



OFICINA DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA, SUPERVISIÓN Y CONTROL

## **POLITICA EDUCATIVA INSTITUCIONAL**

En el marco de la Suprema Inspección y Vigilancia supervisión y control para verificar el cumplimiento de los fines, principios y normas que regulan el proceso educativo, hay que conocer, analizar, comprender, interpretar y emitir los respectivos juicios de valor, con los soportes y fundamentos requeridos. En este orden de ideas, nos proponemos hacer: una revisión documental sobre: El Plan Decenal de Educación 2006 – 2016, El Plan de Desarrollo del gobierno Santos “Prosperidad para todos” 2011 – 2014 y el Plan de Desarrollo Departamental “Caquetá Gobierno de Oportunidades”.2012 – 2015. Así mismo, valorar la coherencia y articulación con los PEI y los niveles de gestión de los Directivos Docentes en los Establecimientos Educativos oficiales.

Para el caso, se requiere tener una visión holística de las propuestas, acciones y metas que expresan la voluntad educativa del país a largo plazo; la congregación de voluntades e inclusión de necesidades frente a las expectativas hace que el Plan de desarrollo nacional o departamental se convierta en un pacto social como producto del esfuerzo de todos, a fin de identificar los aspectos más relevantes y por consiguiente tomar las decisiones pertinentes; aso como también, se tratan lineamientos, se elaboran y adoptan políticas para que los gobiernos de turno de Orden Nacional, Departamental y local, las adopten y en razón a su contexto diseñen las propias.

Por lo tanto, el Plan de Desarrollo Educativo es un factor indicativo que debe estar delimitado en el tiempo, con propósitos y objetivos claros, con posibles estrategias de acción, con la articulación de la política de desarrollo y las necesidades del contexto.

Luego, le corresponde a la Entidad Territorial hacer una lectura de la realidad situacional en forma comprensiva para diseñar y estructurar la política de trabajo a través de un Plan Operativo y un Plan de Acción, en forma coordinada de tal manera que se gesten procesos de acompañamiento, seguimiento y monitoreo de los compromisos que se adquieran.

El Artículo 43 de la Ley 1151/07, expresa que los planes departamentales y municipales deben estar armonizados en la parte educativa con lo dispuesto en el Plan Nacional de Educación 2006 -2016. Además, el artículo 72 de la Ley 115/94





determina que el MEN, debe coordinar con las Entidades Territoriales un Plan Decenal y por ende el Plan de Desarrollo Educativo para poder dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y normativos sobre la prestación del servicio.

En razón de lo anterior, es importante hacer mención de la Directiva Ministerial 01 del 19 de enero de 2012 y conveniente para la Inspección y Vigilancia acatar los siguientes criterios:

- Fines, principios y criterios de calidad para la educación del siglo XXI en el marco del proceso de: articulación, contextualización, evaluación y seguimiento, impulso y desarrollo de la investigación, acceso y permanencia de los educandos en el sistema educativo, uso y apropiación de las TIC como herramienta de aprendizaje, creatividad y avance científico, desarrollo de competencias y manejo de relaciones interpersonales.
- Educación inclusiva en la construcción de ciudadanía, la convivencia pacífica, la armonía y la paz.
- Garantizar la ampliación de cobertura con calidad a través de una capacidad instalada, con medios y recursos tecnológicos acorde a las necesidades y expectativas de la comunidad para la época. Igualmente, se deben incorporar modelos pedagógicos inclusivos y colaborativos e innovadores, a partir de la investigación con base en los ritmos de aprendizaje, en las características y necesidades de los estudiantes; para lograr estos propósitos es necesario realizar actividades de acompañamiento, generar procesos de administración del Plan de estudios, de implementación de políticas de exigencias y crear comunidad académica.
- Para fortalecer y mejorar significativamente el proceso educativo es conveniente direccionar la inversión de recursos propios y de calidad en infraestructura, en equipamiento, en tecnología, en capacitación e investigación.





OFICINA DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA, SUPERVISIÓN Y CONTROL

3

- De otra parte, se requiere que los administradores del sector educativo suscriban alianzas y hagan convenios interinstitucionales que favorezcan los servicios de bienestar en educación inicial, con apoyo económico y social, restaurante, implementos deportivos y espacios recreativos.
- Que la parte administrativa del proceso educativo, debe empoderarse con cierto liderazgo, excelente nivel de gestión, transparencia en el manejo de los recursos institucionales, reflejados en la rendición de cuentas a la opinión pública.
- Hacer de la educación un asunto de todos como principio constitucional, dando orientación y capacitación a la comunidad educativa y exigiendo compromiso y responsabilidad en la formación de la niñez.
- Con base en lo anterior, la política educativa para el Caquetá, debe estar en armonía con la Ley General 115 de 1994, el Plan Decenal de Educación (2006- 2016), la Ley 1450 de 2011 (Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014), con el Plan Sectorial de Educación 2010-2014 (Educación de Calidad el camino para la Prosperidad); los cuales sirven de referencia para el Plan de Desarrollo Regional “Caquetá gobierno de Oportunidades” 2012-2015).

Así mismo, es bueno tener presente los ejes de políticas educativas del actual gobierno del nivel Nacional, como son: educación inicial, de Calidad, disminuir brechas, pertinencia e innovación, primera infancia y modelo de gestión; a la hora de organizar el Plan de Desarrollo Educativo “Caquetá gobierno de Oportunidades”, en inspección y vigilancia el Plan Operativo y Plan de acción y en los establecimientos educativos la implementación de los modelos de gestión: Directiva, Administrativa y Financiera, Académica o Pedagógica y Comunitaria; reflejado en los establecimientos educativos en : El PEI, PMI, PAM, POA, Autoevaluación, Plan de Formación permanente del Docente, los modelos educativos y el Plan de Acción de los Directivos docentes, entre otros.

En la medida en que se haga entrega de las políticas del sector educativo de los planteles oficiales, se hará un pronunciamiento a través de juicios de valor acerca del enfoque de su trabajo como directivo docente en cada uno de los puntos





solicitados en la circular 0022 del 3 de marzo de 2012 y se hará un pronunciamiento conceptual sobre los niveles de gestión a manera de lineamientos con el propósito de que la administración de la secretaria departamental y los directivos docentes incorporen en su trabajo cotidiano los elementos básicos en el desarrollo de su gestión escolar.

Una vez se defina la política educativa para el ente territorial y adoptada por quien regenta la administración departamental; Se hace necesario peticionar a los Jefes de Dirección para conocer el estado actual de recepción, registro, análisis y juicios de valor de los documentos de trabajo entregados por los Directivos docentes a cada una de las dependencias de la Secretaría de Educación. Así como también las orientaciones dadas entorno a sus aspectos susceptibles de mejorar, las programaciones de acompañamiento, los compromisos de asistencia profesionales y los avances en los logros como respuesta a las orientaciones dadas por los profesionales de apoyo.

De otra parte, nos pronunciamos sobre el desarrollo del proceso de evaluación en el aula por competencias en el marco del Decreto 1290/09, como producto de las visitas practicadas a las instituciones escolares de las cabeceras municipales, las actividades de superación, la evaluación de desempeño laboral y su coherencia con el aprovechamiento escolar reflejados en los resultados de las pruebas de Estado de los estudiantes, en el cumplimiento de la jornada escolar, con la realización de las actividades de desarrollo institucional, con el trabajo de los agentes educativos en los organismos colegiados, con la vinculación y alianza de los Establecimientos Educativos con el sector productivo, con la proyección del plantel y con la comunidad y el manejo de las relaciones interpersonales e interinstitucionales.

Como acción complementaria, estaremos atentos a verificar la construcción y desarrollo de los proyectos pedagógicos transversales, los proyectos pedagógicos productivos sostenibles, la articulación de la educación media con el SENA y la educación superior y la conveniencia de la implementación de los modelos flexibles alternativos educativos en razón de un mapa del sector productivo por localidades.





A nuestro juicio, se infiere que los informes allegados a esta Oficina por los Directivos Docentes como política de trabajo, son actividades orientadas al fortalecimiento de los proyectos Educativos Institucionales, que ayudan a mantener la autonomía institucional, entorno a las políticas públicas y que enriquecen los procesos pedagógicos con el fin de corresponder a las necesidades educativas locales y regionales. Promover el buen gobierno escolar en los planteles educativos a través de los organismos colegiados, fortalecer el modelo de gestión participativa, diseñar mecanismos eficaces para la asignación, distribución, seguimiento y control de los recursos institucionales.

Después de haber analizado la información dada a conocer por Rectores y Directores solicitada mediante Circular 0022 del 3 marzo/12, se concluye que:

- **POLITICA INSTITUCIONAL:** Al respecto, encontramos diversidad de criterios y por ende apreciaciones acerca de lo que es y significa a política educativa para nuestros directivos docentes. Dado que, en el mejor de los casos confunden la política como lineamiento general con un conjunto de actividades en forma particular sin categorizarlas por niveles de gestión. Lo cual nos hace pensar, que hay un vacío conceptual y falta orientación, difusión y posicionamiento de los parámetros generales del MEN a las entidades territoriales y de estas a las instituciones escolares. Por consiguiente, queda por verificar si lo entregado es una política institucional propia o una consulta bibliográfica, además, porque quienes ahondaron en cada uno de los niveles de gestión son directivos docentes de E.E., que poseen recursos tecnológicos, equipo de trabajo, acreditan experiencia profesional, formación académica y pedagógica, y llama la atención que fueron los que más se demoraron en dar la respuesta. Ahora bien, si es una política institucional: la estructura administrativa, la misión institucional, el funcionamiento de los diferentes estamentos y el desarrollo de la línea de trabajo están bien orientadas. Sin embargo, la gran mayoría de los ciento cinco E.E. que allegaron la información solicitada no son coherentes con los parámetros de la política educativa nacional, departamental y municipal y en consecuencia no contar en forma clara una política propia, de lo que se infiere, que solo se apoyan en las directrices que da la SED en las eventuales reuniones y escasos documentos de trabajo que se les entrega.





- **PLAN DE TRABAJO:** Con relación al plan de trabajo se evidenció que los ejes abordados en su quehacer directivo esbozado a través del plan operativo anual, responden a: gestión, objetivos, actividades, período, responsable y recursos. Muy pocos elaboran un plan de trabajo de desarrollo institucional en el marco de la política educativa con una estructura acorde a la inclusión de los elementos susceptibles de mejorar, teniendo como referente las pruebas de estado, las evaluaciones escolares, la evaluación de desempeño, la autoevaluación institucional, las inquietudes de la comunidad educativa, los compromisos personales, profesionales, institucionales, y en si la calidad del servicio educativo, entre otros.
- **PLANTA DE PERSONAL:** La mayoría de los Directivos incluyó en su registro informativo la relación de los docentes que laboran en el E:E:, especificando su identificación, formación académica, grado en el escalafón, asignación académica, jornada laboral; pero un buen número de estos planteles no tuvo presente el tipo de vinculación de los docentes, inscripción a los proyectos pedagógicos, actividades complementarias tales como: la orientación y consejería escolar, el periódico mural, la atención a la escuela de padres, la resolución de conflictos, entre otros.

Tradicionalmente, el directivo docente no participa en la definición del perfil del educador ya que se dedica hacer gestión para que le envíen a tiempo y completa la planta de personal al EE; razón por la cual predomina el poder administrativo del poder central llámese secretaria de educación para designar el talento humano sin tener en cuenta el área de formación y las necesidades del plantel. De ahí, que en la asignación académica se observa saturación de educadores en dos o tres áreas y particularmente en la de humanidades, ciencias sociales y ciencias naturales

Este hecho tiene particular incidencia en el aprendizaje de los estudiantes en los resultados de las pruebas de estado y en la formación integral por competencias de los estudiantes.

La falta de actualización de la planta de cargos y la adecuada distribución del personal por especialidades y necesidades de la institución hace que funcionen establecimientos educativos con una hibridación contractual en su planta de personal; puesto que en un solo establecimiento educativo aun se





encuentran personal vinculado por el decreto 2277/79, 1278/02, provisionales y por contrato. Situación que dificulta generar procesos con unidad administrativa, consolidar acciones pedagógicas, desarrollar proyectos, interactuar con la comunidad en actividades recreativas, deportivas y culturales y garantizar un servicio de calidad.

- **LA MATRICULA:** La mayoría de los EE reportaron la matricula correspondiente al 2012 registrada en el SIMAT; algunos directivos docentes manifestaron tener dificultades para subir la matricula por falta de recursos tecnológicos, porque aún existen estudiantes que no han sido retirados del sistema en otros EE. Además, por la implementación del nuevo DUE, que suscito la fusión de sedes, y el paso de centros a instituciones educativas. Situación que de alguna manera dificulta la depuración de la matricula corriendo el riesgo de tener doble registro o no aparecer en el sistema.

Con relación a la matricula por programa, modelos educativos flexibles, grados niveles y jornadas, se tienen los datos pero no se identifica una política en su implementación: sobre capacitación del docente, sensibilización a la comunidad, el equipamiento, y el impacto que surte en la comunidad. De lo que se infiere, que este tipo de educación por modelos flexibles alternativos, debe ser evaluado anualmente para dimensionar su conveniencia y cumplimiento de los fines del sistema educativo. De otra parte, se aprecia, que en post primaria y MEMA se autoriza la implementación del programa sin contar con el suficiente talento humano calificado, puesto que es humanamente imposible, que un solo docente, atienda a la vez cuatro grados de la educación básica secundaria, en precarias condiciones.

- **PRESUPUESTO INSTITUCIONAL PARA EL MANEJO Y EJECUCION DE LOS FONDOS DE FOMENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO:** En lo presupuestal, desde años atrás la oficina de Inspección y Vigilancia ha venido orientando el proceso de elaboración y ejecución de los fondos de fomentos del servicio educativo, situación que ha contribuido para que los directivos docentes, elaboren, adopten y hagan entrega oportuna de los informes de gestión en lo relacionado a la rendición pública de cuentas a las comunidades educativas y a los organismos de control: Contraloría, Contaduría Nacional, DIAN, y SED. Sin embargo, aun existen directivos docentes que no son puntuales en la entrega de informes exponiéndose





con ello a sanciones disciplinarias y pecuniarias, a pesar de haber recibido orientación profesional en el uso y manejo de los recursos económicos para generar la cultura de un buen manejo: de cuentas claras, transparentes y responsables. Al respecto, no hay una política institucional de la SED que soporte el manejo de los fondos de servicios educativos: la forma de cancelar los honorarios de un Contador Público en los establecimientos educativos; la falta de gestión y liderazgo de la SED con los Alcaldes o autoridades del nivel local, para incluir y ejecutar los recursos del sistema general de participaciones, por concepto de calidad en razón a la población escolar atendida, a los niveles que oferta y atiende y a las necesidades de desarrollo institucional. Así mismo, no se sabe que aporta a los establecimientos educativos el Departamento, los Municipios no certificados con recursos propios y el MEN, POR Ley 21 de 1982.

- **EL PLAN DE VISITAS DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES:** El 9% de los directivos docentes de los E:E que entregaron la información sobre el plan de visitas, fueron cuidadosos en su diseño y elaboración, ya que tuvieron en cuenta el objetivo o razón de las visita, la fecha, el lugar, las actividades a realizar, los compromisos, la frecuencia y responsable. No obstante, los demás EE: simplificaron la acción en fecha, lugar de la sede escolar y responsable, siendo con ello notorio el vacío de liderazgo, la falta de orientación, control y seguimiento, como producto de una concertación en el quehacer de la vida escolar, con cada uno de los agentes que intervienen en el proceso educativo, ya que las visitas del orden institucional difieren significativamente de las de simple cortesía o fiscalización. Lo que se busca con este tipo de actividades es administrar el plan de estudios, garantizar el servicio, acompañar y construir comunidad dando participación con un gran sentido de responsabilidad de la formación integral de los educandos. Además, estas visitas sirven para interactuar con estamentos, posicionar el trabajo pedagógico del maestro, sensibilizar a la misma comunidad en su responsabilidad formativa, y tomar medidas correctivas, entre otros.
  
- **EL SEGUIMIENTO PEDAGOGICO:** Según la información recibida de los E:E: no hay claridad en que se entiende por seguimiento académico, puesto que un buen número de directivos docentes lo asimilan como el diligenciamiento de documentos para dejar evidencias del trabajo







pedagógico del docente; otros, asumen que es suficiente las visitas a clase para observar el nivel de aceptación del maestro por los estudiantes, el manejo de las relaciones interpersonales, el desempeño profesional del maestro, la actitud del estudiante frente al maestro y los saberes con el propósito de obtener información para luego ser utilizada como evidencia documental en la evaluación de desempeño laboral de los docentes, mientras que otros lo hacen por peticiones que presentan los padres de familia, los estudiantes, y los mismos docentes.

Otro factor que incide en el quehacer del directivo docente, tiene que ver con la actitud comportamental que muestran algunos estudiantes en los grupos, pero no se tiene en cuenta su estructura organizativa como mecanismos viables para generar procesos y abrir espacios de participación en los organismos colegiados: consejo académico, personero escolar, consejo estudiantil, consejo de padres y consejo directivo. El mayor esfuerzo lo realiza el director o rector a través del consejo directivo, por aquello que tiene que hacer acuerdos de gastos y definir aspectos básicos de funcionamiento del plantel.

### **CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA EN LA CIRCULAR 0022 DEL 3 DE MARZO DE 2012**

Para contribuir con los procesos iniciados y desarrollados por los directivos docentes en su quehacer como gerente de un proceso educativo nos proponemos a presentar algunas consideraciones generales que sirvan de reflexión y derrotero para iniciar un proceso de deliberación académica con los estamentos que hacen parte de la comunidad a partir del análisis sobre lo existente y lo que se debe de hacer para mejorar la calidad del servicio.

Hablar de la calidad del servicio implica trabajar por el desarrollo de competencias con criterios y principios evaluativos, aplicando modelos de gestión con estrategias adecuadas en cada uno de los niveles a partir de iniciativas innovadoras orientadas hacia la investigación desde el aula de clase, en función del desarrollo de la comunidad.





Formar a nuestros educandos exige una práctica educativa con calidad, que permita obtener mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público y de los derechos humanos, cumplidores de sus deberes, capaces de convivir en paz. El fin es lograr una educación que dé respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de la comunidad, que genere oportunidades de progreso para la persona, la localidad, la región y el país, una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar las brechas de inequidad y en la que participe la sociedad de su entorno.

Ahora, con respecto a la formación docente y su práctica pedagógica es fundamental que los Directivos docentes de la Secretaría de Educación Departamental mejoren su formación, en los fines y procesos del sistema educativo, que les permita realizar una planeación más organizada y pertinente: en procura de desarrollar una visión de construcción participativa a través del trabajo en equipo, haciendo uso de una autoridad democrática y responsable.

Es bien sabido que los Directivos docentes son actores claves de los cambios y transformaciones de las Instituciones Educativas; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes y desempeños son decisivos en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano.

El Directivo docente de hoy, debe ser alguien que pone a prueba: La política educativa de acuerdo con las particularidades institucionales; Su capacidad crítica y creativa para conducir a la Institución Escolar por un camino que le permita hacer converger la política educativa, la especialidad o énfasis de la Institución, las características de los maestros, los estudiantes, y la cultura comunitaria.

Es importante para el directivo docente saber, en qué política, teoría y paradigma se apoya para ejercer su liderazgo administrativo. Si trabaja ocasionalmente por funciones, o por procesos; si desarrolla las tareas y compromisos por cumplir o como producto de un trabajo consensuado.

Para lograr una mejor eficiencia en la gestión del Directivo docente hay que trabajar la inteligencia emocional reflejada en competencias virtuales, habilidades





morales y sociales, hábitos intelectuales y prácticas, la valoración de sí mismo con relación a sus cualidades personales y su voluntad de servicio.

Por eso, cuando se evalúa el desempeño profesional del Directivo docente hay que hacer énfasis a la capacidad de aprender y hacer que otros aprendan, para generar cambios, producir mejoramiento, nuevos conocimientos e innovaciones; transmitir y sistematizar experiencias y aprendizajes.

En tal caso, sería bueno fortalecer la gestión administrativa con conocimientos técnicos, físicos y financieros, con orientación jurídica que regule el proceso educativo como un referente importante para su gestión directiva; con conocimiento en investigación para darle las herramientas básicas para conocer y diagnosticar sobre su contexto local para priorizar la problemática y buscar soluciones.

Dado que los directivos docentes cumplen con su función profesional a través de líneas de gestión y el MEN, orienta la construcción de documentos de trabajo como el PEI, PMI, POA, Autoevaluación institucional, Evaluación de desempeño. Sentimos la necesidad de hacer alusión a cada uno de los niveles de gestión para fortalecer los niveles conceptuales de los directivos docentes, toda vez que le sirvan de referente para incorporarlo a su práctica directiva.

### ❖ GESTIÓN DIRECTIVA

La gestión directiva es parte fundamental del proceso administrativo y tiene como finalidad guiar el potencial humano de los miembros de la organización educativa y sus recursos hacia el logro de la misión y visión organizacional en aras de ofrecer un servicio educativo de calidad. Se caracteriza por ser interpersonal, busca la cooperación fortaleciendo el trabajo en equipo y estimula el desempeño laboral con eficiencia.

En el ejercicio de la gestión directiva se presentan diversos estilos de directivos a saber: Desertor, es la persona que muestra desinterés por las tareas propias del cargo y por las relaciones humanas, cree que todo fluye naturalmente sin el mayor esfuerzo, se distingue por ser apático y distante. El burócrata, se apega a las normas y formalismos, dejando de lado el factor humano, goza recibiendo atenciones, reconocimientos y demás distinciones por el simple hecho de estar en





el cargo. El misionero, hace énfasis en el manejo de las relaciones humanas, se vuelve cariñoso y poco eficaz, su lema es tener a todo el mundo contento hablando bien de él por ser buena gente así sea un aceptable directivo. Los creadores, se distinguen porque se preocupan por desarrollar el talento de sus colaboradores apoyando y dando recursos a fin de que las cosas marchen bien. El autócrata, el trabajo para él es lo más importante, estar ocupado y dar resultados sin importar la parte humana y las relaciones sociales, desconfía a toda hora del personal. El benévolo, busca ser eficaz orientando el quehacer sin tener que lastimar a nadie, es suave y pausado. El director ideal, combina la tarea y las relaciones humanas en función de lograr los objetivos del plantel.

En la acción directiva se debe tener dominio de diferentes tipos de saberes: teóricos, personales, saber experimentar y social, complementados con lo cognitivo. Un saber de acción es un saber asociado por el Directivo, aun proceso de elaboración de esquemas y de construcción de sentido, respecto a un determinado resultado.

Los Directivos Docentes en el mejor de los casos se han vuelto receptores de una política nacional que no digieren y por ende no implementan. La supuesta autonomía escolar solo se aprecia en la delegación de responsabilidades sin asistencia técnica permanente, equipamiento de medios y recursos para garantizar el servicio de calidad. Luego, se requiere ejercer autonomía académica, administrativa y financiera, participación en la toma de decisiones con apoyo administrativo y político si se quiere lograr el debido cumplimiento del deber.

### ❖ GESTIÓN ACADÉMICA O PEDAGÓGICA

Dirigir un establecimiento educativo implica poner a funcionar una estructura organizativa guiada desde el sitio donde hoy se encuentra, hacia un lugar mejor. La dirección pedagógica es la expresión integrada entre recursos, estructura y estrategia, que se sintetiza en la aplicación de procedimientos y mecanismos en los procesos llevados a cabo. En este sentido, la orientación del proceso pedagógico marca la dirección a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y organización a través de las





programaciones, desarrollo y monitoreo de los procesos de formación integral de los educandos y de las demás personas que intervienen en los mismos.

A las Instituciones Educativas se le han trasladado responsabilidades y competencias con cierta autonomía pedagógica en el diseño y ejecución de los planes de estudio en procura de una buena gestión escolar. Mientras que la política educativa del orden central ve y tiene a los Establecimientos Educativos como empresas sociales del Estado y a sus Directivos como Gerentes que tienen que ser eficientes desde lo administrativo y organizativo, con resultados reflejados en los logros de los estudiantes.

Así las cosas, los Rectores o Directores ya no tienen el rol de docentes sino el de Administrador de Empresas que cumplen según los requerimientos de las evaluaciones estandarizadas y la visión del Gobierno de turno.

Es innegable que las políticas educativas actuales están marcando una nueva forma de gestionar la Institución educativa y definiendo unos nuevos perfiles, roles y tareas. El deber ser del Directivo se vuelve imperativo en función de la norma.

La participación de los actores educativos en la construcción colectiva de la Institución, define el papel del Directivo como líder capaz de vincular a la comunidad en la transformación con aportes solidarios, focalizando lo académico, viviendo la cultura de la evaluación, con decisiones consensuadas donde las organizaciones escolares aprenden de todos con equidad. En este orden de ideas, la institución Educativa es la base, el pilar donde se desarrolla el quehacer del Directivo Docente.

Hoy día el Directivo se caracteriza por su accionar en el marco normativo entre los enfoques administrativos gerenciales y organizacionales en el que se ve obligado a actuar.

Por lo general, el Directivo trabaja solo y busca ser el equilibrio delegando en los demás, ejerce un rol de jefe del Plantel y se vuelve el último eslabón a quien se debe acudir, ubicándose a la deriva según la presión del momento. Pues aún, quedan huellas de una forma tradicional y burocrática de administrar donde las





funciones y decisiones se dan pegadas a las normas y el seguimiento se hace a través de las instrucciones que dan las autoridades educativas.

Lo anterior, radica en que buena parte del tiempo de los Rectores Directores lo dedican a atender problemas administrativos y marginalmente a lo cualitativo dado en: La planeación, la evaluación, lo pedagógico y cuando lo realizan lo hacen por cumplir sin mayor trascendencia. La autoridad se sustenta en criterios personales y las relaciones con los docentes se ubican en dos tipos de escenarios: De conflicto o de laxitud; es decir, no involucrarse y dejar hacer. De lo que se observa que la posición política está muy influenciada por la visión paternalista del Estado.

No obstante, el Directivo docente comienza a inducir su gestión basada en una visión de construcción participativa a través del trabajo en equipo con algunos proyectos claros de vida institucional, profesional y personal.

Sin embargo, se avizora una falta de adopción de estrategia metodológica para ser coherentes con la realidad situacional en procura de formar un ser participativo con responsabilidad social. Su mayor compromiso está dado en cumplir requisitos. Se vive resolviendo solicitudes y problemas, olvidando lo esencial que es lo cualitativo.

#### ❖ **GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

La Oficina de Inspección, Vigilancia, Supervisión y Control ha venido definiendo la política educativa para orientar y desarrollar su línea pedagógica, donde se requiere el apoyo de la Administración Central de la Secretaría de Educación Departamental y sus dependencias de Calidad, Planeación. Cobertura y Talento humano; de los directivos docentes de los Establecimientos Educativos y sus gobiernos escolares para facilitar la toma de decisiones en la marcha de los procesos de formación y mejoramiento escolar.

Hoy la normatividad vigente del Sistema Educativo Colombiano, facilita nuevas formas de trabajo en los Establecimientos Educativos; es el caso de la autonomía escolar, la integración institucional y la comunicación, por mencionar algunas, que exigen la necesidad de organizar bien las actividades escolares para cumplir con los objetivos y las metas institucionales establecidas en el PEI; haciendo uso de





una comunicación como un proceso fundamentado en el reconocimiento y respeto por la diferencia y el interés real hacia los demás; poder escuchar a todos los representantes de la comunidad educativa y contribuir al Establecimiento; comunicación que facilite la construcción de estrategias comunes para intervenir los problemas que afectan al plantel; Cuando estas acciones se trabajan en equipo, con el apoyo de todos los actores educativos, aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo aportan sus ideas, sus experiencias y conocimientos y permiten retroalimentarse los unos a los otros a través de la argumentación y negociación que conlleva a la consecución de acuerdos sobre diferentes temas para la toma de decisiones y definición de compromisos.

En este orden de ideas, nos proponemos definir la gestión administrativa como el área de organizar y optimizar los recursos destinados a los Establecimientos Educativos, en coherencia con el PEI, POA, Pacto de convivencia entre otros; esta gestión apoya y existe en función de la gestión directiva y académica; además de lo logístico (estructura física, equipamiento, biblioteca, laboratorios, inventarios de bienes, etc.), el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos; así mismo, las normas, procesos y procedimientos que son para determinar cómo se comporta este componente institucional y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. Para lo planteado, hay que incentivar y dinamizar en el Directivo docente la competencia de implementar acciones para captar, distribuir y articular los recursos humanos, físicos y financieros y búsqueda de los servicios complementarios de los E. E.

La gestión Directiva y Académica, ya definidas, requieren ser apoyadas por la capacidad de gestión de recursos del Directivo Docente, que garantice por un lado la competencia de la gestión directiva, orientada hacia la planeación, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional que deben identificar los componentes de la gestión escolar, en función del PEI y criterios propios de las autoridades del sector para cumplir con las metas establecidas, y orientar la comunidad educativa. Y por otro lado, esta gestión Administrativa y Financiera debe garantizar a la gestión académica las condiciones y recursos para organizar y orientar los procesos institucionales de enseñanza-aprendizaje; los planes de estudio, la articulación de grados, niveles y áreas, la consolidación del sistema institucional de evaluación y proyectos de aula. Pues todos sabemos que en lo





académico hay que diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas, sin exclusión, así como la implementación de los diferentes modelos y procedimientos pedagógicos para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes y para ello se requiere del apoyo de los procesos administrativos y financieros.

En este orden de ideas, el Directivo docente debe hacer gestión para que los recursos económicos que vienen con destino al E. E, le lleguen en su totalidad y de forma oportuna, a fin de garantizar su normal funcionamiento y por ende el desarrollo de los proyectos propios del Plantel. Por otra parte, hay que evidenciar en el Directivo docente la puntualidad, eficiencia y responsabilidad en el manejo y ejecución de los fondos de Servicios Educativos (gratuidad educativa), en la elaboración del presupuesto anual con el aval del consejo directivo, en la Rendición de Cuentas y audiencias públicas a la comunidad, en la entrega de informes a los entes de control y en los Registros de los Libros Contables con sus respectivos soportes.

Respecto al recurso humano, el Directivo docente debe contar con el conocimiento y la capacidad de planear, organizar y coordinar el talento humano del E. E. que le asigna la SEDC, e implementar estrategias que promuevan el compromiso y desarrollo de las personas para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales. Es importante aclarar que la asignación de la planta de personal la hace directamente la SED en el marco del Decreto 3020/02 sobre consideraciones y criterios propios del orden administrativo; de ahí, que solo le queda al Directivo Docente acatar las decisiones de la Administración departamental, distribuir el personal docente y administrativo de acuerdo a los perfiles que requiere el E.E y asignar sus funciones de acuerdo a la competencia que le da el artículo 10 de la Ley 715/01, luego de haber definido unos criterios básicos con la participación del consejo Directivo.

En síntesis, si tenemos en cuenta los lineamientos del MEN dirigidos a Rectores y Directores respecto a la Gestión administrativa y financiera, podríamos decir que una eficiente gestión administrativa y financiera tiene que ver con la capacidad de: Identificar las necesidades prioritarias y pertinentes del talento humano, recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos que requiere el E. E.; elaborar un procedimiento contable y de control financiero que facilite la toma de decisiones y







cumplimiento a los entes de control; gestionar y administrar con eficiencia los recursos necesarios para la prestación del servicio educativo, el desarrollo de la Autoevaluación, el Plan de Mejoramiento Institucional, entre otros y coordinar y socializar con la comunidad educativa los procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y otros informes académicos.

Lo anterior, sería muy difícil administrarlo si no contamos en la estructura institucional con un PEI actualizado, un POA, un pacto de convivencia y otros instrumentos que apoyen la dinámica del gobierno escolar en el cumplimiento de las funciones del Rector, del Consejo Directivo, del Consejo Académico y su relación con la Asociación de Padres de Familia, el Consejo de Padres, el Consejo Estudiantil y personero de los estudiantes.

Así mismo, el gobierno escolar se creó para sostener el espíritu democrático y los principios de descentralización y participación de la Constitución, Ley General de Educación y otras normas para asegurar en cada Establecimiento Educativo, se diera una participación organizada y responsable de los integrantes de la comunidad educativa.

Lo expuesto en esta gestión se sintetiza en los siguientes principios administrativos:

- ✓ La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones, dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar el cumplimiento de los procesos en el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen los planteles educativos.
- ✓ Desde la gestión administrativa se debe crear condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de los proyectos y acciones, racionalizando los recursos en atención a los objetivos formulados.





- ✓ La continuidad, coherencia y sistematización que caracteriza la gestión administrativa, viene dado por los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación.
- ✓ La gestión es la acción principal de la administración y encierra aspectos gerenciales, de política personal, manejo económico, de planeación y demás aspectos propios de esta gestión.
- ✓ Los directivos docentes tienen las semanas de desarrollo institucional para hacer la planeación de la gestión administrativa, etapa en la cual, se debe prever las necesidades, formular la política de trabajo, ajustar la misión, visión, objetivos, metas, prevenir los recursos, definir las acciones y seleccionar los medios para cumplir con las metas y objetivos de los fines de la educación.
- ✓ La planificación sirve para pronosticar el futuro, anticipar problemas, identificar oportunidades y aprovechar plenamente el talento humano, el tiempo y otros recursos.

#### ❖ **GESTION COMUNITARIA**

Una de las grandes preocupaciones de los estudiosos de la educación y la pedagogía ha sido, como relacionar las actividades escolares con las comunidades educativas de donde procede la población estudiantil de un establecimiento educativo, y cuál es la importancia para la formación de los actores educativos en la interacción escuela, comunidad y entorno social. De ahí, que el origen y evolución del estudio de la comunidad según la sicóloga comunitaria Gloria Patricia Páez Castellano, hay que situarlo bajo un contexto histórico y social amplio, donde intervienen eventos políticos, movimientos sociales, cambios legislativos, de salud mental y educativa, entre otros.

Con la gestión comunitaria se promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del establecimiento educativo. Los referentes para su análisis son el PEI, el pacto de convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de el establecimiento educativo; El PEI cuenta con un análisis de contexto que debe identificar las necesidades, características y problemáticas de la comunidad de donde proviene la población





estudiantil; y derivar de allí una filosofía institucional que precise la misión, visión y principios institucionales que defina el horizonte para orientar la acción educativa.

En razón a lo anterior, podríamos inferir que la gestión comunitaria debe ser coherente con la gestión directiva, la gestión académica y gestión administrativa y financiera, para crear las oportunidades de mejoramiento sobre la formación, establecimiento de acuerdos de convivencia, y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y del plantel.

En tal sentido, es conveniente recordarle a los directivos docentes que su responsabilidad constitucional, buscar que todos los estudiantes, padres de familia y comunidad en general, independiente de su situación personal, social y cultural, reciban una atención apropiada y pertinente acorde a las necesidades y expectativas, incluida la atención a grupos poblacionales con necesidades especiales: discapacitados, desplazados y grupos indígenas, entre otros.

En este sentido, las directivas docentes deben fortalecer la competencia para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad; relaciones con el entorno: estudiantes, padres de familia, autoridades locales y sector productivo entre otros; relaciones con los responsables de orientar la gestión académica y prácticas pedagógicas, porque es importante que los actores educativos en general especialmente los padres de familia conozcan qué aprenden los estudiantes, en qué condiciones y cómo los evalúan, cómo se organizan las jornadas de trabajo escolar, cómo se hace el seguimiento académico a los estudiantes, incluida la recuperación y apoyo pedagógico adicionales a los mismos. Eso lo agradece el padre de familia y la comunidad en general.

En ese orden de ideas, se puede decir que un directivo docente debe contar con la capacidad de crear canales de comunicación entre los estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales. De ahí, la importancia de generar estrategias de participación dando a conocer los instrumentos básicos de administración tales como: PEI, POA, Pacto de Convivencia; que a la vez permitan





comprender que relaciones se dan al interior del Establecimiento Educativo entre directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo.

De esa manera podemos hablar de interacción comunitaria, cuando el funcionamiento de la organización escolar se articula con la realidad situacional del entorno: en la realización de actividades recreativas, deportivas, culturales y actividades de beneficio social, suscripción de convenios y alianzas con otras instituciones; además de propender por la vinculación de los E.E. y la comunidad con el sector productivo; donde todos aporten a la cultura corporativa de la Institución Educativa, apoyados por las organizaciones creadas para fortalecerlas, tales como: el gobierno escolar, la Asociación de Padres de Familia legalmente constituida, el consejo estudiantil, la Asociación de egresados y las Juntas de Acción Comunal.

El establecimiento educativo debe ser reconocido como un centro académico, un espacio de aprendizaje y desarrollo no solo para los estudiantes, sino para la comunidad educativa que interviene en ella. Luego, debe ser una organización abierta a la comunidad; la educación dice la Constitución Política es un asunto de todos. Por lo tanto, exige la participación activa de todos los agentes educativos del entorno.

Original Firmado  
HERNAN PEREZ MORA  
Supervisor de Educación Dptal.

Original Firmado  
SALOMON TRUJILLO TOVAR  
Supervisor de Educación Dptal.

