

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA, CASO DEPARTAMENTO DE CALDAS

RESUMEN

El documento presenta los resultados de la investigación “Lineamientos y estrategias desde gestión humana que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación básica y media oficial del Departamento de Caldas”, cuyo objetivo fue incidir en el mejoramiento de la calidad en las Instituciones de educación diseñando estrategias desde la gestión humana que apalanquen la efectiva gestión de los directivos docentes de la educación oficial del Departamento de Caldas. Se realizó el trabajo con 26 instituciones educativas que en el proceso de autoevaluación se ubicaron en los niveles más bajos (existencia y pertinencia, según MEN), en 13 municipios de Caldas. Se utilizó la complementariedad de métodos (cualitativo y cuantitativo): en lo cualitativo se recolectaron las percepciones de los rectores de las instituciones educativas sobre calidad de la educación y la incidencia que ellos tienen desde la gestión humana; desde el abordaje cuantitativo se aplicó una encuesta dirigida a todos los actores del proceso. Los resultados se analizan desde cinco dimensiones: percepción de resultados de calidad por parte de los docentes y directivos, desarrollo de competencias según la



*GERMÁN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE**
*GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ***

percepción de los docentes, clima organizacional, gestión educativa y prácticas de alto rendimiento.

Palabras clave: Gestión educativa, Gestión humana, Calidad.

THE IMPACT OF HUMAN MANAGEMENT IN THE QUALITY OF BASIC AND SECONDARY EDUCATION. CASE OF THE CALDAS REGION

ABSTRACT

This paper presents the research results of the project "Human management guidelines and strategies that allows the improvement of primary and secondary official education quality in Caldas Region", aimed to improve the quality in institutional education develop strategies by Human Resources that support the management effectiveness of official head staff educators in the region of Caldas. Work was done with 26 schools that during the self-assessment process ranked in the lower levels (existence and pertinence, by MEN), in 13 municipalities of Caldas. Was used complementary methods (qualitative and quantitative), as to qualitative aspects were collected the perceptions of schools principals about quality aspects of education and the impact that they have by human management, on

the quantitative approach, survey was applied amongst all players in the process. The results are analyzed from five dimensions: perceived quality results by teachers and principals, skills development as perceived by teachers, organizational environment, educational management and high performance practices.

Keywords: Educational Management, Human Management, Quality.

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación es fruto de la investigación "Lineamientos y estrategias desde gestión humana que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación básica y media oficial del Departamento de Caldas", desarrollada en 26 colegios oficiales de 13 municipios del departamento, que en el proceso de autoevaluación institucional se ubicaron en los niveles de existencia y pertinencia de más baja calificación. Esta investigación se desarrolló con el apoyo de la Secretaría de Educación Departamental y de la convocatoria DIMA 2009, Universidad Nacional de Colombia, Manizales.

Se utilizaron técnicas de investigación cualitativa, captando las percepciones de los

* Especialista, profesor, Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Director Grupo de Investigación Cultura de la Calidad en la Educación. Correo-e: gacastanod@unal.edu.co.

** Doctor, profesor, Universidad de Manizales, integrante del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. Correo-e: gcalderonh@umanizales.edu.co.

Recibido: noviembre 15 de 2011, aceptado: agosto 24 de 2012.

rectores de las instituciones educativas objeto de estudio acerca de los elementos propios que construyen la calidad de la educación y la incidencia que la gestión humana tiene sobre la calidad de la educación. Esto se complementó con una encuesta dirigida a rectores, coordinadores, profesores, administrativos, padres de familia, representantes estudiantiles y representantes del sector productivo/comunitario, con la que se pretendía identificar percepción de los procesos de gestión humana y la calidad educativa.

El marco conceptual se abordó desde las relaciones de calidad de la educación y la gestión humana, las consideraciones teóricas de las competencias laborales y el clima laboral.

Los resultados se analizan desde cinco dimensiones: en primer lugar la percepción de resultados de calidad por parte de los docentes y directivos enfatizando el logro de competencias y el impacto que tiene la formación de los estudiantes; en segundo lugar, el desarrollo de competencias como un todo, consideradas desde la perspectiva de los docentes; la tercera dimensión es el clima organizacional en las instituciones educativas, resaltando el papel de la motivación, factor clave en el sector educativo y los efectos de la politiquería en el ambiente laboral, la importancia de esa dimensión radica en que todo tipo de cambio que se busque en mejoramiento de la calidad en la educación pasa, irremediablemente, por el docente.

La cuarta dimensión es la gestión educativa: se analiza el direccionamiento estratégico, tratando de percibir el nivel de apropiación de la misión, la visión y los objetivos de los miembros de la comunidad educativa. Por último, como quinta dimensión se analizan las prácticas de alto rendimiento, donde se estudian los sistemas de comunicación, la negociación de conflictos, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el manejo de información y conocimiento en los establecimientos educativos estudiados; se tratan también los problemas de gestión humana asociados a la calidad de la educación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La calidad de la educación se ha focalizado en muchas dimensiones, en especial en la dimensión de la actividad docente. Según Valdez (2006), la calidad de la enseñanza se concibe como el proceso de optimización permanente del profesor, quien promueve y desarrolla el aprendizaje formativo del alumno; por otro lado, Mesía (2007, citando a Wilson, s.f.: 20), plantea que el propósito del estudio de la calidad en la educación consiste en entenderla mejor, en aclarar cómo puede alcanzarse y en canalizar los recursos para ayudar a los profesores a perfeccionar un nivel actual de rendimiento y a satisfacer así las expectativas públicas de la inversión en el sistema educativo.

Dentro de la bibliografía pedagógica latinoamericana se destaca el carácter central de la preocupación por la calidad de la educación, como lo demuestran, por ejemplo, las revisiones de Schiefelbein y las evaluaciones institucionales en el sector universitario latinoamericano o algunos trabajos recientes que revelan una preocupación por la elaboración de estrategias que combinen calidad de la política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación. A partir de esto, Tedesco (1987) se centra en la construcción de opciones educativas con elevados niveles de calidad para todos, procurando combinar la excelencia académica con la democratización del acceso a los conocimientos socialmente significativos (Tedesco, 1987, citando a Schiefelbein).

Para Vasco (2006), uno de los retos de la educación en Colombia es la articulación de la cobertura educativa con la calidad, ya que sin maestros que se sientan respetados y mínimamente remunerados; sin colegios amplios, limpios y bien mantenidos, y sin apoyos externos, no sirve para nada el cupo escolar por maniobra de nacionalización, porque quien llegue a ocuparlo no encuentra suficiente calidad en la educación para querer permanecer en el sistema educativo



y para que sus padres y familiares hagan todos los esfuerzos posibles para mantenerlo en un estudio que aprecian por sus frutos.

Por otro lado, según algunos modelos establecidos, "el rendimiento académico, depende, de un lado, de las características de las personas y, de otro, de las características de los planteles educativos, teniendo en cuenta que dentro de los planteles educativos se deben acoger factores esenciales como la infraestructura y la educación de los profesores, así como de la calidad media de los estudiantes" (Gaviria & Barrientos, 2001: 119).

La calidad de la educación debe ser vista como un proceso de transformación continuo, el cual pueda encontrar nuevas rutas de desarrollo y de retroalimentación. Simón (1998: 13) manifiesta que "los procesos de transformación en marcha intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones del mercado de trabajo pero, paradójicamente, las reformas educativas requieren, ellas mismas, de recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas".

Simón (1998: 14) en el Foro de la UNESCO expuso lo siguiente:

Los diagnósticos sobre las características de los recursos humanos de la gestión educativa indican que se están produciendo importantes cambios en los planteles de la educación pública y en las modalidades de trabajo, ya que las reformas de los estados también han permitido la incorporación de formas de organización del trabajo más flexibles; sin embargo, según se testimonian en las discusiones del foro, aún persisten algunas características del pasado. Estas características detectadas dentro de la gestión educativa y de recursos humanos para el mejoramiento de la calidad en la educación son:

- La definición de funciones y los organigramas de la administración continúan presentando poca flexibilidad.

- Se registra la dificultad para identificar quiénes estarán en condiciones técnicas y políticas de hacerse cargo de la nueva demanda de formación. Las Universidades aparecen como instituciones alejadas de estas demandas de formación.
- En algunos estados existe un sistema de doble contratación (Personal de planta y por contratos) que si bien colabora dando flexibilidad para la incorporación de personal de alta calificación, podría contribuir al surgimiento de lealtades duales en los administradores.

Otra característica de los procesos de calidad en la educación dentro de las actividades estratégicas de la gestión humana es la instauración de incentivos en función del desempeño. Según Díaz & Saavedra (2003, citado en Jaramillo, 2007), el marco normativo laboral se caracteriza por no tener incentivos que premien la eficiencia y penalicen las ineficiencias, no vincula desempeño con remuneraciones ni establece distinción entre maestros de primaria, secundaria y otros niveles.

Para comprender el desarrollo de la gestión humana y su relación con la calidad de la educación, es necesario establecer que el mercado laboral de los educadores del sistema público tiene características particulares que hacen que el salario no esté determinado por la interacción entre la oferta y la demanda. Dentro de esta característica sobresalen las cualidades específicas para desarrollar la actividad docente, la estabilidad requerida en el empleo y la estructura salarial rígida. Por esta razón, los gobiernos han invertido en esta actividad, mediante el establecimiento de normas que regulan los procesos de ingreso, ascenso, remuneración y retiro de la carrera docente. Para el caso de Colombia, la remuneración de los maestros oficiales consta de una asignación básica definida con base en el escalafón nacional docente, y unas asignaciones adicionales tanto para docentes como para directivos docentes. La

asignación básica la determina el gobierno nacional mediante la expedición de un decreto que señala la remuneración mensual para los diferentes grados del escalafón (Iregui et al., 2006).

Desde otra perspectiva, dentro del análisis de la gestión humana en la calidad en la educación en Colombia, los procesos de selección, nombramientos, ascenso y retiros del personal docente, la legislación ha logrado algunos avances sobre los mecanismos de la evaluación del desempeño, incorporación de docentes al escalafón y modificación al régimen de pensiones; sin embargo, existen dudas acerca de los incentivos establecidos dentro del actual estatuto docente; si estos son los más apropiados para asegurar una mayor idoneidad de los maestros oficiales y un mejoramiento de la calidad del sistema educativo, teniendo en cuenta que algunos analistas han argumentado que una escala salarial tan rígida no permite premiar el esfuerzo de los mejores maestros. De otro lado, queda la duda sobre la capacidad del nuevo estatuto para independizar el papel de la política de los procesos de selección, nombramiento y ascenso de docentes, así como para evitar que se continúen utilizando prácticas fraudulentas tendientes a la obtención de títulos y certificados para ascender en el escalafón (Iregui et al., 2006).

3. METODOLOGÍA

Se realizó el estudio en 26 colegios de educación básica y media de 13 municipios del departamento que, según la Secretaría de Educación de Caldas, presentaron el porcentaje más bajo de calificación en la autoevaluación del 2008 aplicada por este organismo. Para esto se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas.

Desde lo cualitativo se recolectaron las percepciones que tienen los rectores de las instituciones educativas objeto de estudio acerca de los elementos propios que construyen la calidad de la educación y la incidencia que tiene la ges-

ción humana sobre la calidad de la educación. Este abordaje metodológico se realizó citando a los rectores de las diferentes instituciones seleccionadas, convocatoria que se realizó con el apoyo de la Secretaría de Educación, mediante la cual se logró la participación de 22 rectores a quienes se les aplicó una entrevista a profundidad. Las categorías estudiadas fueron: expectativas en gestión humana –que da cuenta de lo que les gustaría hacer dentro de este proceso en su institución–, limitaciones en gestión humana –da cuenta de lo que le impiden llevar a cabo sus labores dentro del proceso de gestión humana–, problemas de gestión humana –aborda la problemática que en su momento los rectores tenían en su institución en relación con este proceso– y situación en gestión humana –que intenta dar una mirada diagnóstica a la realidad del proceso de gestión humana dentro de las instituciones.

Desde el abordaje cuantitativo se aplicó una encuesta estaba dirigida a rectores, coordinadores, profesores, administrativos, padres de familia, representantes estudiantiles y representantes del sector productivo/comunitario, en la cual se pretendía identificar las percepciones respecto de la gestión educativa y la calidad. A partir de la muestra piloto se consideró importante diseñar dos instrumentos diferentes para dos tipos de población:

Población 1: rectores, coordinadores, profesores y administrativos. Para dicha población el instrumento abordó las siguientes dimensiones, las cuales surgen como categorías del marco teórico: percepción de resultado de calidad, clima organizacional, desarrollo de competencias, gestión educativa y prácticas de alto rendimiento.

Población 2: Representantes de los padres de familia ante el consejo directivo de la institución, representante estudiantil, y representantes del sector productivo/comunitario. Para esta población se consideraron las si-



güentes dimensiones: percepción de resultado de calidad, gestión educativa y prácticas de alto rendimiento.

En la Figura 1 se detalla el diseño de la investigación.

4. PRINCIPALES HALLAZGOS

Los hallazgos que presenta la investigación se pueden inscribir dentro de las siguientes temáticas:

4.1 PERCEPCIÓN DE RESULTADOS DE CALIDAD

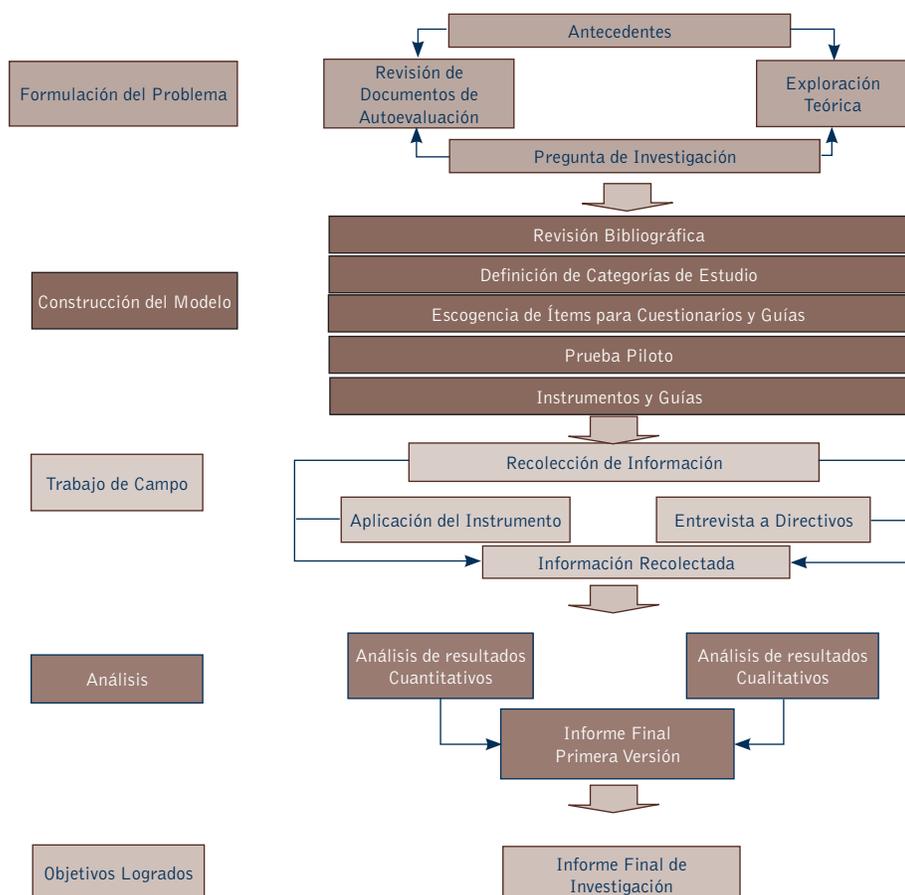
Con respecto a la percepción de la calidad de educación que se imparte en las instituciones

objeto de estudio, se aborda desde dos aspectos: el primero, la percepción del logro de competencias por parte de los estudiantes, y el segundo es la percepción del impacto de la educación impartida.

4.1.1 PERCEPCIÓN DEL LOGRO DE COMPETENCIAS REFERENTE A LOS ESTUDIANTES

Tanto en la comunidad académica como en la de influencia en términos generales el nivel de percepción de estas competencias es alto; siendo para la comunidad académica (directivos, docentes y administrativos), la competencia de convivir con otros, trabajar y decidir en grupo la que obtuvo una mayor calificación, con el 71% en el nivel alto, y son los docentes quienes

Figura 1. Diseño de la investigación



Fuente: Basado en Calderón et al (2010).

presentan un mayor grado de acuerdo. Para la comunidad de influencia (padres de familia, representantes estudiantiles y representantes del sector productivo/comunitario), se presentan dos competencias con el mayor e igual porcentaje de calificación en el nivel de percepción alto (78,3%), en la primera coincidieron con la comunidad académica en la competencia de convivir con otros, trabajar y decidir en grupo; la otra competencia es actuar con responsabilidad, integridad, autocontrol y desarrollar la autoestima.

4.1.2 PERCEPCIÓN DEL IMPACTO

Entendida como la educación impartida por los profesores a los estudiantes de su institución, esperando que dicho impacto genere en sus vidas elementos que contribuyan a mejorar o adquirir nuevas competencias, al igual que a tener una buena calidad de vida.

Mientras que en la percepción de logro de competencias hubo tendencia a una alta calificación en la percepción de impacto, se puede observar en la comunidad académica, que de cuatro ítems solo se muestra uno que supera el 50% en el nivel de percepción alto, en cuanto a la comunidad de influencia la tendencia es diferente; de los cuatro ítems tratados tres están calificados en el nivel de percepción alto, sobre el 50%. El ítem mejor calificado es la competencia de los estudiantes para generar factores competitivos en función de la región y del país (ver gráficas 1 y 2).

4.2 DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES

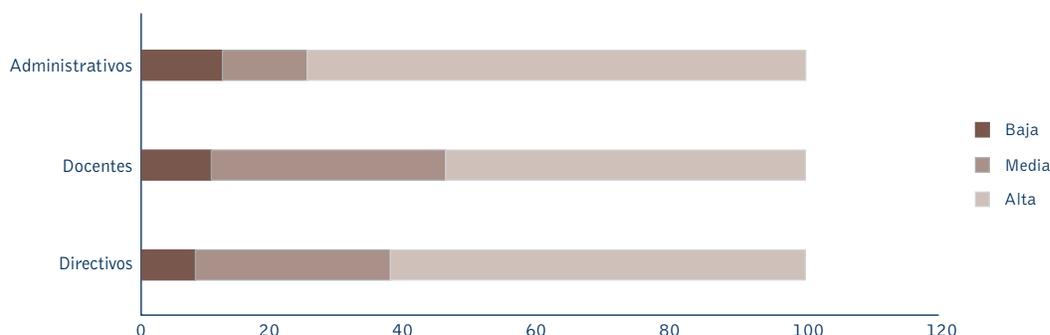
Las competencias formativas llevan al ser humano a estar en un constante cambio y transformación, cambio que implica aprendizajes constantes, asunto que al parecer es entendido así por los directivos y docentes de las instituciones educativas objeto de análisis, pues en

diferentes apartes de la información recolectada hacen notar la importancia que tiene la capacitación, como un aporte a los aprendizajes: "mirar cómo hacemos para que los maestros constantemente se estén capacitando y puedan traer otras estrategias que les permitan mejorar su labor, esa sería una de las grandes cosas que nos falta" [E, 1:17].

Pero al tocar el tema de desarrollo de las competencias, que según Castaño, et al. (2010) puede ser considerado desde tres posturas (la conductista, la funcionalista, la constructivista) por parte de los docentes y vistas desde las competencias formativas, las cuales se componen de dos grandes dimensiones, las competencias básicas y las fundamentales, se puede observar una gran diferencia en cuanto a la visión que tienen los directivos y los docentes en el desarrollo de éstas. Al referirse al desarrollo de las competencias básicas por parte de los docentes, los directivos admiten que existen algunas deficiencias y plantean que deben capacitarse en diversos aspectos, que se les debe ofertar capacitación constante para que se conserven dichas competencias, asunto que al parecer es un poco más preocupante en cuanto a las competencias fundamentales, las cuales son indispensables para que "el ser humano adquiera y construya su vida en sociedad, actúe éticamente, piense, establezca relaciones afectivas y construya el conocimiento" (Villada, 2007: 191), "capacitación para los docentes, en lo que hemos diagnosticado nuestros docentes se han vuelto muy de su área, muy de su asignatura, pero no tienen una visión del mundo más amplia, que no se dediquen solamente a sus matemáticas, a su castellano sino que en una clase puedan hablar de otras cosas, de cosas de la vida diaria, pero los docentes desafortunadamente no leen mucho, no consultan. Sí me gustaría que ellos tuvieran una capacitación..., que ellos pudieran recibir periódicamente esos tipos de capacitaciones [E, 6:9]. No solo se reclama el desarrollo de las competencias que

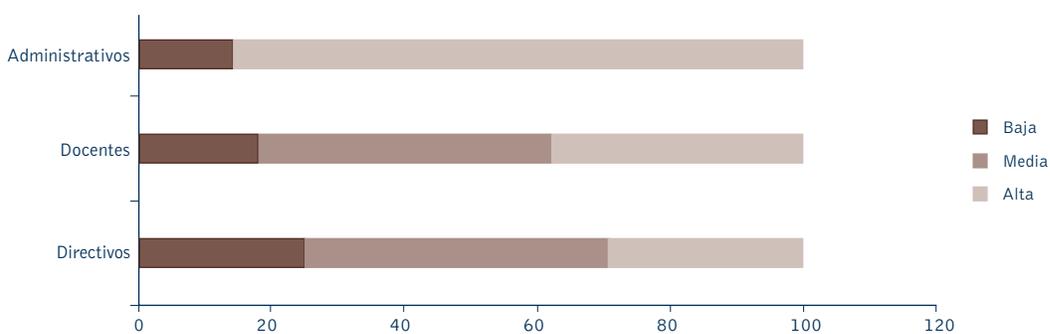


Gráfica 1. Percepción de la medida en que los estudiantes que son formados en su institución logran: desempeñarse satisfactoriamente en el mundo productivo (comunidad académica)



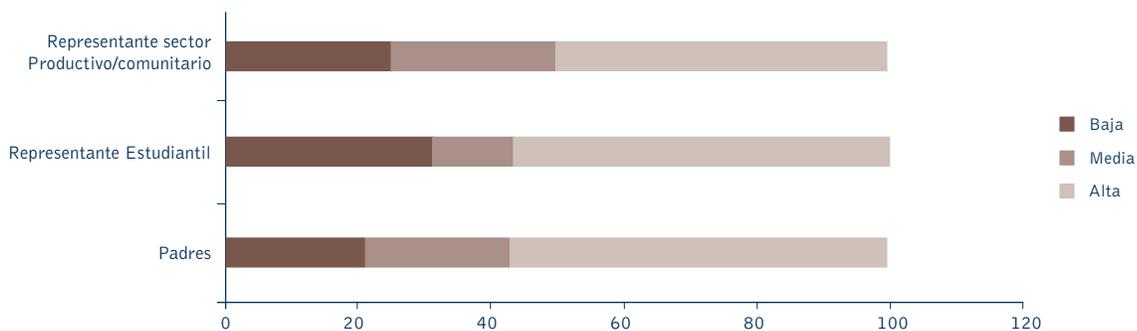
Fuente: Resultados de investigación.

Gráfica 2. En qué medida la mayoría de los estudiantes que son formados en su institución logran en su vida: generar factores en función de la región y del país (comunidad académica)



Fuente: Resultados de investigación.

Gráfica 3. En qué medida la mayoría de los estudiantes que son formados en su institución logran en su vida: generar factores en función de la región y del país (comunidad de influencia)

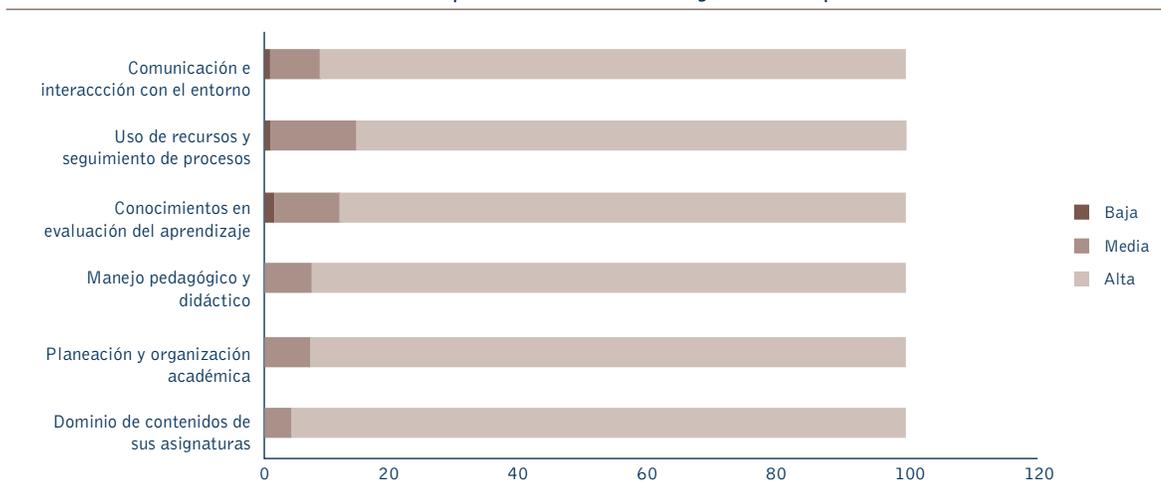


Fuente: Resultados de investigación.

tienen que ver con su quehacer docente en el aula y en la enseñanza de un área determinada, sino también en lo relacionado con las competencias fundamentales.

Los resultados apuntan a que el desarrollo de estas competencias están en un nivel alto, con promedio del 91,4%, lo cual permite asegurar que en cuanto a las competencias formativas

Gráfica 4. Nivel de desarrollo que se cree tener en las siguientes competencias (docentes)



Fuente: Resultados de investigación.

—visto desde los docentes—, la capacitación debe estar orientada a la actualización y la conservación de éstas, para que así ellas no pasen a estar en desuso y se conviertan en incompetencia.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Se miden los siguientes ítems:

4.3.1 EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Para los rectores de las instituciones, el clima laboral es considerado uno de los aspectos importantes dentro de la gestión directiva; para algunos, incluso, se convierte en un objetivo y un medio para el logro del bienestar de todas las personas que intervienen en sus organizaciones e incluso como una condición para poder alcanzar la calidad en los resultados esperados tanto por ellos como por la sociedad... “gestionando más que todo el clima institucional que tiene mucha importancia porque a partir de allí se pueden generar procesos muy impactantes” [E, 17:5]... “siempre estamos tratando de buscar el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa para que de esta manera

haya un mejor clima institucional, éste es uno de nuestros principales objetivos” [E, 16:1].

Puede percibirse en el discurso de los directivos de los establecimientos que, frente a las limitaciones que tienen para motivar a su gente, terminan realizando actividades propias de un modelo paternalista de dirección que si bien puede incidir en mantener un ambiente agradable, podría a su vez desembocar en un clima facilista... “Celebramos las fiestas, los cumpleaños, con ese aportecito que nosotros damos mensualmente sacamos para la comida y para tener una reserva, así sea un dulce. Con eso estamos afianzando los lazos de amistad y yo a los compañeros les digo que este ambiente perdure por siempre” [E, 3:5]... “que haya una buena camaradería entre los docentes y yo, siempre busco manejar los sentimientos de enojarnos y quedarnos enojados, tenemos que olvidar esas cosas nosotros no estamos para los rencores” [E, 26:4].

4.3.2 LA MOTIVACIÓN, UN FACTOR CLAVE EN EL SECTOR EDUCATIVO

En las instituciones educativas se pueden identificar dos grupos de personas, aquellas que están motivadas y comprometidas con la institución



y otro grupo que simplemente cumple con las normas... “Considero que por parte de algunas maestras, hablando en un porcentaje más o menos en un 80%, hay compromiso, el otro 20% lo tendremos que analizar y replantearlo” [E, 1:13]... “Yo diría que a ellos dentro de la institución nunca los he visto desmotivados y no creo que lo estén” [E, 3:16]... “en resumidas cuentas es un grupo altamente comprometido, que eso es lo que le eleva a uno el reto, el nivel de compromiso” [E, 4:2]... “pero siempre son las mismas personas que quieren sacar adelante la institución y las otras mismas personas las que hacen lo mínimo posible” [E, 7:26]. Partiendo de lo anterior se trata de identificar qué están haciendo los directivos de los establecimientos para incentivar a sus equipos de trabajo y qué factores desmotivan a los individuos.

Para los docentes encuestados, su compromiso con la institución educativa es alta. En la Gráfica 5 se aprecia cómo docentes consideran que su trabajo contribuye significativamente a su proyecto de vida, en la satisfacción personal y profesional dado por las altas condiciones motivadoras en su lugar de trabajo.

Por su parte, los administrativos consideran que la institución educativa en la cual trabajan ofrece adecuadas condiciones que les

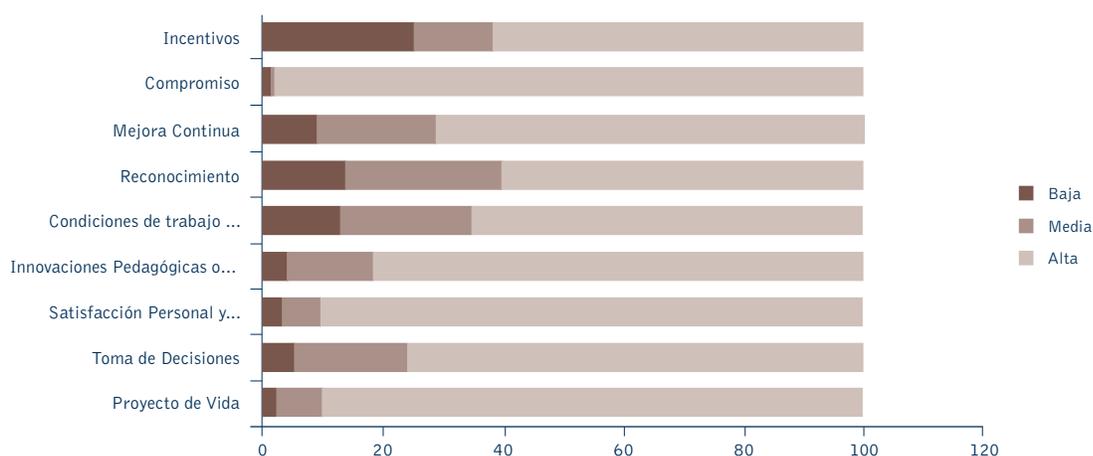
permiten desarrollar su proyecto de vida y alcanzar una satisfacción tanto profesional como personal. Los administrativos perciben que en las instituciones educativas en las cuales laboran existen adecuadas condiciones motivacionales de trabajo, que les permiten alcanzar reconocimiento e incentivos, lo cual se ve reflejado en su alto compromiso para con la institución (ver Gráfica 6).

Por último, los rectores de las instituciones educativas consideran que su trabajo ha contribuido significativamente en su proyecto de vida, otorgándoles satisfacción personal y profesional. Así mismo, consideran que la toma de decisiones que ejercen es muy importante para su gestión, permitiéndoles realizar innovaciones tanto pedagógicas como administrativas.

4.3.3 EL PAPEL DE LA "POLITQUERÍA" EN EL AMBIENTE LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

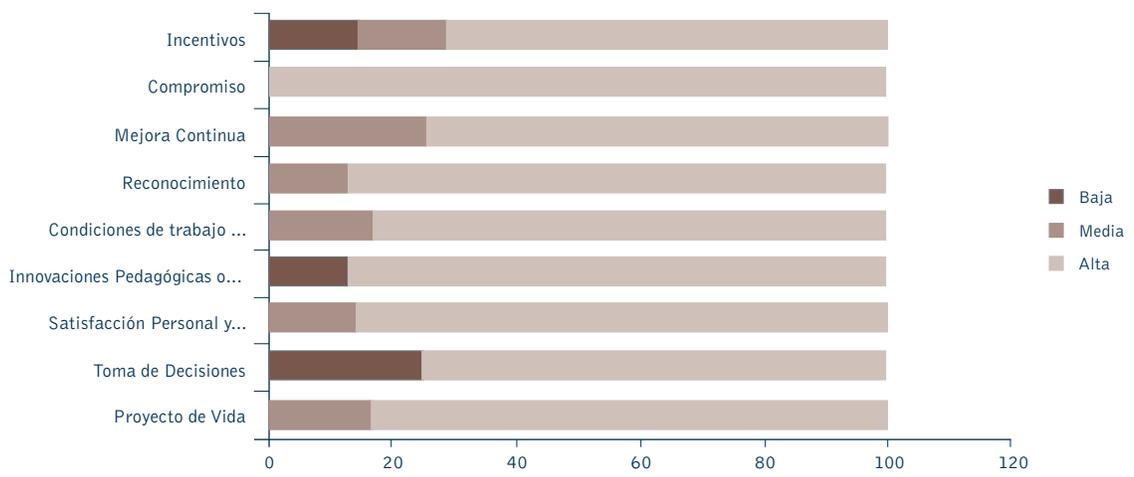
En cuanto a la politiquería como mecanismo de presión, en los testimonios se evidencia que ésta sigue presente, y que resta autonomía a los directivos para poder tener un equipo de trabajo óptimo. Los directivos expresan que bajo la figura de provisionalidad se siguen moviendo

Gráfica 5. Ambiente laboral a partir de la motivación en los docentes



Fuente: Resultados de investigación.

Gráfica 6. Ambiente laboral a partir de la motivación en los administrativos



Fuente: Resultados de investigación.

fichas políticas, por ejemplo, “... usted necesita un secretario le llega un celador, yo he ido donde la persona de quien depende el nombramiento y me dice si no lo necesita pásame una carta, ... necesitaban ubicar la persona en alguna parte para responderle a la persona que nombraron, entonces dejaron la institución sin celador y la persona que habían nombrado no cumplía las condiciones se lo llevaron y la perjudica es a la institución” [E, 2:14]. Además se encuentra que parte del problema de los requerimientos y perfiles se ha dado debido a la influencia de políticos, pues los directivos expresan que aunque presentan claramente cuál es el perfil de la persona que necesitan, la Secretaría de Educación envía uno totalmente diferente.

La mayor influencia de la politiquería reside en la toma de decisiones de nombramiento y traslado de los docentes en las instituciones educativas, lo cual genera el problema de estabilidad de los procesos educativos de los directivos docentes, que poco importa a los políticos: “permanentemente se nota la falta de responsabilidad, esto también influenciado por todo el aspecto político” [E, 9:23]... “muchas veces contratan personal, sin un proceso de selección adecuado, ya que está muy permeado el proceso por la política” [E, 9:22].

Lo anterior genera diferentes problemas en la dirección, pues al no tener autonomía en los procesos de selección no pueden aplicar mecanismos para la retención y gestión del conocimiento de sus colaboradores; por tanto, la dirección queda rezagada solo como una figura de apariencia y no de gestión: “llegan las llamadas de los concejales o del alcalde a decir que hay un problema con una profesora: ¿qué es lo que pasa?, ¿por qué no nos colabora?, eso es lo que se da” [E, 25:35]... “pues lógicamente no deja de uno conocer y saber que existe incidencia de la gente que lidera los sectores políticos para hacer algún grado de presión en cuanto al traslado” [E, 27:9]. A ello se suma la demora en la asignación de funcionarios y docentes, que por tratarse de favores políticos alteran el orden y el ambiente laboral en las instituciones educativas; “por ejemplo, a mí me queda una vacante y yo sé que el perfil que más necesito para cubrir esa vacante es por decir el área de biología y química, la Secretaría de Educación me puede mandar un docente de básica primaria y yo debo hacer las modificaciones para acomodar la planta de personal, esto porque no necesariamente me va a llegar la persona solicitada”.



4.4 GESTIÓN EDUCATIVA

Se evaluaron 3 ítems:

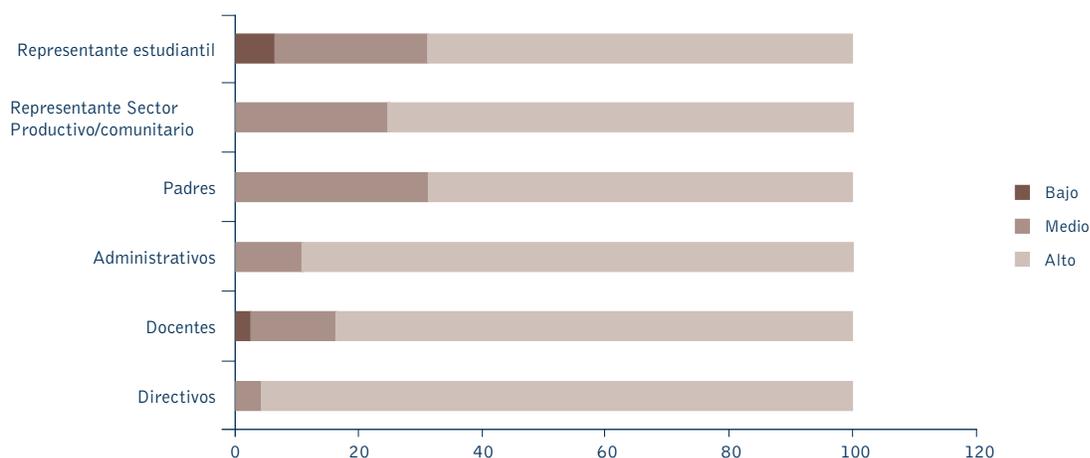
4.4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico ha estado estrechamente asociado a la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI); sin embargo, por la inexperiencia inicial de los directivos institucionales o por directrices superiores, muchos de estos proyectos fueron contruidos por agentes externos o por lo menos bajo una orientación externa, lo cual impidió una verdadera apropiación, convirtiéndose más en un requisito formal que en un documento inspirador, pero... “eso ha venido evolucionando y actualmente las misiones y visiones que se tienen construidas al interior del colegio han sido parte de una construcción colectiva como un aporte muy importante de todo el talento humano” [E, 2:1]. Dicha evolución se evidencia en que de acuerdo con las encuestas realizadas a la comunidad educativa, en general todos sus actores consideran alta la apropiación de ésta (Gráfica 8). No obstante, el proceso que actualmente la Secretaría de

Educación del Departamento de Caldas está realizando de re-significación de sus PEI y de la gestión de calidad han producido resultados positivos... “en este momento estamos en un proceso de re-significación de los PEI de las instituciones educativas” [E, 4:10]... “están establecidas en el PEI la misión y la visión de la institución” [E, 7:3], de forma similar la visión está siendo apropiada significativamente en dichas instituciones educativas donde un 79,2% consideran que ésta se ha apropiado en un nivel alto, siendo al igual que en la misión los directivos quienes más la han apropiado, con un 95,8%, y los padres de familia quienes menos la han apropiado, con un 62,5% (Gráfica 8), guarda relación con la percepción de la misión institucional. El resultado total integrado para todos los actores continúa siendo alto, lo cual demuestra que todos los actores de la comunidad educativa tienen claro el para qué, y los alcances en el futuro en la formación integral de los estudiantes.

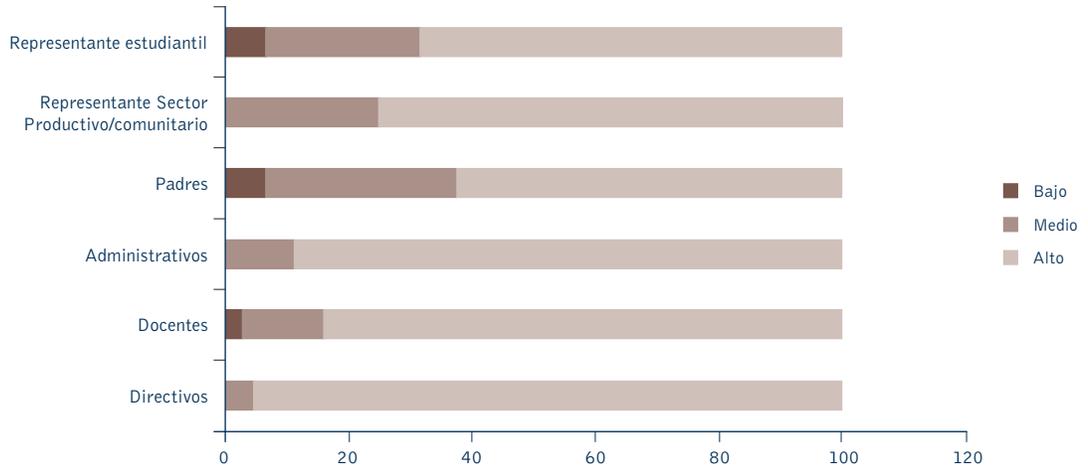
Además, la experiencia del gobierno escolar ha contribuido a un mayor desarrollo de la misión, visión y valores, pues para Estrada (2005) “El Gobierno Estudiantil forma valores sociales, morales, éticos y culturales en

Gráfica 8. Qué grado de apropiación tiene de la misión



Fuente: resultados de investigación.

Gráfica 9. Qué grado de apropiación tiene usted de la visión



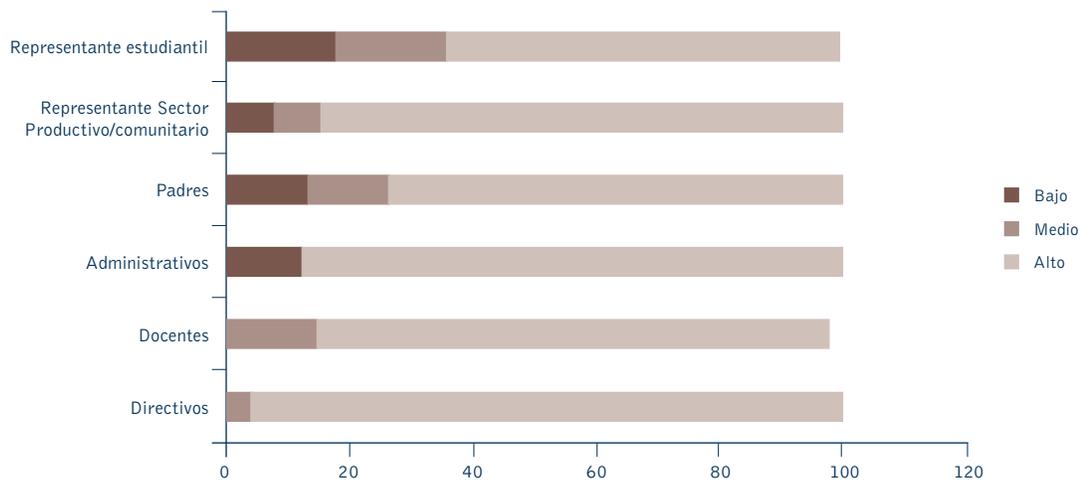
Fuente: Resultados de investigación.

los estudiantes, además de que se estimula la unión con los demás miembros de la comunidad educativa, desarrolla la autoestima, despierta la capacidad de participación y protagonismo, y forma ciudadanos con virtudes cívicas". De acuerdo con el estudio de percepción de los valores, estos han tenido una apropiación alta del 81,5% en su total (Gráfica 10).

4.4.2 ESTILO DE DIRECCIÓN

La mayoría de las entidades reconocen la importancia del manejo de competencias; por ser una política educativa nacional, aceptan que afecta el estilo directivo, la actitud del rector y su formación, pues las competencias de éste son claves para el desarrollo de las competencias

Gráfica 10. Qué grado de apropiación tiene de los valores corporativos



Fuente: Resultados de investigación.



de los estudiantes, las cuales son de carácter transversal y determinan el modelo pedagógico, y que en general apuntan al desarrollo de un ser íntegro, que tenga además unos saberes específicos.

En el presente apartado se analizará la percepción de algunos estilos de dirección de los rectores objeto de la investigación, pues hay que tener en cuenta que no existe una forma única de hacerla.

Se ha definido el liderazgo directivo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter, 1990), es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos, al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los alumnos.

Tradicionalmente se ha asociado al director como líder de una escuela, pero es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, y para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro escolar. En este aspecto, de forma agregada los entrevistados consideran alto el liderazgo ejercido por los directivos con un 85,65%, llamando la atención especialmente los administrativos, con un 100%, y los estudiantes, con un 86,7%.

Dirección Democrática (El Directivo toma en cuenta las opiniones del personal).

Hampton (1983) identifica este tipo de liderazgo como participativo, el cual describe como aquel que le da importancia tanto a la tarea como a la persona. El liderazgo partici-

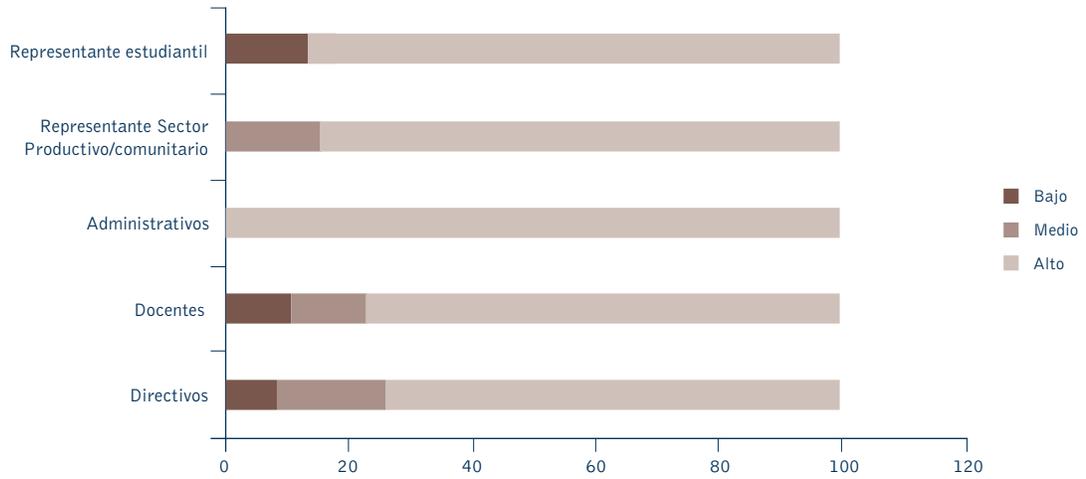
pativo dota de voz a los colegiados escolares, permitiendo la corresponsabilidad por las acciones emprendidas.

Uno de los problemas de gestión humana radica en la confianza que tienen los docentes con los directivos: algunos consideran que al rector le falta creer más en la gente, y que esto ha generado problemas en el clima laboral. Muestra de lo que piensan es lo siguiente: "El clima de confianza es bueno, pero a veces yo creo que al Rector le falta creer más para dirigir la gente que tiene, darle más crédito, ... cuando no se le da credibilidad a la gente esto va creando fisuras en el ambiente, en el clima organizacional, en el clima laboral". [E, 5:14]. De acuerdo con las personas encuestadas, el 78,02% consideran que dicha confianza es alta y el 11% consideran que dicho nivel de confianza en la gente es medio, lo que evidencia que los rectores presentan en buena medida un estilo de dirección democrático (Gráfica 11). Entre tanto, los docentes y los estudiantes solo valoran como alto el tener en cuenta la opiniones de la gente, en un 64% aproximadamente, siendo los actores que menor percepción tienen sobre el estilo democrático de los directivos, los actores externos a la institución educativa son lo que más peso le dan al estilo democrático de dirección de los directivos.

Dirección liberal y autoritaria

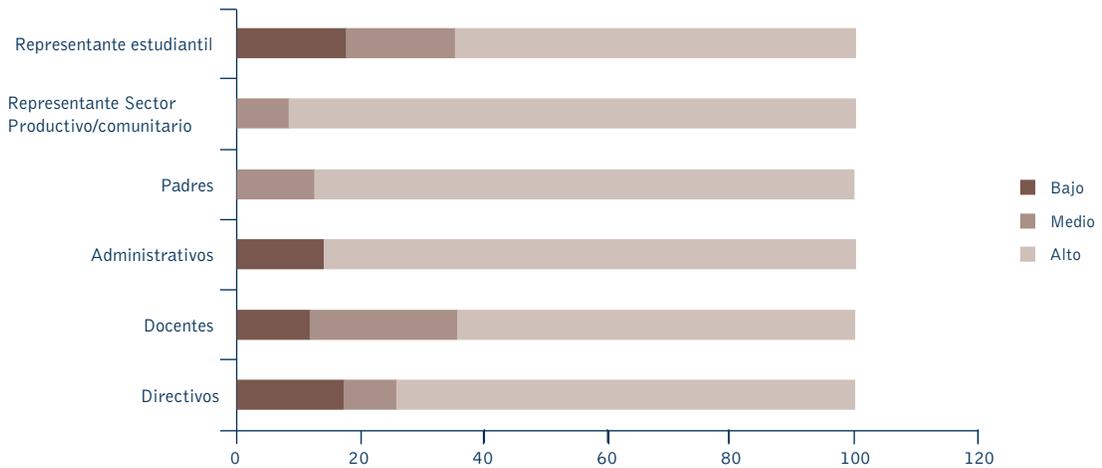
De acuerdo con las personas encuestadas, el 63,15% no consideran que se ejerza este estilo de dirección, lo cual guarda relación con el estilo democrático al analizar las dos escalas, es decir entre bajo y medio se puede apreciar un 76%, que no consideran al directivo autócrata, de otra manera lo consideran un directivo democrático, tal como se refleja en la Gráfica 12. Lo más importante de esto es la percepción de los estudiantes, de los cuales solo el 25% consideran que su directivo es autoritario, y el 66,6% opinan que no lo es; esto significa que los rectores y coordinadores han avanzado en

Gráfica 11. El liderazgo ejercido por los directivos de su Institución está en función de alcanzar el direccionamiento estratégico



Fuente: Resultados de investigación.

Gráfica 12. Teniendo en cuenta que no existe una forma única de dirección, en qué medida se presenta cada uno de los siguientes estilos en su institución educativa: democrática (el directivo toma en cuenta las opiniones del personal)



Fuente: Resultados de investigación.

el proceso de comunicación con sus estudiantes. Además, los docentes, quienes también tienen alto contacto con los directivos, consideran que éstos no son autocráticos, con un 63,1%, lo cual ratifica lo dicho, que los rectores y coordinadores de las instituciones educativas objeto de estudio ejercen un estilo de liderazgo democrático.

4.4.3 PLAN DE FORMACIÓN

En cuanto al plan anual de formación que elabora la institución, el 66% de los actores considera que su participación es alta, siendo los docentes quienes con más alto porcentaje lo perciben así (81,6%), los cuales son los directamente afectados o beneficiados por dicho



plan. Los padres de familia y los administrativos perciben de diferente forma este tipo de acción hacia la formación, quizás por la poca o nula incidencia que sobre ellos tiene esta directiva formativa; los testimonios expresados por los directivos-docentes en cuanto a motivación y reconocimiento, la formación del docente, constituyen un elemento fuente de motivación representativo, donde dicha formación hace referencia a aspectos de crecimiento y desarrollo personal, lo cual de algún modo repercute en la motivación: “... sabemos que la plata no siempre es el mejor estímulo pero sí es interesante porque el maestro lo que más quiere es profesionalización permanentemente, yo creo que ya en el talento humano hemos entendido que la formación es desde la cuna hasta la tumba y eso lo tiene claro el maestro” [E, 2:20]... “me gustaría dictar o gestionar conferencias en temas relacionados con la autosuficiencia y mejoramiento de los procesos emocionales de los maestros” [E, 9:8].

4.5. PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO

En la presente investigación se consideran aquellas actividades que no hacen referencia a las propias de administración de personal, pero que indirectamente se relacionan con el gobierno de las personas, tales como los sistemas de comunicación, la negociación de conflictos, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el manejo de la información y el conocimiento.

4.5.1 SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

En toda organización, la comunicación es un elemento muy importante para el buen desempeño, y los entes educativos no son la excepción; en su caso se resalta la importancia tanto de la comunicación en el ambiente laboral, como la que se tiene con la comunidad, la cual hace parte vital del proceso educativo. Dicha comunicación presenta interferencias que entorpecen

el buen funcionamiento de la institución por factores externos que en ocasiones son difíciles de controlar por parte del docente. La participación de la comunidad en el proceso educativo, en especial de los padres de familia, es muy importante, pero se manifiestan problemas con respecto a compromiso por parte de éstos.

4.5.2 NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

En general se busca el diálogo y mecanismos adecuados de comunicación para el manejo de conflictos, la generación de confianza como base de la convivencia, el incremento de la participación en la toma de decisiones y el conocimiento de las personas más allá de lo laboral. Sin embargo, es de anotar que los docentes consideran más crítica esta situación que los directivos o administrativos.

4.5.3 TRABAJO EN EQUIPO

Es la práctica más cuestionada por parte de los directivos; por otro lado, los docentes y los administrativos la consideran relativamente exitosa, diferencia que puede explicarse posiblemente por el tipo de labor: mientras los docentes conforman de manera natural grupos de trabajo como parte de su cotidianidad, los directivos se sienten más solos en su función directiva y tal vez no perciben un trabajo colectivo muy acentuado.

Adicionalmente, una de las expectativas que se pueden evidenciar en G.H. en las instituciones objeto de análisis, se enmarca en el tema de la autonomía directiva para constituir sus equipos: “lo primero es que yo pudiera conformar mi propio equipo de trabajo, que yo pudiera estar en la selección” [E, 6:6].

4.5.4 TOMA DE DECISIONES

Los directivos, en general, creen que el proceso de toma de decisiones se encuentra bien orga-

nizado en sus establecimientos; sin embargo, se puede evidenciar una necesidad de participación activa del directivo en la toma de decisiones en cuanto a la selección de personal se refiere: "que uno pudiera seleccionar el personal y le pudiera dar la ubicación que le corresponde para poder entrar a manejar" [E, 4: 14].

4.5.5 MANEJO DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS

A pesar de que los diferentes estamentos consideran que están bien en el manejo de procesos de información, se encuentran algunas quejas por el exceso de demanda por información "... porque usted sabe que nosotros estamos en un bombardeo de trabajo, nos piden información de muchas partes, entonces los docentes se vinculan de alguna u otra manera para poder responder por todo esto ..." [E, 26: 1]. Igualmente puede considerarse problemática la carencia de recursos informáticos, como lo son los equipos de computación y la conexión a Internet, no solo para las labores de tipo administrativo, sino para brindar una formación más integral a los estudiantes

5. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

5.1 DESDE LA PERCEPCIÓN DE RESULTADOS DE CALIDAD

Desde las entrevistas realizadas a los directivos se encuentran aspectos que evidencian la necesidad de buscar avances y éstos se enmarcan en torno al mejoramiento de competencias tanto de los docentes como de los estudiantes; desde esta perspectiva, el mejoramiento de competencias se convierte, de acuerdo con la percepción de los rectores, en un pilar fundamental para alcanzar resultados de calidad.

Fortalecimiento en la formación integral del estudiante: se hace evidente la necesidad

de una formación integral del estudiante en aspectos como responsabilidad, integridad, autocontrol y autoestima, que cobran igual o más importancia que los conocimientos prácticos a la hora de desempeñarse laboralmente o hacer parte de una comunidad. El tema del desarrollo de competencias en los estudiantes con miras a alcanzar una formación integral, se presenta como uno de los temas centrales en cuanto a educación integral.

El docente y la proyección social de la institución: una propuesta que apunte al mejoramiento de la calidad de la educación debe tener en cuenta la proyección social de la institución ante la comunidad en la cual se encuentra inmersa, pues es dentro de ésta que los resultados de la calidad educativa se configuran en el mejoramiento de la sociedad. Es por ello que dentro de este tema debe ser considerada la debilidad que tienen los docentes de las diferentes instituciones para el manejo de las relaciones con la comunidad. De igual manera, se presenta la posibilidad de una reconfiguración de la labor docente, la cual debe trascender hacia la comprensión del entorno social en el cual se desenvuelve el estudiante y así poder intervenir más eficientemente en su formación. La proyección social de la institución también debe ir encaminada hacia el seguimiento de los egresados de las instituciones educativas.

Autonomía pedagógica: se presenta como un elemento fundamental en el mejoramiento de la calidad educativa, pues son los docentes de las instituciones quienes conocen el proceso de aprendizaje de sus alumnos y desde esta realidad son los llamados a formular estrategias pedagógicas.

5.2 DESDE EL AMBIENTE LABORAL

En términos generales puede percibirse un clima apropiado para desarrollar los objetivos propios de una institución educativa y para lograrlo sin duda debe reconocerse la existencia de un



conjunto de estrategias que han implementado los rectores de los colegios; una de dichas estrategias es el aprovechamiento de los Comités de Convivencia cuando se ha sabido orientar al manejo de conflictos, pues en él participan padres de familia, personero estudiantil, directivos y docentes; otra es la conformación de colectivos en los cuales el trabajo en equipo, la construcción de confianza y el afianzamiento de relaciones han permitido construir ambientes agradables y productivos.

Así mismo, se aprecia que la integración social, que en muchas ocasiones es subvalorada, en estas organizaciones adquiere un valor inmenso para mejorar las relaciones, el conocimiento mutuo y lograr comportamientos sinérgicos y empáticos. Por su parte, el diálogo se convierte en un mecanismo adecuado de comunicación para el manejo de conflictos, la generación de confianza como base de la convivencia, el incremento de la participación en la toma de decisiones y el conocimiento de las personas más allá de lo laboral.

Necesidad de mayor autonomía directiva: para el mejoramiento de este aspecto es importante, y se evidencia en los relatos, una mayor autonomía por parte de los directivos en el manejo de los recursos y así invertir en actividades que mejoren el clima organizacional, donde se pueda reconocer los desarrollos de los docentes y se sientan tenidos en cuenta.

Asesorías y capacitación como estrategia de desarrollo humano: los directivos entrevistados también plantean que a partir de una asesoría o capacitación externa puede mejorar el clima organizacional, desde el cual pueden surgir varios elementos que permitan trabajar en torno a la estrategia de desarrollo humano, que no solo incluye a estudiantes, maestros, administrativos y directivos docentes, sino también a la comunidad en general, la cual se encuentra inmersa con la institución.

Fomentar el sentido de pertenencia: el aumento del sentido de pertenencia se plan-

tea como un dispositivo para el mejoramiento del clima organizacional en las instituciones. Dentro de esta estrategia, los directivos tienen una clara expectativa y ella se enmarca en el aumento de ese clima dentro de los docentes; generar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia de los docentes, ya sea estableciendo estímulos, capacitaciones, vinculándolos con actividades propias de su área que contribuyan no solo a la formación de los estudiantes, sino a un mejor desempeño como profesionales, pues el sentirse más acoplados y comprometidos con la institución contribuirá notablemente a mantener un buen clima organizacional.

Motivación: también se evidencia la necesidad de crear espacios de capacitación extracurriculares donde se motive al docente a mejorar su labor y de igual manera por medio de la lúdica y la recreación se desarrollen competencias en los docentes. De acuerdo con lo expresado por los directivos, para ellos igualmente sería un factor motivador poder tener los recursos necesarios para desarrollar actividades de formación de su personal docente.

5.3 DESDE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

En cuanto al desarrollo de las competencias formativas de los docentes, las cuales para este caso de estudio identificamos como competencias básicas y fundamentales (interpersonales), no solo se deben adquirir sino que también se deben mantener, pues, como se ha dicho, se pueden convertir en incompetencias, obsoletas e inútiles. En relación con éstas se recomienda:

Competencias básicas: se debe procurar que en el plan de capacitación se tenga presente su actualización constante, lo cual permita la innovación y creatividad en todos los aspectos relacionados con el proceso didáctico que se debe desarrollar, teniendo como resultado un mejoramiento en la calidad de la educación.

Una inducción pertinente: donde se tengan en cuenta todas las áreas en la cuales se deben capacitar, proceso irradiado por el compromiso de todos los actores que tienen responsabilidad en éste. De la misma forma se debe contar con un programa de re-inducción en el que se refuercen los conocimientos adquiridos, se actualicen en cuanto a los cambios que se han presentado y se sienta tenido en cuenta, lo cual contribuirá al desarrollo de las competencias formativas, tanto básicas como fundamentales.

Competencias fundamentales: no solo se trata de un desarrollo intelectual en el docente: se debe procurar una formación integral, de manera que se constituya en el ejemplo para sus estudiantes, permitiendo que exista por parte del docente una interacción con las personas que comparte y con el contexto que lo rodea. La mejor forma de enseñar es a través del ejemplo y el docente no puede tratar de enseñar un asunto para el cual él no es competente.

Evaluación docente: la evaluación docente es uno de los procesos que se debe revisar, jugando ella el verdadero papel que le corresponde, a través de la cual se detecten situaciones a mejorar y tenerlas presente en los planes de capacitación y acompañamiento que se deben ofertar a los docentes e instituciones. La evaluación debe dejar de ser vista como un instrumento de medición con la cual se tomaran represalias contra quien presente alguna falla y convertirse, en cambio, en un instrumento que permita el mejoramiento de la calidad de la educación.

5.4 DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Direccionamiento estratégico: debe estar asociado a la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), para lo cual es necesario que los directivos docentes puedan adelantar con conocimiento pleno estas acciones; en tal sentido es vital que en su procesos de formación esté el campo de la administración

y de la gestión, de tal manera que permitan avanzar en desarrollos estratégicos conjuntos involucrando todos los actores de manera activa y no buscar consultores externos que para el caso, lo que causa mayores incomodidades, poca apropiación y problemas de comunicación. La Secretaría de Educación del Departamento de Caldas debe continuar con la estrategia de la re-significación de los PEI y de la gestión de calidad que han producido resultados positivos.

De estilo de dirección: es necesario que se establezca una relación de cooperación y colaboración entre los actores claves del proceso educativo mediados por los niveles de confianza que se tienen que generar entre ellos. Esto incide en el clima de trabajo; en tal sentido, es importante que los procesos comunicativos sean claros y transparentes, y que las dificultades sean resueltas al interior del establecimiento educativo y no por fuera de él.

De formación: la Secretaría de Educación debe generar una política agresiva y de impacto en la cualificación de los docentes, con recursos propios, integrando a dicho proceso formativo a las universidades y centros especializados de formación de profesores, no solo en los conocimientos propios de área de trabajo, sino en las prácticas didácticas y de formación humana. Igualmente se reclama por parte de los rectores de los centros educativos, la posibilidad de disponer de recursos económicos para poder desarrollar una estrategia de capacitación de sus docentes y administrativos.

REFERENCIAS

Calderón, G.; Castaño, G.; Posada, R.; Serina, H.; Arrubla, J.; Gutiérrez, L.; Ruiz & Vivares, J. (2010). *La administración en investigación en Colombia: condiciones para la generación de conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica*. (1ª ed.) Colombia: Universidad Nacional de Colombia.



Castaño, A.; Bustamante, U.; Quiñónez, J.; Contreras, C. & Quintero, H. (2010). *Estrategias pedagógicas para la puesta en marcha de la Reforma Académica y Curricular en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales*. (1ª ed.) Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Estrada, A. E. I. (2005). *El gobierno escolar y su influencia en la formación ciudadana de los estudiantes del nivel primario, del municipio de Siquinalá, Departamento de Escuintla*, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Humanidades departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/07/07_1730.pdf

Gaviria, A. & Barrientos, J. H. (2001) *Determinantes de la Calidad en la Educación en Colombia*. Archivos de Economía, documento 59, 8 de Noviembre de 2001.

Hampton, D. R (1983). *Administración contemporánea*. Ed. Mac Graw Hill.

Iregui, A. M.; Melo, L.; Ramos, J. (2006). *Evaluación y Análisis de la Eficiencia de la Educación en Colombia*. Banco de la Republica. Febrero de 2006.

Jaramillo, M. (2007). *Descentralización de los Recursos Humanos ¿Mercado Nacional o Mercados Regionales de Docentes? Revista Economía y Sociedad Edición No 63 Abril de 2007*.

Kotter, J. (1990) *El factor liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos

Mesía, R. & Frisancho, A. (2007). *Medición de la Calidad de la Educación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación: Unidad de Posgrado. Perú. [Online] Disponible en: <http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/medicion.pdf>

Ministerio de Educación Nacional de Colombia, MEN (s.f.) *Guía de Autoevaluación para el mejoramiento institucional* [Online]. [Consultado el 04 Marzo de 2011], pp. 5-52. En: <http://www.medellin.edu.co/sites/Educativo/repositorio%20de%20recursos/GUIA%2011%20MEJORAMIENTO%20INSTITUCIONAL.pdf>

Simón, J. (1998). *La Formación de Recursos Humanos para la Gestión en América Latina*. Foro UNESCO 11 y 12 de Diciembre de 1.998. Trabajo No 32 Lima: GRADE.

Tedesco, J. (1987). *El desafío educativo: Calidad y democracia*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Valdez, V. H. (2006), *Concepciones Teóricas Acerca de de la Calidad de la Educación y su evaluación*. Memorias del Seminario Regional Evaluación de la Educación Zona Eje Cafetero Agosto 11 y 10 de 2006. Universidad Nacional de Colombia e ICFES.

Vasco, C. E. (2006). Siete retos de la Educación Colombiana para el período de 2006 a 2019. En *EDUTEKA*. Medellín: Universidad EAFIT.

Villada O, D. (2007). *Competencias*. Colombia: Sintagma Editorial.