - Traducción al castellano: Dr. Rafael Gautier. Recuperado el 1 de abril de 2010 en <http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/freud.htm>

Tamayo, M. (1999). *Serie aprender a investigar. Módulo 2*. Bogotá: ARFO Editores.

Tedesco, J. (2000). *Actuales tendencias en el cambio educativo*. Buenos Aires: UNESCO.

Zambrano, M (2005). Políticas de calidad educativa en una sociedad neofeudal -el caso de Colombia-. *Revista Colombiana de Sociología. Departamento de Sociología. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de Colombia, 25, 127-148.*

Zemelman, H. (2004). Pensar teórico y pensar epistémico. Los retos de las ciencias sociales Latinomericanas. En: lecciones y lecturas de educación. (p.p 15-33). Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

## ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento Informado



## UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

### Facultad de Educación - Maestría en Educación

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Objetivo de la Investigación:** Analizar las representaciones que construyen directivos y docentes en torno al discurso de la calidad educativa del Ministerio de Educación Nacional y su incidencia en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda del municipio de Itagüí.

**Investigadoras:** \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_ identificado(a) con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ y cargo \_\_\_\_\_ en la Institución Educativa Loma Linda, certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recopilación de la información y validación de los hallazgos.

Que las investigadoras me han proporcionado la siguiente información:

- Los instrumentos de investigación serán individuales y/o grupales, con preguntas abiertas, que requerirán de mi parte hablar de mis experiencias, y las concepciones sobre la Educación, la calidad educativa y la gestión escolar.
- Los resultados de la investigación serán comunicados en forma verbal y escrita, y su uso será exclusivamente para fines académicos.
- La información obtenida del estudio será confidencial, mi nombre no aparecerá como tal y se me asignará un código que identificará mis expresiones.
- Se me ha dado claridad de que mi participación es voluntaria.
- Se me ha informado que en cualquier momento puedo retirarme del estudio y revocar dicho consentimiento. Sin embargo, me comprometo a informar oportunamente a las investigadoras al respecto.
- Acepto que la participación en dicho estudio no me reportará ningún beneficio de tipo material o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual.
- Doy fe, de que para obtener el presente consentimiento informado, se me explicó en lenguaje claro y sencillo lo relacionado con dicha investigación, sus alcances y limitaciones; además que en forma personal y sin presión externa, se me ha permitido realizar todas las observaciones y se me han aclarado las dudas e inquietudes que he planteado.

Estoy satisfecho/a con la información recibida y comprendo el alcance de la investigación, y mis derechos y responsabilidades al participar en ella.

En constancia firmo:

Firma: \_\_\_\_\_ Cédula No.: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Matriz de concepciones de calidad



### UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

#### Facultad de Educación Maestría en Educación

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

### MATRIZ CONCEPCIONES DE CALIDAD

**Objetivo Específico:** Identificar las concepciones que tienen directivos y docentes frente al discurso de la calidad educativa desde las dimensiones: sujeto, grupo y organización.

**Técnica:** Colcha de Retazos

**Tema Focal:** Calidad Educativa

SENTIMIENTOS	EXPERIENCIAS	EXPECTATIVAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Apertura al cambio</li><li>- Reflexión y mejoramiento continuo.</li><li>- Confianza y seguridad frente al orden, claridad y organización que el concepto implica.</li><li>- Trabajo grupal que genera enriquecimiento profesional, social y personal.</li><li>- Desazón</li><li>- Incertidumbre</li><li>- Nos sentimos utilizados</li><li>- Angustia</li><li>- Angustia (Confusión) e interrogantes.</li><li>- Compromiso personal y organizacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desde la planeación y ejecución organizada de las actividades y proyectos institucionales.</li><li>- Mejoramiento permanente.</li><li>- Apertura al cambio</li><li>- En el disfrute</li><li>- En capacidad del asombro</li><li>- En el buen trato con toda la comunidad.</li><li>- Aplicación de políticas y orientaciones del MEN, el municipio y la institución, buscando la mejora continua de los procesos de aprendizaje. Ej.: consolidación del Sistema de Evaluación (SIEI).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mejoramiento Continuo</li><li>- Saberes y Aprendizajes</li><li>- Cambios Educativos</li><li>- Trabajo con serenidad y compromiso</li><li>- Reconocer los beneficios</li><li>- Formación constante en docentes.</li><li>- Incorporación Tics.</li><li>- Hacer grande la institución.</li><li>- Consolida en la comunidad educativa un concepto de calidad que unifique el quehacer pedagógico.</li><li>- Aportes que da el crecimiento personal y profesional.</li></ul>

**Anexo 3.** Matriz tensiones de calidad



**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**  
**Facultad de Educación**  
**Maestría en Educación**

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
 Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

**MATRIZ TENSIONES CALIDAD EDUCATIVA DE LA ORGANIZACIÓN**

**Objetivo Específico:** Identificar las concepciones que tienen directivos y docentes frente al discurso de la calidad educativa desde las dimensiones: sujeto, grupo y organización.

<b>Categoría /Tensión</b>	<b>Dimensión</b>		
	<b>INSTITUCIÓN/ ORGANIZACIÓN</b>	<b>ORGANIZACIÓN/ GRUPO</b>	<b>ORGANIZACIÓN/ SUJETO</b>
<p><b>Gestion Directiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discurso Pedagógico/ Discurso Administrativo</li> <li>• Política Educativa Nacional/ Necesidades Del Contexto Educativo</li> <li>• Lo Planificado/ Lo Emergente</li> </ul>			
<p><b>Gestion Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar Para La Productividad/ Formar Para La Vida</li> <li>• Gestión Por Procesos/ Gestión Por Resultados</li> </ul>			
<p><b>Gestion Administrativa Y Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Profesional Y Formación Personal/ Exigencias Externas De Cualificación Docente</li> <li>• Certidumbre/ Incertidumbre</li> </ul>			
<p><b>Gestión Comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculación/ Participación</li> </ul>			
<b>Balance</b>			

#### Anexo 4. Guión temático Entrevista Abierta



**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**  
**Facultad de Educación**  
**Maestría en Educación**

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

### **GUIÓN TEMÁTICO ENTREVISTA ABIERTA: CALIDAD EDUCATIVA/GESTIÓN ESCOLAR**

**Objetivo Específico:** Identificar las concepciones que tienen directivos y docentes frente al discurso de la calidad educativa desde las dimensiones: sujeto, grupo y organización.

#### **ENCUADRE**

Nombre: \_\_\_\_\_ Formación: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Área que sirve: \_\_\_\_\_ Decreto: \_\_\_\_\_

#### **GESTIÓN ESCOLAR**

1. ¿Qué comprende por gestión escolar?
2. ¿De que elementos se compone la gestión escolar?
3. ¿Cómo se pone en práctica la gestión escolar en la institución?
4. Su rol de docente o directivo ¿Cómo afecta a la gestión escolar de la institución educativa?
5. ¿La gestión escolar implementada en la institución da respuestas a las demandas del contexto y a la formulación del proyecto de vida de los estudiantes?

#### **CALIDAD EDUCATIVA**

6. ¿Qué es calidad educativa?
7. ¿Qué conoce usted acerca de las estrategias que el Ministerio de Educación Nacional ha implementado en las Instituciones Educativas para mejorar la calidad de la educación?
8. ¿Usted siente que las estrategias de calidad educativa han transformado su práctica pedagógica?
9. Explique qué cambios o retos ha traído consigo la concepción de calidad educativa del MEN para la institución educativa.
10. ¿Considera que la calidad educativa ha fomentado el dialogo entre lo pedagógico y lo administrativo?
11. ¿La calidad educativa ha motivado su crecimiento personal y profesional?
12. ¿Ha sentido en el clima laboral tensiones, angustias e incertidumbre frente a la calidad educativa?
13. ¿Usted considera que la calidad educativa ha transformado las prácticas administrativas y de Organización de la institución educativa?
14. ¿Cómo participan los integrantes de la comunidad en la calidad educativa?

## Anexo 5. Texto transcripción entrevista y cromática



### UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA Facultad de Educación Maestría en Educación

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

#### ENTREVISTA ABIERTA A DOCENTES

**Objetivo Específico:** Identificar las concepciones que tienen directivos y docentes frente al discurso de la Calidad Educativa desde las dimensiones: sujeto, grupo y organización.

**Nombre:**

**Formación:**

**Cargo:**

**Área que sirve:**

**Decreto:**

Equipo de investigación	Cuénteme cómo ha sido su estancia en la institución, cómo llegó, de dónde venía, cómo se ha sentido aquí.
DS12	Bueno, la estancia aquí en la institución ha sido muy buena, porque ha sido un espacio que me ha servido para crecer, para mejorar mis prácticas como docente, eh hhhh, cuando llegué a la institución venía de trabajar en la Institución Educativa Carlos Enrique Cortés, allí en esa institución estaba trabajando por cobertura, pero logré vincularme por el concurso, a través del municipio de Itagüí, cuando nos distribuyeron las plazas me tocó aquí en la Institución Educativa Loma Linda.
Equipo de investigación	¿Usted piensa que la institución se ha dedicado más a lo administrativo y ha descuidado lo pedagógico?
DS12	No creo, porque siempre la institución ha tratado de potencializarnos desde la parte pedagógica, simplemente que Loma Linda es una institución que se enfoca mucho en el fortalecimiento de los procesos humanos, lo que me parece demasiado importante, entonces no creo que haya dejado de lado lo pedagógico, simplemente que en el hacer cotidiano de nosotros los docentes y las directivas, a veces uno se queda, a veces el año es como corto y no alcanza a desarrollar todo lo que uno piensa y quiere desarrollar en le transcurso del año.

## Anexo 6. Guía grupo Focal



**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**  
**Facultad de Educación**  
**Maestría en Educación**

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

### GUÍA GRUPO FOCAL

**Objetivo Específico:** Identificar las concepciones que tienen directivos y docentes frente al discurso de la calidad educativa desde las dimensiones: sujeto, grupo y organización.

**Objetivo Grupo Focal:** Identificar prácticas frente al discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda.

**Nombre de las moderadoras:**

**Nombre de la observadora:**

**Participantes:**

#### Preguntas Temáticas – Estímulo

1. ¿Por qué existen dos miradas frente a la participación de la comunidad educativa en la institución?
2. ¿Cómo la filosofía institucional aporta a la calidad educativa e incide en la gestión escolar?
3. ¿Cómo se dinamiza la gestión escolar en la Institución Educativa Loma Linda?
4. ¿Quiénes lideran la gestión escolar en la Institución Educativa Loma Linda?
5. Si el Ministerio viniera a revisar su discurso de calidad a través de qué elemento demostrarían su implementación.
6. Lo planificado lo emergente
7. Loma Linda reproduce totalmente el discurso del Ministerio de Educación Nacional o lo transforman a su contexto.

## Anexo 7. Guía grupo de discusión



### UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA Facultad de Educación Maestría en Educación

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

### GUÍA GRUPO DISCUSIÓN

**Objetivo Grupo de Discusión:** Identificar prácticas frente al discurso de la calidad educativa y su incidencia en la gestión escolar de la Institución Educativa Loma Linda.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Nombre de las moderadoras:

Nombre de la observadora:

Participantes:

Ejemplo voces extraídas de las entrevistas y grupo focal como estímulo para el grupo de discusión.

Pedagogía del Amor para los demás vs Pedagogía del Amor para los miembros de la organización.

“Igual, al maestro se le motivaba más, decía por ejemplo, [...] como te quedó de linda esa cartelera, que trabajo tan hermoso, cómo hiciste, tal cosa. Ahora se hacen unas cosas y pasan inadvertidas, dentro de uno, uno sabe el esfuerzo que hay para programar algo, igual para hacerlo, o sea, el valor se lo da uno mismo, no se te va a acercar un coordinador o alguien a decirte te quedó muy lindo, nada, nada o en el cuadro de honor. [...] pero si hace falta un acompañamiento, el estímulo”. (Docente)

“De pronto se va cayendo en el extremo de que siempre cuando faltas con algo o hay algo para corregir, ahí si esta la palabra, pero cuando todo está muy bien, nadie te dice nada, se supone”. (Docente)

**Anexo 8. Certificado participación ponencia**



**LA SECRETARIA DE EDUCACION Y CULTURA DEL MUNICIPIO**

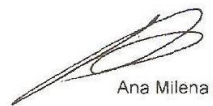
**DE ITAGUI**

**CERTIFICA QUE:**

Las docentes PAULA ANDREA MUÑOZ UPEGUI, EDDY JOHANNA GONZALEZ MEJIA y GLADYS ELENA ARRUBLA SANCHEZ, de la Institución Educativa Loma Linda, presentaron la ponencia LOMA LINDA COMUNIDAD SIN FRONTERAS: UN RETO AL CAMBIO en el Foro Educativo Municipal 2010 "Aprendiendo con el Bicentenario" celebrado en el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, el día 12 de mayo del presente año.

Dada en Itagüí a los 2 días del mes de junio de 2010,

  
**LUZ ANGELA GONZALEZ MORALES**  
Subsecretaria de Calidad Educativa (C)

  
Ana Milena Mejia /P.U

**MÁS DESARROLLO PARA TODOS**

CAMI - Centro Administrativo Municipal de Itagüí, carrera 51 - 55. Conmutador 3737676. Alcaldía 3764879 - 3764885

**Anexo 9.** Matriz descomposición de las tensiones en diadas



**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**  
**Facultad de Educación**  
**Maestría en Educación**

Lectura del Discurso de la Calidad Educativa en la Gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de Directivos y Docentes.

**MATRIZ SISTEMATIZACIÓN DE TENSIONES EN DIADAS**

**Tensión Nro. 2**

<b>Tensión</b> <b>Dimensiones</b>	<b>POLÍTICAS EDUCATIVAS</b>	<b>NECESIDADES DEL CONTEXTO</b>
Organización		
Grupo		
Sujeto		

## Anexo 10. Tabla análisis por tensiones



**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**  
**Facultad de Educación**  
**Maestría en Educación**

### Investigación

Lectura del discurso de la calidad educativa en la gestión de la Organización Escolar  
Loma Linda: la voz de directivos y docentes.

### **TABLA DE ANÁLISIS TENSIONÍ:** **DISCURSO PEDAGÓGICO/DISCURSO ADMINISTRATIVO**

**Objetivo Específico:** Describir las incorporaciones del discurso de la Calidad Educativa que directivos y docentes han construido en las dimensiones: sujeto, grupo y organización.

<b>TENSIONÍ</b> <b>DIMENSIONES</b>	<b>DISCURSO PEDAGÓGICO</b>	<b>DISCURSO ADMINISTRATIVO</b>	<b>CONSISTENCIAS DISCURSIVAS</b>
Institución/Organización	<b>Incorporación</b>	<b>Incorporación</b>	
Organización/Grupo			
Organización/Sujeto			
<b>Balance:</b>			