



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1 8 0 3

Facultad de Educación

GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS: ENTRE ACIERTOS Y LIMITACIONES.

RAFAEL ANGEL URAN MOLINA

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
LINEA DE GESTIÓN, EVALUACIÓN Y CALIDAD
SEDE ANDES**

2016

GESTIÓN DE PROCESOS PEDAGÓGICOS: ENTRE ACIERTOS Y LIMITACIONES.

RAFAEL ANGEL URAN MOLINA

**Trabajo de Grado para optar al título de
Magíster en Educación**

Asesor:

HERNANDO LOPERA LOPERA

Magíster en Educación

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

LINEA DE GESTIÓN, EVALUACIÓN Y CALIDAD

SEDE ANDES

2016

Dios por estar siempre dándome la sabiduría para saber mejor que hacer en cada momento de mi vida. Por darme la oportunidad de conquistar el camino elegido y darme la oportunidad de culminar este proceso.

A mis padres, a Alexandra mi esposa y a mi hijo Daniel por ser los pilares fundamentales en este gran sueño, porque gracias a su esfuerzo y apoyo me dieron las bases para concluir esta etapa en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Antioquia gestora de formación integral y con criterios de excelencia.

A los docentes por sus excelentes recomendaciones para la realización de este informe y sus valiosas enseñanzas, motivación y colaboración.

Al profe Rodrigo Jaramillo por brindarme la oportunidad de poner en práctica todos mis conocimientos adquiridos en la universidad y ser parte de esta gran familia.

A todos mis compañeros por todos los momentos inolvidables de aprendizaje y academia en la universidad.

CONTENIDO

	Pág.
<i>INTRODUCCIÓN</i>	9
<i>1. EL PROBLEMA</i>	11
1.1. Formulación y Planteamiento del problema:	11
1.2. Pregunta de investigación:	17
1.3. Justificación:.....	18
1.4. Objetivos:.....	19
1.4.1. Objetivo general:.....	19
1.5. Factibilidad:.....	19
<i>2. MARCO TEÓRICO</i>	21
2.1. Procesos de gestión pedagógica:.....	21
2.2. Autonomía escolar:	23
2.3. Calidad educativa:.....	25
2.4. Evaluación:.....	26
<i>3. METODOLOGÍA</i>	29
<i>4. ANÁLISIS Y REFLEXIONES EN TORNO A LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS DE LA ESCUELA EN COLOMBIA A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO.</i>	38
4.1. El PEI, la evaluación y la gestión vista desde arriba:	46
4.1.1. Gestión:.....	46
4.1.2. Evaluación:	50
4.1.3. Calidad:.....	53
4.1.4. Autonomía:	58
4.2. Análisis de la relación entre la gestión y evaluación a partir trabajo de campo de cuatro registros visuales de clases típicas de la I. E. San Juan Bosco a la luz del SIEPE y del decreto 1290 del MEN:	60
4.2.1. Conclusiones sobre el análisis de la relación entre el SIEPE, el MEN y las prácticas pedagógicas para determinar la pertinencia entre ellas:.....	68
<i>5. CONCLUSIONES GENERALES</i>	71
<i>6. REFLEXIONES FINALES</i>	74
<i>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA</i>	76
<i>ANEXOS</i>	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Categorías: efectividad del diseño pedagógico, desempeño académico.	41
Tabla 2. Sistema de evaluación y parámetros evaluativos del decreto 1290 del MEN	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Entrevista.....	81
Anexo 2. Guía de entrevista.	82
Anexo 3. Documentos.	84
Anexo 4. Ficha matriz de análisis documental.	85
Anexo 5. Fases y actividades para la Observación Participante.....	88
Anexo 6. Instrumento de observación participante.	89

INTRODUCCIÓN

□ *“Aspirad a la independencia del pensamiento”*

Andrés Bello

La meta de este informe es el esclarecimiento del papel que cumplen las gestiones pedagógicas dictaminadas por el MEN en los establecimientos educativos oficiales de nuestro país y sus consecuencias en asuntos de autonomía, procesos de evaluación y calidad educativa. Para ello se ha tomado como objeto de observación la Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo (Antioquia).

Como Institución típica, fundada en, por, y de acuerdo a las normativas vigentes en las directrices del Ministerio de Educación Nacional, creemos que la I.E. SAN JUAN BOSCO del municipio de Caicedo presenta con suma fidelidad el reflejo de la situación actual del grueso de la educación en Colombia. Sustentaremos esta afirmación en la evidencia observacional y documental desglosada a través de esta investigación.

Efectivamente, en la I.E. San Juan Bosco sorprende el alto grado de interiorización en que se encuentran los parámetros reglamentados en la ley general de educación y con ella los procesos pedagógicos. El presente estudio de caso, nos da luces más allá de él mismo. Son tan evidentes las semejanzas encontradas entre la I.E. San Juan Bosco del municipio de Caicedo y las demás instituciones del país, que puede decirse que el caso particular aquí observado es la muestra multiplicada por miles de las repercusiones de una gestión pedagógica acogida, practicada e inscrita en “el ADN institucional” de todas las I.E. públicas de nuestra nación.

Cuando nuestro enfoque se centra en las consecuencias directas y reconocibles de los procesos pedagógicos (que obedecen a políticas, filosofías y corrientes pedagógicas diversas y que generalmente ni siquiera se toman el trabajo de legitimarse teóricamente) también nos preguntamos por la razón de ser del concepto mismo de educación concebido en el país, y con ello, la justificación del derecho heredado como hombres libres para diseñar la educación que fortifique y construya el hombre soñado 2006 años atrás en nuestra idea de nación. Sin



un desentrañamiento preciso sobre la dirección y el espíritu que anime nuestro proyecto educativo, seremos simples copias, hombres adiestrados, nunca educados. Cuando, al rebelarnos al destino impuesto por otros y nos negamos a seguir siendo simple colonia y declaramos que el español era extranjero en la Nueva Granada, asumimos la responsabilidad de ser los artífices de una historia escrita por nosotros mismos y que para bien o para mal nos merecemos y corresponde.

Por eso este trabajo tiene una acuciante preocupación por la libertad, expresada aquí como autonomía, pero una libertad que no emane desde la educación no puede ser real si no espejismo, es la libertad del animal salvaje, no del hombre cuya máxima muestra de libertad es la creación de cultura. Al atrevernos a dejar la minoría de edad propia de colonos, de esos hombres con ciudadanía de segunda categoría, adquirimos, por ello mismo, el deber de autoeducarnos.

Aspirad a la independencia del pensamiento...

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3

1. EL PROBLEMA

1.1. Formulación y Planteamiento del problema:

El modelo de gestión pedagógica impuesto a la educación en Colombia, pretende convertirse en una herramienta que potencie la educación y la agilice en todos sus ámbitos, sin embargo la excesiva regulación, producto inevitable del mismo modelo de gestión, puede amenazar con lesionar gravemente la autonomía de la escuela en Colombia.

La autonomía puede ubicarse como resultado del control sutil entre dos fuerzas contrapuestas: el totalitarismo y la anarquía, por tanto la autonomía es alcanzada de acuerdo al concepto aristotélico de virtud, para él se trataría de un delicado equilibrio al cual llamé, “el justo medio” alcanzado entre la tensión de dos vectores en contradicción. Dos vicios, el del defecto y el del exceso. Efectivamente, la autonomía radical lleva al desorden y la autonomía tímidamente moderada conduce a la supervisión, la burocracia, temor a la iniciativa, falta de inventiva y mecanización.

¿En cuál punto se encuentra la autonomía de nuestra escuela? ¿Ha alcanzado ella “el justo medio aristotélico”? o ¿sufre de malformaciones por exceso manifestadas en negligencia e improvisaciones que anulan toda planificación? O, por el contrario, ¿se cae en el extremo del defecto que arruina su armonía a partir de ambientes reglamentados hasta la anulación de la innovación y el liderazgo personal? Hacer un diagnóstico en esta materia es parte esencial de esta investigación. Dado que todo conocimiento empodera y emancipa, es este el único concepto del cual no se discute su bondad. Ninguna sociedad ni cultura ha valorado el saber como algo no deseable o perverso, si bien se le ha temido y visto con recelo, nunca se le ha proscrito de manera general como nocivo.

Del mismo modo que no tenemos reparos con las vacunas y el aseo, dos aditivos culturales que practicamos con nuestros hijos sin contar con su consentimiento, así tenemos un sistema de educación que obliga a los menores a 11 años a la instrucción gratuita sin cuestionarnos si tal decisión representa una ventaja o desventaja en sus vidas. Damos por sentado lo segundo. Al presuponer como axiomáticas las bondades del conocimiento,



entendemos que todo aquello que tenga una relación supeditada a él ha de estar a la altura y ser asimismo excelente en virtud del bien supremo al que sirve. Sin autonomía la educación se deshumaniza y se limitaría a dar información, decaería en maquiavélico proyecto de programación masivo de mentes. El espíritu crítico sería no solo innecesario si no desaconsejado. Una concepción de la gestión educativa que no permitiera la autonomía pedagógica, la originalidad de ideas, la curiosidad y la inventiva, -cualidades superiores de la razón humana sobre la inteligencia electrónica de la lectura de bits- se verían peligrosamente anuladas.

Nuestro propósito no solo se limita a esclarecer este aspecto porque además durante la investigación de este proyecto detectamos que los llamados procesos de gestión no son completamente asépticos en lo concerniente a la calidad educativa. De hecho su influencia es tal, que aquellos pretenden garantizar a esta. El supuesto tácitamente aceptado es que la calidad educativa es consecuencia de los procesos de gestión – por ahora nada que objetar sobre esta idea - pero al reconocer esto como cierto, la pregunta que asalta en este punto inevitablemente sería: ¿la crisis actual de la calidad educativa vendría a ser una crisis de los procesos de gestión?

¿Hay una crisis? ¿Creemos que sí! los endeble resultados de nuestros estudiantes en las pruebas PISA en años recientes, han colocado la educación como tema central del gran público y ha repercutido en la forma de una amplia discusión ciudadana. Como reacción instintiva pero irresponsable, las recriminaciones recíprocas entre los actores primordiales del proceso educativo fueron duras y hasta injustas: la opinión pública concentró sus críticas a los docentes y sobre el gobierno, por su parte, este acusó a la planta docente, quienes a su vez descargaron culpas a padres de familia, directivos y el mismo gobierno, en otras interpretaciones de corte teórico, algunos decidieron que el defecto residía en agentes abstractos pero influyentes: la cultura, la idiosincrasia y hasta el nivel socioeconómico. Características todas que a la luz de la realidad parecen disculpas, ya que son situaciones histórico-culturales de ninguna manera exclusivos de nuestra realidad si no compartidas con otros países que –hay que reconocerlo- lo hicieron mejor que nosotros.



¿No existe acaso un problema profundo en la educación cuando nuestros estudiantes de 9 grado no resuelven satisfactoriamente y con algo de sentido común problemas que estudiantes de otras 62 naciones responden sin mayor grado de dificultad? La indiscutible relación directa entre nivel socioeconómico y educación, demuestra que PISA nos está enviando un mensaje más complejo que el simple y casi jocoso dato de que nuestros chicos de 15 años están pensando más en las redes sociales que en la resolución de problemas matemáticos y de lectura crítica. Lo que PISA nos está sugiriendo es que quienes van a tomar las decisiones importantes en nuestro país dentro de 30 años y quienes serán la fuerza productiva que pague nuestras pensiones, hoy están en un nivel ínfimo de competitividad ante los países que serán sus rivales comerciales, quienes les disputarán el mercado, la innovación, las sedes de los campeonatos deportivos y los recursos energéticos. PISA nos está indicando que estos retos serán enfrentados en una situación de inferioridad, con pocas ventajas para negociar y sin la inteligencia para hacerlo con habilidad. Si la brecha académica sigue ampliándose, el futuro estará comprometido y arriesgado al dominio de países que intentarán neo colonizarnos con tácticas más sutiles que la ocupación militar.

Pero no solo es el futuro económico el que está en juego si no nuestra independencia política y mental. Con una educación mediocre la sociedad piensa a corto plazo, los resultados producto del esfuerzo y la disciplina serán despreciados y estaremos a un paso para convertirnos en un estado fallido. Puede que la independencia política la hayamos ganado hace dos siglos, pero la del pensamiento debe ser conquistada todos los días para mantener la primera.

Los procesos de evaluación también son problemáticos.

Siendo reduccionistas hasta la simplicidad, diríamos que esta es una crisis de evaluación. Dado que la escuela colombiana gradúa decenas de miles de estudiantes cada año y para ello es necesario que superen muchas evaluaciones y a todo nivel, indefectiblemente debe plantearse esta pregunta: ¿Porque pues, nuestras evaluaciones nacionales son superadas y las del mundo no? ¿Acaso somos una especie aparte? ¿Qué hay de particular en nuestras evaluaciones que las hacen aparentemente menos exigentes?



¿Por qué en este trabajo nos ha llamado la atención la gestión y metodología evaluativa? Porque es la práctica de gestión pedagógica donde se supone que la escuela en Colombia muestra su aspecto más crítico. El modo de preguntar influye en el modo de responder. La manera de calificar y los parámetros utilizados para ello, determinan como nuestros estudiantes responderán la próxima vez.

La evaluación no es un ejercicio aislado ni ejerce una influencia neutra en otros aspectos de la gestión pedagógica. No solo es un potente informante que le dice al estudiante sus fortalezas y debilidades, también da datos de interés al agente evaluador. Cada docente debe autoevaluar su manera de evaluar.

Una mayor apreciación, acercamiento y conocimiento de la naturaleza compleja de la gestión de los procesos pedagógicos, aplicados en concreto a las dinámicas evaluativas, puede ayudarnos en la tarea de identificación y análisis de políticas y lineamientos indispensables para pensar de forma objetiva nuestra escuela.

Para concretar este problema e impedir una excesiva teorización que lo haga ineficiente, se ha tomado como caso de estudio y observación a la Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo en el Departamento de Antioquia. Al proceder de este modo, la lógica de la investigación opera en dirección inductiva, de lo particular a lo general, haciendo extensivos los resultados obtenidos a otros niveles de la realidad de nuestro país.

A pesar de las agudas críticas a las que fue sometido el método inductivo por el filósofo de la ciencia Karl Popper, estas no lo invalidan, solo muestran sus limitaciones. Ningún caso particular puede erigirse como modelo universal en sentido absoluto, pero, el método inductivo aplicado juiciosamente se acerca a ese ideal, tiene la ventaja de estar sujeto a falsación, es decir, a su verificación una y otra vez hasta que sea puesto en crisis por un contraejemplo que lo afine o lo elimine.

Con todo, las fortalezas de este enfoque son de orden contextual, efectivamente, la Institución Educativa aquí observada no es una anomalía - en cuyo caso carecería de valor como objeto de estudio - si no una muestra muy pura de la sustancia general de la educación



del país. En la Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo, los procesos de gestión gubernamentales no son letra muerta. Como si se tratara del control de un partido central que todo lo planifica la I.E. es, para mal o para bien, un hijo clonado con el ADN de las directrices nacionales impuestas por el MEN.

Bastará hacer una descripción de su contexto sociocultural para hacer patente esta semejanza con el resto de las Instituciones públicas del país:

La Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo Antioquia, fue fundada hace 50 años, pero en su sección secundaria y con el reconocimiento para formar bachilleres es de hace poco menos de 2 décadas (la primera promoción data del año 1999) la población proviene de familias campesinas dedicadas al cultivo del café.

Caicedo ha sufrido la violencia del conflicto armado en su historia reciente. Reconocido mundialmente por su postura Noviolenta ensayó formas alternativas de resistencia civil siendo célebre la marcha por la Noviolencia liderada por el entonces gobernador de Antioquia Guillermo Correa Gaviria y Gilberto Echeverri.

La I.E. San Juan Bosco es poco lo que se diferencia del grueso de las instituciones Educativas públicas del país, si en las zonas urbanas del territorio nacional son los hijos de obreros quienes acceden a la educación a través de la educación pública, en el contexto rural son los campesinos quienes poco se diferencian ya de la clase obrera en acceso a la electricidad y medios de comunicación modernos. El nivel de vida y desarrollo humano de ambos grupos de trabajadores puede equipararse.

Aunque las diferencias de los problemas difieren en forma, en esencia son iguales, si en el contexto del barrio urbano popular los actores de la violencia son las bandas delincuenciales, en el campo son los actores armados de tendencias radicales de los dos extremos políticos en conflicto. Poco importa para el caso la diferencia, las balas matan igual.

Si el contexto socioeconómico de la I.E. San Juan Bosco poco se diferencia del resto de la población de clase trabajadora, en los procesos de gestión pedagógica es una copia



exacta de las demás. Los datos son concluyentes: el 90% de su planta docente pertenece al decreto 1278, nombrados por la entidad territorial del departamento de Antioquia.

Los recursos le llegan supeditados a un exigente protocolo de gasto diseñado para evitar la corrupción, es visitado ocasionalmente por funcionarios de la Secretaría de Educación Departamental, los materiales didácticos y los proyectos gubernamentales son iguales a los del resto del país y las directrices nacionales son aplicadas con férrea disciplina.

En su arquitectura, diseño de espacios de aprendizaje, laboratorios y placas deportivas se asemeja hasta en los detalles más nimios a las instalaciones educativas públicas del país. No se trata de un llamado "mega colegió" de diseño vanguardista como los de recientes inauguraciones.

En cuanto a su herencia cultural, la I.E. San Juan Bosco pertenece a la vertiente antioqueña, coloquialmente conocida como "paisa", esa cultura antañón patriarcal (que para algunos sociólogos evoluciona hacia formas matriarcales de jerarquía familiar) de las montañas de la cordilleras andinas trifurcadas en Colombia y que a través de la colonización se expandió a otros departamentos del país en el impulso fundador de los siglos XIX y principios del XX. 90%.

La población es mestiza y en proporciones menores afrodescendientes y nativos americanos de la etnia Emberá Katíos.

De religión predominantemente católica con algunas minorías cristiano-evangélicas, la población Caicedeña se abre a la diversidad cultural y promueve relaciones amistosas entre sus habitantes sin mostrarse polarizado por cuestiones de raza, religión, política o clases sociales.

En el aspecto económico no se observan escandalosas inequidades, la ausencia de grandes terratenientes potencia un sistema minifundista ampliamente asequible a la mayoría de la población. Tal estabilidad económica depende de un delicado equilibrio, pues al estar supeditada totalmente del monocultivo del café, asumiendo los riegos que semejante



dependencia implica (caída de precios, corrupción de los intermediarios, malas políticas económicas desde Bogotá etc). Es así, como Caicedo avanza con esperanzas siempre puestas en la educación como pilar fundamental del cual construye su progreso.

Siendo La I. E. San Juan Bosco del municipio de Caicedo una Institución de corte y estilo tan propio de la realidad del país, decidimos escogerla como objeto de estudio y medir en ella las dinámicas suscitadas por los procesos de gestión pedagógica de aplicación general para el resto del país.

Por último, esta investigación no pretende ser un manual de crítica cuyo objetivo sería señalar las correctas o incorrectas políticas a seguir en las gestiones pedagógicas, ni mucho menos sugerir modelos de gestión alternativos que subsanen los defectos encontrados, aun así será una excelente herramienta para quien desee embarcarse en una empresa semejante ya que encontrará en ella una excelente radiografía, un desmonte parcial de la maquina educativa donde entenderá procesos y consecuencias, aprenderá la manipulación de variables y como se interconectan entre sí calculando resultados de antemano y teniendo a disposición elementos de juicio sólidos sobre la situación actual de la escuela en Colombia.

1.2. Pregunta de investigación:

Indudablemente hay una tensión entre los procesos de gestión pedagógicos, autonomía, evaluación y calidad educativa, ya que las naturalezas que les son propias a cada uno de ellas regularmente se solapan, se confunden y hasta se niegan. Esta es la parte difícil de esta triada hija de la gestión pedagógica. Aun así, tenemos la hipótesis de que es posible encontrar las proporciones adecuadas para delimitarlas, y cuando se logra, el resultado es que las todas se potencian entre sí. Esto último, encontrar los límites de cada una de ellas, sería tanto más deseable en la medida en que definiría unos presupuestos teóricos para construir un todo conceptual con el poder explicativo de dilucidar políticas de gestión pedagógica, la manera correcta de asumirlas sin violentar la autonomía y el fortalecimiento sostenido de la calidad educativa como consecuencia deseable de ambas.



La consecución de estos objetivos deberá estar enfocada en una pregunta rectora que nos oriente durante toda la investigación. Evitaremos así la tendencia a las digresiones dada la riqueza temática del trabajo que acometemos. Durante esta investigación la resolución de este interrogante será unas veces tácito, otras indirecto y en ocasiones fraccionada, ya que la respuesta completa será una consecuencia lógicamente holística y total del trabajo en su conjunto.

A partir de estas consideraciones hemos establecido la siguiente pregunta como la que mejor define la ruta a seguir de esta investigación:

¿Potencia, entorpece o es neutra la influencia de la gestión de los procesos pedagógicos en nuestra educación?

1.3. Justificación:

La gestión de los procesos pedagógicos cumple en la educación lo que la logística en el ámbito militar. Posiblemente la comparación sea desafortunada, ciertamente nada más antípoda que la guerra y la educación, en virtud de lo disímil de sus naturalezas y lo contrapuesto de sus objetivos, aun así, nos interesan las semejanzas que tanto la gestión de procesos pedagógicos y la logística comparten entre sí.

La logística es la encargada de solucionar los problemas referentes al manejo, distribución de recursos, aplicación de tácticas y estrategias que permiten la realización de un plan. A partir de esta definición ya podemos ver lo semejantes que resultan. La logística es aquella parte que cristaliza en acciones concretas los planes elaborados por la cúpula militar, la gestión de los procesos pedagógicos hace exactamente lo mismo con objetos más abstractos pero no por eso menos reales como la pedagogía y la didáctica, o más concretos como los planes de estudio y los proyectos pedagógicos.

Innumerables guerras se han ganado gracias a la elección de una logística acertada, deberíamos saber si lo que es tan determinante en asuntos bélicos lo es igualmente en lo referente a la educación. Para esto es necesario acometer un seguimiento a los procesos de



gestión pedagógicos y determinar con ello su dinámica, el flujo de energía canalizado por la máquina educativa y como afecta a las piezas que la componen.

El presente trabajo tiene el propósito de acometer esa tarea y es en ella donde encontramos su razón de ser.

1.4. Objetivos:

1.4.1. Objetivo general:

Explicitar la dinámica de la gestión pedagógica para determinar su influencia en la educación colombiana tomando como caso modélico la Institución Educativa San Juan Bosco.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Analizar de qué manera se asumen los procesos pedagógicos en la Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo (Ant.) como estudio de caso.
- Identificar la coherencia entre los lineamientos de la gestión educativa reglamentada en el Ministerio de Educación Nacional (MEN), con el Sistema de Evaluación y promoción de Estudiantes (SIEPE), y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo (Ant.).
- Determinar hasta qué punto y de que forma los procesos de gestión afectan la autonomía y la calidad de la educación en Colombia tomando como caso paradigmático la Institución Educativa San Juan Bosco del municipio de Caicedo (Ant.).

1.5. Factibilidad:

Indagar sobre la gestión de los procesos pedagógicos al interior de los escenarios escolares se nos revela una tarea pertinente porque nos da la oportunidad de comprenderla desde postulados teóricos y no meramente como son llevados a cabo de manera espontánea



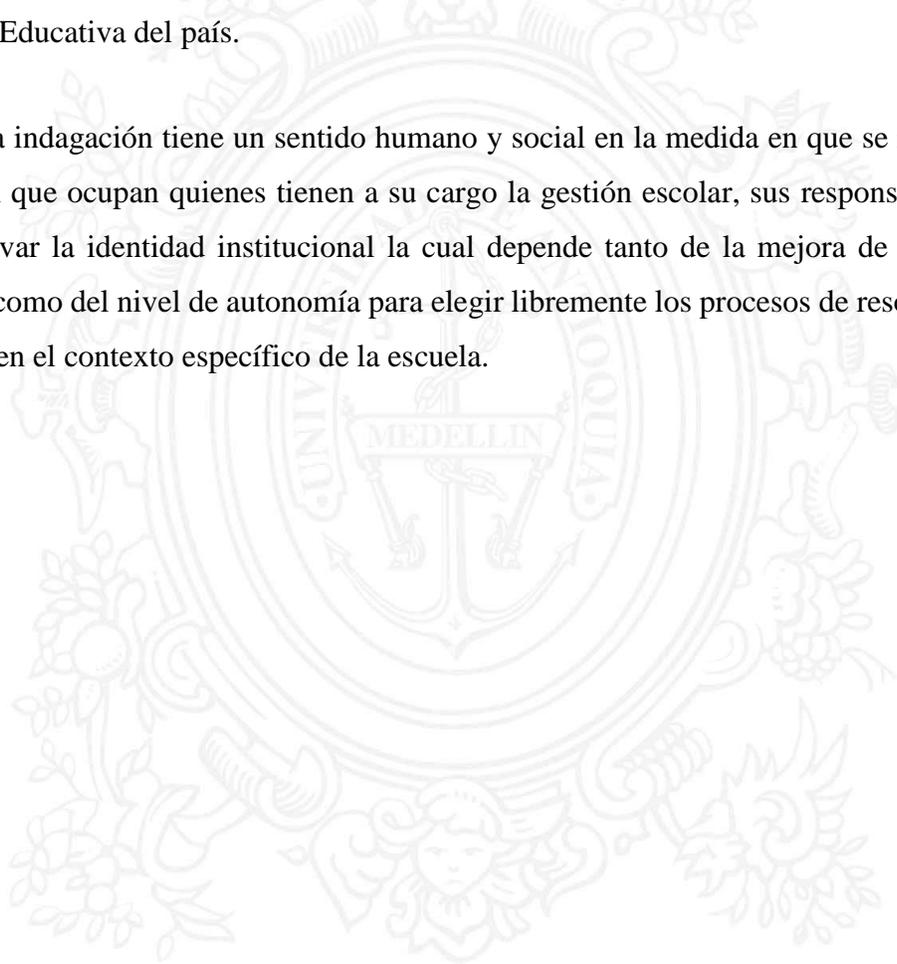
UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803

Facultad de Educación

en su práctica diaria dentro de la Institución Educativa.

Las reflexiones hechas al interior de las I.E nos llevan a promover la función del liderazgo pedagógico de manera consciente, esto es, con conocimiento de causa y como oportunidad para desarrollar la gestión pedagógica que hace parte de la identidad de toda Institución Educativa del país.

Esta indagación tiene un sentido humano y social en la medida en que se reflexiona sobre el rol que ocupan quienes tienen a su cargo la gestión escolar, sus responsabilidades para preservar la identidad institucional la cual depende tanto de la mejora de la calidad educativa, como del nivel de autonomía para elegir libremente los procesos de resolución de problemas en el contexto específico de la escuela.



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Procesos de gestión pedagógica:

Esta investigación está compuesta por la cuádruple relación entre proceso de gestión, autonomía, evaluación y calidad educativa. A su vez, estos se nos presentan en un orden jerárquico. De las cuatro, es los procesos de gestión quien desglosa las vertientes por las cuales discurrirán nuestras ideas, análisis y conclusiones.

A pesar de la importancia de este concepto ha sido necesario su rastreo hasta fuentes no siempre profundas, sin embargo, pese a su relativa escases, encontramos a la gestión pedagógica definida en varios autores en términos precisos y complementarios entre sí, lo cual nos sugiere que el concepto goza de cierto consenso y no está sujeto a debate en lo que concierne a su significado esencial. Situación ventajosa por cuanto ahorra el obligado análisis para elegir entre muchas concepciones la que consideremos más pertinente.

Partiremos de lo amplio a lo concreto, de lo general a lo particular, en este orden de ideas deductivo encontramos en la UNESCO las referencias de carácter más universalista sobre la gestión pedagógica empezando por su definición sin la cual nos quedaríamos sin clave de descifre:

Hay dos usos clásicos que imantan el termino: como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados propósitos y en este plano inmediatamente se perfila la imagen de empresa y se evoca a la figura de cuatro directivos y los responsables de los diferentes tipos de tramitaciones externas e internas que se requieren para que la empresa funcione. La otra vertiente de significados proviene de las diferentes corrientes político-económicas y sus expresiones en el campo educativo que incorporan el término en la construcción de la autogestión. En este caso se evoca a otras figuras, que más que ajustarse al sentido habitual de administración, se aproxima al de dirección, gobierno y más puntualmente a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los proceso de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma. Aplicada al ámbito pedagógico y en coordinación de la idea de “no directividad”, hace referencia también a la participación de los estudiantes en la elaboración de sus proyectos formativos. (Espeleta & Furlán, 1992, p. 141)

Definición esta que nos servirá de punto de apoyo para todo el constructo teórico del presente trabajo, pero hemos de hacer una aclaración:



Vemos dos consideraciones del mismo término bajo diferentes perspectivas, una tomada de la administración de empresas y la otra un poco más idealizada, proyectada a una sociedad, pluralista y democrática, para evitar su cosificación paulatina. La calificamos de idealista en la medida que no dice *como son las cosas* si no *como deberían ser*. A pesar de su idealismo no puede catalogarse de utópica, pues no se queda en la simple afirmación del problema sin proponer soluciones realistas si no que se muestra una crítica constructiva al advertir el riesgo de un enfoque demasiado administrativo-economicista:

“La visión economicista que no supera la concepción del sistema educativo como típica organización de servicios –asimilable a cualquier otro servicio estatal- contribuye a profundizar sus debilidades” (Espeleta & Furlán, 1992, pp. 102-108).

El significado mediante el cual entenderemos la gestión educativa en esta investigación está pues determinado en dos enfoques: el administrativo, estrictamente instrumental, reglado y el humanista-pedagógico, que pretende una separación entre ambos al desaconsejar la superposición de sus respectivas tareas. Efectivamente, cuando se entiende la gestión educativa solo en su naturaleza administrativa y logística como un compartimento separado de los demás elementos que componen la escuela y como un producto netamente mecánico, se corre el riesgo de asumir esta gestión educativa con una alta dosis de fatalismo, como algo “natural”, es decir, que escapa a nuestro dominio y no tenemos forma de influirlo. Si este fuera el caso claudicaría cualquier intento de asumir una posición activa ante ella y se dejaría como asunto que desborda solo manipulable por las altas esferas de poder.

Por su parte, si advertimos que no son procesos naturales los que originan la trama de la gestión pedagógica y que por tal motivo deben y pueden ser cuestionados a la vez que sujetos a revisión, estaremos acertando al concebir los procesos de gestión pedagógica en una dimensión multidisciplinar, con capacidad de tocar otras cuestiones que creeríamos inmunes a su influencia como la pedagogía, la didáctica, las relaciones laborales, las relaciones de poder, la forma y técnicas de evaluar etc. no debe entonces olvidarse que su puesta en práctica trasciende otros estamentos importantísimos de la realidad escolar.

La gestión pedagógica es también tema y sobretodo responsabilidad del MEN, este



es el organismo legitimado en la ley para elaborar los planes de gestión y por lo tanto de estricto cumplimiento para la ciudadanía. Por ende, a partir de los documentos de ordenanzas, directrices y recomendaciones del MEN, tendremos el enfoque nacional de lo entendido en nuestro medio por gestión educativa. Además, y teniendo en cuenta que tales directrices son de obligatoriedad para todo el territorio nacional, es posible calcular sus ventajas o desventajas y extrapolar estos hallazgos al caso del país.

Por último, en lo referente a lo concerniente a lo humanista-pedagógico y en cómo se ve afectada por los procesos de gestión, ésta investigación basó mucho de su contenido en los postulados teóricos de Stenhouse (2003), López y Puentes (2010), Gimeno (1998). De quienes tomamos algunos análisis desarrollados a propósito de las dificultades que se dan en la implementación de las gestiones pedagógicas. Además de sus definiciones y lenguaje técnico.

2.2. Autonomía escolar:

Hay una paradoja al intentar una definición de autonomía, pues si la encerramos en la prisión de las palabras la limitamos, y si procedemos de ese modo, deja de ser autonomía. No pueden dársele reglas a la espontaneidad ni hay manuales de usuario para ser único. Resulta más fácil entonces mostrar *lo que no es* la autonomía a partir de una definición negativa, que proceder de forma directa intentar formularla en términos positivos. La autonomía *no es* totalitarismo, *no es* burocracia, *no es* la despersonalización y enajenamiento propio del hombre autómatas que ha renunciado a tomar decisiones propias y cuya espontaneidad ha dejado de existir en una mecanización monótona del “siempre lo mismo”.

La autonomía es una prerrogativa de la individualidad, solo los hombres en tanto individuos exigen la libertad como principio *sine cuan non* la vida adquiere el valor y el sentido para ser vivida. Como bien se sabe, se trata de una idea poderosa, con capacidad de hacer revoluciones.

La historia de la individualidad y el derecho a ejercerla, se remonta al S. XVIII, el llamado siglo de las luces que heredó su lema político de la revolución francesa en su célebre



consigna tripartita, *liberté, égalité y solidarité*.

Si bien en aquel entonces las cosas estaban bastante claras al delimitar cuales aspectos de la vida se aplicaban a cual consigna, en tanto la libertad estaba enfocada a lo individual y privado, la igualdad a lo público y compartido como responsabilidad colectiva y la solidaridad entre ambos. Solidaridad es la limitación de la libertad propia en beneficio y garantía de la libertad de los demás. Hoy se hace necesario darle este sentido original porque la historia evidencia que tienden a ser confundidas –adrede en ocasiones y por ignorancia otras- por lo tanto respetar el ámbito de influencia de cada una será el gran problema de los políticos en las democracias liberales nacidas desde entonces, como es, efectivamente el caso de nuestro país. Y no solo de los políticos en el ámbito político, sino también en las ciencias sociales de la educación.

Para hablar de autonomía hemos partido de las fuentes políticas que emanan de nuestro sistema republicano contenido en la Constitución Política de Colombia del 91 y la manera como es llevada a la práctica a través de la ley general de educación y su aplicación en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estos últimos documentos oficiales, junto al Sistema de Evaluación y Promoción de Estudiantes (SIEPE), pertenecientes a la Institución Educativa San Juan Bosco, estarán siempre en un intensivo diálogo con este trabajo, a partir de ellos fundamentamos y nos fue dado legitimar nuestras afirmaciones y conclusiones.

En cuanto a los aportes de los teóricos en las ciencias de la educación, las referencias a Stenhouse son prácticamente obligadas dada su importancia y pertinencia. Nos interesa particularmente su análisis sobre la autonomía en el currículo como un trabajo colectivo de la comunidad educativa.

Para anteponer las antítesis a esta postura, revisamos las ideas de Germán Alonso Vélez Sánchez, muy crítico con respecto a la autonomía a la que ve lesionada gravemente con las políticas neoliberales adoptadas en la gestión pedagógica. Para él, estas políticas estarían enfocadas de manera miope a formar solo en competencias y estándares, en contravía de la Constitución del 91 que, a su juicio, estaba libre de la contaminación preceptiva del mercado y sus consecuencias instrumentalizadoras.



2.3. Calidad educativa:

La calidad educativa es tal vez el concepto más polémico tanto por expertos como por legos, no solo produce escozor en los humanistas, para quienes el concepto de calidad es un burdo plagio del léxico productivo y por tanto no puede aplicarse con idéntico rasero a la producción de conocimiento. La educación no es un artículo de consumo y producción en masa. Para aquellos responsables de la educación pública, les resulta insidiosa la indirecta de que si existe una educación de calidad es porque hay otra *sin calidad*, y que esta suele equipararse con la educación pública.

Comparar clases de educación es comparar clases de humanos, de ahí lo susceptible del tema y el lenguaje utilizado.

Más odiosa que la idea de calidad educativa, es la modalidad escogida para determinarla: a través de los resultados en las pruebas estandarizadas de los alumnos.

Pero ¿es posible hablar de calidad educativa sin que sea enfocada de manera tan negativa? Por duro y deshumanizante que sea, si las palabras expresan verdades deben ser tenidas en estima y valoradas, independientemente de las emociones que susciten. La idea de calidad educativa es útil porque con ella nos hacemos de una herramienta concreta en la definición de aquello que busca la excelencia de la educación.

En nuestro medio son las pruebas SABER las cuales pueden dar una valoración cuantitativa a la calidad de la educación. En un nivel mundial se trata de las pruebas PISA que compara los promedios de rendimiento escolar entre países. Este trabajo no tiene por objeto poner en tela de juicio la veracidad de identificar a la calidad educativa con la capacidad para responder el mayor número de preguntas de manera correcta. Si bien es debatible el valor de verdad que tal afirmación concibe, lo que no es discutible es el valor de utilidad que tiene tal enfoque. La utilidad y la verdad casi siempre se encuentran juntas, a falta de certeza absoluta es preferible utilidad a nada. Nos limitamos aquí a constatar que así son las cosas y de ese modo nos fueron dadas. Mientras no exista un modelo superior de medición de la calidad educativa que la capacidad para responder acertadamente preguntas



referentes al saber concreto de las asignaturas académicas, vamos a acogernos a ella. Se trata de agilidad y concreción conceptual.

Nuestra idea base con la cual entendemos el concepto de calidad educativa parte de las definiciones asociadas a un enfoque holístico de la misma. La calidad educativa no puede reducirse a dos o tres ideas matrices, ni siquiera establecer jerarquías entre los conceptos que la componen porque ella es un resultado, un producto, y como todos los resultados y productos no hay una única forma de alcanzarlos ya que cada contexto propone su realidad particular. ¿Y cómo leer contextos? Mediante la observación y el seguimiento sistemático del objeto de estudio. En tal sentido tomamos elementos teóricos de los estatutos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa San Juan Bosco del Municipio de Caicedo (Ant.) el cual posee una definición del concepto de calidad mediante la cual busca alcanzarla. Para el análisis de caso será fundamental estudiar este aspecto desde su misma fuente.

Nos nutriremos de las ideas de Magendzo (1996), de las memorias del congreso Pedagógico Nacional y del Jaramillo para esclarecer y diferenciar la calidad educativa en su propio territorio, sin permitir que sea absorbida por el lenguaje empresarial

Más que un concepto, la calidad se traduce en la práctica en opción metodológica que orienta a la acción, como un gran propósito, como un proyecto pedagógico y comunitario, que obviamente involucra lo participativo; que implica un compromiso comunitario en el cual prevalece la convicción de que “hay que querer la calidad para lograrla”. Una educación con calidad es Propiciadora de seguridad y realización; como derecho real se concreta con la disposición real de los recursos necesarios y se constituye en un espacio real para la realización de la democracia. En síntesis, se alude a una visión de la calidad construida colectivamente en el contexto de un proyecto educativo. (Restrepo et al., 2007, pp. 41-42)

2.4. Evaluación:

Nuestras nociones sobre la evaluación están influidas por las ideas de López y Puentes (2010) donde entiende la evaluación como acto eminentemente formativo, así, “La formación, independiente de su naturaleza (transmisión/indagación) vincula tres dispositivos que se encuentran unidos de manera inextricable. Estos son; las estructuras curriculares, las



prácticas pedagógicas, los procesos evaluativos” (López & Puentes, 2010, p. 4) por tanto, estos tres aspectos no se pueden desligar y deben ser vistos como un mismo objeto de estudio.

El ideal es que Evaluación crítica se pueda convertir en una política educativa, como dispositivo para la transformación; concepto por construir en el ámbito de la investigación evaluativa. Dado que si se tiene un sentido de evaluación de manera colectiva al “nos evaluamos” como lo plantea López y Puentes (2010), se mejora y se cambia el estado de la educación de manera tal que se replantee la escuela misma generando nuevas formas de enseñar, aprender y evaluar.

La evaluación entendida desde lo formativo, va más allá de una simple calificación, esta debe enriquecer plenamente a los actores que intervienen en ella en la medida que produce confianza y deseos para continuar aprendiendo a lo largo de la vida, y les brinda la oportunidad de reconocer e identificar las fortalezas de sus aprendizajes y lo que aún le falte por lograr. Se convierte en una fuente de motivación para aprender. En la medida que el actor tiene una imagen suficientemente clara de las dinámicas que están en juego, la evaluación deja de ser motivo de ansiedad y se convierte en estímulo para aprender. Por tanto, la evaluación desde lo formativo, va ligada al proyecto de vida del individuo.

“Evaluación formativa”, es un término muy conocido por los docentes en Colombia, se emplea como mecanismo de ascenso y reubicación salarial pero superando su original concepción como requisito para permanecer en la carrera docente, se convierte más un estímulo que en una fuente de ansiedad. Esta idea bien puede y debe ser inscrita dentro de las aulas de clase donde se incluya a los estudiantes en el proceso, así el estudiante al estar participando activamente continuará aprendiendo a su propio ritmo particular. En otras palabras, la evaluación formativa, al concebirse libre de su carga punitiva evita que se caiga en la frustración o en la desesperanza.

Para entender la dinámica de la gestión pedagógica en consonancia a la evaluación de la escuela en Colombia, hemos considerado los decretos de la Ley General de Educación los cuales regulan de manera específica esta temática.



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803

Facultad de Educación

Para sacar conclusiones verificables en cuanto la puesta en práctica de estas disposiciones, la investigación ha contado con los documentos oficiales de la Institución Educativa San Juan Bosco los ya mencionados SIEPE, por ser fuente irrefutable de los procesos pedagógicos y el PEI donde están de forma directa las especificidades de la I.E.S.J.B.

Para el apoyo teórico sobre la evaluación y su naturaleza, tomamos como base las ideas de López & Puentes porque encontramos en ellas nociones vanguardistas sobre el tema. En su trabajo, se entrevistó que las gestiones pedagógicas cuando son entendidas correctamente inciden de manera positiva en la práctica evaluativa. Lo cual es de sumo interés en este trabajo que leerá este aspecto a través de los lentes de aquel autor.

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3

3. METODOLOGÍA

Una investigación que no cuente con la metodología apropiada carecerá de rigor, escogerla requiere de tacto, es no solo hoja de ruta si no estrategia por la cual se sustentan los resultados, es el sistema óseo de la investigación. Con todo, son pocas las temáticas que se dejan abordar con una única forma metodológica, las más de las veces demandan una complementariedad que recurre a la combinación de diversos enfoques, dado que no todos los datos son de idéntica naturaleza, necesitan una metodología que no solo los recopile si no que los interprete, por ejemplo, es común ver en las ciencias sociales la conjunción entre datos recogidos en trabajo de campo, ordenados con la matemática estadística e interpretados con el método hermenéutico.

Dentro de esta línea se inscribe esta investigación porque recopila datos cuya naturaleza es del orden cualitativo. Al tratarse de una indagación social donde el factor humano es el protagonista, exige una clave interpretante específica y diferenciada de las propias de las ciencias exactas y mensurables, sujetas a la aplicación de formulaciones exactas y absolutas para arrojar conclusiones definitivas, “La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta” (Salgado, 2007, p. 71).

Tejeremos aquí varias metodologías. Rigurosamente delimitadas evitaremos una amalgama deforme donde cada una de ellas se solapen. Para derivar en un trabajo ordenado, daremos a cada metodología su momento y aporte.

En primer lugar comenzaremos con el estudio de caso. Mediante la observación participante, las entrevistas libres dirigidas a los actores más relevantes de la gestión pedagógica y la lectura de los textos oficiales de la institución de donde derivaremos los datos que serán la materia prima para su posterior análisis. En miras a lograr los objetivos de la investigación y responder a las preguntas por ella generadas, este trabajo pretendió concentrar su atención a los procesos de gestión pedagógica de la Institución educativa san Juan Bosco



desde los referentes de calidad del MEN, al contexto social y cultural y a las prácticas de aula.

Los datos en el estudio de caso quedarían estériles sin una clave interpretante, es ahí donde contamos para su análisis de la teoría fundamentada, de otro modo solo tendríamos un conjunto amorfo de elementos sin cohesión. La finalidad primordial de este enfoque fue la búsqueda y comprensión de las experiencias a lo largo del tiempo de procesos, experiencias y cambios cuyos actores principales son seres humanos inmersos dentro de estos procesos de ámbitos específicos espaciales y temporales.

La teoría fundamentada, desarrollada en su más moderna conceptualización por Strauss y Corbin (1990) se nos mostró como la más idónea para el desarrollo y fundamentación metodológica de este trabajo. Ella es una poderosa herramienta que permite acceder al imaginario humano dándole un carácter objetivo y evitando el riesgo - siempre presente por otros medios de investigación - de caer en lo subjetivo perdiendo todo valor científico.

Si bien es cierto que la teoría fundamentada tiene su origen en la sociología y en los trabajos de educación no es tan popular como la teoría crítica, la fenomenología y la etnografía, fue la metodología que mejor nos ayudó a compilar, organizar, interpretar y planificar los datos al tiempo que enfocar los derroteros por los cuales discurrió esta investigación.

Así mismo, fue gracias a ella que los datos y experiencias compilados obtuvieron su clave interpretante a la vez que el prisma objetivo por el cual descomponer en su análisis la validez de toda afirmación.

Sabido es que los procesos de gestión son ideados, puestos en marcha, sostenidos y vividos por seres humanos, que en últimas son animales dotados de lenguaje e inmersos en un mundo simbólico. Por tanto, los procesos de gestión y su incidencia en la autonomía, la evaluación y la calidad educativa no se nos presentan puros si no que llegan a nuestros ojos ya mediados por la acción humana. Para determinar cuáles datos son relevantes y cuáles no,



el “interaccionismo simbólico”, idea vital de la teoría fundamentada - y que se refiere a la capacidad de poner toda la atención a significantes específicos y seguirles la pista en una red de interacciones – nos ofreció los elementos clave y la senda correcta a la vez que evitó salirnos del camino.

Para el inicio de esta investigación, de carácter cualitativo, fue necesario tener en cuenta algunos parámetros tales como: la recolección y contraste de información, en las que se seleccionaron diferentes fuentes personales, materiales y documentales; así mismo, la contextualización, sistematización e interpretación de la construcción teórica a partir de la globalidad y temporalidad, de igual forma la contratación de hipótesis con las fuentes seleccionadas, y finalmente, la reformulación a partir de la contextualización y su respectiva interpretación preliminar a la luz de las evidencias recogidas.

Por otro lado, y siguiendo a Strauss y Corbin (2002) en las técnicas utilizadas para la recolección de la información, se empleó un lenguaje social tradicional sobre las ideas, principios o acciones de Gestión Educativa que los actores utilizan en la Institución teniendo en cuenta la función emotiva, connotativa, estética y metalingüística.

La metodología cualitativa, no solo permitió utilizar la entrevista libre, sino que permitió hacer un análisis, una interpretación y el uso de un lenguaje para encontrar el sentido oculto del fenómeno social, en este caso las acciones de evaluación y gestión que se llevan a cabo en la Institución Educativa san Juan Bosco. De igual manera se procedió con los criterios utilizados para evaluar el plan de estudios y la trayectoria profesional de quienes gestionan los procesos de gestión y Dirección del PEI.

Para cohesionar en un todo comprensible los datos recogidos, se procedió a partir de los pasos propuestos por Sandoval (2002) cuando hace referencia a “Los momentos metodológicos del proceso de investigación cualitativa” (p. 35), los cuales son, dicho sea de paso, los de formulación, diseño, gestión y cierre.

A partir de ellos cobró sentido el proceso de investigación cualitativa en la medida en que se describían los momentos, horarios, recursos, personas, espacios, criterios y procesos registrados en el desarrollo del proyecto.

Gracias a ello fue posible trascender de la simple descripción de eventualidades relacionadas en el espacio y el tiempo, a establecer formulaciones de tipo comprensivo y explicaciones sobre las acciones de las personas y sus pensamientos.

En cuanto a los documentos a los cuales accedió esta investigación se procedió de idéntica forma como con los datos obtenidos en fuentes observacionales. De acuerdo a la estructura derivada de los momentos metodológicos de Sandoval mencionados anteriormente pero desglosados aquí como sigue:

Formulación: Definición de términos y contextualización de los mismos a la realidad de la I.E. objeto de observación. En este punto se organizaron, clasificaron y discriminaron los documentos oficiales base de nuestro análisis como fueron el PEI, decreto 1290 del MEN, Sistema Institucional de Evaluación y Promoción de Estudiantes (SIEPE) de la I.E. San Juan Bosco y los resultados de desempeños de las evaluaciones censales del MEN, documentos todos referentes al tema a investigar (ver anexo 3).

Diseño: Obedece a la necesidad de presentar los datos de manera comprensible, tanto para el investigador como para el lector del trabajo final. Mediante distintos elementos que faciliten los mismos de forma clara. En este segundo momento se crea una ficha (matriz) de análisis documental que incluye los parámetros que responden a la demanda de los objetivos planteados como tablas de contenido, presentación de encuestas etc.

Gestión: Donde se reflexiona de manera crítica sobre las evidencias, se sintetizan las ideas a partir de la contrastación de hipótesis y se cristalizan los primeros hallazgos de la investigación.

Cierre: Aquí se toma posición sobre las evidencias encontradas, se da cuenta de las ideas más generales y se exponen las conclusiones encontradas.



Dentro de este proceso se llevaron a cabo varias estrategias para la recolección de la información. Por ejemplo, las entrevistas abiertas, vitales para auscultar pensamientos, interpretaciones, expectativas y proyecciones sobre hechos y vivencias.

Con el fin de tener una representatividad conjunta de la institución educativa, tanto la sección de básica primaria y básica secundaria, lugares donde se llevan a cabo la gestión de los procesos pedagógicos, fueron escogidas como lugares para el trabajo de campo. Por tal motivo los Directivos y docentes del concejo académico entrevistados son de dichas secciones: de un total de catorce personas entre Directivos y docentes del concejo académico, en total se realizaron cuatro entrevistas, de catorce posibles. Dichas entrevistas fueron realizadas al Rector, coordinador y 2 Representantes del Concejo Académico del Establecimiento Educativo.

Siendo una Institución Educativa comparativamente pequeña, la muestra tomada corresponde al total de los directivos docente y un 16% de maestros representantes del concejo directivo.

Los criterios de selección fueron los siguientes:

- ✓ Personas líderes, responsables directos y gestoras del PEI.
- ✓ Directivos docentes y docentes vinculados a la planta de cargos de la Secretaria de Educación de Antioquia.
- ✓ Representantes del concejo académico.
- ✓ Años de experiencia como Docentes o Directivos docentes.

Antes de dicha entrevista se formuló el objetivo y se definieron las categorías a tener en cuenta, estas fueron: Efectividad del enfoque de Gestión, Diseño pedagógico y Desempeño académico, además se creó una Guía de entrevista teniendo en cuenta no solo el objetivo si no el objeto de investigación (Ver anexo 1).



En el desarrollo de la entrevista se procedió con base a “guía de entrevista” propuesta y con un enfoque reflexivo hacia el conocimiento al cual iba dirigido y la relación interpersonal de la situación de la entrevista. Durante el proceso de transcripción, se preparó el material de la entrevista para el análisis desarrollando una transcripción del habla oral al texto escrito. Para el análisis se tuvo en cuenta el objetivo del tema de investigación, su verificación, la naturaleza del material de las entrevistas realizadas al rector, coordinador y docentes representantes del concejo académico, al igual que los métodos de análisis apropiados para las entrevistas abiertas.

De otra manera y con el fin de organizar, clasificar y priorizar la información encontrada para obtener los resultados esperados se propuso desarrollar el análisis documental y se diseñó, en primer lugar una tabla en donde se visualiza un promedio de 4 documentos; PEI (Plan De estudios), decreto 1290 del MEN, Sistema Institucional de Evaluación y Promoción de Estudiantes (SIEPE), y resultados de los desempeños de las evaluaciones censales del MEN, documentos encontrados referentes al tema a investigar (ver anexo 2), en segundo lugar se crea una ficha (matriz) de análisis documental que incluye los parámetros que responden a la demanda de los objetivos planteados (ver anexo 3).

La ficha de análisis fue una herramienta que permitió la clasificación de información en la que fueron seleccionados los parámetros que se consideraron relevantes para la presente investigación, facilita la clasificación documental en procesos pedagógicos, y así mismo permitió organizar, guardar y tomar de cada documento leído la información que permitirá posteriormente llevar a cabo un proceso de balance y análisis tanto a nivel particular como general. Las categorías y posesos tenidos en cuenta para el análisis fueron:

Procesos:

- ✓ Procesos de gestión pedagógica
- ✓ Procesos de evaluación pedagógica
- ✓ Procesos de calidad pedagógica

Categorías:



- Enfoques del diseño pedagógico,
- Lineamientos metodológicos,
- Referentes de calidad del MEN,
- Recursos de aprendizaje,
- Desempeño académico de los estudiantes,

Con el fin de responder al objetivo de la pregunta de investigación, estas categorías se enfocaron en su transversalidad a los procesos de gestión pedagógica, procesos de evaluación pedagógica y procesos de calidad pedagógica, de otra manera las categorías fueron tenidas en cuenta no solo en la presentación de la información sino también en la realización del análisis, el producto final de esta investigación se desarrollara teniendo en cuenta el análisis de los documentos seleccionados al igual que las categorías como unidades de análisis.

La concepción de las categorías se presenta a continuación.

Enfoques del diseño pedagógico: Hace referencia a manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos con relación a lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes, compuesto por el Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.

Lineamientos metodológicos: Entendido como la dirección o conjunto de órdenes que orientan los procesos metodológicos en el Establecimiento Educativo.

Referentes de calidad del MEN: Hace referencia a las políticas, lineamientos y estándares curriculares propuestos por el MEN.

Recursos de aprendizaje: Hace referencia a los recursos humanos, técnicos, financieros para desarrollar el PEI.



Desempeño académico de los estudiantes: conjunto de habilidades, estrategias, destrezas y actitudes físicas, sociales, mentales y emocionales de los estudiantes.

De igual forma, con el objetivo de valorar la coherencia existente entre el sistema de evaluación del diseño pedagógico de la IESB con relación a los parámetros evaluativos del decreto 1290 del MEN y de este modo establecer el grado de afinidad de la IESJB a las políticas educativas de calidad del MEN, durante este proceso de investigación se hizo uso de la técnica de la Observación participante como lo plantea Galeano (2007) donde se refiere a “la recolección de información que realizan observadores implicados como investigadores, durante un periodo de tiempo extenso en el campo, suficiente para observar un grupo: sus interacciones, comportamientos, ritmos, cotidianidad” (p. 34).

Para la observación participante de las sesiones de clase se consideró los grados primero, segundo, tercero, cuarto y quinto como criterios de selección fueron los siguientes:

- ✓ Comprende una muestra significativa, pues estos grados comprenden desde los inicios y el finalizar de la básica primaria.
- ✓ Todos los grados está con la dirección de un docente diferente.

De igual manera para la observación participante en el aula de clases se consideró las asignaturas de lenguaje, matemáticas, ciencias Naturales, artísticas y sociales, los criterios de selección fueron los siguientes:

- ✓ Áreas obligatorias y fundamentales propuestas en el artículo 23 de la ley 115.
- ✓ Están dentro del conjunto de áreas que comprenderán un mínimo del 80% del plan de estudios.

En este proceso como observador se tuvo la oportunidad de dialogar con los docentes para encontrar el momento adecuado en las aulas y hacer la observación de la clase, documentando la rutina, las actividades inusuales, las acciones del docente, las acciones de



los estudiantes, el uso del material y las interacciones entre docente y estudiantes que se sucedieron de manera normal y espontánea en el aula, sin que el observador se involucrara personalmente con lo observado.

La observación participante fue una estrategia que permitió tanto la comprensión como la explicación de la realidad, las acciones, reacciones, e interacciones de los docentes en el aula de clase. Respetando la ética y protocolos de esta técnica para alcanzar los objetivos descritos por Woods (1987, citado por, Galeano, 2007, p. 50) “intentar combinar la profunda implicación personal con un cierto distanciamiento”. Estar atento a la vez que no interferir.

Esto facilitó la recolección y generación de los datos para su posterior registro y sistematización a la vez que interpretar los hechos en su contexto recreado por cada uno de los docentes y estudiantes tratando de documentar las lógicas y sentidos de los actores a partir de una escrupulosa neutralidad por parte del observador.

Por último, y para derivar las conclusiones, utilizamos el método lógico-inductivo el cual a pesar de las limitaciones ya mencionadas, permite a la ciencia avanzar sin establecerse bajo presupuestos dogmáticos, porque siempre, el riesgo de la falsación estará acechando esperando su oportunidad de mostrar con un contraejemplo que todo lo establecido es falso. La inducción, esto es, afirmar apoyados en una evidencia particular consecuencias generales, nos dará la legitimidad necesaria para hablar de la escuela pública de nuestro país en términos lo más abarcentes posibles.



4. ANÁLISIS Y REFLEXIONES EN TORNO A LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS DE LA ESCUELA EN COLOMBIA A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASO.

“Toda infracción de la ley es una ofensa contra el Estado”

Thomas Hobbes - Filósofo y tratadista político Inglés (1588-1679).

Hobbes (1651) en su descripción del Estado se servía de la metáfora de un monstruo misterioso y terrible que habitaba las profundidades de las aguas, criatura a la cual era aconsejable no molestar por el riesgo a ser despedazado por ella. Intentaba con esta imagen, comparar el tremendo poder de los Estados con el limitado que, por su parte, ostenta el individuo. Para Hobbes (1651), dado que era imposible vivir en el estado natural donde las rencillas y el egoísmo inherente de los hombres echaban por tierra cualquier proyecto civilizador, nace el Estado como entidad a la cual se le ha cedido, de manera voluntaria, la libertad de sus ciudadanos en bien de la convivencia, se supone aquí que la coacción ejercida por el monstruo estatal, es un mal menor comparado con la estabilidad social que garantiza.

Esta introducción no es una digresión, se aviene a la mente cuando pensamos la educación del municipio de Caicedo (Ant.). Efectivamente, Caicedo es una pequeña localidad Antioqueña inscrita en las montañas de la cordillera occidental de la nación, alejado de los centros de poder, ausente como corredor estratégico de grandes confluencias e intereses económicos. Con todo, sorprende inmediatamente la lucidez de la descripción hobbesiana porque el Estado que con su omnipresencia, permea, incluso aquí, todo el sistema educativo.

A través de decretos, ordenanzas, lineamientos, pasando por estándares, protocolos de evaluación, PEI, mallas curriculares, proyectos de aula etc. Haciendo uso de léxicos y con un lenguaje metafórico como los discursos de los últimos treinta donde se da todo un escenario de exposición del instrumentalismo técnico de la modernidad, para tener una mayor comprensión de estas “Metáforas dominantes” podemos acudir a los presentados por Vélez



(2013). Sumado a una bien aceiteada maquinaria burocrática que va desde el Ministerio de Educación Nacional hasta las secretarías de educación locales, el Estado hace presencia como el software de una aplicación descargable a las I.E. de toda su jurisdicción territorial.

La finalidad de todo este trabajo titánico es garantizar un hecho que se supone un bien por sí mismo: la educación. Para lograrlo a menester responder estas dos cuestiones fundamentales, ¿Cómo enseñar? y ¿Qué enseñar? De lo primero se encarga la pedagogía con toda su carga teórica y sustrato filosófico, lo segundo lo deciden los Estados.

La puesta en el mundo real de las respuestas a estas preguntas recae en el vehículo que hace posible la educación, el mismo quien hace las veces de base de la cadena de producción del conocimiento, el docente, es él el obrero encargado de convertir la materia prima humana en sujetos educados.

Aunque es el actor más importante y el eje fundamental de todo conocimiento, paradójicamente es a su vez el sujeto de más ínfimo rango dentro todo el proceso de enseñanza, (efectivamente, la comunidad educativa en general parecen tomar un papel de reclamo de derechos ante el docente, en la práctica es un prestador de servicio al cual se le exige que cumpla su deber, en suma, se le trata como un operario) no es extraño que sobre él recaigan en gran medida las responsabilidades de los fracasos que la educación evidencie. El docente es el mejor chivo expiatorio que nuestro sistema educativo encuentra para culparlo indistinta y permanentemente de todas las falencias y errores estructurales de la educación, olvidando eso sí, que él mismo es una consecuencia de una concepción filosófica/pedagógica que le entiende de cierta manera y no de otra.

Esta investigación es hija de esa concepción, al evidenciar las falencias de la institución educativa se enfocó hacia la cabeza visible de la misma: el docente. ¿Pero qué resultados van arrojando nuestros datos?

Las evidencias recogidas nos obligan a repensar el rol del maestro como alguien más complejo que el simple ejecutor mecánico de planes de área. Al encarar las preguntas sucintas en esta investigación como ¿Qué es una educación de calidad? ¿Qué debemos entender por



gestión educativa? ¿Qué es una evaluación? ¿Es el docente autónomo en su profesión? ¿Cómo relacionar el PEI con las prácticas pedagógicas de la I.E. San Juan Bosco? Se advierte que si la educación quiere hacerse digna de ese nombre, no basta con concebir el proceso educativo como si se tratara de una fábrica de objetos de consumo masivo, donde la calidad se mide por la uniformidad del producto final y la eficiencia viene verificada por la cantidad.

Ahora bien, al absolver al docente del delito de mala calidad educativa, no se sigue necesariamente que deba culparse al sistema educativo y las políticas que le sirven de base como si fueran ellas solas y por lógica eliminativa de candidatos las responsables de directas del problema, caer en esa tentación sería simplificar el problema, sería jugar una especie de voleibol sin fin donde la pelota de la inculpación va del docente al Estado y del Estado al docente. Esta dicotomía que no conduce a nada debe superarse.

Es preciso señalar que en el informe de la UNESCO (2014) “Atraer los mejores docentes, significa atraer a los candidatos mejores y más motivados, personas movidas por la satisfacción, que supone ayudar a los alumnos a aprender, realizar su potencial y llegar a ser ciudadanos seguros de sí mismos y responsables” (p. 30) así pues, con el objeto de, conocer solo un poco la manera como los docentes y Directivos docentes de la Institución Educativa San Juan Bosco reflexionan sobre su profesión como educadores se les pidió dar respuesta a la siguiente pregunta, ¿cómo contribuyo desde mi labor profesional a formarme y a formar otras personas para ser mejores seres humanos?

Algunas de las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Como docente contribuyo a mi formación y a la de otras personas participando en las capacitaciones, actualizándome en lo relacionado con mi profesión, actuando con justicia sentido de pertenencia, valorándome y valorando a los demás, con el buen ejemplo en las buenas y sanas costumbres, respetando a las personas, haciendo críticas constructivas disponible al cambio, creando un ambiente de convivencia de la institución educativa. (Entrev. DO 01 25/03/2015)

El ejercicio profesional de la docencia es muy importante, porque generan beneficios en dos direcciones. Por un lado estamos aportando a ampliar, mejorar, pulir, aplicar (entre aspectos), las habilidades, conocimientos de las personas con las que interactuamos a diario. Con el propósito que sean personas lo suficiente preparadas para enfrentar la vida de la mejor manera. (Entrev. DO 02, 25/03/2015)



Aprendiendo de cada una de las actitudes de los colegas y de alumnos estudiantes al interior del entorno educativo. A formar otros contribuyo cuando hago de mi labor pedagógica y directiva un acto de testigo, donde reflejo los logros humanísticos adquiridos que me han deparado la vida en general así como el acto educativo. (Comunicación personal, Entrev. DO 03, 25/03/2015)

Haciendo auto reflexión sobre mis desempeños, es decir volviendo sobre ¿el qué? ¿El cómo? Hice mi labor docente, indagando por el saber para construir conocimiento de forma responsable y ética. Transformando los ambientes de aprendizaje, es decir pasando de orientar o dirigir a ser un generador de problemas en los cuales se permite el auto aprendizaje y la auto reflexión al igual que el respeto por el otro visto como un igual, con capacidad para vivir y convivir. (Comunicación personal, Entrev. DO 04 25/03/2015)

Las respuestas a esta pregunta, son solo una manera como el docente plasma su pensamiento frente al concepto de formación y a la concepción de responsabilidades social, de ahí la importancia de que los docentes tengan los lentes para leer ciertos fenómenos que suceden en la escuela para resolver los problemas, para ver el mundo de la pedagogía.

Dentro de esta línea se inscribe la siguiente entrevista diseñada a 4 miembros de la comunidad educativa responsables directos de la ejecución del PEI, para rastrear en sus respuestas, la incidencia de los procesos educativos entre enfoque pedagógico (calidad de la educación), las prácticas pedagógicas (autonomía) y las prácticas de evaluación de los aprendizajes (evaluación) tal como estaba estipulado en los objetivos de este trabajo, estos son los resultados:

Tabla 1. Categorías: efectividad del diseño pedagógico, desempeño académico.

CATEGORIAS: EFECTIVIDAD DEL DISEÑO PEDAGÓGICO, DESEMPEÑO ACADÉMICO					
N	Actividad	Registro argumentos entrevistado 1	Registro argumentos entrevistado 2	Registro argumentos entrevistado 3	Registro argumentos entrevistado 4
1	¿Cuáles son las ideas, principios o acciones de Gestión Educativa que usted utiliza	La comunicación asertiva, la enseñanza de acuerdo a los lineamientos curriculares y el liderazgo	Orientación en los procesos de planeación, ejecución y evaluación de las clases.	rediseño del manual de convivencia, ajustes al plan de estudio, rediseño del horizonte institucional (visión, misión,	Gestión de capacitaciones, convivencias y charlas con el párroco municipal, con el fin de fortalecer la convivencia al



	en la Institución?	ejemplificante no autoritario.	Participación en el diseño curricular y convivencia escolar.	modelo pedagógico)	igual que las relaciones interpersonales.
2	¿Qué acciones de evaluación se llevan a cabo en la Institución Educativa san Juan Bosco para la promoción de estrategias didácticas y pedagógicas en el aula?	La evaluación formativa, es decir, aquella que no busca sancionar o presionar si no realimentar las falencias encontradas y coordinar para su superación, la técnica no es lo esencial (tipo icfes, escritos, exposiciones, etc) si no la intencionalidad, el meollo u objetivo es la develación y puesta en evidencia de los factores a mejorar, yo diría que más que una forma de evaluación concreta se trata de desarrollar una concepción de esta como elemento didáctico y pedagógico.	La reflexión pedagógica sobre las prácticas de aula, la socialización de estrategias practicas según cada área. La valoración de las actividades pedagógicas institucionales	Los docentes antes de terminar cada período identifican en cada grupo los estudiantes que van presentando retrasos en el rendimiento académico con el fin de informarle a los padres o acudientes y con ellos establecer algunas alternativas de solución para que ellos nivelen los contenidos atrasados. El apoyo que los docentes hacen con los estudiantes entre pares para que el más adelantado le ayude al atrasado.	Evaluación oral Evaluación escrita argumentativa Tipo icfes Evaluación por procesos Observación trabajo de clase Esfuerzo y dedicación
3	¿Qué acciones de gestión se llevan a cabo en la Institución Educativa san Juan Bosco para la promoción de estrategias didácticas y	La constante supervisión, el apoyo y asesoramiento a la práctica docente, las facilidades para el acceso de las TICs y las apropiaciones de las distintas capacitaciones	La socialización entre pares sobre los resultados académicos, la búsqueda de asesoría pedagógica para la planeación curricular.	para promover estrategias de promoción La institución se apoya en el consejo académico que es donde discutimos todas a aquellas dificultades que	Preparación de clases Elaboración de material didáctico Promoción de actividades creativas.



	pedagógicas en el aula?	programadas por la institución.		presentan los estudiantes para orientar a cada uno de los estudiantes, también el llamado a los padres de familia.	
--	-------------------------	---------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. Reescritura de las siguientes entrevistas: Urán. R. A. (7, octubre, 2015). [Entrevista a D2, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio; Urán. R. A. (10, octubre, 2015). [Entrevista a D3, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio, Urán. R. A. (15, octubre, 2015). [Entrevista a D1, Representante concejo académico, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio, Urán. R. A. (16, octubre, 2015). [Entrevista a D4, Representante concejo académico, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio.

Como puede verse, las respuestas de los entrevistados son muy similares, solo difieren en la forma, hay elementos vinculantes que permiten una lectura de fondo común.

Considérese la pregunta 1, ¿Cuáles son las ideas, principios o acciones de Gestión Educativa que usted utiliza en la Institución? Tres de cuatro entrevistados remiten a los lineamientos curriculares, diseño curricular y al plan de estudio, en palabras más prosaicas, tres maneras de hacer referencia a las mallas curriculares. Esta idea de gestión como la aplicación del referente de contenidos obligados del MEN para todas las instituciones del país, permanece en el imaginario colectivo como la misión más representativa del proceso de gestión educativa, y por lo tanto la más sagrada y referente obligado de todo educador. Este enfoque es hoy uno de los más controlados en los procesos de gestión educativa, planes de área, diarios de campo y planillas de notas son seguimientos que tienen revisión periódica y no dan lugar a mucha innovación.

Por tanto, a juzgar por las respuestas de nuestros entrevistados no puede hablarse en rigor de una gestión puramente original, de propuestas contextuales o de programas y metodologías acomodadas a nuestra realidad. Aquí estamos ante un caso de cumplimiento del deber, de un “cortar y pegar” criterios, en el mejor de los casos porque se está de acuerdo con ellos y por tanto no se discuten, en el peor, se trataría de obedecer ciegamente las directrices estatales para actuar como mediador y traerlas hasta el aula de clase de nuestra institución sin más.

Aunque esta crítica pueda parecer un tanto dura, estoy de acuerdo con Stenhouse (2003) para quien:

El curriculum, es el medio por el que el profesor puede aprender su arte. Es el medio a través del que puede adquirir conocimiento. Es el medio gracias al que se puede aprender sobre la naturaleza de la educación. Es recurso para poder penetrar en la naturaleza del conocimiento. Es, en definitiva, el mejor medio para el que el profesos, en cuanto tal, puede aprender sobre todo esto, en tanto el curriculum le capacita para probar ideas en la práctica, gracias más a su propio discurso personal que al de otro. (p. 17)

De igual manera Gimeno (1998) nos dice: “Porque la innovación curricular tiene que partir, para Stenhouse, del grupo de profesores de un centro, como unidad básica que discute, modela y lleva acabo el currículo, participando en la evaluación de los resultados” (p. 18).

Esta visión menos pesimista del curriculum, que concibe al educador como un sujeto versátil, un sujeto también maleable por este mismo curriculum porque afina y entrena en su arte al docente, y que a pesar de su rigidez permite ser compartido con un estilo personal, no riñe con las respuestas encontradas. Ahora bien, afirmar a partir de una respuesta y sin el objetivo claro de rastrear este asunto que los entrevistados conciben el curriculum a la manera de Stenhouse o no, es forzar la evidencia hasta conclusiones desautorizadas por ella. Con todo, desde el principio de favorabilidad y buena fe reconoceré la idoneidad de nuestros entrevistados, por ende la hipótesis de que ese sea el caso, no está fuera de base.

Hay una preocupación por el ser de la persona humana que no puede dejarse pasar en la respuesta 4, la gestión educativa se entiende también como la práctica del buen ciudadano que convive con tolerancia hacia los demás. Retomaremos esta idea más adelante cuando el contexto nos lo pida.

Por ahora pasemos al análisis de las respuestas a la cuestión 2, ¿Qué acciones de evaluación se llevan a cabo en la Institución Educativa san Juan Bosco para la promoción de estrategias didácticas y pedagógicas en el aula? De nuevo hay que buscar el factor común para determinar información con mayor grado de certeza, esta vez no fue tan fácil, evidentemente en este caso las respuestas fueron menos uniformes que las anteriores, se debe



probablemente a que la pregunta tiene dos elementos que, aunque articulados, permiten una respuesta centrada más en unos que en otros, se indaga aquí por acciones evaluativas con unas intenciones didáctico - pedagógicas y no como simples herramientas de medición de grados de conocimientos. Busqué con esta pregunta categorías que permitieran descifrar si en la institución objeto de nuestro estudio la evaluación era concebida a la manera de López y Puentes (2010):

Por ninguna razón, ni epistémica, ni conceptual, ni operativa se puede considerar a la evaluación como un proceso “autárquico”, es consecuencia y a la vez, factor desencadenador de procesos inherentes a toda acción formativa. Pensar la evaluación desde la evaluación misma, es un desacierto en todo sentido. (p. 8)

¿Por qué? ¿Porque se está de acuerdo con esta afirmación! la evaluación no es fin sino un medio, no es la meta si no el camino, considerarla de esta manera es uno de los mayores logros pedagógicos modernos, desde este punto de vista, solo un entrevistado nos deja entrever una idea de evaluación acorde a este concepto. Por lo demás, se concibe la evaluación como un aspecto y la promoción de estrategias didácticas y pedagógicas como otro diferente solo difusamente vinculado. Es necesario entonces promocionar en la gestión de los procesos pedagógicos de una evaluación constructiva, que marque procesos y construya estrategias de mejoramiento.

Por último, las respuestas del ítem tercero vuelven a gozar de cierta heterogeneidad, con lo que la coherencia entre prácticas pedagógicas y PEI no se ven desarticuladas, el menos de una manera alarmante. A la pregunta, ¿Qué acciones de gestión se llevan a cabo en la Institución Educativa san Juan Bosco para la promoción de estrategias didácticas y pedagógicas en el aula? El elemento común es el diálogo entre los pares, es cierto que la educación es un trabajo en equipo, la inter y transversalidad de los saberes es una realidad innegable, ignorarla equivale a cometer un delito de lesa pedagogía.

Los entrevistados evidencian en su respuesta el valor hacia la consulta mutua, las preguntas y respuestas con capacidad retroalimentaría, este aspecto es sin duda una de esas prácticas que por fuerza debe redundar en la educación, incluso entendida desde las formas más sutiles y elaboradas, hasta las más palurdas y rudimentarios que entienden calidad



educativa SOLO como alcanzar porcentajes altos en testeos comparativos, ignorando a su vez que los logros académicos sobresalientes son una consecuencia de la educación, no la calidad misma.

4.1. El PEI, la evaluación y la gestión vista desde arriba:

Hemos visto la evaluación y la gestión desde abajo, desde sus operarios los docentes, pero queda el interrogante que nos lleve a dilucidar como se conciben estos conceptos desde la institucionalidad que le es propia. Las instituciones están hechas por los hombres, efectivamente, pero no son los hombres, ellas les desbordan no solo en el espacio, sino en el tiempo, lo sabe muy bien este dicho: “las instituciones permanecen, los individuos pasan”, efectivamente, la movilidad o cambio permanente de sus miembros es la dinámica propia de cualquier ente institucional, ninguna institución escapa a este sino propio de su naturaleza, los gobiernos, las organizaciones religiosas, los equipos deportivos, las empresas comerciales y desde luego, las instituciones educativas. Esta es una verdad valiosa y por lo tanto no puede dejarse pasar.

Los hombres acometen las prácticas que las instituciones les dictan. Toda institución tiene un corpus normativo que le cohesiona e imbuye con ella a sus miembros, es el modo efectivo como ellas se posicionan por encima de sus componentes humanos, (sí, ¡como un Leviatán en versión reducida!) así que el escrutinio quedaría corto si solo sabemos una parte de la realidad, para evitarlo, vamos a interrogar a la institución misma a través de sus documentos oficiales que dan cuenta de ella. ¿Cómo se piensa a sí misma la Institución Educativa San Juan Bosco? O en términos directos, ¿Cómo entiende La Institución Educativa San Juan Bosco, la Gestión, la evaluación y calidad en su interior?

4.1.1. Gestión:

En una introducción a la gestión de los procesos pedagógicos de la educación básica, nos dice Carriego (2005a):

La construcción de la escuela que necesitamos no es sólo responsabilidad de quienes trabajan en la escuela sino también de la sociedad que le presenta sus demandas



quien, a su vez, tiene que reconocerle su legitimidad y proporcionarle el poder y los recursos que necesita. Si bien el alcance de las posibilidades y el poder de la escuela no se definen sólo por la eficiencia de la gestión o el voluntarismo de los educadores, se propone comenzar a dar el primer paso desde la gestión escolar y generar procesos que permitan mejorar las respuestas que se brindan a los requerimientos del entorno. El desarrollo de una cultura profesional, participativa, reflexiva, auto evaluativa y autocrítica es un paso indispensable para obtener la legitimidad y el poder educador que la escuela necesita. (p. 5)

Por tanto es recomendable que dentro de la gestión de los procesos pedagógicos de la vida escolar tener en cuenta las investigaciones y reflexiones que se hagan en el campo de la educación donde se fomente una cultura participativa de todos los actores a la luz de sus necesidades educativas y de gestión.

En el contexto educativo es imposible caracterizar la gestión como un elemento puro, simple, univoco, porque de hecho con esa palabra unificamos realidades de distintos niveles, desde lo estrictamente material hasta ideas sutiles de pedagogía. Sin perder esto de vista para que nos indique como abordar el análisis de la gestión, pasemos a su concreción por la I.E. San Juan Bosco.

Para la gestión educativa se asume el Modelo de Gestión Estratégica de Kaplan y Norton, el cual se fundamenta en una serie de indicadores que evalúan el logro de la visión y la estrategia de la institución educativa desde las perspectivas financiera, de la comunidad, de los procesos internos, del aprendizaje de los docentes y estudiantes y desde la perspectiva de delegación de poder a la comunidad educativa. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 113)

Según su propio PEI en la I.E. San Juan Bosco se entiende la gestión como una red interconectada de factores diversos que se articulan sin perder su autonomía, van desde el orden económico como la planeación financiera, hasta la comunidad educativa en sus relaciones de poder para establecer un patrón democrático, donde este empoderamiento se ha coordinado sin concentraciones exagerados de orden dictatorial, situación riesgosa para el desarrollo de ideas y expresión de inconformidades abiertas a la crítica constructiva.

Esta primera parte del PEI suena y es demasiado local, muy específica en su espacio/tiempo. Esta sensación puede deberse a la visión contemporánea que tenemos de la sociedad. Efectivamente, en la actualidad nos encontramos en pleno proceso de globalización



y neoliberalismo, si algo hay típico de nuestro tiempo y por el cual nuestra época se dejará conocer en los siglos venideros, será por este proceso de transformación del planeta en una “aldea global”, fruto de la mundialización aludida.

Por ahora, la globalización es claramente identificada de manera total en el internet, vislumbrada apenas como mundialización de la economía y de la cultura, a un plazo más largo, se deja ver la tendencia posiblemente - aunque entremos al campo especulativo - a un gobierno mundial.

La búsqueda de una perspectiva globalizada dentro del PEI nos llevó a esta cita:

Aunque existe la tendencia a la privatización de grandes sectores de la educación se considera que el Estado debe asegurar la educación preescolar y básica obligatoria, de alta calidad para todos los niños, jóvenes y adultos de las naciones; propiciar instrumentos y herramientas que permitan la evaluación de los resultados educativos y promocionar la gestión institucional; reconocer y apoyar el aporte de las organizaciones civiles y comunitarias al proceso educativo y promover la cooperación internacional. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 42)

La privatización de la educación tiene implícito el peligro de atomizar la sociedad, es decir, dividirla en sectores multifacéticos de ciudadanos que no se entenderán entre sí, caminarían cada uno a su paso marcando rutas diferentes, con fines y visiones separadas en sesgos interpretativos particulares fruto de su educación diferenciada. Por tanto el que el Estado sea el responsable directo y principal de la educación sigue siendo un factor garante de la unificación de criterios nacionales, evitando parcelaciones “a la carta” de la oferta educativa.

Esta idea del PEI amplía la visión de la Institución evitando miopías locales toda vez que enmarca la educación en términos generales.

Aún queda por descubrir la naturaleza de la gestión de los procesos pedagógicos en la Institución Educativa San Juan Bosco, tal como lo habíamos planteado como objetivo de este trabajo, en este sentido, no hay que buscar muy lejos, el PEI nos da pistas de cuál es su mecanismo interno:



Asumiendo los giros teóricos y epistemológicos que se han suscitado frente a la educación y la evaluación en la última década, la institución asume el reto para el tercer milenio que implica cambiar el énfasis en conocimientos aislados para dar paso al énfasis en competencias y así permitir al estudiantado posibilidades de actuación y de construcción de significados al enfrentarse a situaciones que le exijan usar conceptos, establecer relaciones, hacer razonamientos, aplicar procedimientos y construir estrategias para validar, explicar o demostrar propiciando la formación del pensamiento y el desarrollo de la comunicación. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 197)

La idea clave aquí es “énfasis en competencias”, las competencias, que se definen - dicho sea de paso - como “saber hacer en contexto” son a nuestro entender, el eje del cual se irradia la razón de ser del orden pedagógico de la institución, según el PEI, el conocimiento ha de ser no tanto teórico, si no que “debe hacerse cosas con él” a pesar de que este enfoque puede conllevar a críticas mordaces, (como acusarlo de demasiado simplista, mecanicista y meramente instructivo) preferimos quedarnos con sus bondades, efectivamente las tiene. Olvidar el valor del “saber hacer en contexto” conllevaría a la formación de eruditos como modelo y fin de la educación, saber mucho es un gran bien, pero saber qué hacer con lo que se sabe es aún mejor.

A esto se refiere Zabalza (2000, citado por, Beltrán, 2004) al afirmar que: “La gestión pedagógica curricular se entiende como el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el moldeamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (p. 941). Estableciendo así una relación covalente y analógica de teoría es a práctica como gestión pedagógica es la realidad educativa.

4.1.1.1. Conclusión. La gestión de los procesos pedagógicos en la I.E. San Juan Bosco se caracteriza por la amplitud de miras, leer con acierto el momento histórico presente y tener objetivos claros sobre lo que se espera del proceso educativo. Nos parece sin embargo que el modelo pedagógico se nos ha mostrado difuso, que hay brumas y un eclecticismo hábilmente amalgamado en diversas formulaciones que hacen imposible rastrearle de forma segura. Esto se hizo particularmente oscuro a la hora de determinar la gestión de los procesos pedagógicos en referencia a los planes de estudio, mallas curriculares y proyectos de aula, pues a falta de una teoría pedagógica que sirva de guía y modelo permanente, este aspecto quedará al libre albedrío de profesores y directivos, dando cada uno su nota particular en



detrimento de una política concisa institucional incapaz de formarse una identidad sin ambages. Si queremos una gestión pedagógica con coherencia institucional, se debe iniciar por tener un modelo pedagógico sin eclecticismos.

4.1.2. Evaluación:

La evaluación ha pasado por muchas reinterpretaciones a lo largo de los tiempos y a través de los modelos educativos, por ejemplo, se ha entendido como “un dar cuenta de”, un “juicio” con su consiguiente premio o castigo, “una prueba” de la cual hay que salir airoso. En todas estas formas de ver y practicar la evaluación ni se ha dicho la última palabra ni se pretende que las nuevas interpretaciones dejen sin vigencia las anteriores, porque en pedagogía más que abolir se adoptan nuevas metodologías de forma transicional, a algunos conceptos que se creían olvidados no se les prohíbe ser posteriormente retomados y aplicados a las nuevas circunstancias. La pedagogía debe ser estricta a este principio científico: Evitar el dogmatismo. La ciencia no se apega a certezas pues entiende que toda la certeza es en sí misma un grado más en la escala de medida de la verdad, no la verdad en cuanto tal.

Las certezas arman el edificio de la verdad, pero en últimas, solo son piezas intercambiables.

La evaluación no es el fin ni la meta, a ella no propende una verdadera educación. La misión de la educación es el conocimiento, y si este está presente las evaluaciones son superadas de manera brillante. Una educación ideal sería aquella que no tiene en cuenta la superación de la evaluación sino el puro placer aristotélico del conocer (*Endemonia*). El conocimiento por el conocimiento, como estímulo, deseo y satisfacción de la curiosidad. Por desgracia estamos ante seres humanos que deben ser *educados para ser educados*, la triste experiencia del Decreto 0230 (2002) quizá ilustre mejor esta idea, este decreto fue un interesante experimento, incluso en su rotundo fracaso, en la medida que develó en toda su crudeza lo que sucede sin el aliciente de la nota numérica objetiva y la subsiguiente jerarquización de los estudiantes entre “buenos” y “malos”. Efectivamente, sin esta categoría cuantitativa se perdió aquel referente competitivo donde el nivel académico, al ser infravalorado desvirtuó su razón de ser desapareciendo en la llanura de la mediocridad.



Si la evaluación no es un fin en sí mismo como hemos venido insistiendo, ¿a qué puesto la hemos confinado? La respuesta es contundente, el puesto asignado a la evaluación es de herramienta y las herramientas se desechan una vez cumplido el trabajo. La evaluación señala, enfoca, muestra, llama la atención. Del mismo modo que los dolores nos hacen conscientes de los órganos enfermos del cuerpo, la evaluación indica así mismo donde están los puntos débiles del proceso de enseñanza, pero incluso esta analogía del dolor y el cuerpo es superada por la evaluación en el contexto pedagógico, pues mientras el dolor solo pone de manifiesto órganos problemáticos, la evaluación es capaz de mostrar aciertos, estimulando el afianzamiento de saberes. Mientras la ciencia médica busca mantener el cuerpo en forma óptima, *en equilibrio*, la pedagogía mejora constantemente esta condición. ¿Estará la evaluación de la I.E. San Juan Bosco en esta línea de pensamiento o por el contrario, el paralelo no existe? Pasemos a ver como se entiende este fundamental aspecto, texto puntual tomado desde el PEI.

La evaluación en la Institución Educativa San Juan Bosco se concibe como un proceso sistemático y permanente que comprende la búsqueda y obtención de información de diversas fuentes acerca de la calidad del desempeño, avance, rendimiento o logro del estudiante y de la calidad de los procesos empleados por los docentes, la organización y análisis de la información, de su importancia y pertinencia de conformidad con los objetivos que se esperan alcanzar, todo con el fin de tomar decisiones que orienten el aprendizaje y los esfuerzos de la gestión docente en los momentos y espacios oportunos y no al final del período escolar. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 4)

Dos cosas hay para resaltar de esta concepción de la evaluación, la primera es que se piensa como *proceso*, es decir, en ella se ve un monitoreo asistido en el tiempo, no se quiere como elemento punitivo esperando pacientemente el final del período escolar para poner en evidencia el grado de aprendizaje y clasificar sin más los aptos de los réprobos.

La segunda característica que llama la atención es la idea de que la evaluación nos da información sobre los docentes, esto está en consonancia con UNESCO (2014). Según Glewwe y otros, (2011, citado por, UNESCO, 2014, p. 262) “El conocimiento que el docente tiene de las asignaturas pertinentes suele reflejarse claramente en la puntuación o el aprovechamiento escolar de los alumnos”.



Efectivamente, de este modo constatamos como la evaluación informa sobre el proceso de aprendizaje en doble vía, por un lado el alumno y por otro el docente.

Esta idea nos parece inobjetable, una crítica negativa estaría fuera de lugar, negadora de evidencia y en contravía con la experiencia, es de sentido común lo mucho que aprendemos de los profesores que dominan el tema que enseñan, y no solo el sentido común lo avala si no seguimientos e investigaciones sostenidas que la confirman. Más adelante tendremos oportunidad de retomar este aspecto a propósito de la calidad de la educación de la cual este tema está ligado.

Por último, fue interesante conocer como el PEI define las características que le son propias al sistema evaluativo de la I.E. y de este modo estaremos en condiciones de aportar una opinión conclusiva sobre la pesquisa del sistema de evaluación en cuestión.

Características de la evaluación en la institución educativa: democrática y no autocrática, integral, cualitativa o compleja, continua, sistemática, flexible, interpretativa, formativa, participativa.

Los criterios de evaluación en la IE San Juan Bosco, se definen como los estándares establecidos en función de lo que razonablemente se puede esperar del estudiante, bajo la concepción que de la evaluación se tiene en el colegio. Esos criterios son énfasis o referentes que incluyen conceptos, imaginarios y estrategias pedagógicas para tener en cuenta en el proceso de diseño, implementación o gestión de las evaluaciones, talleres, guías o tareas. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 7)

A esta altura de la investigación acaso sea el lugar y el momento de cumplir uno de los objetivos del trabajo, en este punto existen elementos de juicio para identificar la incidencia entre el enfoque pedagógico, las prácticas pedagógicas y las prácticas de evaluación de los aprendizajes de la Institución Educativa San Juan Bosco. Determinar el grado de apropiación de las gestiones pedagógicas en estos aspectos es ahora notablemente más claro.

Las prácticas pedagógicas, evidenciadas en la observación participante, en la consulta a los docentes y directivos arriba comentadas están sin duda entrelazadas con las prácticas de evaluación aquí descritas contestando afirmativamente que existe una coherencia entre



ambas. Sin duda esta coherencia no es solo recomendable si no obligada, dado que los términos de evaluación y formación están ligados como lo afirma López y Puentes (2010):

Se encuentra asociada a procesos de indagación permanentes, su desarrollo genera una concepción diferente de los roles que desempeñan cada uno de los agentes del acto formativo. La formación en esta concepción se entiende como la simbiosis creativa entre un campo de conocimientos y un campo de problemas que generan características determinantes de los procesos a partir de su pertenencia social y su pertinencia académica. (p. 4)

En cuanto a la autoevaluación la vemos incorporada en el PEI de una manera que deja entreverla como un aspecto aportante al proceso personal de aprendizaje, efectivamente como dice el PEI,

La autoevaluación es una estrategia evaluativa de gran importancia en la formación del estudiante, definida en el Artículo 3°, Numeral 3 del presente Acuerdo y se define como la comprobación personal del propio aprendizaje y el descubrimiento y reconocimiento de las dificultades.

Realizar el análisis del resultado de las autoevaluaciones para incorporarlos a las evaluaciones definitivas del periodo. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 16)

4.1.2.1. Conclusión. A través de estas incursiones al campo del PEI y tras un análisis del mismo, se evidencia la conclusión de que la evaluación dentro de la I.E. San Juan Bosco está concebida de acuerdo a los preceptos pedagógicos más modernos. Que efectivamente existe una coherencia entre el enfoque pedagógico y las prácticas pedagógicas de los docentes de la investigación. Por ende las gestiones pedagógicas son aquí aplicadas con todos sus pormenores.

4.1.3. Calidad:

Con el fin de evitar dudas propiciadas por la oscuridad conceptual y/o ambigüedades innecesarias, es necesario definir lo que se entiende por calidad de igual manera que previamente se hizo con el concepto de evaluación.



Entiéndase “calidad educativa” como el compendio de aspectos multiformes, delimitados sin separación absoluta, no amalgamados anárquicamente como suma bruta de partes sino como unidad holística ordenada que termina por ser más que sus partes.

La calidad educativa es un concepto concreto, no subjetivo, que puede medirse y ser objeto de evaluación. Es susceptible de desarrollo, de mejoras y potenciada constantemente con políticas correctas. La calidad educativa es un ambiente material tanto como un ambiente de trabajo interpersonal, son relaciones humanas que valoran y respetan los sentimientos de otros tanto como sus pensamientos.

La calidad educativa puede manifestarse tanto en lo subjetivo humano como en lo objetivo, crea espacios propicios para ser y hacer personas felices y en el ámbito intelectual altamente competentes.

En palabras de Jaramillo (2004):

Una educación con calidad es aquella que es capaz, a través del currículo, de valorizar y hacer suyas las formas de pensar y sentir que una comunidad tiene para enfrentar y darle significado a su cotidianidad (Magendzo 1986), es la educación que permanentemente está asociada al desarrollo integral del individuo. (p. 94)

La calidad educativa no es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar la calidad humana, el desarrollo humano.

Cuando es el hombre el centro, entonces no olvidamos que incluso, la educación está hecha para él y solo en él encuentra su sentido. Por eso no basta educarnos en un solo sentido de saberes, queremos educarnos con calidad y esta se alcanza tocando cotas humanas superiores, en palabras de Jaramillo (2004):

La educación con calidad está asociada con los valores, fines y metas que privilegian el fomento de la solidaridad, el sentido de la justicia, la tolerancia, la sana convivencia y los hábitos de mejoramiento y superación personal, junto con el desarrollo de un razonable equilibrio físico y mental. (pp. 94-95)



Dado que muchos de los aspectos señalados por Jaramillo son de orden subjetivo y alcanzables por otros medios (el equilibrio físico y mental en el sector salud por ejemplo) y con la necesidad de hacer medible, cuantitativo y objetivar la calidad educativa se pone énfasis en las pruebas evaluativas. Efectivamente, esta clase de calidad educativa puede verse manifiesta en altas puntuaciones de sus educandos en las pruebas de conocimiento estatales. Tal idea, con toda su cándida simpleza, tiene algo de cierto, no puede negarse que allí dónde los resultados académicos son insatisfactorios, hay problemas de fondo imposibles de ignorar.

Empecemos entonces por lo más obvio, ¿Cuál es la primera variable cuya relación causa-efecto es la más evidente dentro del rendimiento escolar?

De acuerdo a esto, es evidente que existe una relación directa entre el conocimiento del docente y el rendimiento académico del estudiantado, porque: “Los alumnos cuyos maestros tienen escasos conocimientos de las asignaturas que enseñan tropiezan inevitablemente con dificultades en el aprendizaje” (UNESCO, 2014, p. 262) más dicente y directo aún es que “Una manera de calibrar los conocimientos de un educador consiste en examinar los resultados que obtienen en las pruebas que rinden sus alumnos” (UNESCO, 2014, p. 262). Esta afirmación evidencia dos cosas, la primera es que con los resultados de PISA como maestros hemos quedado en los puestos de ínfimo rango en la escala mundial, la segunda, es que nuestra profesión no puede ser asumida por cualquier persona, pues es más compleja que simplemente dictar clase.

El nombramiento mediante concurso de méritos para ubicar a cada docente en su área de especialización afín, se proyecta aquí como medida gubernamental fundamental para elevar el nivel de la calidad educativa.

Por tal motivo el informe de La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2014), expone cuatro estrategias que buscan disponer de los mejores docentes a nivel mundial: Atraer los mejores docentes, Mejorar la formación docente para que todos los niños puedan aprender, disponer de ellos donde más se necesitan y Ofrecer incentivos para conservar a los mejores.



Dichas estrategias buscan retenerlos, al tiempo que mejorar su capacitación y distribuirlos de forma equitativa, ofrecerles incentivos con mejores sueldos y perspectivas de carrera atractivas.

La calidad de la educación empieza pues por la calidad de los docentes, pero, ¿será suficiente?

De acuerdo con Jaramillo (2004, p. 94), “la calidad de la educación debe abordarse como un concepto referencial que se construye colectivamente, según requerimientos, necesidades y deseos de unos actores sociales, a pesar de las distintas connotaciones que se le asigne en cada realidad”.

¡No es suficiente entonces la sola calidad de los docentes! La calidad educativa es una tarea mancomunada, lectora de contextos, aplicable en trabajo de equipo, e incluso, con la motivación de los estudiantes como “actores sociales” fundamentales.

Las puntuaciones en las pruebas estatales (ICFES-SABER) y recientemente en las internacionales (PISA), pueden ser el punto de llegada si así se quiere, pero no el punto de partida como parece ser el enfoque de las políticas gubernamentales (a juzgar por la presión que últimamente se siente desde el MEN). El desempeño superior en tales pruebas, no puede ser el único rasero por el cual deba medirse la calidad educativa, olvidar esto nos llevaría a sesgar la educación en una sola dirección: hacer gente competente para responder acertadamente preguntas de escogencia múltiple.

Cuando reconocemos que la calidad de la educación puede ser estimada de acuerdo a calificaciones nacionales (ICFES) o internacionales (pruebas PISA) corremos el riesgo de caer en un reduccionismo inapropiado al contexto educativo, como dice Vélez (2013):

La calidad de la educación está actualmente determinada por los niveles alcanzados por los estudiantes en las pruebas masivas que miden el logro de aprendizaje de competencias en las áreas básicas del plan de estudios. Por esta razón, es importante reconocer la manera como la competencia y su respectiva evaluación ha copado los discursos educativos actualmente, al generar desplazamiento de otros discursos, en especial los pedagógicos, los formativos y los humanos. (p. 52)



Acentuar solo los logros académicos y determinar en ellos la calidad educativa, es prestar no solo el lenguaje si no el enfoque de otros ámbitos ajenos a lo pedagógico, solo las fábricas se miden por niveles de producción y por las ganancias generadas, pensar que las Instituciones educativas son una suerte de factorías que inculcan masivamente conocimiento, conllevaría a un imaginario y conceptualización nefasto en detrimento de lo que entendemos como la misión sagrada del enseñar y el aprender.

Creemos que cuando TODA la comunidad educativa se *cualifica*, no solo los profesores y directivos, si no TODOS, desde el portero, la secretaria y los padres de familia, los resultados académicos se hacen evidentes, el aprendizaje es una consecuencia, una causa, un proceso colectivo, no es el resultado de un genio solitario. Por tanto, la calidad educativa no tiene existencia independiente de los factores que le hacen posible. Es de esta pluralidad de procesos donde se origina casi de manera espontánea la calidad educativa.

En cuanto a la idea que de *calidad* tiene la I.E. encontramos en su MISION la definición sobre este tema.

LA INSTITUCION EDUCATIVA SAN JUAN BOSCO será en el año 2.020 una Institución líder en la prestación del servicio educativo con excelentes niveles de eficiencia, cobertura, pertinencia y calidad. Comprometida en la formación de un estudiante íntegro, habilitado para el ejercicio de la ciudadanía, solidario, respetuoso de la naturaleza, dispuesto al cambio y a la negociación de conflictos, investigativo, actualizado, proyectado e interconectado en lo social, educativo, político, humanístico, cultural, científico, religioso y tecnológico; a nivel local, departamental, nacional y mundial.

Política de calidad: La Institución Educativa San Juan Bosco, está comprometida con el cumplimiento de su visión y su misión, con fundamento en la formación integral de sus estudiantes, a través de la calidad académica, la promoción de la sana convivencia, la interacción con la comunidad y el óptimo clima organizacional, en un proceso de mejoramiento continuo, que posicione la institución en el sector y en el municipio.

Calidad de la educación. El mejoramiento de la calidad de la educación se ha convertido en una prioridad para el desarrollo humano y la gestión educativa con lo cual se hace énfasis en los procesos de aprendizaje y de conocimiento, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, el esplendor de relaciones afectivas que permitan a docentes y estudiantes avanzar en su desarrollo personal, profesional, social y cultural. Así mismo, se requieren altos niveles de lecto-escritura, cálculo y pensamiento básico



matemático, procesamiento de información, transmisión y circulación de códigos de la modernidad y postmodernidad, uso de estrategias para solucionar problemas, toma de decisiones, habilidades de interacción social, trabajo en equipo, y avanzar en la presentación pública de resultados que permita a la comunidad conocer los beneficios de la educación. (Institución Educativa San Juan Bosco, 2013, p. 40)

Como vemos, la Institución Educativa no adolece de una propia buena idea de calidad educativa, retoma la multiplicidad de aspectos antes mencionados y asignándole a cada aspecto el papel que cada uno de ellos debería cumplir. Con esto claro se hace necesario contestar otro de los interrogantes del presente trabajo, esto es, determinar la relación de la estructura curricular de la Institución Educativa San Juan Bosco con los referentes nacionales de la calidad expedidos por el MEN.

4.1.3.1. Conclusión. La calidad de la educación es un constructo local y que no puede importarse de referentes de calidad externo, a este respecto debemos ser críticos con la idea que de calidad de la educación tiene el MEN. No es una verdad absoluta, pero los referentes ordenados por el MEN corren el riesgo de uniformizar la educación con el riesgo de alienación que ello conlleva, no puede olvidarse que somos un país pluralista, multiétnico, multicultural, y con ideales democráticos, que van en contradicción a cualquier tipo de totalitarismo, incluso el totalitarismo educativo/pedagógico. El suicidio intelectual de muchas comunidades puede acaecer tras el olvido de las realidades locales, las culturas y los contextos propios son patrimonio de la humanidad y cuyo valor absoluto dependen de su carácter único. A esto se refieren Restrepo, et al., (2007) cuando nos advierten que, “El uso del concepto de calidad no puede ser el referente para la homogenización de las instituciones y, por esa vía, para la trasgresión del principio de su autonomía” (p. 8).

4.1.4. Autonomía:

La Constitución Política de Colombia en su art. 27 reconoce y defiende la libertad de cátedra. El objetivo es garantizar que nuestra educación sea liberadora, no sujeta a totalitarismo estatal o doctrinal. ¿Es decir que puede enseñarse *lo que se quiera*? ¿O se trata solo de una libertad personal donde se puede enseñar *como se quiera*? Para saberlo debemos remitirnos al decreto de la ley general de educación que reglamenta el plan de estudios y tiene este talante:



De conformidad con lo dispuesto en el artículo 77 de la ley 115 de 1994 se les otorga a las instituciones de educación autonomía para organizar su plan de estudios, adoptar criterios, programas, metodologías y organizar actividades dentro de los límites fijados por la ley y el proyecto educativo institucional, por lo cual se debe dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 23 de la ley 115 de 1994 en cuanto a los grupos de las áreas obligatorias y fundamentales y en un mínimo del 80% del plan de estudios. Es del caso señalar que las normas enunciadas son de obligatorio cumplimiento. (Constitución Política de Colombia, 1991, Art. 27)

Hay aquí cierta nota irónica, ¡una autonomía del 20%!, Autonomía que parece no importar ni aprovecharse, y cuya ejecución presenta más problemas de los que soluciona, efectivamente, cualquier evasión curricular, para ser legítima, tendría que sustentarse en amplios referentes pedagógicos, ignorar muchas disposiciones y sortear mucha incompreensión, el resultado: en cuestiones curriculares mejor dejar todo igual. A la fecha de escribir este informe (2016) se discute en el MEN la posibilidad de unificación curricular de todas las instituciones del país, a ejemplo de otros modelos educativos más exitosos. Ese 20% de autonomía pura, quedará subsumido en el 80% que solo tenía libertad en la redacción que a cada I.E. se le permitía... ¡con periódicas visitas de funcionarios públicos que las aprobaban!

Puede afirmarse que la excesiva burocracia y rigidez - programadas por tecnócratas de la educación desde instancias superiores – tiene como consecuencia determinar los valores, planes de acción y órdenes a seguir. Un sistema de valores sobreestimados puede llegar a cristalizarse en doctrinas y políticas intransigentes. Como consecuencia, no es exagerado postular que cada día las instituciones se parecen más, estas características resaltadas en la I.E. San Juan Bosco bien pueden ser aplicadas, palabra por palabra a otros miles de I.E. del país, y esta tendencia se remarca por culpa de una definición de calidad de educación única y de carácter perentorio.

Tal constatación es una lesión severa contra la autonomía, se precisa cierta libertad de acción y que la capacidad de innovar no se vea afectada por los manuales de instrucciones que parecen ser hoy por hoy la tendencia, sin olvidar el sentido y razón de ser de la educación como nos lo recuerda Jaramillo (2004): “Una educación con calidad es la que sabe responder eficientemente a las necesidades de los individuos, entendiendo al mismo tiempo que ella debe inscribirse en las necesidades colectivas que tiene la escuela, la colectividad y la



sociedad” (p. 97). Estas necesidades individuales son sagradas porque pertenecen a la persona, al individuo, a sus destrezas y posibilidades. La gestión educativa aquí se muestra en su más malévolos faz porque corre el riesgo de masificar a las personas en lo más personal que existe: el pensamiento.

Desde la primera definición que dimos de gestión educativa, se nos advirtió lo peligroso que era considerarla en su aspecto gerencial, administrativo y logístico. El peligro consistía en enfocar la educación como el subproducto de mecánicas ciegas y contingentes. Esta visión simplista corre el riesgo de igualar lo que no puede ni debe ser igual: la persona humana. Es esta la única diferencia que debe potenciarse porque es la única diferencia que no es injusta ni empobrece, al contrario la persona humana en su originalidad, enriquece al mundo evitando que caiga en una monotonía de pesadilla.

4.1.3.2. Conclusión.

La autonomía es el aspecto que corre más peligro de verse afectado en la excesiva regulación de la gestión educativa. El equilibrio entre ambas dependerá de la correcta lectura del contexto y la pericia en el liderazgo de los directivos docentes quienes toman las decisiones a partir de su propia valoración entre lo pertinente y aquello que no lo es.

4.2. Análisis de la relación entre la gestión y evaluación a partir trabajo de campo de cuatro registros visuales de clases típicas de la I. E. San Juan Bosco a la luz del SIEPE y del decreto 1290 del MEN:

Toda investigación, para alcanzar certezas que merezcan ser tenidas en cuenta, debe contar con dos bases insoslayables: la observación y la reflexión sobre lo observado. El momento crítico como ha de sospecharse, es aquel donde se construye un todo coherente sobre los hechos recopilados, es decir, la reflexión. La dificultad del asunto estriba en que toda interpretación es una edición de los hechos y por fuerza deben ignorarse algunos y tener en cuenta otros. Cuáles son los que deben ignorarse y cuáles no, depende del talento y de la honradez del investigador. La diferencia entre una investigación científica y una apología doctrinal es que la primera no sabe dónde va a llegar pero la segunda sí.



Los objetivos de este trabajo son dar una mirada global del sistema de gestión y evaluación de la I.E. San Juan Bosco que explique las falencias evidenciadas en las pruebas de medición nacionales donde el desempeño ha demostrado ser insatisfactorio, sobretodo en la primaria.

Para entender el proceso de gestión y la pertinencia del mismo, se ha auscultado en las construcciones teóricas que sustentan la base de los presupuestos pedagógicos, la idoneidad de los profesionales a cargo de la educación, la gestión, el PEI y las instalaciones con que cuenta la I.E., y en todas ellas se ha encontrado que las desviaciones a los estándares de la educación concebida en su PEI y con base en las sugerencias del MEN no se encuentran en disonancia. ¿Por qué pues la Institución Educativa San Juan Bosco, del municipio de Caicedo, no se ha posicionado como una institución modélica y no lidera en su región con altas cotas en sus puntuaciones evaluativas nacionales?

La observación llevada a cabo tomó como muestra a 5 docentes en cada una de sus clases típicas, lo cual es aproximadamente el 40% de la planta docente de la primaria en la Institución Educativa y nos puede dar una muestra confiable del ambiente, la gestión y la evaluación en la cotidianidad de las clases desarrolladas en la institución.

Se parte en este análisis del decreto 1290 que estipula los procesos de evaluación y promoción en las instituciones educativas del país y están actualmente en rigor, y del Sistema Institucional de Evaluación y Promoción de Estudiantes (SIEPE) que son las cláusulas reguladoras de las relaciones del estudiantado con los procesos evaluativos y de promoción al interior de la Institución Educativa San Juan Bosco.

Esta exposición consta de una tabla con seis segmentos, el primero de los cuales es una idealización de lo que se entiende en el Sistema Institucional de Evaluación y Promoción de Estudiantes (SIEPE) y en lo que sería una práctica perfecta de los lineamientos del decreto 1290. En las restantes 5 columnas la manera como se desempeñan en cada uno de estos ámbitos los docentes observados. Si bien este es un sistema de interpretar datos poco utilizado, es sin embargo muy efectivo porque permite una comparación, clara, fácil y objetiva de las observaciones.

La negativa a emitir juicios de valor no obedece solo a la neutralidad que debe caracterizar al investigador en su apertura a los resultados, si no a la negativa de asumir, así sea de manera tácita, que solo HAY UNA SOLA forma de hacer docencia y que a idénticos procedimientos les corresponden idénticos efectos. Tal proceder puede ser válido en otras áreas de conocimiento pero en pedagogía estaría desautorizado, ya que en esta disciplina y su aplicación (los seres humanos en formación) media la indeterminación que cada vida particular humana le suma a la sociedad.

El tinte distintivo de los seres humanos es su libertad, todo proceso homogeneizador debe ser enérgicamente rechazado en las ciencias de la educación. Lo nuestro no es la ingeniería social, es la realización de los seres humanos en su individualidad, realidad y pensamiento independiente.

Fueron 3 los parámetros a observar (llamados en la tabla “actividades”) y cuya intención era clarificar la práctica de la evaluación y gestión entendidas de acuerdo al SIEPE institucional y el decreto 1290 del MEN. Pero, ¿Cómo entiende este SIEPE la evaluación? A nuestro modo de ver es complejo, demasiado abarcante y por tanto muy pesado en su enunciación, su densidad hace que, al menos en teoría, sea difícil que todos los aspectos puedan cumplirse, pues, o pueden ser auto excluyentes o muy numerosos para que sean encarnados en una sola evaluación. Da la imagen de un SIEPE que se niega a dejar fuera de él aspectos cruciales, y por lo mismo se queda en el objetivo de abarcar todos los aspectos imaginables de una evaluación más que en sujetar el esencial.

Para visualizarlo, consideremos como es la naturaleza que el SIEPE le reconoce a la evaluación. Efectivamente, en ella encontramos nueve aspectos que le determinan. En el art. 3 se mencionan las características de la evaluación en la institución educativa. Enumeradas y con su idea principal al frente son:

1. DEMOCRÁTICA Y NO AUTOCRÁTICA. Es decir, que tiene en cuenta en las dinámicas de la evaluación al sujeto en su individualidad y en su relación con la realidad cultural y política de la que es parte sin violentar su libertad.



2. INTEGRAL. Que ausculta procesos cognitivos complejos y no puntualidades triviales.

3. CUALITATIVA Y COMPLEJA. Esto es, que atiende a un proceso planificado y razonado.

4. CONTINUA. Que se sostiene en el tiempo. No es puntual o anecdótica si no operativa en el largo y mediano plazo, incluso durante toda la etapa formativa.

5. SISTEMÁTICA. Que obedece a intenciones pedagógicas dictaminadas por los lineamientos afines a la línea prescrita por la Institución.

6. FLEXIBLE. Flexible en el reconocimiento de cada estudiante como dueño de ritmos de aprendizaje diferente y por lo tanto la evaluación no debe ni puede exigir uniformidad absoluta.

7. INTERPRETATIVA. La evaluación tiene significado, es un referente no equivalente a un fin en sí mismo. Es un lugar de reflexión común entre el profesor y su estudiante.

8. PARTICIPATIVA. Donde es el estudiante un agente activo de la misma y a la vez se concientice de su papel fundamental como sujeto razón de ser de todo el proceso enseñanza/aprendizaje.

9. FORMATIVA. Donde la evaluación permita evidenciar más de lo que literalmente evalúa, pues detrás de cada logro hay una confluencia de muchos aspectos que confabulan para su alcance satisfactorio. Buscar cual de esos aspectos es el determinante es tarea del aspecto formativo de la evaluación.

No es pertinente hacer una crítica de si es posible sintetizar estos nueve aspectos en dos o tres, lo que si resulta de orden perentorio para alcanzar los fines de este trabajo es determinar la coherencia existente entre el sistema de evaluación del diseño pedagógico de



la IESB con relación a los parámetros evaluativos del decreto 1290 del MEN. Pero ¿cuáles son esos parámetros?

Sobre el decreto 1290 hay que decir que es muy técnico, es directo y redactado con la intención de cumplir su objetivo: ser un instructivo legal. Para encontrar lo buscado, esto es, los parámetros de evaluación, debemos llegar hasta el art. 3 donde se definen los propósitos de la evaluación:

1. Identificar los procesos de aprendizaje, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante, para valorar sus avances.
2. Proporcionar información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos relacionados con el desarrollo integral del estudiante.
3. Suministrar información que permitan implementar estrategias pedagógicas para apoyar a los estudiantes que presenten debilidades y desempeños superiores en su proceso formativo.
4. Determinar la promoción de estudiantes.
5. Aportar información para el ajuste e implementación del plan de mejoramiento institucional.

Como puede advertirse luego de un repaso a estos parámetros, son los tres primeros ítems los que más valor pedagógico tienen, los demás obedecen al campo de gestión.

Lo primero que llama la atención es el enorme parecido entre el SIEPE de la institución y el concepto de evaluación que tiene el decreto 1290. No es exagerado decir que el primero es un calco ampliado del segundo.

Por tanto cualquier afirmación sobre el SIEPE estará en indisoluble consonancia resonando en el decreto 1290.

A continuación la tabla de apoyo y al final de la misma las consecuencias de cada uno de los análisis sugeridos.

Tabla 2. Sistema de evaluación y parámetros evaluativos del decreto 1290 del MEN

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y PARÁMETROS EVALUATIVOS DEL DECRETO 1290 DEL MEN					
Actividad	Registro de la actividad de la observación participante # 1 sin documentar juicios de valor	Registro de la actividad de la observación participante # 2 sin documentar juicios de valor	Registro de la actividad de la observación participante # 3 sin documentar juicios de valor	Registro de la actividad de la observación participante # 4 sin documentar juicios de valor	Registro de la actividad de la observación participante # 5 sin documentar juicios de valor
El docente observa por todo el salón el trabajo de los estudiantes y recoge evidencias de sus aprendizajes y sus dificultades para poderlos acompañar y orientar. Pone especial énfasis en los estudiantes con dificultad	La docente durante el desarrollo de la clase, camina por el salón observando el trabajo de los estudiantes, hace preguntas sobre el tema, identifica los aprendizajes de los estudiantes y los apoya con las dificultades encontradas	El docente circula por el salón observando el trabajo de los estudiantes y recogiendo evidencias de sus aprendizajes y sus dificultades para poderlos apoyar. Pero no revisa el trabajo de todos los estudiantes	El docente no circula por el salón o lo hace esporádicamente, se limita a estar en aquellos estudiantes que participan más.	La docente solo orienta y acompaña a aquellos estudiantes que se acercan a preguntar y a dar a conocer lo que tienen plasmado en sus cuadernos de notas, hay estudiantes que permanecen sentados todo el tiempo en su puesto sin hacer preguntas o responder a las hechas	El docente usa calificativos de "bien" o "mal" al realimentar sus estudiantes.



				por la profesora	
El docente realimenta a los estudiantes con comentarios, analogías, preguntas, contraejemplos y ejemplos de solución a problemas parecidos, sin darles la respuesta al trabajo que realizan	La docente y hace ajustes y consolida a los estudiantes con observaciones, analogías, preguntas, contraejemplos y ejemplos de solución a problemas similares, sin darles la respuesta al trabajo que realizan.	El docente de forma continua hace ajustes a las participaciones de los estudiantes, en ocasiones solo da indicaciones si algo está mal o bien o les da la solución	De forma esporádica el docente hace ajustes al aprendizaje de los estudiantes se limita a dar a conocer el tema y a proponer talleres.	El docente realimenta con comentarios, ejemplos y analogías propuestas en el tablero de la clase, los niños escuchan con atención sentados en hileras.	Algunos estudiantes reciben realimentación personalizada por del parte del docente.
Frente a errores de los estudiantes el docente explora con ellos su origen y les ayuda a encontrar el camino apropiado	Cuando la docente se da cuenta que los estudiantes están en un error, hace preguntas, explora con ellos su origen y les ayuda a encontrar el camino apropiado.	Cuando el docente se da cuenta que los estudiantes tienen un error da a conocer la solución y propone nuevamente otros ejercicios para que los estudiantes los resuelvan.	Cuando el docente se da cuenta que los estudiantes o uno de ellos está en un error y no logra comprender lo esperado por el docente, utiliza la agresión verbal con el estudiante	Cuando la docente se da cuenta que los estudiantes o uno de ellos está en un error, ignora o emite un juicio de valor con respecto a quien lo cometió.	Frente al error de los estudiantes el docente da orientaciones con preguntas, entablando un dialogo con el estudiante buscando dar avance al conocimiento que se pretende.

Fuente: Elaboración propia. Reescritura de las siguientes Observaciones Participantes: Urán. R. A. (21, julio, 2015). [Observación Participante a Grado primero, Institución Educativa San Juan Bosco]. Escritura; Urán. R. A. (21, Julio, 2015). [Observación Participante a Grado segundo, Institución Educativa San Juan Bosco]. Escritura; Urán. R. A. (22, Julio, 2015). [Observación Participante a Grado tercero, Institución Educativa San Juan Bosco]. Escritura; Urán. R. A. (21, Julio, 2015). [Observación Participante a Grado cuarto, Institución Educativa San Juan Bosco]. Escritura; Urán. R. A. (23, Julio, 2015). [Observación Participante a Grado quinto, Institución Educativa San Juan Bosco]. Escritura; Urán. R. A. (24, Julio, 2015).

Actividad 1. (Investiga el cumplimiento de los aspectos 6 del SIEPE y 3 del decreto 1290). **El docente observa por todo el salón el trabajo de los estudiantes y recoge**



**evidencias de sus aprendizajes y sus dificultades para poderlos acompañar y orientar.
Pone especial énfasis en los estudiantes con dificultad.**

Aquí se evidencia una amplia gama de la aplicación de estos parámetros que van desde quien los cumple de manera cabal, hasta quien se limita al mínimo esfuerzo. Por tanto este acompañamiento se me presenta como cumplido a medias, es cierto que aquellos estudiantes que preguntan y son intelectualmente más inquietos se ganan la prelación, pero no por ello deben ser los dueños y monopolizadores del profesor a quien absorben.

Cabe destacar que el engolosinamiento de enseñar a quienes nos prestan atención y son curiosos juega en contra de aquellos rezagados o tímidos. Es responsabilidad del docente ampliar su influencia más allá del círculo de los buenos alumnos en un proceso de apertura que beneficie al mayor número porque se es maestro de todos y no de un puñado.

Actividad 2. (Investiga si se adoptan los aspectos 5, 6, 7 y 8 del SIEPE y 1 del decreto 1290). **El docente realimenta a los estudiantes con comentarios, analogías, preguntas, contraejemplos y ejemplos de solución a problemas parecidos, sin darles la respuesta al trabajo que realizan.**

Esta actividad viene enfocada a determinar el grado de intencionalidad pedagógica de la práctica docente, el estilo de explicación de cada docente bien puede indicar un estilo de evaluación, no hay duda: explicamos cómo entendemos.

¿Resultados? en este caso nuestros colegas docentes obedecen a estilos disímiles, aciertan tanto como desatinan. Enseñar no es el objetivo de la pedagogía, el objetivo de la pedagogía es aprender, olvidar esto hace que prestemos más atención al maestro y su práctica educativa como protagonista rutilante del proceso educativo. El estudiante es el actor principal de su proceso. No se construyen colegios para aquellos que ya están educados si no para quienes necesitan esa educación, por tal motivo implementar un sistema de control excesivo que propicie la anulación de la espontaneidad es, en este momento, un absoluto desacierto.



En este trabajo nos vemos obligados a ser muy crítico con nuestros colegas docentes e incluso, con nosotros mismo en este punto, muchas veces, por la rutina que nos agobia, por el apego a prácticas que nos han dado resultado en el pasado y se cristalizan haciéndose obsoletas con el tiempo o por reticencia y miedo a la innovación en nuestra práctica, perdemos la oportunidad de realimentación que ofrece la interacción directa entre nuestros alumnos y nosotros. Si bien las falencias que se advierten tras la observación no son de carácter excesivo, no es menos cierto que obedecen a descuidos que con un poco de advertencia y autoobservación serían fácilmente superados.

Actividad 3. (Dilucida el grado de aplicación del aspecto 9 del SIEPE Y 2 del decreto 1290). **Frente a errores de los estudiantes el docente explora con ellos su origen y les ayuda a encontrar el camino apropiado.**

En este trabajo nos hemos convencido que uno de los mayores logros de la pedagogía moderna se ha dado en la revolucionaria manera de entender la evaluación. Al superar el concepto y la práctica de la evaluación como elemento de castigo y motivo de venganza disfrazada de justicia, (pues ya no decimos que las malas notas son el resultado de la indolencia y la animadversión del estudiante hacia el saber si no que son la evidencia de una falencia superable) por ello, estamos seguros que se ha dado un paso gigante en la pedagogía porque un logro no alcanzado o alcanzado a medias lleva a la pregunta ¿por qué se ha dado esta falla? (ahora, ante unas notas bajas se prefiere el enfoque de un reto por superar) la evaluación dentro del proceso enseñanza/aprendizaje al interior de las instituciones educativas no es más una prueba en el sentido estricto del término, la evaluación es una oportunidad más para aprender porque muestra con contundencia aquello que se ignora.

Es en este último ítem donde encontramos las prácticas pedagógicas de la Institución Educativa San Juan Bosco en su mínima expresión. Acaso se deba a nuestra formación en la vieja escuela de tintes tradicionales con su autoritarismo y donde el saber se enfatizaba en el poder que indudablemente ostenta.

4.2.1. Conclusiones sobre el análisis de la relación entre el SIEPE, el MEN y las prácticas pedagógicas para determinar la pertinencia entre ellas:



Se inició la investigación con la intención declarada de esclarecer la dinámica que explica la gestión pedagógica a partir de un caso modélico y determinar así su influencia en la autonomía, la evaluación y la calidad educativa en Colombia, y nos encontramos de manera sorpresiva con un maridaje impecable entre la teoría pedagógica gubernamental expresada en los lineamientos y definiciones conceptuales del MEN y una asimilación casi perfecta de los mismos en los documentos oficiales de la institución Educativa San Juan Bosco.

En la institución existe pues una armonía envidiable entre los lineamientos curriculares, el PEI, el SIEPE, los conceptos de evaluación, gestión y calidad acordes con los últimos avances en pedagogía y las directrices del MEN. Si esto es así entonces, ¿Porque la Institución Educativa San Juan Bosco no es la Institución líder en la educación a la que aspira en su misión institucional?

La respuesta está dada a partir de la observación de la práctica pedagógica consignada en la tabla anterior, en ella se ha podido dilucidar no solo esta cuestión si no otro objetivo de este trabajo, a saber, Caracterizar la gestión de los procesos pedagógicos en la Institución Educativa San Juan Bosco, ambos asuntos se responden con la misma evidencia, efectivamente, esta caracterización se ha dejado ver en toda su desnudez gracias a lo evidenciado a través de la observación consignada en este trabajo. Indudablemente los aspectos más determinante y distintivos de los procesos pedagógicos de la I.E. San Juan Bosco son que estos procesos están desbordados por la tremenda carga teórica que les ha bombardeado, no solo desde el MEN, si no desde las exigencias de la gestión, la lectura del contexto, la puesta en práctica de su misión institucional etc. en una mirada teórica son fácilmente asumidas, pero su praxis, traducida en prácticas de aula, deberán esperar aún por su implementación generalizada.

Pero lo que es cierto para los docentes también vale para el resto de la comunidad educativa, padres de familia y estudiantes. Sobre todo estos últimos, a quienes vale la pena recriminarles que aún no se han apersonado del papel activo que la actual tendencia pedagógica les ha confiado. Nuestros alumnos están aún más rezagados que el más



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803

Facultad de Educación

reaccionario docente. Para ellos estudiar es ir a la caza de calificaciones para “ganar el año”, en este enfoque el objetivo de aprender es un asunto marginal, se trataría como jugar un *reality show* motivados aún en el premio y el castigo de las buenas y las malas notas. Más desesperanzador es constatar que los padres de familia no están ajenos a esta tendencia como puede corroborarlo cualquier colega. Si queremos un cambio efectivo, acorde a los tiempos que vivimos, este cambio debe iniciar por nuestros estudiantes: hay que enseñarles a aprender.



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



5. CONCLUSIONES GENERALES

La gestión de los procesos pedagógicos referidos a los proyectos de aula, planes de área y ejes curriculares solo afecta la autonomía escolar en el sector docente. En los demás aspectos del cuerpo escolar su influencia es poco menos que neutra. Si bien estos procesos pedagógicos indican "que enseñar", no indican "como enseñar", con lo cual puede discutirse con cierto fundamento la posibilidad de que la autonomía estaría a salvo. No vamos a tomar partido en semejante discusión para evitar digresiones, solo señalaremos la existencia de una coacción sutil ejercida en la pedagogía de cada área, suponemos que cada materia ha de tener su propio método, y exigir uniformidad en este aspecto donde predominan caracteres particulares (en las maneras de dictar clase por ejemplo) definir con rigurosidad que es un buen o mal maestro dependiendo de su adhesión a los procesos pedagógicos es una afrenta contra el individuo.

En cuanto a los procesos pedagógicos evaluativos puede establecerse que potencian de manera significativa la educación de la escuela en Colombia. Los referentes que establece el MEN y la apropiación que de ellos hace el PEI de la I.E. San Juan Bosco y su planta docente no dejan dudas para afirmar que si se siguen estos derroteros establecidos en sus estatutos e interiorizados en sus documentos oficiales haciendo de la teoría y la práctica una unidad, como se ha dejado entrever en este estudio de caso, que se superaría esa rémora tradicionalista malsana que ofrece al docente la posibilidad de extorsionar (literal y simbólicamente) a sus estudiantes mediante la nota numérica de calificaciones como arma punitiva y mecanismo de control.

La evaluación es una oportunidad para reforzar la enseñanza. Lo que las repeticiones son a la práctica deportiva, la evaluación es a la educación. Ella hace aprender de errores, y los errores son excelentes maestros.



Y ¿la calidad educativa? a este respecto nos encontramos con la dificultad de que con los procesos pedagógicos aliados a la calidad de la educación arrojan un resultado que va desde lo neutro a la potenciación mínima dependiendo de la definición de gestión educativa que se quiera enfatizar. Recordemos que la gestión educativa tiene dos componentes, uno que resalta su papel logístico-organizativo tomado de la agilización en los procesos bélicos y la admiración empresarial, y otro con un sentido más humanista donde los buenos resultados estarán supeditados al uso sostenido y no siempre fácil de la empatía y la paciencia.

La investigación mostro como la calidad educativa es un trabajo mancomunado, una cadena donde cada eslabón tiene la misma importancia porque hace depender todo el proceso de si mismo. Por tanto obedece a constructos locales, no impuestos desde arriba.

Sorprendente fue el hallazgo que nos hace pensar que calidad educativa es el aspecto más inmune y más reacio a dejarse influir por las políticas absolutistas del MEN y a los lineamientos de la gestión educativa. Ello explica la disparidad en la calidad de la educación en nuestro país donde en un mismo contexto sociocultural coexistan I.E. de nivel superior a poca distancia de otra totalmente inferior. Por tanto pretender imponer modelos de calidad educativa exitosos en un contexto con el propósito de aplicarlos sin más en otro, es jugar a remedios milagrosos, como esas píldoras para adelgazar que prometen resultados sin ejercicios, sin compromisos, sin esfuerzos.

Hemos vaticinado sin embargo que la elección de profesores mediante concurso de méritos se mostró como la única variable que resulto evidentemente reconocida en su efectividad, aquellos profesores que conocen su área de enseñanza promueven el rendimiento escolar en un mayor grado que quienes la conocen a medias. Si la política de la meritocracia y los incentivos laborales logran retener las mentes más brillantes en la profesión docente, es de esperar que la calidad educativa se vea afectada para bien.

Por lo demás la gestión de los procesos pedagógicos no mostro una clara relación entre sus modos y la calidad educativa por ser el resultado de la multiplicidad de factores



independientes entre sí y por tanto imposibles de controlar por muy afinada que sea la logística diseñada.

Donde advertimos un posible entorpecimiento atribuible a la gestión educativa dado el estudio de caso aquí analizado, es en la relación gestión-autonomía. Si bien tal relación inversamente proporcional era de esperarse, nunca nos imaginamos que sería en tan gran medida. La autonomía escolar es una necesidad intelectual de primer orden. Ella educa en la democracia y en la construcción de ciudadanos responsables. La autonomía está amenazada por la informalización obsesiva a la que tienden ciertos tecnócratas de la educación.

La libertad de cátedra es un logro notable de nuestra constitución, pero pasa con la libertad lo que pasa con la salud: que solo la apreciamos cuando se pierde. Nuestra recomendación es defender la autonomía escolar con decisión. No hay alternativa, una educación que no da herramientas para hacerse artífice de la propia libertad es una educación fallida. Y como vimos tal autonomía no se encuentra en la gestión de los procesos pedagógicos, porque pareciera que la autonomía tiene más que ver con el arte que con la reglamentación.

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



6. REFLEXIONES FINALES

Retomamos a Hobbes y su teoría de filosofía política porque con ella entendimos que todo en la sociedad está interconectado, y lo está de manera que nos sobrepasa, pero el hacernos conscientes de ello no debe alienarnos en la constatación de nuestra impotencia. Hay otra opción, y consiste en la propensión de crear un Estado bidireccional, que no sea solo el monstruo independiente que propone e impone sin saber siquiera la diferencia. La alternativa es la construcción de un Estado que sea afectado por sus ciudadanos en la misma medida que este les afecta a ellos, ese es el sueño democrático: domar a la bestia.

De todos los estamentos que posiblemente pueden acometer esta doma y cabalgar sobre el dragón, solo la Institución Educativa es la única con posibilidades realistas de lograrlo. Pero no puede hacerlo si está enferma, si su estructura está carcomida o debilitada por políticas erróneas, la misión del científico social y pedagogo es adelantarse a los problemas y evitar que se llegue hasta situaciones irresolubles.

He ahí, la razón de ser de esta investigación.

La indagación acometida sobre la gestión, en sus aristas concretas como son la estructura, el funcionamiento, los presupuestos pedagógicos y conceptuales de la Institución Educativa San Juan Bosco, nos han llevado a desglosarla en su misión y aprender de ella como Institución típica de nuestro sistema educativo. El sabor que deja es de esperanzas y retos. Y entre los dos, son los retos quienes deben ser asumidos y exigen seguimiento para que esas esperanzas cristalicen en realidades.

En el ámbito de la gestión educativa los retos son sin duda más complejos porque son medidas a tomar cuyos frutos no se ven al corto plazo, y en una sociedad de la inmediatez esto es casi un delito.

Nuestras esperanzas se basan no en utopías si no en realidades, en la evidencia empírica de que la ciencia pedagógica asumirá con entereza la misión de encontrar salidas a los problemas detectados en esta investigación. Estas salidas deben proponerse y si son



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
1803

Facultad de Educación

aprobadas, ponerse en práctica sin dilaciones, ¿por qué? Solo hay una respuesta y puede decirse en tres palabras: VALE LA PENA, la razón es que las Instituciones Educativas valen la pena, son la gloria de la humanidad y el logro brillante de la civilización, valen la pena, porque posiblemente solo en ellas triunfan los saberes contra la ignorancia, el diálogo somete a los gritos y la ciencia a los prejuicios, valen la pena porque son quizá uno de los estamentos más complejos, delicados, preciosos y significativos que hemos creado.



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (1997). *Hacia un currículo cultural, la vigencia de Vygotski en la Educación*. Madrid: Fundación Infancia y Aprendizaje.
- Beltrán, J. C. (2004). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas. *RMIE*, 19 (62), 939-961. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v19n62/v19n62a14.pdf>
- Carriego, C. (2005a). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista iberoamericana de educación*, ISSN: 1681-5653. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1421Carriego.pdf>
- Carriego, C. (2005b). *Mejorar la escuela. Una introducción a la gestión pedagógica de la educación básica*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Congreso de la República. (8, febrero, 1994). Ley 115. Por la cual se expide la Ley General de Educación. *Diario Oficial No. 41.214*.
- Espeleta, J. & Furlán, A. (Comps.). (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000919/091936SB.pdf>
- Fernández, A. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Aljibe.
- Ferraris, M. (2004). *La Hermenéutica*. Madrid: Cristianidad.
- Galeano, M. E. (2007). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La carreta editores.



- Gijón, J., & Crisol, E. (2012). *La internacionalización de la Educación Superior. El caso del Espacio Europeo de Educación Superior. REDU, Revista de Docencia universitaria*, 10 (1), pp. 389-414
- Gimeno, J. (1998). Prólogo a la edición española. En: *Investigación y desarrollo del curriculum. (Cuarta edición)* (pp. 9-24). Madrid: Morata.
- Goldin, D., Kriscautzky, M., & Perelman, F. (Coords.). (2012). *Las TIC en la escuela, nuevas herramientas para viejos y nuevos problemas*. Bogotá: Océano.
- González, E. M. (2006). *Sobre la hermenéutica o acerca de las múltiples lecturas de lo real*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Granes, J., Hernández, C. A., Mockus A., & Charum, J. (1995). *Las fronteras de la escuela: articulaciones entre conocimiento escolar y conocimiento extraescolar*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Hobbes, T. (1651). *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Institución Educativa San Juan Bosco. (2013). *PEI. Proyecto Educativo Institucional*. Municipio de Caicedo. Manuscrito no publicado.
- Jaramillo, R. (2004). La calidad de la educación hacia un concepto de referencia. *Revista educación y pedagogía*, XVI (38), 91-100. Recuperado de: http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/3078/1/JaramilloRodrigo_2004_calidadeducacionconceptoreferencia.pdf
- Karl Popper. Aproximación al concepto de objetividad de Karl Popper . Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/objetividad-popper/objetividad-popper.shtml>



- López, N. E., & Puentes, A. V. (2010). *Evaluación de la educación. La Evaluación de la Calidad de la Educación en Colombia. Estado del Arte*. Recuperado de: http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/EVALUACION/R1678_Puentes.pdf
- Magendzo, A. (1996). *Currículum, educación para la democracia en la modernidad*. Chile, Bogotá: PIIE, e Instituto Luis Carlos Galán.
- Ministerio de Educación Nacional – MEN. (2008). *Guía 34 Plan de mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-177745.html>
- Ministerio de Educación Nacional - MEN. (s/f). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministros Europeos de Educación. (1999). *El espacio Europeo de la enseñanza superior. Declaración conjunta de los Ministros Europeos de educación reunidos en Bolonia*. Recuperado de: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/links/language/1999_Bologna_Declaration_Spanish.pdf
- Mockus, A., Hernández, C., Granes., Charum, J., & Castro, M. C. (1995). *Las fronteras de la Escuela*. Bogotá: Sociedad Colombiana de pedagogía.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - UNESCO. (2014). *Informe de Seguimiento 2013/2014. Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf>



Presidencia de la República de Colombia. (11, febrero, 2002). Decreto No. 230. Por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional. *No se publicó.*

Presidencia de la República de Colombia. (16, abril, 2009). Decreto No. 1290. Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media. *Diario Oficial No. 47322.*

Presidencia de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia.* Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Restrepo, B., Jaramillo, R., Hurtado, R. D., Jimenez, B., Restrepo, A. E., Herrera, O., Restrepo, A., Isaza, L. S., Salinas, M., Ossa, A. F., Vélez, G. A., Bustamante, R. E., Rodríguez, C., Álvarez, J., & Villa, J. A. (2007). *Educación con calidad ¿cómo concretarla?* Medellín: Universidad de Medellín.

Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: Diseños evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit, 13* (13), 71-78.

Sandoval, C. A. (2002). *Métodos y técnicas de investigación social, Investigación cualitativa.* Bogotá: ARFO Editores e impresores Ltda.

Sandoval, L. Y., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., & Halima, F. C. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educ educ, 11* (2). Recuperado de: (http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942008000200002&script=sci_arttext)

Stenhouse, L. (2003). *Investigación y desarrollo del currículum.* (Quinta edición). Madrid: Morata.



- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Urán. R. A. (10, octubre, 2010). [Entrevista a D3, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio.
- Urán. R. A. (15, octubre, 2010). [Entrevista a D1, Representante concejo académico, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio.
- Urán. R. A. (16, octubre, 2010). [Entrevista a D4, Representante concejo académico, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio.
- Urán. R. A. (7, octubre, 2010). [Entrevista a D2, Institución Educativa San Juan Bosco]. Grabación de audio.
- Vélez, G. A. (2013). La evaluación de la calidad de la educación como “mitología blanca”: Análisis crítico de sus discursos en Colombia durante los últimos treinta años a través de sus metáforas dominantes. *Revista de investigación miradas*, 1 (11), 38-54.
- Villa, J. A. (2006). La hermenéutica y el estudio cualitativo de la política. *Revista Crítica*. Recuperado de: <http://critica.cl/ciencias-sociales/la-hermeneutica-y-el-estudio-cualitativo-de-la-politica>



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1803

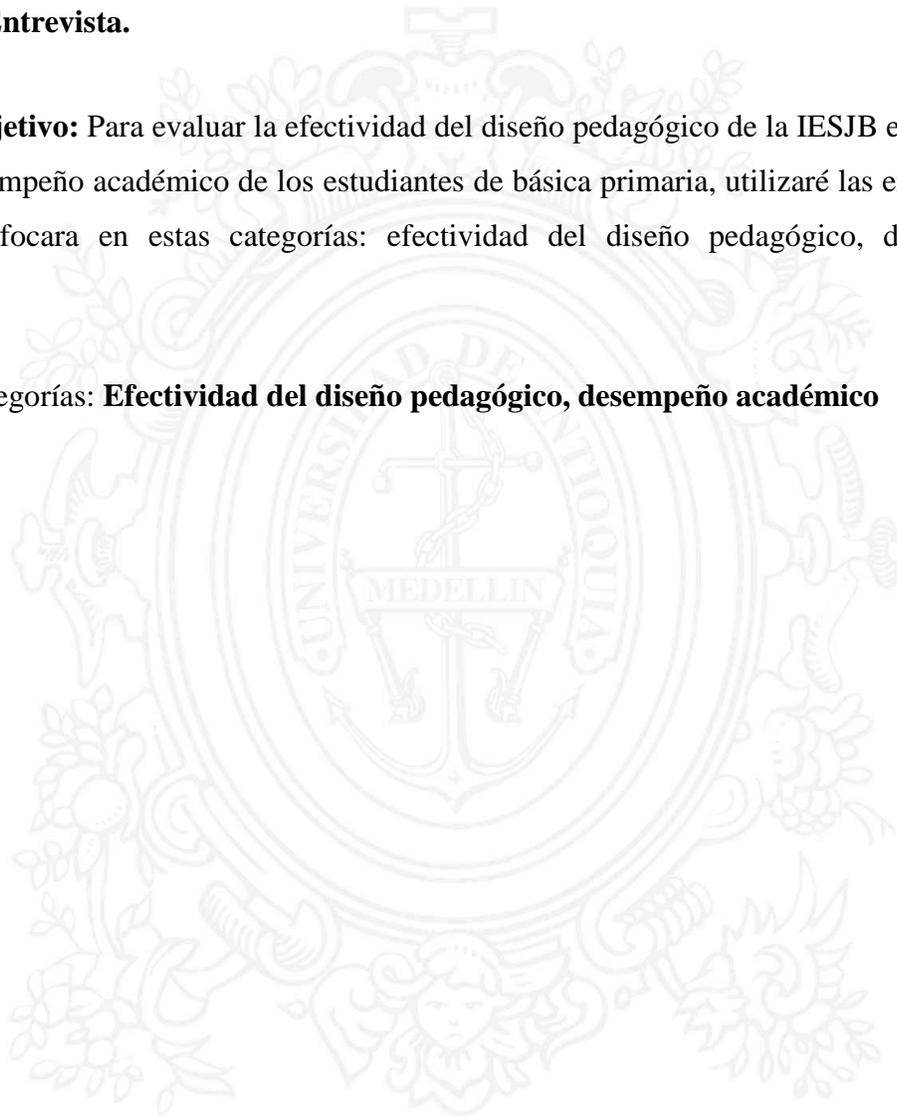
Facultad de Educación

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.

Objetivo: Para evaluar la efectividad del diseño pedagógico de la IESJB en relación con el desempeño académico de los estudiantes de básica primaria, utilizaré las entrevistas, esta se enfocara en estas categorías: efectividad del diseño pedagógico, desempeño académico.

Categorías: **Efectividad del diseño pedagógico, desempeño académico**



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



Anexo 2. Guía de entrevista.

INSTRUMENTO ENTREVISTA		
Fecha de entrevista (dd/mm/aaaa)		
1	Hora	
2	Sexo	
3	Cargo	
CATEGORIAS: EFECTIVIDAD DEL DISEÑO PEDAGÓGICO, DESEMPEÑO ACADÉMICO		
N	Actividad	Registro argumentos entrevistado
1	¿Cuál considera usted que es el sentido del diseño pedagógico en el Establecimiento Educativo?	
2	¿Cuáles son las relaciones existentes entre el diseño pedagógico y las prácticas pedagógicas de la Institución educativa san Juan Bosco?	
3	¿Qué acciones de gestión y evaluación se llevan a cabo en la Institución Educativa san Juan Bosco para la promoción de estrategias didácticas y pedagógicas en el aula?	
4	¿De qué manera considera que ha incidido el diseño pedagógico en el desempeño académico de los estudiantes?	
5	¿De qué manera se evalúa el diseño pedagógico y el desempeño académico de los estudiantes?	



6	¿Qué criterios podrías proponer a la Institución educativa San Juan Bosco para evaluar el plan de estudios y el desempeño académico?	
7	¿Podría describir brevemente su trayectoria profesional en el desempeño académico de los estudiantes?	

Fuente: elaboración propia.

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



Anexo 3. Documentos.

N°	DOCUMENTOS	Institución Educativa
1	PEI (PLAN DE ESTUDIOS)	San Juan Bosco
2	Decreto 1290 del MEN	San Juan Bosco MEN
5	Evaluaciones censales del MEN	San Juan Bosco
4	Sistema Institucional de Evaluación y Promoción de Estudiantes (SIEPE)	San Juan Bosco

Fuente: elaboración propia.

UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

1 8 0 3



Anexo 4. Ficha matriz de análisis documental.

Ficha de análisis documental				N°
Municipio	Autor	Nombre del Documento	Lugar y fecha de Publicación	Institución
Objetivo del documento				
Contenido del documento				
DEFINICIÓN TEXTUAL DEL TÉRMINO GESTIÓN (Procesos de gestión pedagógica.)				
CATEGORÍAS CON LAS QUE SE RELACIONA EL TÉRMINO GESTIÓN (Procesos de gestión pedagógica.)				
Enfoques del diseño pedagógico				
Lineamientos metodológicos				
Referentes de calidad del MEN				
Recursos de aprendizaje				
Desempeño académico de los estudiantes				
Bibliografía (lo más citado por el autor “si la hay”)				

Fuente: elaboración propia.

Ficha de análisis documental				N°
Municipio	Autor	Nombre del Documento	Lugar y fecha de Publicación	Institución
Objetivo del documento				



Contenido del documento	
DEFINICIÓN TEXTUAL DEL TÉRMINO EVALUACIÓN (Procesos de evaluación.)	
CATEGORÍAS CON LAS QUE SE RELACIONA EL TÉRMINO EVALUACIÓN (Procesos de evaluación.)	
Enfoques del diseño pedagógico	
Lineamientos metodológicos	
Referentes de calidad del MEN	
Recursos de aprendizaje	
Desempeño académico de los estudiantes	
Bibliografía (lo más citado por el autor “si la hay”)	

Fuente: elaboración propia.

Ficha de análisis documental				N°
Municipio	Autor	Nombre del Documento	Lugar y fecha de Publicación	Institución
Objetivo del documento				
Contenido del documento				
DEFINICIÓN TEXTUAL DEL TÉRMINO CALIDAD (Procesos de calidad.)				
CATEGORÍAS CON LAS QUE SE RELACIONA EL TÉRMINO CALIDAD				



(Procesos de calidad.)	
Enfoques del diseño pedagógico	
Lineamientos metodológicos	
Referentes de calidad del MEN	
Recursos de aprendizaje	
Desempeño académico de los estudiantes	
Bibliografía (lo mas citado por el autor “si la hay”)	

Fuente: elaboración propia.



Anexo 5. Fases y actividades para la Observación Participante.

Actividad	Actividad del investigador	Actividad del docente	Materiales
Antes de la observación en el aula	El investigador inicia con una sensibilización que permita a los docentes comprender la importancia de este trabajo de investigación para la educación.	Los docentes comprenden el proceso de la técnica de Observación Participante	Instrumento de observación participante
Inicio de la Observación Participante	<p>Cuando el investigador llegue al aula de clases debe explicar al docente que el acompañamiento busca identificar la coherencia existente entre el sistema de evaluación del diseño pedagógico de la IESB con relación a los parámetros evaluativos del decreto 1290 del MEN.</p> <p>El investigador debe diligenciar los datos generales de la Observación Participante e iniciar la identificación y registro de evidencias en el instrumento de observación de actividades del sistema de evaluación y parámetros evaluativos del decreto 1290 del MEN</p> <p>El investigador Inicia la Observación participante</p>	El docente desarrolla la clase de manera cotidiana	Bolígrafos, grabadoras cámaras fotograficas, Instrumento de observación participante

Fuente: elaboración propia.

Categorías: **Sistema de evaluación y parámetros evaluativos.**



Anexo 6. Instrumento de observación participante.

INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	
Fecha de Observación (dd/mm/aaaa)	
Hora	
Grado	
Establecimiento Educativo	
Área Observada	
SISTEMA DE EVALUACIÓN Y PARÁMETROS EVALUATIVOS DEL DECRETO 1290 DEL MEN	
Actividad	Registro de la actividad sin documentar juicios de valor
El docente usa calificativos de "bien" o "mal" al realimentar sus estudiantes.	
Los estudiantes reciben realimentación personalizada por parte del parte del docente	
Los estudiantes reciben orientaciones por parte del docente para avanzar en el logro de los objetivos de aprendizaje.	
El docente observa por todo el salón el trabajo de los estudiantes y recoge evidencias de sus aprendizajes y sus dificultades para poderlos acompañar y orientar. Pone especial énfasis en los estudiantes en dificultad	
El docente realimenta a los estudiantes con comentarios, analogías, preguntas, contraejemplos y ejemplos de solución a problemas parecidos, sin darles la respuesta al trabajo que realizan	
Frente a errores de los estudiantes el docente explora con ellos su origen y les ayuda a encontrar el camino apropiado	

Fuente: elaboración propia.