

INTRODUCCION

“En todo proceso de investigación, lo fundamental son las preguntas a cerca del objeto que queremos averiguar. Quien no se pregunta, difícilmente encontrará respuestas, respuestas que inevitablemente conducirán a nuevas preguntas”¹.

La lectura crítica del mundo es un quehacer pedagógico-político indicotomizable del quehacer político pedagógico, esto es, de la acción política que envuelve a la organización de grupos y de clases populares para intervenir en la reinención de la sociedad.

Como lo dijo Paulo Freire: “Una de las tareas de la pedagogía crítica radical liberadora es trabajar y legitimar el sueño ético político de una realidad injusta... es defender una práctica docente en la cual la enseñanza rigurosa de los contenidos jamás se haga en forma fría, mecánica y mentirosamente neutra”.

Nadie entonces puede estar exento de lo que significa ser político o tampoco el ser social. Por eso en busca de respuestas que ayuden a las instituciones y centros educativos, pretendemos hacer un juicio de valores al Consejo Directivo y a través de él a todos los estamentos que lo conforman, para de esa manera invitar a las personas que integran las comunidades educativas, a hacer una introspección sobre su compromiso con las mismas.

Este órgano ha sido considerado como “intocable” en el marco de las instituciones; más aún su presidente, quien goza de amplio reconocimiento y autoridad, que en el fondo se convierten en las mismas talanqueras para su crecimiento y prospectiva.

La Institución Educativa Municipal José Antonio Galán como bien hubiese podido ser cualquier otra, se prestó para este trabajo investigativo con el ánimo de crecer y desarrollar sus procesos que conlleven en el futuro al mejoramiento de la calidad educativa. Su contexto rural ha avocado a este equipo a tener un especial interés por la cultura, idiosincrasia y valores que en el campesino, podrían en un momento dado no ser iguales a los de las instituciones urbanas; sin embargo los resultados deberán establecer los pro o contra, que sean de carácter universal pertinentes a toda nuestra comunidad educativa regional.

¹ ALAPE, Arturo. Encuentros de investigadores distritales en educación. Pág. 75-79.

1. ASPECTOS CIENTIFICOS

1.1 TEMA:

El ser y el deber ser del Consejo Directivo, de la Institución Educativa José Antonio Galán del municipio de Pasto.

1.2 TÍTULO

Las funciones del Consejo Directivo de la Institución Educativa José Antonio Galán del municipio de Pasto y el conflicto entre Democracia representativa y Democracia participativa.

1.3 EL PROBLEMA:

Desde el año de 1994 el Estado Colombiano, con la promulgación de la Ley General de Educación se comenzó a hablar en toda la Comunidad Educativa del Consejo Directivo (en adelante CD) que hace parte del gobierno escolar, conformándose como el órgano más importante institucionalmente hablando, sin embargo, en algunas instituciones los CDs, no cumplen con las funciones que por ley le fueron asignadas y esta situación se refleja en el hecho de ser manejadas todavía por una sola persona, el rector, considerado como la máxima autoridad.

La comunidad educativa está empeñada en dar un cambio real y acorde con las nuevas exigencias de la modernidad, para procurar un horizonte seguro y eficaz. Los miembros de la Comunidad Educativa rehúsan con muchas razones a hacer parte del CD, las cuales desde la óptica empírica de nuestros oficios, han sido evidenciadas.

Generalmente las decisiones que se toman al interior del CD, no son ricas en argumentación, discusión, debate, porque algunos de los miembros no están “armados” con fundamentación que aporte el accionar de este órgano.

Para comprobar lo anteriormente dicho, hemos considerado necesario realizar un estudio del quehacer ordinario de un CD en particular y se ha escogido a la Institución Educativa Municipal José Antonio Galán del Corregimiento de Santa Bárbara en el Municipio de Pasto.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado del arte del ejercicio de las funciones del Consejo Directivo de la Institución Educativa José Antonio Galán del Municipio de Pasto, año escolar 2005 – 2006 y en qué medida tal estado se asocia a la puesta en práctica de los principios de la democracia participativa?

1.5 DESCRIPCIÓN DE L PROBLEMA

“Hay quienes utilizan inteligentemente la participación, obrando con astucia, con elocuencia, con actitudes aparentemente abiertas, se manipula a las personas sin “querer queriendo” para que estas lleguen a donde se las quiere llevar. Las personas sienten que están participando, se sienten importantes, pero en realidad no son importantes, ni participan, “se les maneja”².

El CD es en verdad, una corporación de orientación académica y administrativa e instancia que permite la participación de todos los estamentos de la Comunidad Educativa en la consolidación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional y el mejoramiento de la calidad de la educación.

El accionar de este órgano del gobierno escolar, en el país, en el departamento y específicamente en la Institución Educativa José Antonio Galán del Municipio de Pasto, ha sido objeto de múltiples críticas, tanto positivas como negativas, las mismas que ameritan su constatación metódica, para prospectar actividades de mejoramiento que conlleven al logro de la eficacia, eficiencia y efectividad de la filosofía y propósitos de este organismo. En tal virtud, es el CD, el verdadero motor de integración, de realización y búsqueda de la calidad y el desarrollo.

El CD debe además de impulsar mecanismos de consulta, elecciones, deliberaciones y decisiones, decidir sobre aspectos que apuntan al desarrollo integral de los estudiantes como: la autonomía, entendida como “la base para el comportamiento democrático, las personas que no han desarrollado una gran autonomía, difícilmente logran participar activamente en los procesos sociales y asumir posiciones claras en los momentos de oscuridad y conflictos³”; la democracia, la responsabilidad, involucrarse en todas las actividades de la institución y de proyección a la comunidad.

Por lo anterior, en esta investigación, fundamentados en el conocimiento teórico y en la experiencia directa, se pretende hacer un diagnóstico de las funciones del CD en la Institución Educativa Municipal José Antonio Galán (IEM Galán) del municipio de Pasto, para, con las evidencias y la concertación, valorar la importancia que tiene este órgano y diseñar estrategias que conlleven por su funcionalidad a que la institución pueda mejorar su misión y visión sin perder de vista el horizonte trazado en el Proyecto Educativo Institucional.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Cuál es la caracterización de las funciones del Consejo Directivo de la IEM Galán, desde el concepto normativo?
- ¿Cuál es el fundamento teleológico de la Constitución Política en cuanto al ejercicio de la democracia participativa?

² OCAMPO, Esteban. “Usos y abusos de la participación”.

³ RODRÍGUEZ, Martha. Revista Alegría de Enseñar No. 15. p.31. Fundaciones FES.

- ¿Cómo el Consejo Directivo de la IEM Galán, interpreta en la acción los términos de participación señalados en la Constitución Política?
- ¿Cuáles son las connotaciones sociológicas y políticas del ejercicio de las funciones del Consejo Directivo en la IEM Galán?
- ¿Cuál es la percepción de la Comunidad Educativa de la IEM Galán respecto de su Consejo Directivo?
- ¿Cuál debería ser la caracterización de una estrategia teórico pedagógica que conjugue con acciones prácticas la intencionalidad del ejercicio de la democracia participativa desde el marco de las funciones del Consejo Directivo en la IEM Galán?

1.7 PLAN DE OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General: Desarrollar un estudio diagnóstico del estado del arte del ejercicio de la democracia participativa en las tareas desarrolladas por el Consejo Directivo de la IEM Galán del Municipio de Pasto.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Definir la caracterización de las funciones del Consejo Directivo de la IEM Galán, desde el concepto normativo.
- Identificar el fundamento teleológico de la Constitución Política en cuanto al ejercicio de la democracia participativa.
- Analizar cómo el Consejo Directivo de la IEM Galán, interpreta en la acción los términos de participación señalados en la Constitución Política.
- Establecer las connotaciones sociológicas y políticas del ejercicio de las funciones del Consejo Directivo en la IEM Galán.
- Identificar cuál es la percepción de la Comunidad Educativa de la IEM Galán respecto de su Consejo Directivo.
- Diseñar una estrategia teórica pedagógica que conjugue con acciones prácticas la intencionalidad del ejercicio de la democracia participativa desde el marco de las funciones del Consejo Directivo en la IEM Galán.

1.8 JUSTIFICACIÓN

“Todos los miembros de la comunidad educativa son competentes para participar en la dirección de las instituciones de educación y lo harán por medio de sus representantes

en los órganos del gobierno escolar, usando los medios y procedimientos establecidos en el presente Decreto”⁴

La ley 115 del 8 de febrero de 1994, conocida como Ley General de Educación, considerada como la “brújula” de la educación Colombiana, crea en todos los centros e instituciones educativas oficiales y privadas del país, el Gobierno Escolar y dentro de éste, el CD, “como instancia directiva, de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa”⁵, de tal modo que sean consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en todos los aspectos vitales de la institución y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar.

Del desempeño del CD, tal y como está reglamentado en la norma, depende el progreso de la institución y la calidad de educación que se imparte, de tal manera que la investigación apunta a detectar si el CD de la Institución objeto de estudio, presenta aspectos que necesiten modificarse o mejorarse, ya que después de una década de aplicación de esta normatividad, poco es lo que se puede decir sobre el impacto de los consejos directivos en el funcionamiento de los Centros o Instituciones Educativas.

Se sabe que cumplen con la realización de las reuniones periódicas requeridas y que han sido los ratificadores de los proyectos educativos institucionales, sin embargo, no hay evaluaciones que muestren su impacto en el funcionamiento de los establecimientos escolares ni sobre sus fortalezas o debilidades.

La actividad del CD, radica en su esencia misma, que es la participación democrática y en consecuencia a mayor grado de conocimiento y compromiso, se puede generar mayor grado de desarrollo de la institución.

La población objeto de estudio, después de apreciar y confrontar los resultados de su gestión con los que arroja la investigación y con sano criterio emprenderá las acciones diseñadas para hacer de su CD el verdadero polo de mejoramiento institucional.

Además, los integrantes de la Comunidad Educativa sujetos de estudio, tienen la posibilidad de asumir las críticas que puedan proferirse, con el solo propósito de reorientarla hacia un mejor horizonte y con la cual se aspira generar el cambio esperado; además este desarrollo podrá servir de referente a otras instituciones para fortalecer su proceso de mejoramiento cualitativo; este anhelo es lo que hace novedoso e impactante el trabajo a realizar.

⁴ Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994. Artículo 18.

⁵ Ibid. Artículo 20

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 El Entorno Específico.

2.1.1.1 Identificación y ubicación. La IEM Galán, se encuentra ubicada en el corregimiento de Santa Bárbara, en la vereda de su mismo nombre y que es la cabecera corregimental, en la zona sur oriental del municipio de Pasto. Es la única Institución Educativa de todo el Corregimiento de Santa Bárbara, además de cuatro centros educativos independientes a ella. Cuenta con dos sedes, en la primera denominada anteriormente “Escuela Rural Mixta Santa Bárbara”, se encuentra la sección primaria con los grados desde preescolar hasta el grado cuarto y en la segunda “Colegio José Antonio Galán” se encuentran desde el grado quinto de primaria hasta el grado once de educación media. La modalidad ofrecida es la comercial sin ningún énfasis específico.

Cabe resaltar que las dos sedes se encuentran ubicadas a una distancia de 100 metros, una de la otra, lo que facilita el trabajo como si se tratase de una sola sede y se interactúe entre primaria y bachillerato, es más, el restaurante escolar que se brinda a toda la Institución está ubicado en la primera sede y el aula de informática que igualmente presta sus servicios a toda la Institución se encuentra en la segunda sede.

Esta interacción no solo es de la planta física ya que existen docentes de bachillerato que atienden algunas asignaturas en la primaria, como inglés, educación física, tecnología y sistemas entre otras y existen docentes de primaria que imparten clases en el bachillerato como la Cátedra Nariño, religión y otras.

2.1.1.2 Un poco de historia. Según el Proyecto Educativo Institucional Rural (PIER 2005), la historia educativa se remonta a la primera escuela construida en la vereda de los Ángeles en el año de 1938, cuatro años más tarde (1942) inician labores escolares en Santa Bárbara al parecer en la casa de don Estanislao Chañag; mas o menos para el año de 1944 se construye la escuela alternada de Santa Bárbara (en los mismos terrenos que funciona actualmente).

Los registros más antiguos que aparecen datan de 1950 y corresponden al registro de matriculas, cuando la escuela contaba con tres grados (primero, segundo y tercero); según este documento se matriculan para el grado primero 25 estudiantes, el grado segundo 15 estudiantes y tres estudiantes para el grado tercero.

En 1962, se inicia el año escolar con siete estudiantes matriculados para grado tercero; en 1976 se abre el grado cuarto con apenas cuatro estudiantes; en 1980 se inicia el grado quinto con once estudiantes y en 1997 inicia labores el grado cero, con una docente pagada por los padres de familia.

Según los registros en la década de los 60 hasta a mediados de los 70 existe un promedio de 65 alumnos para tres grados (primero, segundo, tercero), promedio que se incrementa cuando se continúa con el grado cuarto y quinto para los años siguientes.

Para esta época, los estudiantes asistían hasta el grado tercero únicamente. Por versiones de estudiantes de esa época quienes afirman que las profesoras de entonces eran muy estrictas y que imponían castigos muy severos, como pegarles con una vara o arrodillarlos sobre granos de maíz, castigos que atemorizaban a los alumnos; también porque era requisito para hacer la primera comunión y la gran mayoría aprendía a escribir, leer y las operaciones matemáticas apenas las conocían pero desarrollaban habilidades con los diferentes trabajos que desempeñaban a lo largo de su vida.

La planta física ha ido cambiando con el transcurso de los años y cabe resaltar que todas las obras se realizan con la colaboración incondicional de los padres de familia, como ejemplo citaremos algunas obras. El diez de septiembre de 1981 se entrega una unidad sanitaria y un pozo séptico, entre 1988 y 1989 se inicia la construcción de dos aulas y del restaurante escolar que en el momento existe, en 1997 se amplía la unidad sanitaria, en 1997 se presenta en cabildo un proyecto para la renovación del aula del grado cero⁶, haciéndose realidad su total terminación en el presente año, en el 2005 se aprueba en nuevo cabildo, la terminación del salón múltiple con una apropiación de \$40.000.000.00 y fruto de los beneficios del convenio Las Piedras entre el Municipio de Pasto y el Municipio de Tangua, se espera invertir en un nuevo restaurante escolar y una nueva aula de tecnología un total de \$ 70.000.000.00, antes de terminarse el año 2006.

Desde octubre 01 del año 2006, la Institución ofrece el servicio de transporte a más de 150 estudiantes que se desplazan desde las diferentes veredas del Corregimiento de Santa Bárbara, con esto se ha logrado en la actualidad un incremento en la cobertura estudiantil cercano al 18%.

El recién elaborado Proyecto Educativo Institucional le ha dado un vuelco total al tradicionalismo que imperaba en esta Institución y en el se plantea la adopción del modelo pedagógico conceptual, un sistema de administración dialéctico, la necesidad de cambiar la modalidad académica ofrecida, la implementación de la investigación de manera transversal, nuevo manual de convivencia, mayor interacción con la comunidad y la necesidad de afianzar una política que permita a toda la comunidad educativa sentirse más dueña y orgullosa de su Institución.

A la fecha de terminación de la presente investigación se pudo establecer que se ha elaborado el plan de desarrollo del proyecto educativo municipal y el plan de mejoramiento y se están adelantando gestiones para adelantar con todos los docentes un diplomado en el modelo pedagógico conceptual con la Fundación Alberto Merani, a través de Internet y se han entregado algunos recursos por parte de la Secretaría de Educación Municipal de Pasto para optimizar algunos aspectos de este nuevo Proyecto.

2.1.1.3 Aspectos socioculturales y económicos. La comunidad educativa de la IEM Galán y en especial los estudiantes se caracterizan por pertenecer a familias que en su

⁶ PIER 2005. IEM Galán.

mayoría son de estratos 1 y 2, razón por la cual en la Institución, gracias a la política de alivio educativo de la administración municipal ningún estudiante cancela valor alguno por concepto de matrícula, aunque sí se cobran unos recursos por otros conceptos diferentes a matrícula.

Existen estudiantes que definitivamente no poseen ningún tipo de ingresos en su familia que les permita acceder a las más mínimas condiciones de una vida digna del ser humano, pero también existen muchos estudiantes que cuentan con las posibilidades de acceder a condiciones que superan el promedio normal de una zona rural en el municipio de Pasto.

Según el PIER, en la comunidad educativa de Santa Bárbara existían muchas familias cuya alimentación consistía en almuerzo y cena, otras familias tienen la facilidad de desayunar, almorzar y cenar. Según este estudio, muchas de las familias no le dan importancia al desayuno siendo esta una costumbre generalizada y esta es una de las razones por las que la Institución ofrece el desayuno a sus estudiantes mejorando su bienestar y su nivel académico.

Según una encuesta realizada por los docentes a principios del año escolar 2005 – 2006, las relaciones entre padres es buena, entre hermanos la relación es buena, entre padres e hijos se presenta la misma situación, por lo tanto el 100% no tienen problemas familiares, esto significa que sus hijos no tienen problemas psicológicos, afectivos y sociales, esta estabilidad emocional dentro de sus familias les permitiría un mejor rendimiento académico, socialmente serían personas que pueden convivir y compartir dentro de su comunidad, sin embargo, la realidad es otra y existen muchos estudiantes con problemas al interior de su familia, se han presentado incluso intentos de suicidio al interior de la Institución y existen muchos estudiantes que han sido abandonados por sus padres, especialmente por su papá.

2.1.2 Entorno General

2.1.2.1 Identificación y Ubicación. El Corregimiento de Santa Bárbara se encuentra ubicado en la zona sur oriental del Municipio de Pasto, limita al norte con el Corregimiento de Catambuco con la cuenca del Río Bobo como línea divisoria al medio; al sur con el Municipio de Funes, al oriente con el Corregimiento de El Encano y al occidente con el Municipio de Tangua con el río Opongoy al medio.

El corregimiento está conformado por 16 veredas, entre ellas: El Cerotal, Divino Niño, Las Encinas, Los Alisales, El Socorro, Las Iglesias, El Carmen, San Gabriel, La Esperanza, Bajo Casanare, Concepción Alto, Jurado, Alto Santa Bárbara, Bajo Concepción, Los Ángeles y Santa Bárbara Centro, entre otras.

En el corregimiento existen cuatro centros educativos a saber: El Socorro, Cerotal, Los Ángeles y San Francisco de Asís, cada uno de ellos cuenta con varias sedes así:

Centro Educativo Municipal El Socorro: Escuela Rural Mixta Cimarrones El Socorro, Escuela Rural Mixta San Gabriel y Escuela Rural Mixta El Carmen.

Centro Educativo Municipal Cerotal: Escuela Rural Mixta El Cerotal, Escuela Rural Mixta Las Encinas, Escuela Rural Mixta Los Alisales y Escuela Rural Mixta Divino Niño.

Centro Educativo Municipal Los Angeles: Escuela Rural Mixta Los Angeles, Escuela Rural Mixta La Esperanza, Escuela Rural Mixta Las Iglesias y Escuela Rural Mixta Santa Bárbara Alto.

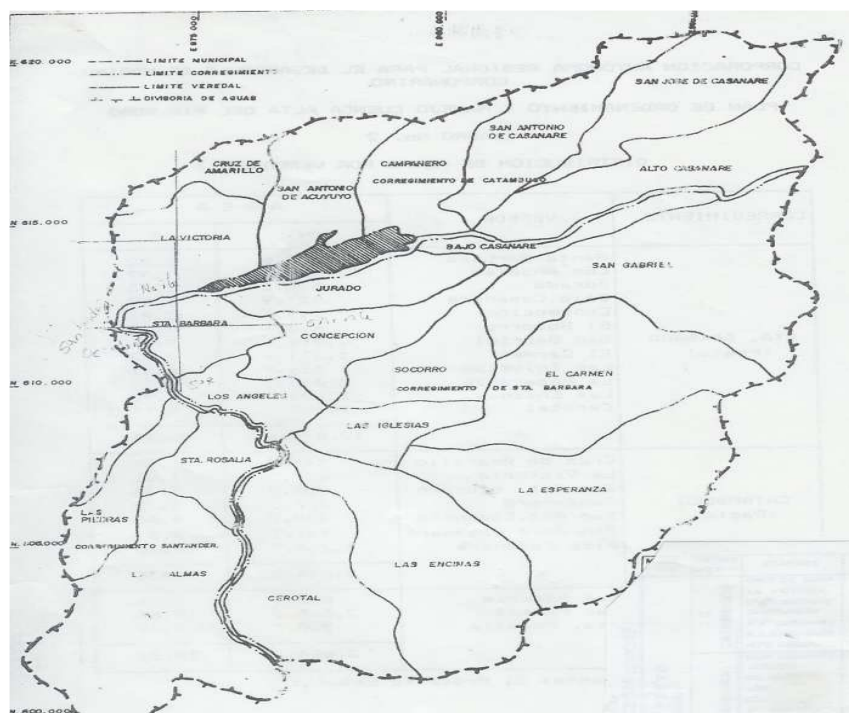


Ilustración No. 1 Mapa del Corregimiento de San Bárbara. Fuente PIER 2005

Centro Educativo Municipal San Francisco de Asís: Escuela Rural Mixta Bajo Casanare, Escuela Rural Mixta de Jurado, Escuela Rural Mixta Concepción Jurado y Escuela Rural Mixta San Martín.

Es muy importante relacionar a estos Centros ya que ellos son la materia prima del grado 6º de la Institución José Antonio Galán que es la única de la región y que paradójicamente solo cuenta con dos sedes a diferencia de los centros antes relacionados.

2.1.2.2 Aspectos socio culturales y económicos. La comunidad del corregimiento de Santa Bárbara esta representada en un grupo social de tradiciones de las tribus indígenas: Quillasingas, Pastos y Sibundoy; quienes se han visto afectados por el tiempo y el modernismo en el cambio de sus costumbres en los aspectos de: vivienda, vestido, dialecto, nombres, alimentación y comunicación; dando origen a una nueva cultura social.

La comunidad perteneciente a un estrato social bajo obtiene sus ingresos familiares de actividades ocupacionales agropecuarias, tales como: jornaleros, amedieros y ajuntadores.

A pesar de las diferentes incidencias que puede tener la modernidad, esta región con su gente todavía guardan un especial carisma por el trabajo, el respeto, la solidaridad. La Institución Educativa es para ellos un polo de desarrollo sobre el que fincan esperanzas y sueños.

Teniendo en cuenta los datos suministrados en el PIER, “los ingresos familiares dependen en su mayoría de los padres, siendo el padre el que más aporta en un porcentaje del 55,07%. Este valor lo obtienen de actividades como la agricultura en un porcentaje de 14,85%, el trabajo diario como jornalero en un porcentaje de 19,80%, la comercialización de ganado en un porcentaje de 3,9%, la albañilería en un porcentaje de 2,97% y otras actividades como chofer y asalariado estatal”⁷.

Otro aporte económico dentro de la familia es la madre, quien representa el 30,46% del número de los encuestados, y que en su mayoría son amas de casa, en un porcentaje del 38,6%, ingresos producto de actividades como la modistería en un porcentaje de 3,9%, el trabajo como jornalera en un porcentaje de 0,99%, de igual manera como madre comunitaria de la cual deriva un salario correspondiente al 0,99% , en general las madres que se hacen llamar amas de casa, buscan de alguna manera obtener ingresos para el sustento diario, en trabajos como aseadoras, ayudantes de cocina, tenderas, niñeras Y otros, con los cuales logran conseguir para comprar alimentos como el café, el arroz y otros que complementen la canasta familiar.

Complementan los ingresos familiares los hijos que no asisten a la escuela o al colegio en un porcentaje de 14,49%, quienes también se dedican al igual que el padre a actividades agropecuarias como jornaleros en un porcentaje de 11,88%; los otros hijos asisten a la escuela o colegio en un porcentaje de 23,76%.

Con respecto a la tenencia de tierras se ha encontrado que en un porcentaje del 48,9% las familias cuentan con terrenos propios, y el 51,06% no, por lo cual deben dedicarse al trabajo diario desplazándose a otros sitios como jornaleros.

En lo referente a los productos cultivados en este sector, la gran mayoría son utilizadas para consumo familiar en un porcentaje del 90% y en un mínimo son vendidos en un porcentaje del 10%. Según el mismo documento, los ingresos obtenidos por las familias que integran la comunidad educativa de la cabecera del Corregimiento de Santa Bárbara, dentro del núcleo familiar" apenas alcanzan para el sustento diario, la educación de los hijos, condiciones que pueden calificarse como "buenas" comparada con la situación que afrontan los habitantes de las regiones aledañas.

De las 25 veredas que conforman el corregimiento de Santa Bárbara, 18 tienen sistema de abastecimiento: de las cuales 16 son abastos por gravedad y 2 son acueductos por gravedad.

⁷ Op. Cit.

Hasta la fecha de las familias del sector, 110 cuentan con un sistema colectivo de evacuación y tratamiento de excretas y 53 únicamente cuenta con un sistema convencional de alcantarillado sanitario.

En la región no existe un sistema de evacuación y disposición final de basuras, solo se cuenta con la experiencia empírica en el ámbito individual que cada familia hace con los residuos orgánicos y inorgánicos.

La falta de educación ambiental y concienciación de sus habitantes no permite gestionar y solucionar la problemática de las basuras. Estos sistemas individuales no son los más adecuados. El 56.3% de las familias queman o entierran los residuos sólidos y el 43.7 % los arrojan a los potreros, zanjas, carreteras o ríos.

En lo relacionado a los residuos orgánicos el 95.8% lo emplean en la alimentación de animales, el 1.9% como abonos y el 1.3% no le dan ninguna utilidad, debido a un desconocimiento y falta de capacitación en el manejo integral y técnico de las basuras, lo que conlleva a un mal manejo y pérdida del potencial que poseen estas, lo que hace mas critica la situación ambiental y el deterioro del paisaje.

Referente al aspecto religioso, el corregimiento de Santa Bárbara eclesiásticamente pertenece a la diócesis de Pasto, bajo la autoridad clerical del corregimiento de Catambuco. La gran mayoría de las familias son católicas, aunque existen otras religiones presentes en la región, pero en un número muy reducido frente al primero.

2.2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La presente investigación se apoyó en los siguientes referentes teórico conceptuales:

2.2.1 Diálogo sobre el poder. “El ejercicio del poder no será más que la capacidad de aceptar a nosotros este conjunto de acciones de uno para influir sobre las acciones de los otros”⁸.

Las relaciones de poder aparecen en todos y cada uno de los ámbitos en los cuales nos movemos; en los espacios de trabajo generando tensiones; en el espacio familiar, en las relaciones de pareja, en la mal llamada " intimidad". La capacidad de afectar lleva implícito el ejercicio del poder, en tanto que el ser afectado provoca la capacidad de resistencia.

La resistencia puede tomar las más variadas formas, puede jugar conforme la situación estratégica de cada momento de la lucha, el papel de adversario, de blanco de ataque, de apoyo o bien de paradigma. Pero siempre hacen su aparición como el otro término necesario de la relación de poder...

De igual modo intentó mostrar el funcionamiento de la sociedad disciplinaria a través, del estudio de las cárceles y el criminal. La resistencia actúa, tiene materialidad, son

⁸ Foucault, M. El diálogo sobre el poder. España 1995. Página 63

cuerpos que ejercen la libertad de buscar sustraerse a la relación de poder y voluntades plenas de obstinación. La resistencia, entonces, es la capacidad de todo sujeto de reaccionar, de manera presente o virtual, de oponer una fuerza en sentido contrario a la acción que se ejerce sobre él.

En la obra de Foucault la resistencia aparece como la fuerza superior a todas las fuerzas implicadas, ya que "obliga, bajo su efecto, al cambio de las relaciones de poder (...) Ante la pregunta si puede establecerse una analogía entre la escuela, el cuartel, la fábrica y la cárcel, como formas de encierro destinadas al disciplinamiento, la respuesta de Foucault es por demás clara. "Creo que en el fondo la estructura de poder propia de estas instituciones es exactamente la misma. Y verdaderamente, no se puede decir que haya analogía, hay identidad. Es el mismo tipo de poder, se ejerce el mismo poder." ⁹

Quizá, y sólo a través de la elaboración de esta noción clave de su trabajo de reflexión, la resistencia, podamos explicarnos y entender la actualidad del pensamiento de Foucault. De ahí su vigencia y su capacidad de interpelación.

2.2.2 Por una escuela más democrática. "Uno de los propósitos del programa Nuevo Sistema Escolar es fortalecer la participación y la democracia en las escuelas. Se busca que las instituciones educativas le rindan cuentas a la comunidad, así como una sociedad más vigilante y participativa".

"Los resultados del Segundo Estudio Internacional de Cívica, recientemente publicados, muestran que pese a que el país ocupó el último lugar en conocimientos sobre el tema, se situó entre los primeros en opiniones favorables hacia la democracia y la participación. No obstante, y a pesar de la percepción tan favorable hacia la participación, en la actualidad existe preocupación sobre los bajos niveles de la misma en muchos aspectos de la gestión escolar"¹⁰.

El último estudio sobre percepción de la educación en Colombia mostró que los rectores piden la vinculación de la comunidad, que los padres de familia consideran útiles las asociaciones de padres, a pesar de que actualmente sólo sirven para mejorar los aspectos físicos del colegio, pero poco para los aspectos académicos.

Las naciones latinoamericanas se caracterizan por la existencia de formas de organización política de carácter democrático que, si bien representan un avance respecto de formas totalitarias frecuentes hasta la década de los años 70, no constituyen aún el tipo de respuesta que es necesario construir para transformar, cuantitativa y cualitativamente, las condiciones de vida de los latinoamericanos.

Se dice que las naciones latinoamericanas, desde su nacimiento, han tenido democracias precarias; este rasgo, producto de su desenvolvimiento histórico, es un importante elemento para entender el presente.

⁹ Ibid.

¹⁰ Al tablero No. 3 abril 2001 Nuevo Sistema Escolar

El manejo político ha evolucionando como producto de los conflictos internos (guerras civiles, aparición de la clase obrera, necesidad de modernizar el aparato estatal, presencia en el mercado internacional a través de las exportaciones de café, entre otros), unido a los cambios que se gestaban a nivel mundial (aparición de corrientes filosóficas como el marxismo y el positivismo, unido al expansionismo europeo y norteamericano), llevaron a la conformación a finales del pasado siglo de los partidos políticos. Estas agrupaciones, si bien defendían ciertos ideales político-económicos, luchaban ante todo por el control sobre la maquinaria estatal, con las bondades que esta ubicación generaba (acceso a los principales cargos oficiales, control burocrático de las gestiones y, sobre todo, aprovechar las posiciones obtenidas para sacar beneficio económico personal), con el agravante de dejar de lado los intereses y las necesidades de la mayoría de la población.

Asimismo, cada país veía el problema de la democracia como un asunto interno, donde poco o nada pesaba el sentir del contexto latinoamericano y mundial; esto hacía que cada nación manejase su visión de democracia como un problema de índole totalmente de su exclusividad. Hoy día la internacionalización de la economía es un hecho palpable y las fuertes barreras entre países están cayendo para dar paso a una concepción integradora, hacen de la democracia un asunto de interés de todas las naciones que conforman Latinoamérica y el mundo en general.

Las transformaciones señaladas hicieron que el concepto de democracia variase, pasando de una visión detentada sólo por unos pocos miembros masculinos, ricos y blancos de la sociedad para su exclusivo disfrute y bienestar, hasta comprender que era necesario la creación de formas que tuviesen como característica primordial la participación del conjunto de la sociedad en la búsqueda de mejores niveles de vida.

Teniendo como marco de referencia lo antes expuesto, se asume que “dentro de las múltiples necesidades que tienen las actuales sociedades latinoamericanas, la consolidación de procesos democráticos que involucran a la totalidad de sus miembros, se constituye hoy día en su principal prioridad”.¹¹

El conjunto de cambios que se deben lograr hacen necesario emprender acciones que permitan la difusión y la concreción de nuevo modelo de democracia, que involucre al conjunto de la sociedad de cada país en el análisis y la solución de su problemática actual y al mismo tiempo diseñe los lineamientos para la construcción de su futuro.

Desde esta perspectiva, se considera indispensable que las diversas entidades que conforman el Estado emprendan programas destinados a transformar el concepto de democracia existente en cada uno de sus respectivos países. Es aquí donde los sistemas educativos juegan un importante papel, en tanto constituyen la rama del Estado que mayor cubrimiento nacional tiene pero, sobre todo, poseen la capacidad de interactuar con los beneficiarios de los programas.

¹¹ ORTIZ G., Luis Augusto y BURGOS DE ORTIZ Myrian. La Escuela en Colombia: Gobierno Escolar y construcción de democracia.

La Escuela oficial debe ser, por el contrario, un ámbito en el que los alumnos tomen conciencia de sus derechos, asuman e interioricen los hábitos democráticos y se preparen para adquirir compromisos individuales y colectivos. El modelo escolar por el que apostamos y que defendemos ha de partir de la importancia de la participación.

Dentro de las múltiples posibilidades que la Escuela tiene para contribuir a la construcción de la democracia, se toma dentro del presente artículo la experiencia que en los actuales momentos está viviendo la sociedad colombiana a través de uno de sus planteamientos básicos consignados en su reciente Ley General de Educación,¹² como es la creación del *Gobierno Escolar*, como medio para desarrollar la democracia dentro del sistema educativo, pero cuyas pretensiones, tal como se exponen en el presente artículo, sobrepasan ese ámbito, pues su espíritu es el de irradiarla desde él, tanto como teoría como práctica, para toda la nación.

La participación de la comunidad en la gestión escolar es un fenómeno reciente en los sistemas educativos oficial, sin embargo, hay experiencias exitosas que confirman que cuando las comunidades están presentes en la ejecución y seguimiento de los proyectos, éstos son más eficaces y productivos.

Para hablar de la evolución del concepto de democracia, William Kilpatrick certeramente asintió: “La democracia es el fundamento de toda actividad social”.

Tradicionalmente en nuestro país, hasta antes de la creación de la Constitución de 1991, la democracia se consideraba como un tema de discusión e interés primordial de la clase política y de los funcionarios del gobierno en asuntos que tenían que ver con el funcionamiento del aparato estatal. Así, la democracia tenía un reducido grupo de personas que debatía sobre ella, mientras que para el grueso de la población el tema era tratado de manera casi exclusiva con motivo de los debates electorales a través de los cuales se elegía el Presidente de la República, los miembros del Congreso (Senado y Cámara de Representantes), Asambleas Departamentales y Concejos Municipales.

Esta situación varió notablemente cuando en el año de 1990 un grupo de estudiantes universitarios decide impulsar lo que se denominó en aquella época “la séptima papeleta”, nombre con el cual se indicaba e invitaba a la ciudadanía a depositar un voto más, mediante el cual se proponía la modificación de la Carta Constitucional a través de la elección de una Asamblea Nacional Constituyente.

Este movimiento, tomado inicialmente como una manifestación de inconformidad de la juventud, tuvo tal auge y aceptación popular, que el gobierno de la época tuvo que aceptar tal decisión y convocar a elecciones para la conformación de la Asamblea Nacional Constituyente el 9 de diciembre de 1990.

Es un error restringir la democracia política a depositar un voto en una urna y reducir la democracia educativa a la elección de un Consejo Escolar y a un funcionamiento anodino del mismo, a espaldas de la Comunidad Educativa.

¹² M.E.N. Ley General de Educación.

La Democracia educativa es esencial para que nuestros hijos no sólo aprendan conceptos sino que aprendan a ser personas, a entender el mundo en el que viven y a protagonizar individual y colectivamente su proceso educativo y sus vidas porque la democracia es, ante todo, una forma de entender la vida, de asumir compromisos y de no dejar que sean otros quienes toman, por desidia o por ignorancia nuestra, decisiones que deberíamos tomar nosotros mismos.

De una manera breve, pero concreta hacemos una reseña acerca de los cambios de mentalidad respecto a la concepción de democracia tradicional, originados por la participación ciudadana y la Constitución de 1991.

Primero, asumir que la democracia tiene su base y su razón de ser en el pueblo, el cual la emplea como una expresión de su poder soberano. Esta situación tiene un profundo significado social, puesto que reivindica el derecho de participar en la construcción de su propio futuro.

Segundo, la democracia está íntimamente ligada a nuestras actitudes diarias, es decir, de la manera como cada uno de los seres humanos nos relacionamos con nosotros mismos, con el prójimo y con el entorno.

Tercero, aceptar que somos diferentes, esto nos hace importantes y nos permite confrontar diversos puntos de vista en procura de construir, a través del diálogo, alternativas de solución a la problemática de una comunidad, de una nación.

Cuarto, que la democracia se construye en el diario vivir y que, por lo tanto, se va materializando con el vecino, en la cuadra, en el barrio, abarcando hechos sociales, culturales, deportivos, políticos, educativos, en una palabra, se edifica en las diversas manifestaciones de la vida misma.

Quinto, que la democracia por la cual debemos trabajar es aquella que involucre a la totalidad de las personas, de una manera plena y responsable, es decir, una democracia de carácter amplio y participativo.

Si bien lo anteriores puntos mencionados se constituyen en bases conceptuales para construir una nueva visión y realidad de democracia, no menos importante es saber que dicho proceso cuenta con un sinnúmero de obstáculos, que entorpecerán obviamente su concreción.

En consecuencia la escuela colombiana tiene uno de sus mayores retos contemporáneos, en tanto puede involucrar a una gran cantidad de personas, compuesta por estudiantes, padres de familia, directivos, docentes, así como del conjunto de prácticas académicas y administrativas tradicionalmente realizadas, todo ello en procura de su transformación.

Estanislao Zuleta (1995) “Es muy fácil elogiar la democracia, pero es muy difícil de aceptarla en el fondo, porque la democracia es la aceptación de la angustia de decidir por sí mismo”

2.2.3 El Gobierno Escolar como una manera de construir la democracia en la escuela. La participación de los diversos estamentos de la comunidad es fundamento de la verdadera democracia, tanto es así, que si no existe tal participación no podemos hablar de democracia; ella permite conocer la realidad psicosocial del medio, sus fortalezas, sus debilidades, y a través de su análisis traducirlos en líneas de acción con un diseño que recoja consensos y se adecue a un plan que pueda ser concretado en equipo.

Un bastión fundamental, esencial y transformador, lo constituye justamente el sistema educativo de una nación, puesto que a través de este sistema se pretende la transmisión de conocimientos, formas de vida, desarrollo humano, formación de individuos independientes, autónomos, críticos, la participación o intervención comunitaria resulta un excelente instrumento conducente al logro propuesto.

Por lo antes expresado, escuela y comunidad deben estar “vinculadas”, pues podría pensarse que la escuela no forma parte de esa comunidad, cuando en realidad la escuela tiene la necesidad de “intervenir” el contexto en el cual está inscrita.

Al respecto, en la obra *La Escuela en Colombia: Gobierno Escolar y Construcción de democracia*, sus autores explicitan el distanciamiento entre las concepciones escuela y comunidad, refiriéndose a un abismo existente entre ellas debido a una administración centralizada de la educación que viene desde arriba y la casi nula participación de los beneficiarios directos de los programas. (Estudiantes, padres de familia y comunidad).¹³

Una posibilidad para acortar la distancia manifiesta entre lo que está haciendo la Escuela a favor de la Comunidad como grupos complementarios fue la creación del Gobierno Escolar, entendido como el organismo de dirección administrativa y académica de cada establecimiento educativo.

Esta nueva manera de organización del trabajo escolar, es un paso más para ir cristalizando la democracia en el seno de la Escuela pero, además, es una clara invitación para que la comunidad participe en la toma de decisiones que a ella le compete.

2.2.3.1 Los estudiantes y su rol dentro del Gobierno Escolar. Los estudiantes, gracias al Gobierno Escolar, pueden expresar sus puntos de vista a través de su representante en el CD, lo cual implica primeramente la organización de ellos, establecer y planear procesos electorales, definición de las reglas, etc., lo cual permite el desarrollo de la capacidad de liderazgo, y se convierte así en una práctica para posteriores participaciones, bien sea en juntas de acción comunal, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, clubes deportivos y en general dentro de las diversas agrupaciones que la sociedad tiene.

La participación de los estudiantes no se queda sólo en lo descrito anteriormente; la misma Ley 115 establece que:

¹³ ORTIZ G., Luis Augusto y BURGOS DE ORTIZ Myrian. *La Escuela en Colombia: Gobierno Escolar y construcción de democracia*.

...en todos los establecimientos de educación básica y de educación media y en cada año lectivo, los estudiantes elegirán a un alumno del último grado que ofrezca el establecimiento, para que actúe como personero de los estudiantes y promotor de sus derechos y deberes.¹⁴

2.2.3.2 Los docentes y su participación en el Gobierno Escolar. En aras de una dirección democrática y en consecuencia participativa, se estableció que los docentes tengan dos representantes haciendo parte de las decisiones claves de la institución.

De esta manera, se entiende que todos los docentes deben tener sentido de pertenencia a su Institución y la comunidad en la cual se encuentra inmersa, lo cual genera compromiso, responsabilidad y exige además estudio y conocimiento de la realidad.

De esta manera, la realidad exige del maestro un perfil más amplio, que incluye el desarrollo personal, actitudes, comunicación, orientación, liderazgo, toma de decisiones, mejoramiento personal, dimensión social e intelectual

Los cambios en las condiciones sociales requieren docentes con capacidad para ajustar sus puntos de vista a las demandas de nuevos compromisos socioculturales. Por tanto el docente debe tener espíritu de aprendizaje permanente, asumir y modelar conductas significativas, favorecer un ambiente coherente entre el discurso y la acción y, Espíritu de Cuestionamiento, que le permitirá guiar acciones continuas de auto evaluación y mejoramiento en lo personal y profesional.

Para tener mayor claridad sobre la importancia de las relaciones sociales que se presentan en la escuela, Emmanuel Kant, emplea el término racionalismo que se fundamenta en tres postulados: *pensar por sí mismo, pensar en el lugar del otro, y, ser consecuente*; desde los cuales se puede analizar la práctica del quehacer docente:

Con relación al primer postulado kantiano, Estanislao Zuleta (1991) expresa:

... “pensar por sí mismo no quiere decir no nos equivoquemos en esto, ningún prurito de originalidad. Uno piensa por sí mismo cuando lo que piensa, uno mismo lo puede argumentar y, si le va muy bien, demostrar. Pensar por sí mismo quiere decir que el pensamiento no es delegable. Lo que uno no piensa por sí mismo, no lo piensa, simplemente lo repite”¹⁵.

“Este planteamiento dista del acontecer diario que se vive dentro de la Escuela, donde pensar por sí mismo por parte del estudiante es reemplazado por pensar tal y cual lo hace el profesor, lo que equivale a que sea este quien lleve a cabo la labor de pensar, en tanto que el alumno quede relegado a las acciones operativas- repetitivas.

¹⁴ Ley General de Educación Colombiana. Artículo 94.

¹⁵ Zuleta, Estanislao. 1991. “Democracia y Participación”. Colombia: Violencia, Democracia y Derechos Humanos. Santafé de Bogotá: Altamir. 227-235.

Aunque resulte difícil aceptarlo, aún perdura dentro de nuestro sistema escolar la denominada, según Paulo Freire, concepción bancaria de la educación. A esta visión educativa se oponen nuevos planteamientos, como es el caso del constructivismo, bajo el cual el proceso educativo es una permanente confrontación de saberes, lo que implica que tanto docentes como alumnos juegan papeles activos, que distan de las formas tradicionales empleadas en nuestra Escuela. Así, Ricardo Lucio A. expresa: “el constructivismo plantea que el papel del maestro no es el de transmitir el conocimiento, sino el de propiciar los instrumentos para que el alumno lo construya a partir de su saber previo”

El segundo postulado racionalista es, según el mismo Zuleta (1991):

... “es el movimiento que se dirige hacia allá, a pensar en el lugar del otro, a reconocer que el otro puede tener la razón, a hacer el esfuerzo de ver hasta qué punto se puede aprender de él, es un movimiento que va contra toda discriminación”¹⁶

La Escuela tradicional también se ha quedado corta en esta posibilidad de cimentar una actitud democrática, por cuanto no ha propiciado un diálogo de saberes, entre docentes y estudiantes y de estos entre sí.

El tercer postulado kantiano, ser consecuente, es, según Zuleta (1991):

... no ser terco. Quiere decir que si nosotros tenemos una tesis cualquiera, y las consecuencias necesarias de esa tesis resultan ser contradictorias o absurdas, debemos abandonarlas si queremos ser consecuentes con la lógica.

2.2.3.3 Los padres de familia dentro del Gobierno Escolar. Se puede afirmar que, gracias a la Ley General de Educación y al Gobierno Escolar, los padres de familia han vuelto a la Escuela.

Con respecto a la participación de los padres de familia dentro del nuevo modelo de administración de una Institución o Centro educativo, es necesario manifestar que son los padres de familia, quienes deben asumir la responsabilidad frente a la educación de sus hijos y vincularse de lleno con las organizaciones que los representan, para co-participar en la toma de decisiones que competen con el mejoramiento institucional en general

La misma Ley establece que la representación de los padres de familia está dada desde el organismo de mayor jerarquía institucional (el CD), hasta aquellos en donde se contemplan casos de la vida cotidiana en que se ven involucrados sus hijos, como son los asuntos de promoción escolar (Comités de Promoción).

2.2.3.4 Presencia de los egresados en el gobierno escolar. El nuevo modelo administrativo vincula también a hacer parte de las determinaciones importantes de una

¹⁶ _____ 1995. La participación democrática y su relación con la educación. En Educación y Democracia. Santafé de Bogotá: Fundación Estanislao Zuleta-Corporación Tercer Milenio. 121-139.

institución educativa a todos aquellos que sienten como suya la que en otro tiempo los albergó y permitió su formación y estructuración como ciudadanos de bien, a ellos corresponde unificarse y fortalecerse en asociaciones para poder hacer presencia en el CD de un plantel educativo.

2.2.3.5 Presencia del sector productivo en el gobierno escolar. Este mismo proceso de apertura de las puertas de la Escuela a la comunidad, hace necesaria la vinculación y la participación activa del sector productivo aledaño a cada institución escolar. Así, un puesto del CD está reservado para un representante de este sector.

La situación descrita muestra lo valioso que resulta para la Escuela incorporar muchas de las experiencias que en el sector productivo se llevan a cabo, readecuando y rediseñando algunas de sus concepciones y prácticas, lo cual es posible de lograr con la presencia de un representante del sector productivo en el principal órgano de dirección escolar, como lo es el CD.

A su vez, la escuela está en capacidad de aportar nuevos elementos al sector productivo, gracias a su experiencia construida en el campo humanístico, a través de la cual es posible dar un sentido mucho más profundo y trascendente a las labores que se realiza en ese campo, desde los aspectos motivacional y organizacional, hasta las nuevas teorías administrativas, donde se privilegia el aspecto humano.¹⁷

2.2.3.6 El Gobierno Escolar una posibilidad de repensar las formas de administración. La creación del Gobierno Escolar es, además de todo lo antes expresado, la posibilidad para que se revisen las tradicionales formas de orientación y administración que se han llevado a cabo dentro de la escuela colombiana y en muchas otras instituciones de carácter oficial.

La forma clásica de administración ha establecido que sea una persona (llámese gerente, administrador, o, como en el caso de las instituciones escolares, rector) quien señale los lineamientos bajo los cuales se orientan y desarrollan las actividades que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Esta concepción concentra en un solo funcionario todo el poder de decisión, lo que no solamente limita la posibilidad de participación de otras personas y estamentos, sino que además obstaculiza algo que es indispensable a la luz de las nuevas teorías administrativas: la confrontación de diversos puntos de vista de las personas involucradas en una institución.

Hoy en día, cuando están muy en boga tendencias administrativas conducentes a lograr la calidad total y la excelencia tanto en los procesos como en los resultados, se hace indispensable para transformar y democratizar a la Escuela evaluar ese tipo de planteamientos y determinar cuáles de ellos tienen cabida en el seno escolar y de qué manera son susceptibles de implementarse, todo ello gracias a la apertura que brinda la creación del Gobierno Escolar.

¹⁷ Op. Cit.

Si un Estado diseña los mecanismos que permitan aglutinar a los miembros de su sociedad para que discutan sus puntos de vista, como es la perspectiva lograda a través de la creación del Gobierno Escolar, está en el camino de impulsar procesos de participación, una expresión por lo demás válida y necesaria de la permanente construcción de democracia.

2.2.3.7 Caminos para la democratización de la escuela. La posibilidad de transformar el mundo escolar, haciendo de él un espacio cada vez más democrático y con ello llevar un aire renovador a otras instituciones y espacios de la sociedad colombiana, debe partir de abordar, necesariamente, las concepciones desde las cuales se mira la educación y la Escuela misma.

En este sentido es válido citar a Román Sánchez y Musitu Ochoa (1980), quienes expresan:

Lo importante no es que los profesores de bachillerato, formación profesional o universidad “enseñen”, sino que los alumnos de bachillerato, formación profesional o universidad “aprendan”. Ningún profesor enseña bien si sus alumnos no aprenden. La demostración que se enseña bien está en el aprendizaje de los alumnos y no en otra parte o criterio. Esta nueva forma de asumir la Escuela y el conocimiento es reconocer que su proceso de construcción no tiene un solo camino y que, por el contrario, son variadas las formas de edificarlo.

Una manera de erigir actitudes democráticas dentro de la Escuela lo constituye aprender a desarrollar tareas cooperativamente, mostrando los beneficios que esta forma de trabajo posee para dar respuesta a los problemas que la cotidianidad presenta y simultáneamente llevar a cabo los procesos de construcción de conocimiento.

La práctica de la democracia en la escuela requiere el diálogo entre las formas institucionalizadas o no de las culturas tanto de la escuela como de la comunidad. “El modelo se fundamenta en 2 grandes premisas: (i) es necesario revisar el sentido de la escuela, devolviéndole su rol de formadora de ciudadanos desde una perspectiva democrática. (ii) necesitamos una educación ciudadana que promueva el desarrollo de competencias para la vida y para la convivencia, mejorando así los aprendizajes formales y los considerados como no formales”¹⁸.

Nuestra posición respecto de educación ciudadana reconoce las diversas dimensiones de la persona, es multidimensional: política, socio afectiva, ética e intelectual, por tanto pretende visualizarlas e interrelacionarlas para un tratamiento integral.

Reconocemos tres pilares en la educación ciudadana: la convivencia, la participación y el conocimiento. La convivencia, es una condición básica de todo proceso de socialización y desde una perspectiva ciudadana implica la construcción de una comunidad política. Supone estar atentos a la forma en que se producen y reproducen las distintas maneras de relacionarnos y reconocernos y, a su vez, al manejo de las diferencias y de la diversidad. La mejora en las relaciones y en la integración de la

¹⁸ SANCHEZ, Román y OCHOA, Musitu. 1980

comunidad educativa se relaciona con tres elementos: la valoración y el respeto de las opiniones y los aportes en las discusiones; la construcción de una visión común relacionada con la mejora del centro educativo y; la oportunidad para el crecimiento personal y reconocer el conflicto como consustancial a la existencia humana

La participación desde esta perspectiva supone el reconocimiento de la institución educativa como espacio público, las formas y lugar donde se condensan las diversas maneras de estar y ser parte de ese espacio colectivo que es nuestro y de todos.

Supone a la vez, reconocer que el poder está en las relaciones y que generalmente son relaciones asimétricas, desde esta mirada puede ser un instrumento de cambio.

La convivencia y la participación pueden convertirse en procesos de generación de nuevos tejidos sociales o de ratificación de los preexistentes, los mismos que son vitales para la existencia de los sujetos. Esa construcción o reconstrucción del tejido social en la escuela dialoga con la necesidad de valorar la individualidad y de fortalecer una comunidad basada en la confianza.

En el conocimiento, buscamos propiciar en todos los integrantes de la comunidad escolar una forma diferente de relacionarse con él, de modo que deje de entenderse como un registro mecánico de hechos y se convierta en un estímulo al pensamiento, una construcción social y personal que permita a estudiantes, docentes y directores relacionarse más significativamente con su entorno, aprendiendo a establecer múltiples relaciones entre diferentes aspectos de la realidad.

El conocimiento juega un papel sustantivo en la construcción de la ciudadanía. La calidad de los conocimientos y la manera de apropiarnos de ellos fortalecen nuestro ejercicio ciudadano en la escuela.

El rol de la escuela frente al desarrollo del conocimiento es fundamental, siempre y cuando sea capaz de relevar la subjetividad y cultura de la propia vida escolar y de la comunidad. Asumiendo las experiencias que se viven como situaciones a criticar y modificar a través del pensamiento, la acción y la organización.

Para trabajar estos aspectos en los estudiantes se hace necesario que:

a. Los docentes al descentrarse del rol pedagógico tradicional ceñido a las responsabilidades del aula, encuentren un nuevo sentido a su práctica. La participación en otros espacios que transitan del aula a la escuela y a la comunidad, amplía su sentido de pertenencia y enriquece su rol docente (pedagógico, ético y político).

Al poner en relieve la cotidianidad, la subjetividad y la cultura, los conduce a humanizar la acción y reflexión, los estimula a ver a las personas no como conceptos a modificar, sino como sujetos con los cuales hay que convivir, compartir sueños y acciones, pero, colectivamente. Esta otra forma de relacionarse y convivir pueden muchas veces no afectar al poder, pero si lograr fortalecer la subjetividad de la gente, con lo cual, está claro, esas personas están preparadas para retos mayores

b. Cuando los docentes reflexionan sobre su experiencia y construyen una visión común es posible afectar la cultura organizacional de la escuela, favoreciendo la gestión, la convivencia y los aprendizajes. Y si se orientan hacia formas y sentidos democráticos se resignifican el rol y la responsabilidad de la escuela y de sus integrantes.

El ejercicio de reflexión provoca una nueva manera de gestión y participación que fortalece la convivencia y potencia los aprendizajes. La apropiación del entorno es más pertinente y el bien común en la escuela y la comunidad aparecen como puntos centrales de la agenda escolar.

Una relación diferente que valora la igualdad y diferencia de los sujetos sea en el aula o en la comunidad genera una mayor y mejor preocupación por el bienestar general. Se abren canales para tratar y afrontar con pertinencia la inequidad desde la escuela y redes sociales.

c. La incorporación de asuntos públicos en la programación curricular y en los proyectos de innovación, renueva la práctica docente en el aula y la escuela y da sentido al aprendizaje.

El tratamiento de asuntos públicos desde la vivencia de los niños y adolescentes permite un encuentro diferente con el conocimiento porque como señala Giroux no se trata de "ajustar" a los estudiantes a la sociedad existente; en vez de eso, su propósito principal debe estimular sus pasiones, imaginaciones e intelectos para que sean movidos a desafiar a las fuerzas sociales, políticas y económicas que pesan tanto en sus vidas. En otras palabras, los estudiantes deberían ser educados para mostrar coraje cívico, esto es, la voluntad de actuar como si estuvieran viviendo en una sociedad democrática. Esta forma de educación es esencialmente política y su meta es una sociedad democrática genuina, una sociedad que dé respuesta a las necesidades de todos y no sólo de unos pocos privilegiados.

d. Comprender la escuela como espacio de encuentro y tensión entre la cultura escolar existente y la demanda de la sociedad por aprendizajes significativos, puede ser una oportunidad para la búsqueda de propuestas que afronten la desigualdad e inequidad educativa.

e. La escuela puede fortalecer la institucionalidad y el tejido social si resignifica su rol primigenio y primordial de formadora de ciudadanas y ciudadanos.

Desde el protagonismo de los docentes y la promoción de espacios de encuentro, concertación y alianzas con la familia y comunidad, es posible construir un proyecto común que enfrente la inequidad educativa y la desigualdad social en la comunidad local.

Asumir esta visión de la institución educativa, implica la capacidad y posibilidad de enfrentar los procesos administrativos y pedagógicos subsanando un gran vacío que ha existido dentro de nuestra Escuela y en buena proporción en el resto de la sociedad: aprender a trabajar en equipo.

2.2.3.8 Los equipos de Gestión. Actualmente, la escuela configura su propuesta social mediante su Proyecto Educativo Institucional que responde y promueve las aspiraciones y expectativas individuales y sociales en la determinación y puesta en marcha de intervenciones educativas que propicien y posibiliten la consecución de los fines de la educación en, con y para la comunidad dentro de un contexto global.

La escuela enfrenta hoy cambios paradigmáticos que impactan significativamente en su cultura organizacional y la gestión escolar. Esta relación transita desde un modelo que sustenta el centralismo, el formalismo y la segmentación a un modelo que promueve la descentralización y por lo tanto auspicia la autonomía y la participación de los agentes educativos que integran una comunidad educativa determinada.

La escuela, entendida como comunidad educativa, para poder responder o anticipar propuestas a los desafíos y requerimientos de su entorno social, debe concertar, dinamizar y evaluar múltiples y complejos factores simultáneamente dentro del tejido social. Para ello, se hace necesario la conformación de equipos de gestión escolar capaces, por una parte, de atraer y movilizar a los distintos agentes de los sectores sociales mediante la conformación de reales y efectivas redes de apoyo en pos de objetivos educacionales, (intersectorialidad social del exterior), y por otra, concitar, aunar y orientar esfuerzos organizacionales internos en dirección hacia esos mismos objetivos, (interdisciplinariedad en el interior).

Una precisión fundamental, en este orden de consideraciones, es la distinción entre grupo y equipo de trabajo. En el primero son características notables, la presencia de un líder fuerte, claramente individualizado, en tanto responsabilidad y resultados. En el segundo, por el contrario, los roles del liderazgo son compartidos. Presencia de responsabilidad individual y compartida. Resultados de trabajo colectivo. Estimula la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas. Mide el desempeño directamente mediante evaluación de resultados de trabajo colectivo. Discute, decide y hace el trabajo en conjunto.

Variados y complejos son los eventos que impactan a la organización educativa y que justifican la incorporación a la cultura organizacional del trabajo en equipo. El concepto de comunidad educativa que involucra la relación escuela- hogar- comunidad, para establecer redes de apoyo que permitan promover aprendizajes tanto en los alumnos como en los integrantes de estas redes.

La práctica del trabajo en equipo debe ser el modelo vicario para favorecer el desarrollo personal y social de las personas, la adquisición de habilidades cognitivas y sociales por parte de los alumnos para responder a las exigencias y condiciones del trabajo colaborativo propias del mundo tanto académico como laboral.

La atención de la diversidad de desarrollos cognitivos, emocionales, sociales y culturales que presentan quienes acceden a la escuela, la respuesta a la pluralidad de manifestaciones sociales y culturales, así como la inserción e integración de los niños y jóvenes con necesidades educativas especiales provoca la necesidad de agrupaciones interdisciplinarias, transdisciplinarias e intersectoriales.

En consecuencia, los equipos de gestión escolar asumen un liderazgo grupal cuando cumplen cuatro condiciones fundamentales: primero, saben hacia dónde debe ir la organización educativa; segundo, convocan a los integrantes de la comunidad; tercero, permiten que se replique el modelo del trabajo en equipo en todas las esferas de la organización; y cuarto, diseñan, ponen en marcha y evalúan un plan global de acción que al ser participativo permite la toma de decisiones autónomas, en distintos niveles, dentro de un marco concordado.

No es tarea fácil aprender a trabajar en equipo, pues en el fondo es una lucha contra los esquemas individualistas que la Escuela y la sociedad ha inculcado entre sus miembros, pero se constituye en una alternativa válida y necesaria para el avance del conocimiento y la construcción de formas democráticas dentro y fuera del recinto escolar.

Como se ha podido ver a lo largo de estos apartes, el proceso de transformar la Escuela colombiana en un espacio democrático y con ello influir en el conjunto de la nación, tiene respaldo en un ordenamiento jurídico, lo que ha permitido cambios en la estructura administrativa y académica de ella; sin embargo, son variadas y complejas las tareas que son necesarias emprender, es grande el esfuerzo que es indispensable realizar por parte de estudiantes, docentes y padres de familia, pero todo ello bien vale la pena, pues de su reorientación depende en gran parte el futuro del país y unas mejores condiciones de vida para el conjunto de sus habitantes.

Las decisiones individuales y grupales tienen cada una de ellas sus puntos fuertes, ninguna de las dos es ideal en todas las situaciones. Vamos a analizar las ventajas del trabajo en equipo o comités.

a. Información y conocimiento más completo: Un grupo tiene más información que un solo individuo. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.

b. Incrementar la aceptación de una solución: Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible. La participación en grupos facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa. Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar, las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

c. Incrementan la legitimidad: Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad.

De igual manera la toma de decisiones en grupo tiene desventajas, como por ejemplo:

a. El reunir al grupo toma su tiempo. El resultado es que los grupos consumen mas tiempo en alcanzar una decisión que si un individuo la estuviera tomando solo. - Pero es preferible mayor tiempo y mayor efectividad.

b. Presiones de aceptación. En los grupos existen presiones sociales, el deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en

un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo.

c. Responsabilidad ambigua, importan los resultados, no la posible responsabilidad individual.

2.2.3.9 El rector y su papel. La experiencia propia y la literatura nacional e internacional insisten cada vez más en la importancia de la institución educativa y de los procesos de gestión escolar para mejorar sistemáticamente los resultados de los estudiantes y conseguir mayor eficiencia en el uso de los recursos. Además de, la infraestructura, las dotaciones y los recursos humanos, son esenciales para el buen funcionamiento de las instituciones escolares, y el desarrollo del liderazgo y el trabajo en equipo de quienes laboran en ellas, porque aumentan la capacidad de planeación, seguimiento y control de los procesos de enseñanza-aprendizaje y promueven la innovación y la investigación educativas.

Un aspecto clave de la institución escolar es la dirección. Estudios internacionales y nacionales señalan que el liderazgo y la capacidad del rector son vitales para el logro escolar, el papel del rector es determinante para garantizar el logro de los objetivos del sistema educativo en su totalidad.

2.2.3.9.1 Importancia del rector en la política educativa. Quisiéramos tratar brevemente el papel de la institución escolar en la reforma educativa colombiana. Dicha reforma hizo avances sustanciales en algunos aspectos de la autonomía escolar, sobre todo en las instituciones públicas. En primer lugar, les otorgó la competencia de definir el Proyecto Educativo Institucional. La segunda gran transformación consistió en la creación de los *gobiernos escolares*, esto es, de una dirección de las instituciones compartida con otros actores y con amplia participación de la comunidad educativa. Por limitadas que parezcan las nuevas competencias, algunos suponen un liderazgo fuerte de los rectores.

Al rector se lo ve como un gerente, porque especialmente en las ciudades grandes ha habido una evolución del concepto de la rectoría hacia la gerencia escolar, tratando de llevar a la escuela el conocimiento gerencial de las organizaciones en general.

¿Por qué son limitadas las funciones de los rectores? Ya mencionamos los aspectos en que la reforma educativa toca la institución escolar, detengámonos ahora en el rol del rector en relación con ellos.

En lo referente al gobierno escolar, también se asume que el rector es el líder del mismo, pero su papel es confuso. Digámoslo una vez más: tanto las competencias de la escuela como las del rector son ambiguas y se escuchan comentarios como que el rector es un miembro más de los organismos de dirección y no un verdadero líder. En teoría, el rector es también el ordenador del gasto y tiene responsabilidades legales en ese campo.

La experiencia internacional también ilustra acerca de lo que se espera del rector y algunas reformas educativas en el mundo han dado mucho relieve a la dirección. Desde

la descentralización de la educación en Colombia afirmamos cada vez con mayor énfasis que la calidad de la educación es responsabilidad de la institución educativa, sin que le haya sido dado autonomía ni establecido con precisión las funciones de la dirección escolar. Haría falta, por consiguiente, acordar unos elementos para orientar el debate en torno a una profundización de la reforma educativa y una más adecuada definición del rol de los rectores, es decir, hablar de competencias y recursos hasta el nivel de las escuelas y diferenciar el papel del rector y el de los organismos de gobierno.

Consideramos importante la necesidad de resolver el falso dilema entre lo académico y lo administrativo y definir operacionalmente el liderazgo del rector. Es un error plantear una dicotomía entre el rector como pedagogo y como administrador: el rector debe ser un líder y su posición dirigente debe expresarse en el quehacer cotidiano y en los instrumentos institucionales. Aquí entran en juego dos aspectos esenciales, a saber, la revisión de los mecanismos para acceder al cargo de rector y la de los procedimientos para regular la profesión misma de rector.

En muchas reformas educativas recientes se ha tratado de utilizar el idioma de la administración de empresas para hacer que los colegios parezcan más efectivos, pero investigaciones sobre liderazgo educativo nos indican que debemos separar estos dos planos, porque las instituciones educativas no son empresas; no obstante, que las relaciones de poder en la escuela son mucho más complejas y que es desacertado adoptar únicamente la perspectiva jerárquica. Además, un buen rector debe ser consciente de sus valores y compromisos personales, debe entender de dónde viene, qué lo impulsa y cómo va a integrar todo ello en su papel de rector y deberá estar al tanto de las teorías contemporáneas y de la investigación sobre temas administrativos y académicos.

2.2.3.9.2 Los roles del rector en las instituciones escolares colombianas. Algunas de las *acciones de proyección* que competen al rector o director en el ámbito administrativo son liderar la construcción, la adopción, la divulgación y el desarrollo del PEI; promover la organización y el funcionamiento del gobierno escolar y sus órganos asesores; presentar para su aprobación el presupuesto de gastos del Fondo de Servicios Educativos; identificar las necesidades de actualización del personal docente y administrativo y coordinar con las instancias pertinentes la puesta en marcha de las acciones para atender dichas necesidades.

Entre las *acciones de ejecución* está asignar funciones, actividades y responsabilidades a las personas vinculadas a la institución; determinar tareas, fijarles un orden y encomendarlas a las personas vinculadas a la institución según las funciones que les han sido asignadas; llevar a cabo actividades que aseguren la ejecución de lo acordado en el CD; orientar estrategias para mejorar la eficacia de la comunicación institucional y tramitar ante las autoridades respectivas las solicitudes y los requerimientos de la institución.

En el ámbito pedagógico-curricular hallamos dos grandes acciones del rector o director: liderar las actividades del Consejo Académico dirigidas a realizar una propuesta curricular acorde con el PEI y liderar actividades para hacer viables los acuerdos que

regulan la interacción social, pedagógica y curricular entre los miembros de la comunidad educativa.

Con ese propósito el rector o director apoya la realización de eventos que despierten en los docentes interés por temáticas científico-pedagógicas y de formación, convoca y preside jornadas pedagógicas para analizar la acción educativa de la institución, apoya la implementación de estrategias que garanticen las interacciones y mediaciones entre los docentes y los estudiantes, y aporta elementos de análisis para solucionar conflictos entre los estudiantes y los docentes.

En el ámbito comunitario encontramos dos grandes acciones: promover la integración de los miembros de la comunidad educativa e integrar los propósitos del PEI a las perspectivas de desarrollo del Plan Educativo Municipal o local, dependiendo de dónde esté situada la institución. En desarrollo de la primera acción el rector participa en la socialización de las experiencias educativas, tanto de su institución como de otras instituciones, para lo cual son primordiales las concertaciones y coordinaciones interinstitucionales que le permiten a la institución crecer y mejorar; apoya el cumplimiento de los pactos consignados en el manual de convivencia de la comunidad educativa; y participa en actividades culturales, científicas y recreativas que integren a la comunidad educativa.

2.2.3.9.3 Retos, oportunidades y dificultades de los rectores en la conducción de las Instituciones escolares. Para hablar de dificultades, retos y oportunidades de nuestros rectores en las instituciones educativas, recordemos que las políticas de descentralización asignan a la institución educativa un papel ciertamente muy importante en términos de autonomía y posibilidades de autogestionarse. Esta función ejecutiva está orientada por una función estratégica que le traza una dirección y un orden, y se apoya en una función logística o administrativa que le proporciona los recursos y los procedimientos para operar. En las instituciones educativas la función operativa tiene que ver con la misión específica de la institución, ligada al conocimiento y al acceso a los códigos de la modernidad. Un componente primario de esta función es, por lo tanto, la gestión pedagógica; en tanto que el clima escolar es un elemento complementario relacionado con el modo como la escuela proporciona una formación integral, un ambiente de aprendizaje social y, en general, un clima de socialización.

La función estratégica concierne a la dirección y organización del gobierno escolar y le marca un rumbo a la función operativa, que es soportada por la administración.

Si consideramos la problemática externa en términos de las áreas y los componentes que ya mencionábamos atrás, sobresalen varios aspectos de la función estratégica que son esenciales para diseñar programas de mejoramiento del trabajo de los rectores. En primer lugar, los Proyectos Educativos Institucionales son idealistas, teóricos y no guardan relación directa con el contexto institucional y social. El liderazgo pedagógico es muy débil y si aun cuando se han constituido gobiernos escolares todavía son excesivamente formales y muy ceñidos a la ley; el CD, reiteramos, es apenas formal y no interviene en decisiones importantes.

Consideramos que el Ministerio de Educación ha descuidado la formación permanente de los rectores y que luego de expedida la Ley General de Educación el cambio, no sólo en la rectoría, sino en toda la estructura política colombiana, incluida la institución educativa, tendría que haber involucrado a los rectores para que fuéramos capaces de asumir la autonomía, la descentralización y la democratización de la educación.

Es posible que el gobierno haya identificado algunas falencias en los rectores y es por esto que a llevado a que éstos lleguen a su cargo por concurso y no lo ocupen indefinidamente, sino que deban someterse a una evaluación periódica de la comunidad, con el objetivo de seleccionar buenos rectores, con mejor formación y sin nombrar rectores para toda la vida podríamos tener mejores resultados en todas las instituciones, porque un rector es la unidad mínima del Estado en muchas localidades colombianas.

Así como hay rectores que ejercen el poder por el poder y la autoridad por la autoridad, hay otros distintos, incluidos los que no ejercen ninguna autoridad. Por ahora, debido a la falta de claridad sobre el papel del rector, lo que se espera de él y, sobre todo, los resultados que se le van a exigir a la institución educativa, el comportamiento del rector depende básicamente de su personalidad.

Existen ejemplos de participación de la comunidad en el sector, tanto a nivel internacional como nacional:

En El Salvador, las escuelas denominadas EDUCO son financiadas con recursos públicos pero administradas por las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE). Están conformadas por padres de niños que asisten a las escuelas, elegidos democráticamente. En varios estados del Brasil el rector es nombrado por la escuela, con la participación de la comunidad educativa.

En Colombia, las instituciones educativas tienen una amplia flexibilidad para definir sus planes de estudio con la participación de la comunidad, a través de los gobiernos escolares y la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

2.2.4 Espacios de participación con que cuenta la comunidad. La Escuela juega un papel destacado en la construcción y profundización de una sociedad democrática.

La relación entre Escuela y sociedad es asimétrica. La sociedad influye decisivamente en la Escuela, mientras que la influencia de la Escuela sobre la sociedad es parcial y limitada, aunque ambas se encuentran interrelacionadas. La pregunta sobre la sociedad que queremos y cómo trabajar para aproximarnos a ese modelo no debería, en absoluto, desvincularse del proceso educativo y de la función social que cumpla la institución escolar.

La educación, tal y como la entendemos quienes defendemos la Escuela Pública, ha de proponerse como tarea esencial corregir las desigualdades sociales y favorecer una auténtica igualdad de oportunidades, en virtud de la cual, el talento y el mérito prevalezcan sobre las condiciones económicas.

La Ley General de Educación estableció los siguientes mecanismos de participación:

a. Gobiernos escolares: cada establecimiento educativo del Estado tiene un gobierno escolar conformado por el CD, el Consejo Académico y el rector. Su función es considerar las iniciativas de estudiantes, educadores y padres de familia en la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades comunitarias y demás acciones de participación democrática en la vida escolar.

b. Juntas Municipales de educación (JUME): además de verificar el cumplimiento de las políticas y programas educativos nacionales y departamentales, fomentan y controlan el servicio en su municipio; coordinan y asesoran a las instituciones educativas para el desarrollo del currículo y proponen al departamento la planta de personal.

c. Foros Educativos nacionales, departamentales y municipales: permiten reflexionar sobre el estado de la educación y hacer recomendaciones a las autoridades educativas.

Las instituciones educativas constituyen el eje fundamental de la transformación que propone el Nuevo Sistema Escolar. Para lograr esos propósitos, la participación de la ciudadanía en la gestión escolar es una condición esencial.

2.2.5 Autoridad y responsabilidad. Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición.

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad.

Tendríamos que retroceder en el tiempo, posiblemente demasiado para encontrar algún origen de la autoridad.

Veamos cuatro requisitos para que la autoridad sea aceptada por los subordinados:

Primero: Los subordinados deberán ser capaces de entender la comunicación.

Segundo: El subordinado tiene que tener muy claro que lo que se le pide, no es inconsistente con los propósitos generales de la organización.

Tercero: El subordinado tiene que tener claro que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, las peticiones inmorales o faltas de ética deben ser desobedecidas.

Cuarto: El subordinado tiene que tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el Mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental del subordinado, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

Existen varios tipos de autoridad, entre los cuales mencionamos:

Se denomina autoridad de línea la que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo, y se le denomina "cadena de mando".

La autoridad de personal. Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar.

La autoridad funcional. Es la autoridad que tendría en administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada "cadena de mando".

2.2.6 ¿Que es delegación? La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

Seguramente, el proceso de delegación, es un paso muy importante en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la autoridad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado; en todo caso somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de ella ante nuestros superiores.

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

En la práctica, la delegación es una de las tareas más complejas que existe. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados. Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.

La delegación no es abdicar la propia responsabilidad. No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización. Sin la existencia

de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso. El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo.

2.2.7 Toma de decisiones. La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros nos pasamos todos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

La toma de decisiones en una organización se circunscriben a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando.

El proceso racional de toma de decisiones requiere de los siguientes pasos:

a.- Determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión.

b.- Identificar los criterios de decisión. Por ejemplo: "Una persona piensa adquirir un automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

c.- Asignar peso a los criterios. No todos los criterios tienen el mismo peso, es decir igual grado de importancia. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, prioriza los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Desplegar las alternativas.

d.- Desarrollar todas las alternativas. Desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para una situación determinada.

e.- Evaluar las alternativas. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

f.- Seleccionar la mejor alternativa. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final de proceso de toma de decisiones. El tomador de decisiones solo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Debemos analizar la toma de decisiones de una forma totalmente racional:

2.2.8 Eficacia, eficiencia y efectividad. El que los grupos sean más efectivos que los individuos depende del criterio que usen para definir la eficacia: en términos de precisión, las decisiones grupales tienden a ser más exactas. La evidencia indica que, en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Eso no quiere decir, por supuesto, que todos los grupos superen a los individuos.

Si la eficacia de la decisión se mide en términos de velocidad, términos en que gana la decisión tomada por el individuo, las decisiones grupales se caracterizan por la negociación, la cual consume más tiempo.

Los grupos son más efectivos que los individuos, a pesar de las presiones para conformarse. Por ejemplo: en la lluvia de ideas se sientan 6 o 10 personas alrededor de una mesa. El líder del grupo expone el problema de forma clara, con el fin de que todos los asistentes la entiendan. Los asistentes deliberan las posibles alternativas en un tiempo establecido de antemano. No se aceptan las críticas por la pérdida de tiempo que suponen y lo poco constructivas que pueden ser, lo que si se registra para su discusión y análisis son todas las alternativas presentadas.

Se aconseja que sean números impares (5, 7,9). Esta cantidad de asistentes permite que todos intervengan en forma activa y por lo tanto defender su propuesta. Se establecerá un tiempo máximo a cada uno de los asistentes en la defensa de sus puntos de vista. La reunión del grupo tiene que tener una hora de comienzo y una hora de finalización.

La eficiencia ha de entenderse como el grado de rendimiento de un sistema, en nuestro caso la institución educativa que en definitiva se traduce en la búsqueda de la nacionalidad: hacer más, hacer mejor, en menos tiempo y con mayor calidad, con los recursos justos y con la mayor economía. La eficiencia atañe directamente a los procesos y se da al interior del sistema.

La eficacia se concibe como una dimensión dinámica e integral, que da cuenta de los logros académicos y de desarrollo personal y social de los estudiantes, de los docentes, de los directivos y demás estamentos de la institución educativa.

Una organización es eficaz, si:

“a.-Alcanza su misión y sus objetivos con la mayor eficiencia posible y

b.- Esa misión y esos objetivos están en concordancia con el momento histórico y el contexto cultural de la sociedad en la cual se desenvuelve”.¹⁹

La efectividad, llamada eficiencia social o impacto institucional expresa los efectos en la comunidad de influencia, originados por los resultados o los objetivos cumplidos por la institución educativa²⁰.

La efectividad es el grado de compatibilidad, adecuación o correspondencia entre las acciones ejecutadas por la institución educativa y las necesidades reales y expectativas del entorno.

2.2.9 La participación comunitaria. Participar no es un fin, es un medio, un instrumento. Participamos para alcanzar objetivos, unimos nuestro esfuerzo a otros esfuerzos y dedicamos nuestro tiempo a poner en marcha proyectos porque creemos que esos proyectos mejorarán las circunstancias en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros también nos enriquecemos y mejoramos en el proceso que conduce a lograr esas metas.

La democracia educativa y la participación de la comunidad escolar son impulsos para la profundización de la democracia y sólidas experiencias para interesar a los distintos sectores de la comunidad escolar en proyectos colectivos y en la mejora de la calidad educativa.

Queremos resaltar la importancia de dirigir las acciones en procura de metas tales como:

a.-Definir y contextualizar con rigor los conceptos de participación escolar y democracia educativa.

b.-Reflexionar sobre la importancia que tienen valores democráticos como la tolerancia, la solidaridad, el respeto a la diferencia, la justicia, el derecho a la igualdad de oportunidades, etc. y que deben ser impulsados desde la Escuela y proyectados hacia el entorno.

¹⁹ CHAMORRO P., José Patrocinio. Pensamiento administrativo y Teoría organizacional. P.168

²⁰ _____. El Proyecto Educativo Institucional. P.57.

c.-Vincular la democracia educativa a la participación, haciendo ver cómo sin una vinculación de toda la comunidad escolar no será posible un funcionamiento plenamente democrático de las instituciones.

d.-Asumir la educación para la libertad como un modelo abierto en el que es necesario elegir entre diversas opciones aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas.

e.-Apostar por un modelo educativo que se base en el desarrollo de la libertad y de la autonomía, conscientes de que para la formación integral de la personalidad la libertad juega un papel esencial.

f.-Reivindicar la participación no sólo como un instrumento para integrarse en proyectos colectivos sino como un medio para alcanzar la madurez personal y enriquecer las opciones vitales.

g.-Tomar conciencia de que la participación es un factor esencial para mejorar la calidad educativa y las relaciones entre los distintos sectores de la comunidad escolar.

h.-Sensibilizar a los padres y madres acerca de la importancia de un modelo de gestión democrática en las instituciones como instrumento para preparar a los alumnos para la vida, trasladando la gestión democrática no sólo al CD, sino a la organización de actividades extraescolares y complementarias y al conjunto de relaciones que tienen lugar en la institución.

i.-Impulsar iniciativas y proyectos en los que participen los distintos sectores de la comunidad educativa a fin de vencer corporativismos y reforzar los lazos de unión entre todos los estamentos.

j.-Defender que la democracia educativa es una herramienta valiosa para la participación social de todos los estamentos de la comunidad escolar.

k.-Poner a disposición de los Padres y Madres unos materiales para motivar a la participación y a la construcción de la democracia educativa.

2.2.10 Participación comunitaria e interculturalidad en la escuela pública. El doctor, Jorge Jairo Posada, Profesor Universidad Pedagógica Nacional, manifiesta: “En Colombia en los últimos años se ha escrito mucho sobre participación, pero aún queda trabajo por hacer para crear procesos reales en este sentido.

Se habla de la participación como algo positivo en sí misma, sin analizar más a fondo con qué intereses se promueve, qué se busca con ella, qué tipos de participación se dan.

Las palabras que se refieren a los procesos sociales, tales como educación, desarrollo, participación pueden tener varios significados. Las palabras no son sólo abstracciones, ellas se encuentran ligadas al quehacer práctico de los seres humanos. El sentido de las palabras está relacionado con la praxis social. En el caso de la participación, este significado puede ser visto: como un medio para justificar o legitimar decisiones, o, como un proceso donde se va aprendiendo a decidir como orientar la vida institucional.

La participación puede ser entendida como una forma de construcción de ciudadanía.

La participación puede ser asumida como un objetivo, o meta y también como un medio y método. Cualquier tipo de participación puede abrir espacios de elaboración, al menos en el plano del discurso, para prácticas educativas y sociales alternativas.

Para que la participación se dé, de hecho es fundamental crear mecanismos específicos de participación. La planeación es siempre política, no es neutra, ya que representa opciones, decisiones y prioridades.

A manera de conclusión, se puede decir que:

“La democracia supone una actividad responsable del pueblo, orientada hacia la defensa de sus propios intereses, en los distintos frentes de la vida social. (Su Defensor No 8, Carlos Augusto Lozano, Marzo de 1994).

Y todo este discurso requiere una mayor legitimación y para esto es necesario fortalecer la participación, lo que desarrolla sentido de pertenencia.

La base política de la dirección (CD) debe ser el resultado de la elaboración de la comunidad educativa de un conjunto de propuestas y procedimientos pactados entre los diversos segmentos, que orienten las acciones administrativas, sociales y pedagógicas que se desarrollan al interior de la institución educativa y de su relación con la comunidad-contexto.

Jorge Jairo Posada, afirma “La gestión democrática de las escuelas no se reduce a la elección de los representantes a los órganos del gobierno escolar. La gestión democrática de la escuela tiene un carácter pedagógico tanto en relación a la democratización de las relaciones cotidianas de la escuela como en su incidencia en el proceso global de democratización de la sociedad y de la constitución de ciudadanía”.

Las propuestas pedagógicas (PEIs, proyectos curriculares, etc.) necesitan crear procesos reales de participación, produciendo ejemplos concretos de acciones democráticas al interior de la escuela y por fuera de sus muros.

El proceso pedagógico puede estar enraizado, impregnado y articulado con la cultura de la comunidad. También será difícil conocer el contexto donde el educando vive si la escuela no abre espacios reales de participación y expresión de lo cotidiano de la comunidad.

La participación puede ser en sí misma un aprendizaje, muchas veces no es algo tan espontáneo, presupone formación e información, la participación se aprende fundamentalmente participando; lo que no significa que los procesos de participación no deban estar siempre acompañados de procesos formativos.

La participación se enseña en el currículo oculto; la escuela crea o no un ambiente participativo que se vive en la cotidianidad.

La gestión democrática de la escuela cumple un papel de extraordinaria importancia para la democracia de un país y para la formación de ciudadanos (constitución de ciudadanía). La escuela no es una isla de democracia; a la escuela han llegado, los complejos conflictos que se viven en nuestra sociedad.

Se trata de la contribución de la escuela en cuanto parte del cuerpo social, desarrollando en su interior una cultura de la participación, de decisiones colectivas, de convivencia con las diferencias pero no con las desigualdades.

La participación de las madres y padres no es un agregado más a la propuesta educativa; debe ser algo inherente a un proyecto educativo democrático.

Los PEIs realizados porque la Ley obliga, las comunidades educativas que hay que conformar por obligación no son garantía de verdadera participación, ni de gestión democrática. Entre la Ley y la participación que garantice un proceso de democratización de la escuela existe una brecha amplia, cuyo reto es eliminarla, para garantizar la posibilidad de reencuentro social de los miembros de la comunidad.

Si la escuela pública, especialmente la escuela de enseñanza básica, es por excelencia una escuela de formación de ciudadanos; si la escuela pública da una contribución tan central al proceso de formación de ciudadanía y al proceso de formación de una cultura democrática, es vital la participación que la comunidad puede tener en el proceso de gestión de la propia escuela.

El proceso de democratización de la escuela tiene que ser entendido como un proceso de democracia social, y, en ese sentido es un proceso interno a ella pero también es esencialmente, un proceso de apertura de la escuela a la participación de las familias y de la comunidad; es como plantea Freinet, un proceso por el cual la escuela se abre a la influencia de la comunidad pero también la escuela influye en la comunidad.

La escuela que se abre a la participación de los ciudadanos no sólo educa a los niños que están en la escuela sino que crea comunidad y contribuye a la educación ciudadana; la escuela puede ser un agente institucional fundamental del proceso de organización de la sociedad civil.

Cualquier mecanismo de representación que pueda ser creado no debe eliminar otras formas de participación, como la creación de comisiones y comités, reuniones amplias, asambleas y debates sobre las cuestiones fundamentales de la actividad pedagógica.

2.3 MARCO LEGAL

El Estado Colombiano a través de la Constitución Política para garantizar la educación entendida como un derecho y servicio fundamentales, la organizó en lo que se ha denominado el Sistema Educativo Colombiano dirigido por el Ministerio de Educación Nacional, cuyo propósito es regular el servicio educativo como un servicio público con función social, el cual debe estar acorde con las necesidades e intereses de formación de las personas, la familia y la sociedad.

Para hacer posible este gran compromiso social, desde hace varias décadas se han estructurando diversos planes de desarrollo que han circunscrito políticas, programas y estrategias encaminadas al mejoramiento del servicio educativo y regidas por un amplio conjunto de normas jurídicas que han estado direccionadas al cumplimiento de los fines, propósitos y objetivos de la educación contemplados en un PEI, a la organización de la educación formal, no formal e informal y étnica, a la calidad de los programas curriculares, a la formación y capacitación de docentes, al reconocimiento de sus derechos y deberes, a la gestión de los establecimientos educativos de carácter público y privado, a la organización de los recursos humanos, administrativos, financieros, didácticos entre muchos otros.

La Constitución Política Nacional, la Ley General de Educación y otras Leyes que regulan importantes asuntos relacionados con la educación, el Plan Decenal de Educación, el informe de la Misión de Educación, Ciencia y Desarrollo entre otros, le han permitido a los colombianos hacerse a una nueva visión de la educación, una visión más competitiva, más estratégica y más social.

La Constitución Política esbozó los elementos centrales de un proyecto de país más democrático, más equitativo e igualitario, más prospero y productivo y más tolerante y pacífico; por ello, evidentemente la reforma educativa, el Plan decenal y demás planes intermedios deben articularse a estas demandas sociales y contribuir desde su especificidad a la construcción de este nuevo país.

Colombia rigió sus destinos hasta el año de 1991 con una carta constitucional aprobada en el año de 1886 y que a lo largo de su existencia fue objeto de muchas reformas que dejaron un contenido final totalmente diferente a la intención inicial del legislador primario.

De la anterior concepción constitucional se derivó, entre otras, el desconocimiento de las diferencias culturales existentes en la nación²¹ y una limitada visión de la práctica política, circunscrita a determinados períodos electorales y a una forma de elegir circunscrita a las urnas de votación.

La Constitución de 1991, que actualmente rige los destinos del país, produjo una serie de cambios en su manejo político, pero, sobre todo, modificó la concepción de democracia, dándole una nueva visión y con ello abriendo las puertas a una serie de transformaciones que el país y la nación requerían.

El artículo 68 de la Constitución Nacional expresa que la comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación y, también, que los padres de familia tendrán derecho de escoger el tipo de educación para sus hijos menores.

2.3.1 Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Al respecto del origen de la ley general de educación, en su obra: *La Escuela en Colombia: Gobierno Escolar Construcción de democracia*, Luís Augusto Ortiz González y Myrian Burgos de Ortiz expresan:

²¹ ORTIZ G., Luis Augusto y BURGOS DE ORTIZ Myrian. *La Escuela en Colombia: Gobierno Escolar y construcción de democracia*.

“El artículo 5° de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), consagra dentro de los fines de la educación, la formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación (numeral 3), y la formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como al ejercicio de la tolerancia y de la libertad.

La invitación es a que todas las instituciones educativas sean capaces de crear, dirigir y regular sus acciones educativas, mediante procesos de participación real de la comunidad en la toma de decisiones, la vigilancia social, el control y la rendición de cuentas.

Si bien la Constitución de 1991 establecía la necesidad de redefinir las concepciones que se tenían acerca de la educación, era indispensable crear los mecanismos y los medios para su cristalización.

La Ley General de Educación fue fruto del diálogo y la concertación, durante varios años, entre el gobierno central, la Federación Colombiana de Educadores, las entidades que agrupan a las instituciones privadas, asociaciones de padres de familia, asociaciones de estudiantes y gremios económicos, en procura de lograr una mayor calidad de la educación, de modo que se convierta en un importante factor de desarrollo para todo el país.

El proceso mismo de construcción de la Ley se llevó a cabo dentro de parámetros democráticos, lo que no lo eximió de conflictos, de distanciamientos y acercamientos, es decir, de toda la clase de forcejeos propio de una negociación, como una expresión de democracia, entre las partes involucradas”.

Según el artículo primero de la Ley 115, el objeto de la misma es que la educación sea un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamente en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

En esta Ley se señalan las normas generales para regular el servicio público de la educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

En el artículo 5°. Se habla de los fines de la educación, asegurando que la misma se desarrollará atendiendo a trece fines que en su conjunto apuntan al desarrollo pleno de la personalidad, respeto por la vida, la práctica de los derechos y ejercicio de los deberes, la formación para la participación, el estudio, el acceso al conocimiento, el respeto por la soberanía nacional, el desarrollo de la capacidad crítica, el cuidado de los recursos naturales, la prevención de la salud y la investigación.

El artículo sexto dispone que de acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, la cual está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

En el artículo séptimo, la ley destaca la importancia que tiene la educación en la familia como núcleo fundamental de la sociedad y primer responsable de la educación de los hijos y la necesidad de participar en el Consejo Directivo, asociaciones o comités, para velar por la adecuada prestación del servicio educativo.

Destaca la ley en el artículo 77 la importancia de la autonomía escolar, con lo cual se pretende adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales y organizar actividades formativas, culturales y deportivas.

En el artículo 93 se establece que en los Consejos Directivos de los establecimientos de educación básica y media del Estado habrá un representante de los estudiantes de los tres (3) últimos grados, escogido por ellos mismos, de acuerdo con el reglamento de cada institución y en el artículo 142 se habla de la conformación del gobierno escolar, integrado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico.

En el gobierno escolar entonces se consideran las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar.

Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, pueden presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico.

En seguida, el artículo 143 habla de la integración de dichos consejos, de la siguiente manera:

- a) El rector del establecimiento educativo, quien lo convocará y presidirá;
- b) Dos representantes de los docentes de la institución;
- c) Dos representantes de los padres de familia;
- d) Un representante de los estudiantes que debe estar cursando el último grado de educación que ofrezca la institución;
- e) Un representante de los ex alumnos de la institución, y

f) Un representante de los sectores productivos del área de influencia del sector productivo.

Finalmente en el artículo 144 se establecen las funciones del CD y que son las siguientes:

a) Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la institución y que no sean competencia de otra autoridad;

b) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo;

c) Adoptar el reglamento de la institución, de conformidad con las normas vigentes;

d) Fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles;

e) Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado;

f) Aprobar el plan anual de actualización del personal de la institución presentado por el rector,

g) Participar en la planeación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la Secretaría de Educación respectiva o del organismo que haga sus veces para que verifique el cumplimiento de los requisitos;

h) Estimular y controlar el buen funcionamiento de la institución educativa;

i) Establecer estímulos y sanciones para el buen desempeño académico y social del alumno;

j) Participar en la evaluación anual de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución;

k) Recomendar criterios de participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas;

l) Establecer el procedimiento para el uso de las instalaciones en actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa;

m) Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas;

n) Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y la forma de recolectarlos.

ñ) Darse su propio reglamento.

Además de las contempladas en la ley general de educación, el decreto 1860 del 3 de agosto de 1994, reglamentario de la misma, establece además:

ñ. Fomentar la conformación de asociaciones de padres de familia y estudiantes

o. Reglamentar los procesos electorales de los miembros.

Más tarde, en el año 2002, mediante el Decreto 0992, en el artículo 10 se establecen otras funciones para los Consejos Directivos relacionadas con el Fondo de Servicios Educativos y son las siguientes:

a) Analizar, introducir ajustes pertinentes y aprobar mediante acuerdo el presupuesto de ingresos y gastos a partir del proyecto presentado por el rector o director;

b) Definir la administración y manejo del Fondo en concordancia con el artículo 7° del presente decreto y hacer seguimiento y control permanente al Flujo de Caja ejecutado.

c) Aprobar las adiciones al presupuesto vigente, así como también los traslados presupuestales que afecten el acuerdo anual del presupuesto;

d) Aprobar los estados financieros del Fondo de Servicios Educativos de la respectiva institución, elaborados de acuerdo con las normas contables vigentes.

e) Reglamentar los procedimientos presupuestales, las compras, la contratación de servicios personales, el control interno, el manejo de inventarios y el calendario presupuestal, con sujeción a las normas vigentes;

f) Determinar los actos y contratos que requieran su autorización expresa, cuando no sobrepasen los veinte (20) salarios mínimos mensuales vigentes y reglamentar sus procedimientos, formalidades y garantías, cuando lo considere conveniente. Para los de cuantías superiores se aplicarán las reglas del estatuto de contratación vigente;

g) Establecer mecanismos de control para el funcionamiento del Fondo de Servicios Educativos;

h) Determinar la forma de realización de los pagos y de los recaudos del Fondo de Servicios Educativos de la institución.

2.3.2 Decreto 1860 de agosto 3 de 1994: El Proyecto Educativo Institucional. El artículo 14 se refiere a que el proyecto educativo institucional debe ser producto de un consenso entre todos los estamentos de la comunidad educativa, convirtiéndolo en un instrumento de origen participativo y establece los aspectos mínimos que debe contener:

- Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.

- El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
- Los objetivos generales del proyecto.
- La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
- La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
- Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.
- El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
- Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
- El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y, en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.
- Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarios.
- La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
- Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
- Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.
- Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

Recordemos que una de las funciones del CD, es aprobar el Proyecto Educativo Institucional y por lo tanto, hacer parte activa en su formulación y también en el seguimiento sobre su ejecución.

Finalmente en el año 2001, se expide la Ley 715 con la cual se implementan un sin número de reformas a la Ley General de Educación, pero de ninguna manera se afecta el espíritu participativo y democrático de la Ley 115 ya que ni el gobierno escolar, ni el Consejo Directivo se ven afectados por modificaciones ni en su conformación, ni en las funciones que deben desempeñar.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación tiene un Enfoque histórico – hermenéutico con perfiles crítico sociales, ya que hace referencia a la búsqueda de la comprensión, el sentido y la significación de la acción humana, en un contexto. Para ello se fundamenta en la descripción detallada de las cualidades de los fenómenos; además se pretende que la investigación se encamine al logro de una conciencia auto reflexiva y crítica para transformar la realidad bajo un contexto cultural en donde el diálogo, el debate y la praxis (relación teoría - práctica), sean los ejes del quehacer investigativo.²²

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación en referencia, es de tipo cualitativo, puesto que asume una situación de corte real, con el objetivo concreto de descubrir qué es lo que ocurre en ella, estudia un fenómeno social en el entorno donde se produce, con el fin de transformar esa realidad de cara al mejoramiento del grupo estudiado, en ella se emplean como instrumentos para la recolección de información: el diálogo, las encuestas, la observación directa y la lectura de documentos (actas de las asambleas realizadas y acuerdos), con el fin de abordar aspectos que tienen que ver con actitudes, opiniones y visión de un contexto específico, propone diseños flexibles y abiertos y se acerca a las prácticas sociales en su condición natural.

Es además, de nivel exploratorio y explicativo, en donde se da cuenta de la realidad encontrada para estructurar conclusiones y recomendaciones que permitan una explicación contextual del problema de tal manera que podamos sugerir estrategias teórico - pedagógicas que permitan la optimización del CD.

3.3 POBLACIÓN

La población objeto de estudio es la IEM Galán del corregimiento de Santa Bárbara, Municipio de Pasto, que cuenta con una población de 265 estudiantes, 175 padres de familia, 16 docentes, cuatro administrativos, dos operativos y el rector.

3.4 MUESTRA

Para efectos de la presente investigación se tomó como muestra representativa, la totalidad de los integrantes del CD, compuesto por ocho personas; la totalidad de los docentes, es decir dieciséis, cincuenta padres de familia, equivalente al 25% de la población objeto de estudio y cincuenta estudiantes, que corresponde al 18.5% de la población.

²² AGREDA M., Esperanza J. Guía de investigación Cualitativa interpretativa. Institución Universitaria CESMAG. Pasto. 2004. p. 32

Por la naturaleza cualitativa del estudio, se tomaron muestras focalizadas en las siguientes proporciones: la totalidad de los integrantes del CD, compuesto por ocho personas; la totalidad de los docentes, es decir dieciséis, cincuenta padres de familia y cincuenta estudiantes, que corresponden respectivamente al 25% y 18.5% de la población objeto de estudio.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la obtención de la información se emplearon las siguientes técnicas: una encuesta aplicada a la muestra seleccionada de docentes, padres de familia y estudiantes, la observación directa de una sesión del CD y la lectura de documentos (actas y acuerdos).

Dentro de la aproximación y sensibilización de la realidad, se dio a conocer la inquietud, al rector y CD, padres de familia y estudiantes, para explicarles el objetivo de la investigación y crear un ambiente favorable y de aceptación de inmiscuirse en los asuntos privados de su institución. Luego se procedió al diseño y construcción de los instrumentos descritos en el apartado correspondiente. Posteriormente se efectuó el trabajo de campo, es decir la aplicación de los instrumentos y posterior sistematización para iniciar el análisis que tiene como base el método descrito en seguida.

3.6 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los resultados fueron analizados e interpretados con un enfoque hermenéutico, crítico social. Se categorizaron de tal manera que se puedan identificar el logro de los objetivos de esta investigación.

Se empleó, el método comparativo constante, que es un método de investigación cualitativa creado por los sociólogos Anselm Strauss y Paul Glasser en el año 1967, perfeccionado por ellos y por otros investigadores en años posteriores, que consiste en el análisis riguroso y sistemático para generar teoría construida desde los datos.

Una teoría construida desde los datos es una teoría generada de manera inductiva desde los fenómenos que pretende comprender. Contrariamente a la tradición de investigación predominante en el momento de su creación, el método comparativo constante no busca medir el ajuste de la realidad a ciertas variables preestablecidas sino que busca descubrir la teoría que está implícita en la realidad que está siendo estudiada. En palabras de sus creadores: “uno comienza con un área de estudio y permite emerger lo que es relevante para esa área”.

El método comparativo constante permite entrelazar los momentos de “recolección” de datos, su “análisis” e “interpretación”, trabajar además con las expectativas y prejuicios con los que inevitablemente todo investigador inicia su tarea interpretativa y la interacción dialéctica, una lectura intertextual y transtextual, entre los sentidos del investigador y el significado del texto o del acto humano que se busca comprender.

Los diferentes instrumentos utilizados como encuestas, observación directa, y lectura de documentos, nos permitieron construir sistemáticamente una visión cercana de lo que es el CD y establecer su desempeño durante el año escolar 2005 – 2006.

4 DESARROLLO DEL PROCESO INVESTIGATIVO

4.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

4.1.1 Aplicación de encuestas.

4.1.1.1 Encuesta a docentes. El objetivo de la encuesta fue establecer el conocimiento de las normas y funciones que deben cumplir los integrantes del CD, de la IEM Galán del corregimiento de Santa Bárbara, municipio de Pasto. (Anexo 1).

4.1.1.2 Encuesta a Padres de familia. El objetivo de la encuesta consistió en determinar la percepción que ellos como integrantes de la comunidad educativa tienen de su CD, y cual es el grado de participación en la decisiones importantes de la Institución. (Anexo 2).

4.1.1.3 Encuesta a estudiantes. Objetivo: Determinar la percepción que ellos como integrantes de la comunidad educativa tienen de su CD, y cual es el grado de participación en la decisiones importantes de la Institución. (Anexo 3).

4.1.2 Observación directa a una sesión del CD de la IEM Galán. Objetivo: Establecer la caracterización de las funciones del CD de la IEM Galán, desde el punto de vista normativo. (Anexo 4 Documento filmico).

4.1.2.1 Reporte de la observación directa. La sesión se celebra el día 6 de octubre del año 2006 y el grupo de investigación solicita la autorización del rector para que un docente que no hace parte del CD, realice la grabación en video del desarrollo de la reunión.

El rector da inicio a la sesión proponiendo un orden del día, que es aprobado por la totalidad de sus integrantes, cabe destacar que el representante de los estudiantes no se encuentra en esta oportunidad ya que pertenecía al grado 11 y terminó sus estudios en julio pasado.

Se da lectura al acta anterior y se hace un reparo a la misma por parte de una docente, en seguida el rector pone en conocimiento de los demás dos proyectos de acuerdo, el primero relacionado con el presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia fiscal 2006, en este caso el rector habla sobre su elaboración e insiste sobre las razones para su aprobación en ese día. Los integrantes del CD escuchan atentamente cada palabra del rector pero no existen opiniones frente a los cálculos realizados, algunos toman apuntes durante toda la exposición.

La representante de los docentes hace una pregunta sobre el rubro servicios técnicos y es respondida por el rector, este a su vez continúa exponiendo el contenido del presupuesto e insiste en la necesidad de aprobarlo ese mismo día, aunque aclara que ese es su punto de vista y pide opiniones a los demás. El representante del sector productivo afirma que deberían tener más espacio para su estudio; el representante de los docentes

dice que todo esta bien, pero pide algunas explicaciones que son resueltas de manera oportuna por el rector.

Se presentan algunas inquietudes y se procede a leer las disposiciones generales del acuerdo, luego de esto el representante del sector productivo dice que todo está muy claro, la representante de los ex alumnos manifiesta que el rector sabe lo que hace y no les presentaría a ellos cosas absurdas, la madre de familia opina que este presupuesto es real y claro. El representante de los docentes también opina que existe credibilidad en el rector y que todo está claro. Después de algunas pequeñas intervenciones es aprobado el acuerdo.

Se pasa al segundo acuerdo que pretende modificar el presupuesto de la vigencia 2006, el rector tiene que salir a atender a unos periodistas y a su regreso el acuerdo ya ha sido aprobado sin mayores discusiones.

El rector nuevamente toma la palabra y explica que es necesario analizar como el CD ha cumplido con las funciones encomendadas por la Ley, se hace una lectura de cada una de las funciones y en la mayoría, la conclusión es el cumplimiento de todas ellas aunque existen casos en los cuales no ha sido posible su cumplimiento por diferentes razones.

No fue necesario servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos, ya que los mismos no existieron.

No se adoptó el reglamento de la institución, no se fijaron criterios para la asignación de cupos disponibles, debido a que en el sector rural se acepta a todos los estudiantes sin discriminación alguna.

No hubo necesidad de la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, ya que estos in sucesos no se presentaron.

No se aprobó el plan anual de actualización del personal de la institución ya que el mismo no fue presentado por el rector.

Participó en la en la aprobación del PEI, aunque no en la planeación del mismo. La presencia de los miembros se constituyó en un estímulo para el buen funcionamiento de la Institución.

Estableció sanciones para el buen desempeño académico y social del educando, aunque no precisó estímulos.

No participó en la evaluación anual de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución tal y como lo prevé la normatividad aunque si tuvo participación en el proceso de evaluación del rector.

Pocas veces se trató el tema de la participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.

No se elaboró un reglamento para el uso de las instalaciones en actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la comunidad educativa, pero siempre se acordó lo pertinente en cada caso en medida que se presentara la ocasión.

No se promovieron relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas. Se aprobó el presupuesto de ingresos y gastos, así como todos los ajustes pertinentes al mismo.

La administración y manejo del Fondo de servicios educativos, se estableció en las disposiciones generales del presupuesto, aunque nunca se hizo seguimiento y control al flujo de caja ejecutado.

Con respecto a la aprobación de los estados financieros del Fondo de servicios educativos de la Institución, no se llevó a cabo ya que la misma no posee estados financieros. Se reglamentaron los procedimientos presupuestales, las compras, la contratación de servicios personales y el calendario presupuestal, con sujeción a las normas vigentes. No se establecieron mecanismos de control para el funcionamiento del Fondo de servicios educativos, aunque se determinó la forma de realización de los pagos y de los recaudos del Fondo de Servicios Educativos de la institución.

Se determinó mediante acuerdo los actos y contratos que requerían su autorización expresa, cuando no sobrepasen los veinte (20) salarios mínimos mensuales vigentes y reglamentó sus procedimientos, formalidades y garantías.

Se concluye entonces que se ha cumplido con el 80% de las funciones aproximadamente.

Se pasa luego al punto de proposiciones y varios y el representante del Sector productivo hace varios apuntes importantes que se tendrán en cuenta en el futuro, como la participación de la IEM en la junta de acueducto y alcantarillado de la región, la importancia de participar en la programación deportiva del corregimiento y algunas sugerencias para una nueva modalidad académica sobre lo que también opinan los docentes y los demás miembros del CD.

Se termina la reunión después de dos horas de registro.

4.1.3 Lectura de documentos.

4.1.3.1 Lectura de actas de asambleas realizadas durante el año escolar 2005 – 2006. Objetivo: Determinar cómo el CD de la IEMGalán, del municipio de Pasto, interpreta en la acción, los términos de participación señalados en la Constitución Política. (Anexo 5).

4.1.3.1.1 Reporte de la lectura de actas. En las actas, encontramos lo siguiente: 30 de septiembre de 2005: El rector da lectura de las funciones que se deben adelantar y se aclara que son de dos tipos: unas referentes al control presupuestal y las segundas que tienen que ver con el nivel de organización general de la Institución, se aprueba del proyecto de Acuerdo No. 003, por el cual se modifica el presupuesto de la vigencia

fiscal 2005 y se aprueba el proyecto de acuerdo No. 004 por medio del cual se establece el presupuesto para la vigencia fiscal 2006. Estos dos acuerdos son aprobados después de haber sido sometidos a consideración, pero sin haber sufrido modificaciones, ni haber sido objeto de un debate; simplemente fueron aprobados, podríamos decir confiando en la buena fe del rector.

Se presenta el Acuerdo No. 005 con el cual se reglamenta la contratación inferior a los 20 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes y es aprobado sin mayor dificultad, ni estudio detallado de su contenido.

Antes de finalizar la reunión en el punto de proposiciones y varios, se hacen algunas intervenciones por parte de los demás miembros del CD; hasta aquí, no habían sido de mayor importancia sus apreciaciones. Un representante de padres de familia, manifiesta su interés en que la puerta de entrada a la Institución se abriera más temprano. Seguidamente el representante de los estudiantes hace preguntas sobre el funcionamiento de la tienda escolar y termina la reunión sin mayores intervenciones, pero si, con tres acuerdos supremamente importantes para la Institución en materia presupuestal y contractual. Ya hay que hacer observancia de cuáles son las preocupaciones relevantes para padres y estudiantes.

El día 18 de octubre se aprueba el acuerdo No. 006, que trata el aspecto académico, ratificando una decisión del Consejo Académico de evaluar nuevamente a algunos estudiantes que aparecían perdidos el año, puesto que el porcentaje institucional superaba el 5% establecido por la Ley. En esta misma sesión se habla de proyectos como la terminación del salón de preescolar, las gestiones para adquirir unos cascos para los estudiantes que se desplazan en bicicletas.

El día 26 de octubre, el acta deja ver que la participación de los integrantes es muy poca y que el único que aporta es el rector, se faculta al mismo para crear un grupo llamado de “Adquisiciones y contratos”, se establece su conformación, se habla de algunas obras, se autoriza el alquiler del salón múltiple para un evento y se habla de las actividades a adelantar en las fiestas patronales.

En abril 2006 se aprueba el proyecto de Acuerdo No. 001 de 2006, por medio del cual se establece el Proyecto Educativo Institucional, seguidamente se habla de la posible asignación de unos recursos provenientes de la firma del convenio “Las Piedras”, entre el municipio de Pasto y el Municipio de Tangua y otros recursos aprobados en el cabildo del corregimiento para invertirse en el salón múltiple.

Se autoriza al rector para realizar un convenio con una Institución que dictaría cursos de sistemas en el aula de la Institución, ofreciendo como contraprestación el mantenimiento de la misma. Al finalizar la reunión se toca el tema del paseo, que según la secretaria de la Institución, advierte es un tema del que se ha venido preguntando en los últimos días. El CD toma la determinación de no aprobar la realización de dicho paseo porque en una encuesta realizada con anterioridad, arrojó que es menor al 50% el número de estudiantes que asistirían.

El día tres de mayo en una nueva reunión se aprueba el Plan de Desarrollo del PEI propuesto por el rector y se debaten otros temas de menor importancia. El día 6 de junio de 2006 se escucha en la reunión al Personero estudiantil, quien aboga por la realización del paseo que había sido negado en una reunión anterior y se escucha también al representante de los estudiantes. Se aprueba la realización de dicha actividad, dejando en claro algunas reglas que deberán cumplirse. Más adelante se estudia un informe del Consejo Académico, proponiendo una sanción para una estudiante, ya que ha cometido una falta de suma gravedad al ingerir alcohol en horas de clase.

4.1.3.2 Lectura de acuerdos. Objetivo: Describir las connotaciones sociológicas y políticas del ejercicio de las funciones CD de la IEM Galán, del municipio de Pasto. (Anexo 6).

4.1.3.2.1 Reporte de la lectura de acuerdos. En el año 2005 se aprueban cuatro acuerdos, numerados del 003 al 006.

En el 003 se modifica el presupuesto del año 2005 por un valor de \$ 61.769.735 y se establecen disposiciones generales que son una herramienta para la ejecución del mismo.

En el 004 se aprueba el presupuesto para la vigencia fiscal 2006, por un valor de \$98.350.000.

En el 005, se reglamenta la contratación inferior a 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes, dando algunas autorizaciones al rector frente al proceso de contratación para hacerlo más eficiente.

En el 006, se da cumplimiento a la Ley frente a la promoción de estudiantes que sobrepasen el 5% del total institucional, aprobando una recomendación del Consejo Académico.

En el año 2006 se aprueban los Acuerdos 001, 002 y 003, en el primero se aprueba el Proyecto Educativo Institucional en todos sus componentes, en el segundo se aprueba el presupuesto para la vigencia fiscal 2007 y en el tercero se hacen unas modificaciones al presupuesto de la vigencia fiscal 2006.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para el análisis e interpretación de la información se recurrió a las orientaciones dadas por la teoría fundamentada de la investigación cualitativa²³ y las tres técnicas propias para este ejercicio: el método Comparativo Constante, la Inducción Analítica y el Muestreo Teórico; técnicas que hicieron posible la abstracción categorial de cada uno de los instrumentos utilizados para recoger la información, en los siguientes términos:

²³ GLASSER Y STRAUS y DE LA CUESTA Carmen. Teoría fundamentada de la investigación cualitativa. Julio. 1998.

4.2.1 Análisis e interpretación de las encuestas.

4.2.1.1 Análisis e interpretación de la encuesta a docentes.

Para poder definir los resultados de las encuestas de los docentes, fue perentorio hacer un análisis dónde encontraríamos nosotros las respuestas pertinentes o por lo menos aquellas que el grupo podría en un momento dado, definir como asertivas a lo preguntado en dicho instrumento. Debido a que nuestra comunidad pudiese tener inconvenientes respecto del lenguaje, en principio se trató el tema en reunión de investigadores, respecto que el abordaje, debía ser en un lenguaje coloquial, muy cercana a su expresión cotidiana. Sin embargo, se encontró una serie de ambigüedades, pues no es igual el lenguaje de un estudiante con el de un maestro o el lenguaje de un padre o madre de familia respecto de su propio hijo, tomamos la decisión que creemos por lo menos, nos centraliza en un único criterio que se aleja de la posible tergiversación: la legalidad.

Como el instrumento se sujetaba a planteamientos de respuesta abierta, donde se interrogaba genéricamente las funciones del CD, se obtuvo una variada gama de resultados. Así pues, luego de varios análisis definimos que lo intertextual y lo transtextual, es decir, lo que en sí mismo la fuente de información escrita nos muestra y también la teleología de lo planteado por cada uno de los sujetos, era pertinente, pues no podíamos limitarnos simplemente al análisis de la prueba, sino también a la intención del individuo. Procedimos entonces a categorizarlas de tal manera que las respuestas con tópicos afines se construyeran en una abstracción conceptual que a la postre nos sintetizaría con criterio científico cada uno de los códigos resultantes del análisis y de esa forma encontraríamos nosotros la asertividad en lo informado por todos aquellos que fueron sujetos de esta investigación.

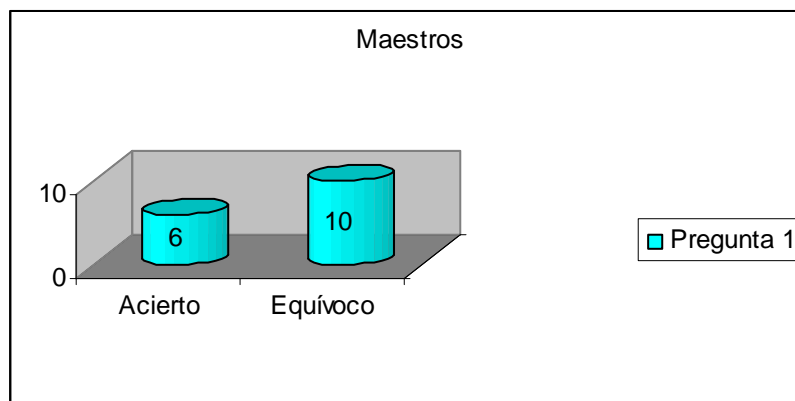
Como herramienta fundamental para poder compilar la información y de esa forma generar la teoría resultante de la indagación, procedimos entonces a la asociación teórica de los corolarios obtenidos de los sujetos de investigación, por tanto es de esperar que los resultados o la dialéctica sea tan rica pues lo humano tiene esa característica.

Respecto de cómo hemos asumido las condiciones objetivas *sine qua non*, para que este grupo investigativo determine los desaciertos o no, nos permitimos referir el siguiente marco. Definiremos una escala de valores con los siguientes términos:

La totalidad	Es la referencia que se hace cuando todos los miembros encuestados responden acertadamente, pero cuyo concepto posterior, es decir, su fundamentación y su grado de acierto y profundidad no da lugar a tergiversaciones.
La mayoría	Es la referencia que se hace cuando un número significativo de sujetos encuestados responden acertadamente y cuyo juicio es concomitante con la afirmación.
Algunos	Es la referencia que se hace cuando un grupo aproximado a la mitad de la muestra coincide en su apreciación de la respuesta esperada.
Muy pocos	Es la referencia que se hace cuando un número significativo de sujetos encuestados responden equivocadamente y cuyo juicio no es concomitante con la afirmación.
Nadie	Es la referencia que se hace cuando ninguno de los miembros encuestados responde acertadamente y cuyo concepto posterior, es decir, su fundamentación da lugar a tergiversaciones.

Creemos que esta escala nos permitió el manejo de la información con respeto y calidad, pues la comunidad, fuente de información así lo requiere.

En la primera pregunta abordamos el conocimiento o no del CD (Pregunta 1). A pesar de que la totalidad de los encuestados asintieron sobre el conocimiento del CD, verificando lo dicho en la argumentación se puede probar que muy pocos realmente conocen la funciones. Ahondando, las inconsistencias afloran evidenciando un desconocimiento generalizado, contradicciones y a veces confusas respuestas.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

Nuestros tópicos afines en los resultados coinciden en que el CD es, si, reconocido como un órgano; otros en menor escala como organismo. Si bien es cierto en el Diccionario Enciclopédico Larousse difiere el concepto, este grupo, ha optado por aceptar que la intención de los individuos era la misma, por tanto se asume como el mismo concepto.

El criterio observado frente al sistema organizativo sobre el CD en sí mismo, si es acertado. Es decir que se reconoce en él un sistema plural de dirección institucional lo que de plano es un gran acierto. Pero lo que no es acertado se evidencia con los siguientes sustentos. De acuerdo al decreto 1860 de 1994 el CD es un órgano de participación de la comunidad y de organización académica y administrativa. De la abstracción de esta respuesta se infiere que lo comunitario, lo académico y lo administrativo deben ser los sustentos que posiblemente se encuentren en las respuestas dadas, sin embargo, no fue así.

Algunos maestros a pesar de haber respondido conceptos correctos, no precisaron la intención de la pregunta. Cierto, es que el CD forma parte del gobierno escolar, que es un grupo de personas que toman decisiones que afectan la marcha de la Institución, que es el ente de mayor representatividad y autoridad, que influye directamente en la *escuela**, que depende de él el fortalecimiento institucional, que es plural y que tiene representaciones de todos los estamentos de la comunidad educativa y por último que planea y organiza la vivencia escolar. Estos últimos son los aportes de los maestros, pero que no responden estrictamente a lo cuestionado.

* Refiérese sobre el término genérico de lo que es la Institución Educativa y no en visión restrictiva.

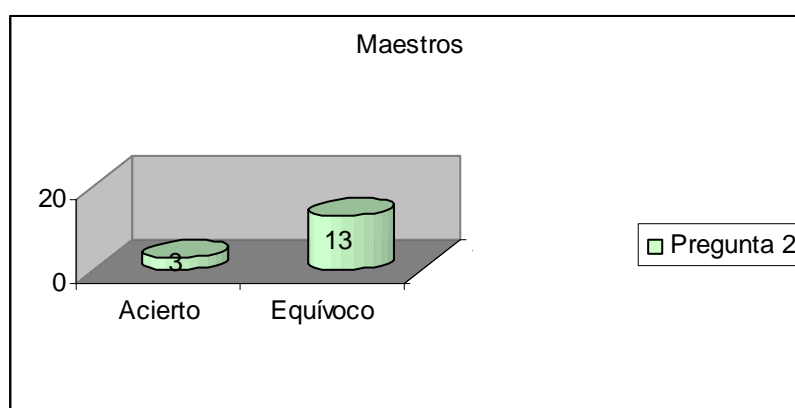
En menor escala, los maestros respondieron, aunque no integralmente lo que es el CD. Algunas de estas respuestas son un verdadero valuarte, pues, ellos con sus palabras y sin la exégesis que una investigación rigurosa podría exigir, acertaron en la visión de la pregunta.

Entre ellas encontramos las siguientes:

- Es el grupo de personas de la comunidad educativa encargado de la toma de decisiones de tipo académico, administrativo y financiero.
- Es un organismo dinámico, reunidos con fines comunes que cumplen diferentes funciones en una institución.
- Es el encargado de regular las funciones, actividades y normas que rigen la institución educativa y su incidencia en la comunidad.
- Es el máximo órgano representativo de una comunidad educativa.

Lo cuestionable si, es que, a pesar del nivel intelectual y académico que el maestro debe poseer, encontráramos respuestas que evidencian un total desconocimiento y lo que es peor, una falta de compromiso institucional con respuestas como: “No me acuerdo”. El juicio de valores depende del sujeto que se evalúa. No es lo mismo hacerlo con un campesino, que hacerlo con quien se supone es trabajador del conocimiento universal. Aún más, estos fueron los mismos que participaron y ganaron el Concurso de Meritos Estatal para acceder al cargo de Docente.

Respecto de las funciones del CD (Pregunta 2), **muy pocos** respondieron acertadamente las mismas, ya que son bastantes y el marco suficientemente amplio. Es decir, lo que se esperaba era, en el juicio de valores que se le hace al maestro, que respondiese sendamente a este amplio bagaje legal. Por tanto lo escueto de la cantidad y calidad de las respuestas acertadas se configura en una indeterminación, luego entonces un equívoco.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

Se determinaron dos grandes categorías: las administrativas y las académicas. Incluyendo dentro de las primeras, las de convivencia.

No viene al tema enunciar o enumerar lo que ya en el marco teórico está dicho, sin embargo si es posible que frente a las respuestas en primera instancia nos dediquemos a

mostrar las inexactitudes y desaciertos para luego hacer de ello un desarrollo dialéctico y posteriormente hacerlo frente a lo correcto en la respuesta.

Existe una confusión en los docentes encuestados en cuanto a las funciones del CD con las del Consejo Académico, en lo referente a evaluación y promoción de estudiantes y a la elaboración y puesta en marcha del plan de estudios. El mismo decreto 1860 establece en artículos diferentes las competencias de cada uno de estos entes del gobierno escolar. El maestro especialmente de la IEM GALAN, y siendo el número de ellos pequeño, consecencialmente todos son parte del Consejo Académico y no es aceptable este grado de confusión.

Incluso hay una interferencia en funciones que son exclusivas del Rector, en el manejo de recursos, en la administración directa, en la ejecución de las decisiones del CD, en el manejo de personal.

Es muy claro el conflicto de funciones entre órganos del Gobierno Escolar por el resultado del instrumento. Desarrollos como la planeación institucional y la evaluación son progresos mancomunados que no dependen exclusivamente del CD; su presencia si es fundamental, pero no excluyente.

No fue muy productiva la amplia gama de respuestas posibles, pero si es interesante que en su gran mayoría los maestros respondieran respecto de la aprobación del presupuesto por el CD. Esto tiene un significativo valor puesto que fue fruto, coincidentalmente, de la aplicación del instrumento al día siguiente de una capacitación sobre el “Manejo del fondo de servicios educativos de la IEM GALAN” dirigida por el rector, un Economista especialista en la materia, de lo contrario seguramente no hubiese habido muestra que así lo indicara. Luego esto, en el futuro nos mostrará ciertas herramientas y estrategias que podrían ser benéficas para el mejoramiento institucional.

Si compiláramos la serie de respuestas de este tópico, con certeza tendríamos un acercamiento sobre el ejercicio planteado. Es decir que si tomamos textualmente las diferentes funciones, sin exégesis, sin austeridad, tendríamos al menos en parte, el marco general de las funciones que se encuentran en las diferentes normatividades que rigen el tema. Es decir que la mancomunidad es una garantía del conocimiento legal necesario, pues la individualidad lo restringe. El maestro visto desde la individualidad es restrictivo en cuanto al conocimiento que debiese poseer, luego el cuerpo de maestros por el contrario en su condición colectiva es fuerte por abarcar y suplir los vacíos jurídicos posibles.

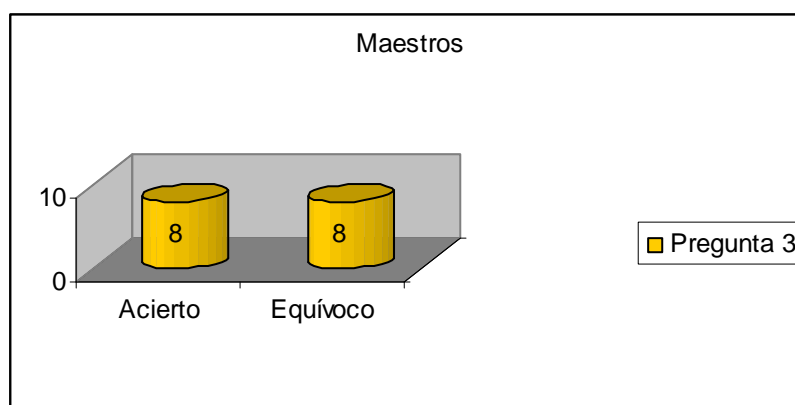
Se aprecia como resultado una visión posiblemente crítica frente a la dinámica que debiese haber al interior del CD, cuando una de las respuestas dice que el CD se limita a “firmar acuerdos de tipo académico y financiero en la institución”. Ciertamente que se desconoce todo lo que al interior del órgano está sucediendo. Una de las posibles causas es que lo que se plasma en estos encuentros, termina registrado en un acta que tiene frisos legales y cuyo lenguaje no es coloquial o elocuente para el contexto. Aunque en general como lo hemos afirmado, existe presencia no explícita de las funciones, si es necesario remarcar algunas que recogen el espíritu de la normatividad, más no su interpretación al pie de la letra.

Ellas son:

- Analizar y aprobar los proyectos pedagógicos y transversales.
- Decidir en situaciones disciplinarias de mayor gravedad.
- Administrar recursos.
- Conocer y fortalecer la democracia en la institución.
- Tomar decisiones con respecto a lo académico y administrativo.
- Solucionar problemas que surjan en torno a la institución.
- Tomar decisiones que afectan la institución educativa.
- Tomar decisiones respecto al comportamiento de un estudiante cuando ya ha cumplido con todos los conductos regulares.
- Fomenta el orden y cumplimiento de la reglamentación.
- Estudiar y aprobar el PEI, manual de convivencia
- Analizar y tomar decisiones en cuanto a casos especiales de estudiantes.
- Servir como mediador entre estudiantes y docentes
- Participar de la planeación y evaluación institucional
- Aprobar algunas gestiones propuestas

Observamos entonces las riquezas que, si, en conjunto los docentes tienen. Esto implica desde lo positivo que existe el conocimiento aunque en la individualidad es deficiente.

En cuanto a la participación de los docentes en las decisiones de la Institución (Pregunta 3), podemos afirmar que **algunos** de los maestros identifican con claridad el hecho de que a través de sus dos representantes se vinculan al proceso decisivo en la Institución Educativa. Es importante hacer la salvedad, de que a pesar que algunos de ellos no aportaron el número de maestros que tienen cupo en el CD, se da a entender que es por medio de este órgano que se participa y se contribuye en la vida escolar.



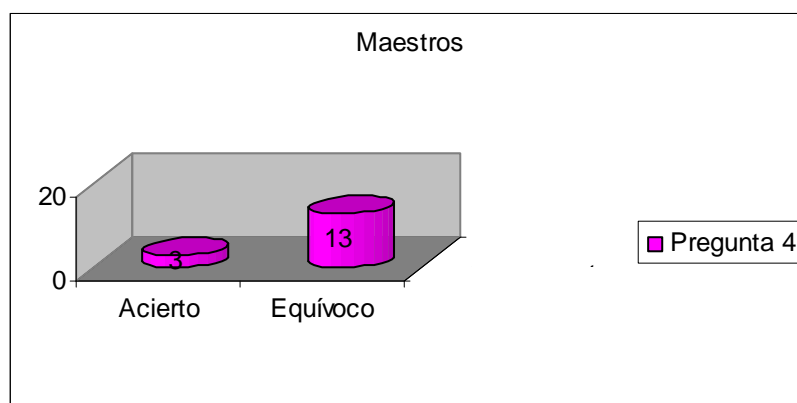
Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

En los primeros hallazgos confunde que algunos sujetos hayan respondido frente al número de individuos y representatividad ante el CD y no hayan sido consecuentes con lo interrogado.

Las decisiones importantes son en realidad esfera del CD; vincularse a este cuerpo, no es tan simple como pudiese suponer. Existe no solamente normatividad a seguir, los miembros tiene que tener una serie de características fundamentales para pertenecer aunque las normas no lo mencionen. Así por ejemplo, el *don de gente*²⁴, el liderazgo, el respeto, su capacidad de concertación, negociación, visión y prospectiva, en fin, una serie de atributos que hacen de cada uno de estos personajes un mentor institucional.

Se hace mención por parte de los maestros referentes a las características que tiene que tener esta vinculación; se dice que es concertada, de opinión, propositiva, participativa, libre, democrática, de iniciativa, coherente a las necesidades. Pero si somos exigentes con el grupo estudiado, se nota una evidente *cortina de humo*²⁵ acerca del conocimiento y sus representantes en el CD.

Si hacemos un vínculo entre las pregunta 1 y 4, podemos corroborar con respecto a esta última, que los maestros en verdad no conocen la importancia del CD para la institución educativa, pues la **mayoría** no acertó a plantear la visión comunitaria y de orientación administrativa y académica del mismo.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

Entre los descubrimientos se tiene que el CD fiscaliza el trabajo del rector, cuando por el contrario está a la par en sus funciones. Dista si, de creer que las organizaciones se configuran para ejercer control y al contrario no son vistas desde el punto organizativo.

Si hay evidencia del temor que existe de que este órgano sea manipulado por una sola persona (el rector), pues la democracia sería un elemento fundamental para el correcto accionar del CD.

Las afirmaciones encontradas son ciertas, pero no son precisas. Así por ejemplo se afirma que:

- Porque es un mecanismo para concertar las decisiones a nivel institucional.
- En que rige nuestra institución y busca lo mejor.

²⁴ Cualidad del individuo de manejo afectivo e inteligente de los sucesos; el humanismo expresado y actuado.

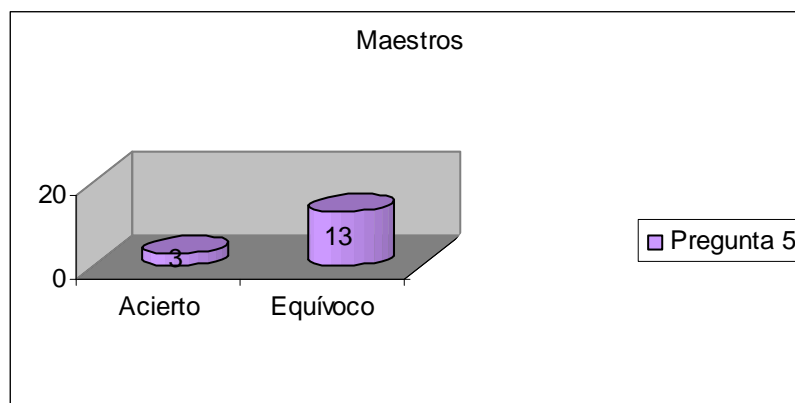
²⁵ Definición popular para designar un distractor.

- Debido a su conformación por administrativos, docentes, alumnos, exalumnos, etc., es muy importante por cuanto al momento de tomar una decisión va a ver imparcialidad.
- Porque permite regular de forma clara y precisa varias funciones y decisiones que afectan a la institución.
- Porque es más fácil tomar decisiones importantes con los directivos que están preparados con la ley general.
- Porque colabora en el buen funcionamiento de la institución.

Las condiciones para nosotros correctas se dieron en tres respuestas afirmando que el CD es importante porque tiene la representación de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa, también cuando dice que es el medio de reunir a toda la comunidad educativa (a través de sus representantes) para acordar la manera en que todo se maneja en la institución y por último porque representa a docentes y directivos y a su vez las necesidades de la comunidad educativa.

La visión de lo plural o de lo colegiado del CD es la verdadera importancia de este cuerpo que tiene su asidero en la representatividad de todos los actores de la comunidad educativa. Los educandos, los maestros, la comunidad, los padres y madres de familia y el administrador, todos ellos son la garantía de que las decisiones que se tomen sean para beneficio de todos.

Frente a cómo se toman las decisiones importantes en la Institución (Pregunta 5), se afirma que la **mayoría** de maestros desconocen este procedimiento, por lo que se puede confirmar lo planteado en el cuestionamiento anterior, cuando desconocer la importancia es desconocer el mecanismo.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

Entre la amplia gama de desaciertos sobre cómo se toman las decisiones importantes, los maestros han dicho: que las toman en reunión de profesores, que son de esfera de varios “consejos”, que son tomados directamente por el rector o por el CD. Incluso que son los maestros representantes en el CD quienes las toman.

Es correcto que para tomar una decisión sea pertinente desarrollar un trabajo de campo con los diferentes miembros de la Comunidad Educativa; pero la representatividad en el CD infiere a sus miembros estos procesos de consulta. Es posible que algunos de los

estamentos no estén de acuerdo con las posiciones asumidas por lo que no es dable afirmar, como lo expresó un maestro que estas siempre son unánimes.

El CD no es autómeta, pues debe realizar un juicio de valores sobre lo que se propone; sin embargo todavía hay la creencia que toda propuesta que llega al CD es aprobada o rechazada *in límine*.

Desde el procedimiento se dice que el Consejo Académico es la antesala de este tipo de decisiones y posteriormente se debaten en el CD.

Se encontraron varios ítems sin respuesta y uno con un “no se”, que es muy preocupante de la muestra.

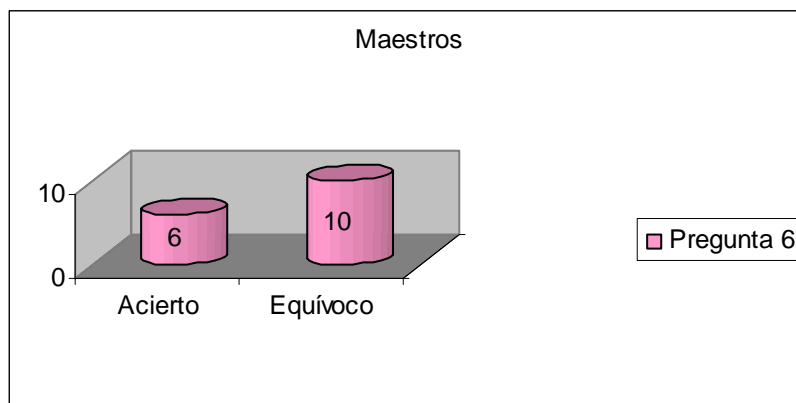
Acertadamente se ha respondido sobre condiciones de diálogo, concertación, participación de todos, por lo que mostramos aquellas respuestas pertinentes:

- Se hacen diálogos con los docentes, charlas de concertación de algunos aspectos con los estudiantes, el CD.
- Con la participación de los diferentes estamentos por aprobación del CD.
- Con la participación de todos los estamentos, rectoría, docentes, padres de familia, estudiantes (representantes).

Entender que este ejercicio requiere participación amplia del bagaje de cada uno de los integrantes, de su conocimiento, acervo cultural, compromiso y óptica (pues no es lo mismo la observación de un padre de familia, posiblemente que la de un educando). Así pues, la colaboración de todos los miembros genera reciprocidad y quizás la justa medida de las decisiones que se tomen en el CD.

Cómo inciden las determinaciones que se toman en el CD frente al fortalecimiento de la democracia en la Institución (Pregunta 6) es quizás un cuestionamiento que en últimas busca conocer el horizonte que el CD ha trazado, pues la democracia es piedra angular, el deber ser del CD.

El indicador ha mejorado, pero aún la **mayoría** es desacertada, pero hacen en estos desaciertos una serie de registros interesantes que quizás en el futuro nos genere alguna estrategia que permita mejorar el conocimiento de lo que sucede al interior del CD.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

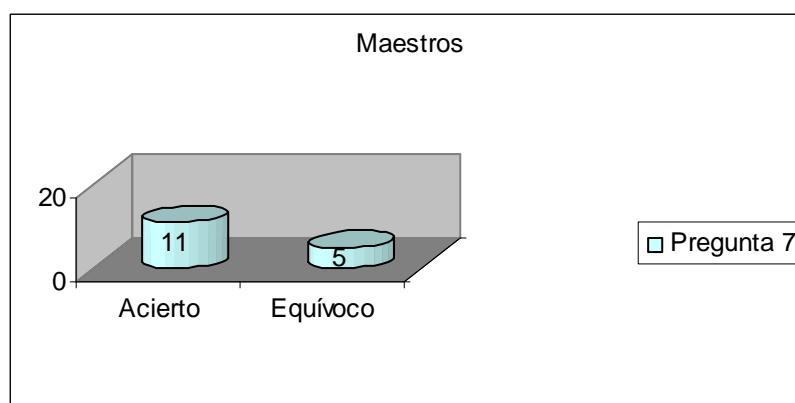
Recordamos que para este análisis, no solamente hemos contado con este instrumento, sino también con la lectura de documentos como: actas y acuerdos, por lo que inquieta que los maestros en su **mayoría** hayan omitido la respuesta o manifestado que “no procede” y “ni idea”.

Se dio incluso una respuesta respecto a que los docentes posiblemente “creen ciegamente en el rector”, con lo que dibuja nuevamente el temor de la manipulación que pudiese existir y que creemos es el rezago de procesos externos muy comunes en otras instituciones educativas. Proponer no es imponer.

Aunque la respuesta a este punto pudiese ser la condición positiva o negativa de su influencia hacia la práctica democrática, es de esperar que sea siempre positiva como lo muestran las siguientes respuestas:

- Ya que el Consejo es elegido democráticamente para que haga sus funciones, esto es fortalecimiento de la democracia.
- Creando espacios de participación.
- Permiten vivir la democracia.
- En el ejercicio mismo de quienes conforman el Consejo en representación de un estamento. Las decisiones nunca son dictatoriales, se tiene en cuenta la opinión de todos.
- Porque ellos dan ejemplo de la libre expresión con responsabilidad y ética, facilitando la autonomía de los educandos.

Describir el proceso empleado para designar los representantes de los docentes ante el CD (Pregunta 7), es mucho más simple, pero en realidad muestra que hay respeto por el proceso democrático, que es libre y que todos los miembros de la comunidad de maestros son importantes. **Muy pocos** respondieron equivocadamente.



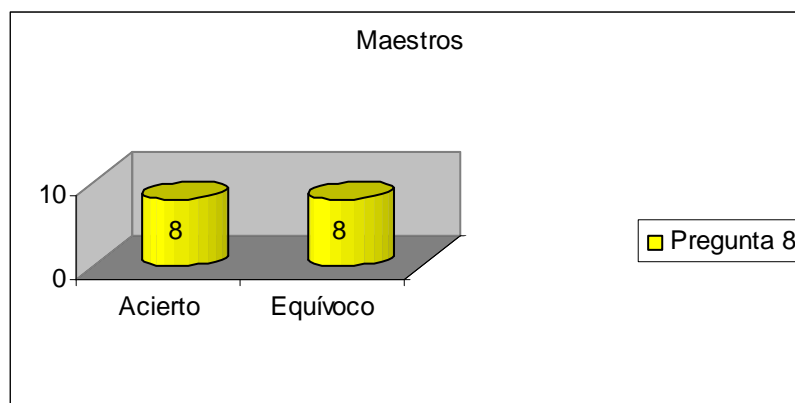
Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

La democracia es una representación de la voluntad de un grupo específico conformada por la mayoría, sin embargo no lo es cuando existe auto candidatura y la posterior anuencia de los restantes, como una práctica que indica poco compromiso personal y profesional con la Institución. Incluso se obtuvo personas que no respondieron.

Es bueno encontrar que los maestros coincidan que los elegidos deben ser los mejor preparados para el cargo, que la escogencia es libre, democrática y brinda representatividad.

También aportan que es pública, de aceptación voluntaria y que genera en estos dos personajes responsabilidades bidireccionales.

Este punto se refiere al grado de participación del CD en las actividades planeadas (Pregunta 8), con la intención nuevamente de verificar impacto y liderazgo sobre la Comunidad Educativa frente a su accionar. Aquí encontramos un equilibrio entre la mitad que no sabe y **algunos** que sí pueden dar un buen indicador, aunque frente al grado de participación es claro que para los maestros es bajo aunque habría que esperar la visión de los otros involucrado en esta investigación pues podemos afirmar que ellos (los maestros) son más críticos.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

Respecto de los maestros que no aciertan, se encuentra respuestas así: no tengo claro este aspecto, no lo sé, ni idea, incluso distractores como hablar de la valía e importancia del CD en las decisiones tomadas y por último los ya tradicionales vacíos conceptuales al no responder nada.

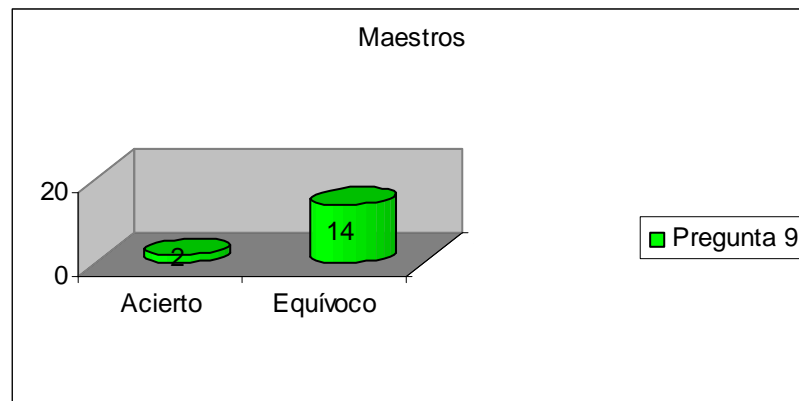
Quizás aquellos maestros que formaron parte del CD hayan valorado lo hecho por su propia vivencia y experiencia. Se infiere que ellos son los únicos que escribieron que la mayoría de acciones fueron planeadas y tuvieron participación activa.

Es preocupante que uno de los maestros haya afirmado que “el papel del CD no se está cumpliendo” cuando fue él mismo que atinó a informar solamente una función del CD respecto de la “aprobación del presupuesto” y que se pudo verificar en este mismo instrumento. Es un claro indicador de exigibilidad exógena pero la endógena.

Para este grupo investigativo el indicador es positivo, pues nos muestra que existe participación en la vida escolar, nos indica que tiene un grado de liderazgo en la comunidad pues todas las actividades planteadas en la Institución se llevaron a cabo con dinamismo y pertenencia tal como se encuentra en registros fílmicos y en si, en obras realizadas.

Son importantes los aportes que se hacen frente a que esta participación no fue muy clara y precisa, que “daban muy pocas razones sobre lo acordado”, es decir que se necesita establecer un canal de comunicación pertinente entre la comunidad y el CD.

El cómo está compuesto el CD de la Institución (Pregunta 9), es un cuestionamiento simple, pero importante especialmente para saber el grado de conocimiento que los maestros tienen o quizás deberían tener respecto del tema. La mayoría estuvo desacertada, pues aquí era importante la cantidad y la característica del miembro respecto de su grupo de representatividad.

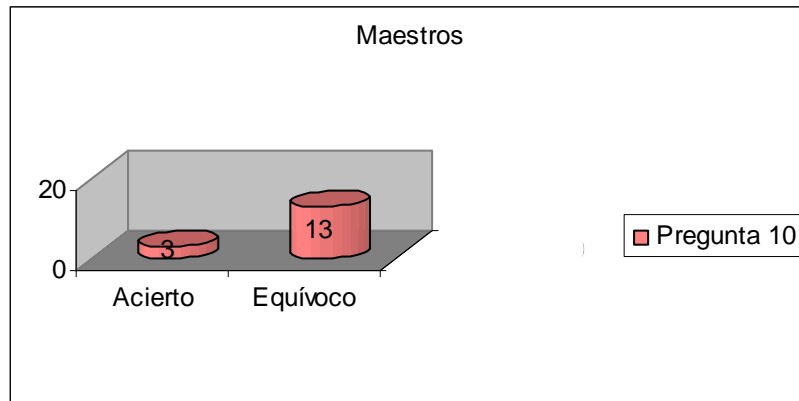


Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

El número de los diferentes representantes es quizás el mayor error que se comete y de pronto sería en un momento dado excusable, pero si aparecen representantes especiales como: representante de la comunidad (muy diferente al del sector productivo), coordinador académico y coordinador de disciplina. Las omisiones de algunos representantes son usuales e incluso aquella que dice “no se”.

La conformación correcta es de los siguientes personajes: 1 Rector, 2 docentes, 1 estudiante, 2 padres de familia, 1 exalumno, 1 representante del sector productivo. Es decir, de 8 personas que son la concreción de la pluralidad que debe tener este órgano de gobierno.

Frente a la pregunta de si el maestro se considera preparado o no para hacer parte del CD (Pregunta 10), la **mayoría** dice no estarlo y justifican todos con razonamientos a su parecer pertinentes.



Fuente: Encuesta a Maestros IEM GALAN (16-06-06)

Creemos prudente realizar en orden de prelación, aquellas razones que se esgrimen para sentirse, no preparados para asumir un cargo que es en el fondo una dignidad.

Tabla 1

Argumentos para no pertenecer al CD	
11	No conocer las funciones
1	Ser profesor nuevo
1	Interrumpen su trabajo como maestro

Otro encuestado puso en tela de juicio la normatividad existente cuando afirmó que habría que “determinar que tan ajustadas son a las necesidades de la institución” u otra posición, como se observa en la tabla anterior, respecto a que él, solamente estaba interesado o mejor centrado “en lo académico, no en las leyes o en lo financiero”, como si no tuviesen que ver una con otra.

En lo legal (de lo que todos somos sujetos), se habla de la inescindibilidad de la norma, es decir el criterio por el cual no se puede asumir cierto postulado y tomar de él solamente lo que le interesa. Este principio aplica incluso en este proceso pues no se puede hablar de la academia sin las normas y lo financiero sin ver sujeta o no a la academia. Incluso la trilogía que él fortuitamente plantea, es en verdad un complejo sistema sin el cual, no podría haber maestros y educandos, mucho menos instituciones.

Pero a pesar que este panorama es un tanto oscuro, se ha encontrado, lo que a nuestro criterio es una respuesta completa y llena de la riqueza humana que se busca en el maestro:

“Sí, porque creo tener sentido de pertenencia a la institución y me interesa colaborar en su crecimiento, además, soy muy imparcial y lo demás se aprende por añadidura”, u otra que aún siendo más escueta también es locuaz: “Sí, aunque eso no quiere decir que lo sepa todo”.

4.2.1.1.1 Juicio de valores. Ya es posible entonces comenzar a hacer un juicio de valores frente a este gremio y al parecer los resultados no son tan halagüeños.

De acuerdo a la categorización realizada por este equipo, se encuentran hallazgos que preocupan, pues como ya lo habíamos dicho anteriormente, el juicio ético al grupo de maestros es mayor, que aquel que sucede en otro de los grupos que ostentan representatividad en el CD.

Podemos observar un amplio desconocimiento de la parte legal, falta de compromiso a nivel profesional e institucional, improvisación en las respuestas, divagación en las mismas, ausencia total de respuestas y que a veces nos asombra más cuando responden “ni idea”.

El maestro Manuel Antonio Carreño en su “Manual de urbanidad y buenas costumbres” dice sobre el maestro: “gratitud de la que les somos deudores por el bien inestimable que nos hacen ilustrándonos y enseñándonos a ser virtuosos y honrados”

Si hiciésemos un trueque especial y la condición fuese evaluativa, será que estos maestros responderían en la misma condición; será que por el hecho de ser esta una investigación y no un cuestionamiento, entonces ¿la seriedad no tenía razón de ser?. Pues, vaya que si es serio cuando es necesario que ellos sean el ejemplo cotidiano en la Institución Educativa.

Es lógico entender que si no se sabe qué es el CD, luego entonces tampoco sobre sus funciones, importancia y conformación. La normatividad es amplia y quizás lo legal, no de todas las esferas, pero en tratándose de el mayor órgano de Gobierno Escolar, esperábamos mayor el conocimiento por parte del cuerpo de maestros.

Por otro lado desde el punto de vista de la exigibilidad, se probó que aseverar frente al trabajo de otros es mucho más amplio y flexible que aquel que ellos se hacen de si mismos. Lo que indica entonces, es la importancia para que los maestros hagan un juicio de honor al interior de su propio núcleo, antes que poder observar ineficacia en otro externo.

Es más complejo enseñar a leer o a sumar a un niño, que aprender del marco general del CD.

Hay que enfatizar que este proceso investigativo no busca lastimar a ninguno de los miembros de esta Comunidad Educativa, sino por el contrario fortalecerla, aún con un aporte que en un momento dado puede ser pequeño, pero que podría ser significativo y así darle sentido a este trabajo. El maestro que afirmó estar dispuesto a ser parte del CD y como lo expresó en una forma bella, simple y franca: “aunque eso no quiere decir que lo sepa todo”, es el valioso.

La frase anterior debe ser el inicio de un cambio que lo propone diariamente el maestro a su educando. No es realmente importante “saber” cuales son o no las funciones, o creer que la fundamentación legal es el paradigma, o pensar que se necesita preparación especial. Se trata de un acto humano que parte del aprecio que se tiene de algo, el sentido de pertenencia que siente respecto de ese algo o alguien, que le brinda en alteridad beneficio.

Entonces formar parte del CD es un honor que no se concede a todos y que es una distinción que propios y extraños resaltan en ese espacio que el CD crea para servir sin condiciones, es decir “hacer el bien, sin mirar a quien”. Estamos seguros que al estimar aquella entidad que en últimas trae prosperidad a los hogares de cada maestro, será una buena razón para obsequiar compromiso como parte de la gratitud a la Institución.

4.2.1.1.2 Categorización de la información

Pregunta 1. ¿Qué es el Consejo Directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Es un organismo encargado de la toma de decisiones que afectan la marcha de la institución	4	25	Toma de decisiones	1
Órgano administrativo del colegio.	1	6.25	Órgano Administrativo	2
Es el órgano más representativo o de mayor autoridad dentro de una institución educativa	2	12.5	Autoridad máxima	3
Es un organismo dinámico, reunidos con fines comunes y cumplen diferentes funciones en una institución	1	6.25	Órgano dinamizador	4
Es un grupo de personas integrado por docentes y padres de familia que se encargan de planear y organizar actividades del colegio.	2	12.5	Planeación y organización	5
Es un estamento de la institución educativa que forma parte del gobierno escolar	2	12.5	Gobierno escolar	6
Es un ente que fortalece el funcionamiento de la institución	1	6.25	Fortalecimiento institucional.	7
Es un grupo de personas que aprueba del presupuesto	3	18.75	Presupuesto.	8

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 2. Nombre las funciones del Consejo Directivo..				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	%FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO

Aprobar el presupuesto presentado por la rectoría.	9	56.25	Aprobar presupuesto	9
Reunirse periódicamente para resolver problemas académicos	1	6.25	Resolución de problemas	10
Firmar acuerdos de tipo académico y financiero en la institución.	1	6.25	Firmar acuerdos	11
Aprobar la ejecución del manual de convivencia	1	6.25	Manual de convivencia	12
Conocer y fortalecer la democracia en la institución.	1	6.25	Democracia	13
Verificar los gastos.	1	6.25	Control	14
Participar en la toma de decisiones.	1	6.25	Toma de decisiones.	15
Participar de la planeación y evaluación institucional	1	6.25	Planeación y organización.	16

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 3. ¿Cómo participan los docentes en las decisiones de la Institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
A través de sus representantes ante el Consejo Directivo.	5	31.25	Delegación.	17
Con una participación libre y democrática.	6	37.5	Democracia	18
Aprobando o no el presupuesto de la institución	5	31.25	Presupuesto	19

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 4. ¿Cuál es la importancia del Consejo Directivo para la Institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Porque es un instrumento que fiscaliza el trabajo de la rectoría	4	25.	Ente Fiscalizador	20
Debido a su conformación es muy importante por cuanto al momento de tomar una decisión va a ver imparcialidad	3	18.75	Decisiones Imparciales.	21
Porque contribuye a mejorar la calidad de la institución	3	18.75	Mejorar calidad	22
Porque es un mecanismo para concertar las decisiones a nivel institucional	3	18.75	Concertación.	23
Porque tiene la representación de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa.	1	6.25	Representa la comunidad	24

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su Institución?				
---	--	--	--	--

RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Por parte del Consejo Directivo	8	50	Consejo directivo	25
No sé	1	6.25	Mala comunicación	26
Dialogando entre todos	4	25	Diálogo.	27

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 6. ¿Cómo inciden las determinaciones que se toman en el consejo directivo en el fortalecimiento de la democracia en su Institución?

RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
No procede, ni idea, no responde	6	37.5	Negligencia	28
Respecto a esto se necesita una mayor información.	3	18.75	Mejorar comunicación.	29
Creando espacios de participación. Permiten vivir la democracia	5	31.25.	Diálogo.	30

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 7. Describa el proceso empleado para designar los representantes de los docentes ante el consejo directivo.

RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Se escoge entre el grupo de docentes a sus representantes, los que se consideren mejor preparados para el cargo.	2	12.5	Bien capaces	31
Democráticamente	8	50	Democráticamente	32
No se. No he estado en el proceso.	2	12.5	Falta capacitación.	33
Voluntariamente	4	25	Voluntariamente	34

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 8. Describa el grado de participación del consejo directivo en las actividades planeadas.

RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
-------------------------------	----------------------	-----------------------	-----------	--------

Bastante bajo. Realmente el papel del Consejo Directivo no se está cumpliendo.	4	25	Ineficiencia	35
No tengo claro este aspecto. No sé. Ni idea.	4	25	Desánimo	36
En la mayoría de actividades planeadas tuvo participación activa.	5	31.25	Participación activa	37

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 9. Escriba cómo está compuesto el consejo directivo de su institución.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Rector, 2 docentes, 1 estudiante, 2 padre de familia, 1 exalumno, 1 representante del sector productivo	2	12.5	Comunidad Educativa.	38

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 10. ¿Considera usted que está preparado para hacer parte del consejo directivo? SI ___ NO ___. Justifique su respuesta				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
NO, porque como ente fiscalizador debe tener integrantes muy bien preparados	13	81.25	Falta de capacitación.	39
SI, porque creo tener sentido de pertenencia a la institución y me interesa colaborar en su crecimiento.	3	18.75	Pertenencia y colaboración.	40

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

4.2.1.2 Análisis e interpretación de la encuesta a los padres de familia. La concepción del universo del *padre* de familia, especialmente el del Corregimiento de Santa Bárbara es especial. Ya hemos dicho anteriormente que el juicio de valor sobre lo legal o sobre el marco referente no debe ser estricto. Lo que si es importante para este grupo de investigación, es en realidad el conocimiento empírico o mejor vivencial que este personaje tiene de la normatividad o sobre los parámetros positivistas que pudiesen ser vigentes en otros espacios o comunidades.

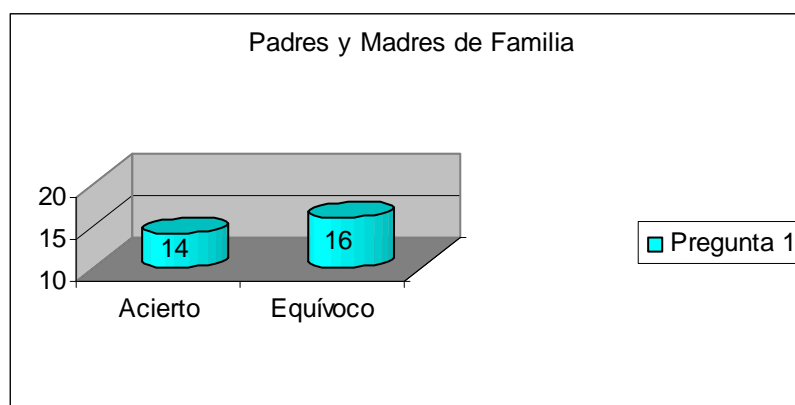
Así que aquí no impera la ignorancia *per se*, se trata de observar o analizar estos instrumentos con una visión mucho más prospectiva o quizás aprendiendo a leer la intención o el espíritu en cada uno de los encuestados.

Recordamos nuestro objetivo de realizar un diagnóstico a cerca del cumplimiento de las funciones, y creemos que ellas se pueden visualizar a través de una amplia gama de indicadores que en realidad son fruto de la vivencia de toda la Comunidad Educativa. Esto quiere decir que la forma coloquial en que ellos expresan las ideas, seguramente no tiene vínculos con marcos contextuales y más lejanos aún de los legales; lo que es en realidad importante son aquellos conceptos mucho más álgidos que tienen que ver con

los valores y especialmente con la satisfacción del servicio y el humanismo que refleja el proceso institucional.

Los padres son en su mayoría personas sencillas, e independientemente de su nivel cultural, no son tablas razas, sino que su estructuración está llena de valores y a veces de una ortodoxia tal, que no permiten error o falta alguna.

Respecto al concepto que tienen ellos del CD (Pregunta 1), algunos tienen una visión congruente, es más, existe prácticamente un equilibrio entre los que aciertan y los que no.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

El CD, no es para algunos padres de familia, un órgano específico de la Institución; saben bien que es una autoridad y que ejerce determinadas funciones, conformado por representantes de diferentes estamentos de la Comunidad.

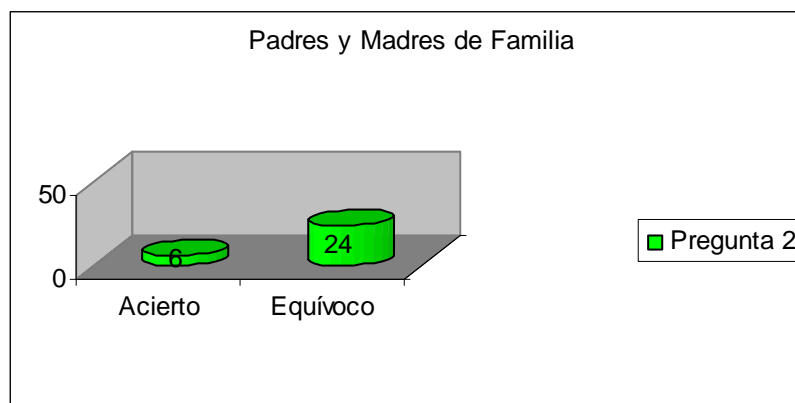
Para ellos este grupo debe “unirse para sacar adelante el colegio”, dirigirlo y generar una representación institucional.

Quizás no hay claridad entre lo que es y quienes lo conforman, pues no es raro encontrar que afirmen que está compuesto sólo por estudiantes o que no es bien conocido su integrantes, pero si es claro el lugar que tienen ellos en este ente.

En el aspecto acertado de las respuestas para otros, que de acuerdo a la escala es menor, el CD es la “Máxima autoridad del colegio” y “el que toma las decisiones”. Lo anterior es el fruto de diferentes procesos, especialmente motivacionales, que han hecho que el número de los que así conceptúan ya sea representativo. Es decir a lo concerniente a la visión comunitaria y organizacional hay claridad frente a su representatividad y especialmente a la jerarquía que avoca obligaciones y deberes.

Es importante definir que ya existe indicadores que permiten observar y entender la presencia de un grupo que lidera condiciones en la Institución Educativa y que ya no es exclusivamente el rector el que impone o peligrosamente toma las decisiones en el *alma mater*.

Este cuestionamiento ya en cabeza de los padres cuando se busca identificar las funciones que debe cumplir el CD (Pregunta 2) es interesante, pues la muestra no ha sido sometida a influencia alguna, fuera de la que ha sucedido en la vida escolar. De acuerdo al instrumento se puede deducir que la **mayoría** no conoce las funciones tal y como están establecidas en la ley.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

Sin embargo son sendas las apreciaciones expresadas por los padres de familia de manera empírica y racional, que apuntan a darle vida al espíritu que tanto el legislativo como el ejecutivo quisieron conferir al CD.

A veces ellos opinan que el CD es un ente de control cuando está pendiente del estado de la institución o que está avocado a llevar capacitación y talleres y que en definitiva orienta a los padres de familia. Ya es un hecho que entiendan que es un nicho de diálogo y concertación y que su propósito es proactivo y benéfico.

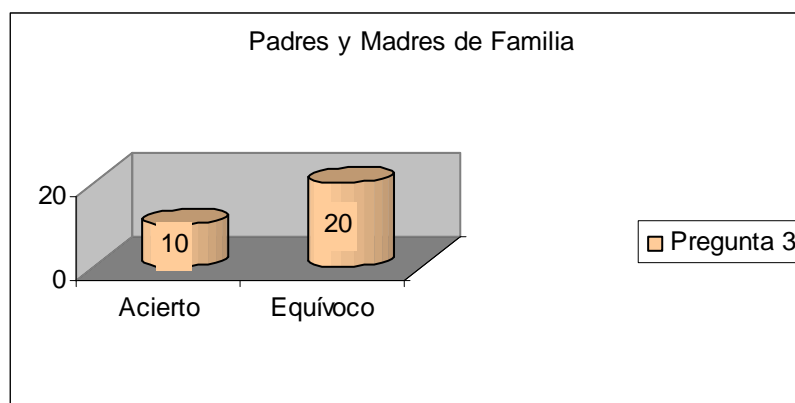
Es correcto que estos bagajes anteriores, como ya se dijo, no son legales. Pero cuando se expide una norma como aquellas referentes de este trabajo, también implícitamente se consigna un valor, que es la esencia misma de todos aquellos representantes que la reglan, pues la legitimidad de su mandato no está en que sean doctos en la normalidad, sino que conozcan el pensamiento y sentir de un pueblo.

Lógico es encontrar varios padres que no responden, pero esto va a generar un indicador que a la postre tiene que ser intervenido en la triangulación de la investigación. ¿Cómo nosotros desde nuestro accionar, la Institución Educativa desde su servicio y maestros y rector desde su pedagogía afectan en realidad a un grupo humano que necesita ampliar su fundamentación?.

Muchos creen que es función meramente instrumental, pues se le endilgó responsabilidad en eventos, proyectos e incluso paseos. Es correcto que prácticamente toda la vivencia tiene que trascender al interior del CD, pero lo que esperamos obtener en un buen sueño de futuro, es que sea el CD el que trascienda a la Comunidad Educativa.

Ya desde los aciertos, algunos padres definieron que el CD se centra en el enfoque del mejoramiento académico, en que *vela*²⁶ por el buen funcionamiento de la institución y las obras que se realizan, que verifica y aprueba el presupuesto y que propende por “el buen desempeño de profesores, alumnos, padres de familia, administrativos, recursos, directivos”, tal cual reza una respuesta en el instrumento. En fin, existen ya pruebas de que se está cambiando la prospectiva y que el padre tiene más por hacer.

Acerca de cómo participan los padres de familia en las decisiones del CD de la institución podemos afirmar que la **mayoría** no acertó en lo que se esperaba.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

Existe una marcada confusión de los padres de familia entre CD, Asamblea general de padres de familia y Junta directiva de la asociación de padres de familia, porque atribuyen a estas instancias todo tipo de funciones y decisiones en la Institución educativa cuando estas son del resorte del rector.

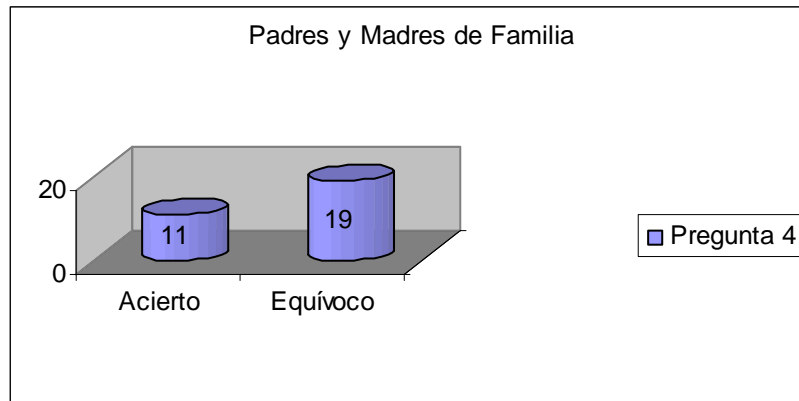
Además, a su criterio han definido que la asistencia a reuniones, a junta, a trabajos planeados por el colegio, aportando con las cuotas, entre otras, son formas de participación en las deliberaciones del CD. Allí se nota un poco de inocencia, pues si bien son formas de participación y pertenencia, no son una ortodoxa manera de participación directa en el CD.

Otros elementos encontrados en las respuestas son desarrollos que competen al liderazgo, la colaboración, el acompañamiento, la unión, acogiendo proactivamente proyectos, controlando, que son parte de la vivencia institucional, pero no factores incidentes al interior del CD.

Acerca de aquellas respuestas que a nuestro juicio, son allegadas a la expectativa del grupo concluyeron que la participación a través de sus dos representantes es la forma expedita de vincularse al proceso del CD.

¿Por qué considera que es importante para una institución educativa, el CD? (Pregunta 4). Frente a este tópico, los padres de familia respondieron en su mayoría inexactamente.

²⁶ Se asimila a la función administrativa.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

Se observa una divagación constante en diferentes términos, pero en realidad no existe una certeza de por qué es realmente importante. Entre algunas de las apreciaciones están aquellas de equidad, respaldo, proyección, autoridad, liderazgo y control.

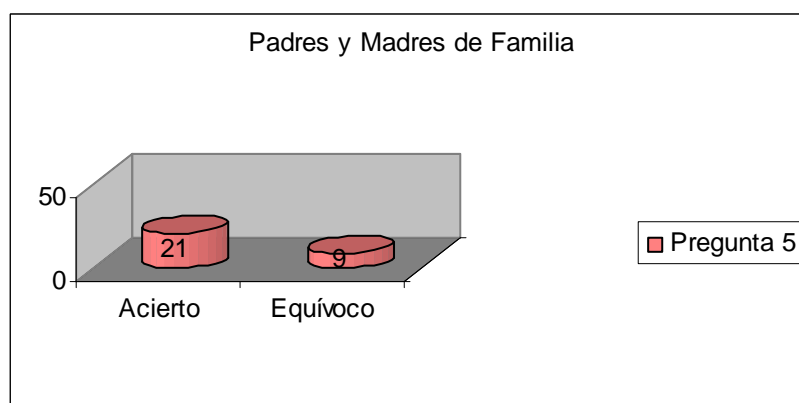
Sin embargo existen en este punto respuestas muy claras referente a la verdadera importancia del CD que se basan en la pluralidad de la toma de decisiones y su representatividad en todos los estamentos de la Comunidad Educativa.

Así es que encontramos ejemplos como los siguientes:

- Porque es quien debe tomar las mejores decisiones para la Institución.
- Para que proyecte el progreso de la institución y se mantenga pendiente de lo que sucede en ella.
- Porque así se involucran todas las personas.
- Porque se toman decisiones democráticamente.

Concluyendo este punto, creemos que un grupo significativo de padres, son los abanderados de prósperos procesos y cuya fundamentación se buscará esparcirla entre sus iguales.

Para establecer acerca de la manera de tomar las decisiones importantes en el CD (Pregunta 5), se obtuvo en el instrumento que **muy pocos** tienen desaciertos.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

Este indicador es más prometedor, sin embargo, hay que hacer hincapié en las respuestas que a nuestra visión son tergiversadas.

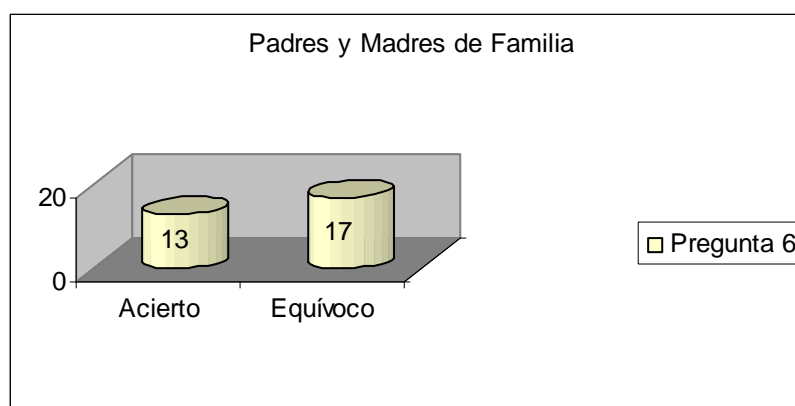
Por ejemplo, algunos consideran que únicamente son los padres de familia quienes toman estas medidas, incluso existe un hallazgo de que la junta de restaurante, cosa de por sí desatinada.

Hay una aseveración de que las decisiones se toman dialogando, pero dista de las correctas pretensiones. Por el contrario y por fortuna mayoritariamente hay evidencia diáfana que indica que las decisiones importantes se toman después de haber sido debatidas al interior del CD.

Hay también muestra de condición demócrata cuando ya se define condiciones *sine qua non*, como por ejemplo: la votación por mayoría simple, compartiendo ideas, dialogando, con la consideración de todos, consultivamente.

Este indicador, muestra palpablemente fundamentos políticos y valores sociales que son en realidad tradición de nuestra gente campesina, con el consecuente compromiso que las decisiones compartidas generan.

En relación a la forma como ellos describen los procesos para escoger a sus representantes ante el CD (Pregunta 6), diremos que **algunos** de ellos acertaron manifestando el modelo de elección.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

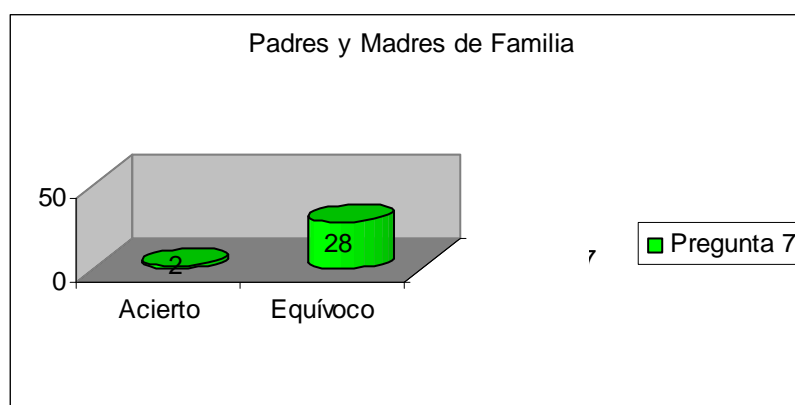
En la evidencia se encuentra que la auto postulación, es decir la forma voluntaria de ofrecerse para ocupar el cargo es una circunstancia que reúne condiciones para ser definida como democracia. En nuestro juicio de valores, que tiene que tener identidad, anotamos que no es posible. Si bien es cierto esta condición difiere de la visión de los maestros puesto que la auto postulación en un padre de familia, es evidencia del trabajo desinteresado y comprometido con la Institución y con sus representados; en antagonía, los maestros la usan como un instrumento dilatorio o soslayado.

Inquieta cuando este tipo de proceso se ha llevado a cabo durante asambleas generales de padres de familia y algunas personas no respondieron a este tópico, lo que obliga a pensar que incluso la asistencia a estas actividades en ocasiones es de manera automática o simplemente presencial.

Hay algo significativo en algunas respuestas, referente a que elegida la persona, ésta, en una demostración de compromiso, acepte la designación. Es importante, pues no basta con la elección en sí misma, adicional al concurso de voluntades es necesario que la persona acceda a ostentar esta representación. En el campo nariñense, este tipo de aceptación es similar en la ciudad, a la firma de escrituras públicas en una notaria.

Asertivamente, los padres de familia respondieron que la votación era la forma de ejercer la democracia y que el liderazgo era la manera de aceptar el compromiso; pero la decisión del voto se hace, como lo muestra la investigación, con un juicio de valores sobre la calidad del individuo que será sujeto de la decisión que toma el padre; ya no basta con ser alguien, el padre de familia ya tiene en cuenta las características de las personas que en últimas lo representan. Es así como se encuentra evidencia de ello cuando se dice: “por votación y eligiendo personas capaces”. El futuro entonces que se podría entrever en la Institución Educativa es alentador, ya que existen personas con fundamentos en lo comunitario, en lo social y en la forma de tomar las decisiones más pertinentes: la democracia.

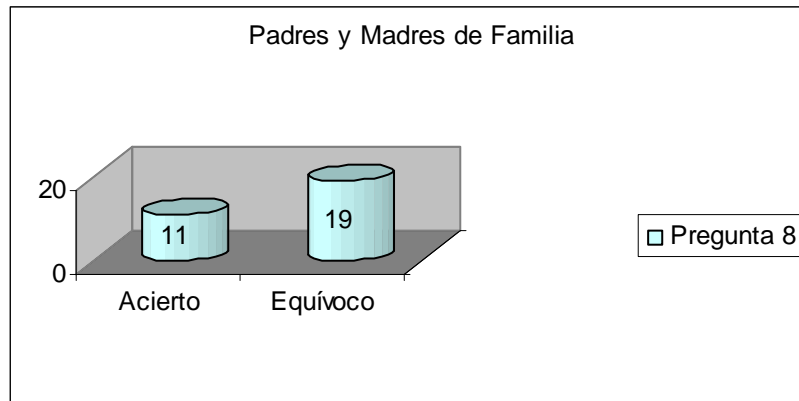
Frente al grado de participación del CD respecto de las actividades realizadas (Pregunta 7) se tiene que decir que la totalidad está desenfocada frente al verdadero quehacer que es emitir acuerdos, proposiciones y roles de liderazgo.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

La confusión sigue siendo senda, cuando se le endilgan actividades que en nada corresponden al accionar normal del CD. Hacer paseos, reunir fondos, programar actividades son aspectos instrumentales, pero están lejos de la esencia del ente y que en la vida institucional la desarrollan grupos como la Junta de padres de familia. Se dieron dos concepciones acertadas que en últimas son el atisbo de algún accionar práctico del CD.

Relacionado con la composición del CD (Pregunta 8), la mayoría no acertó con el concepto preciso que reza la norma.

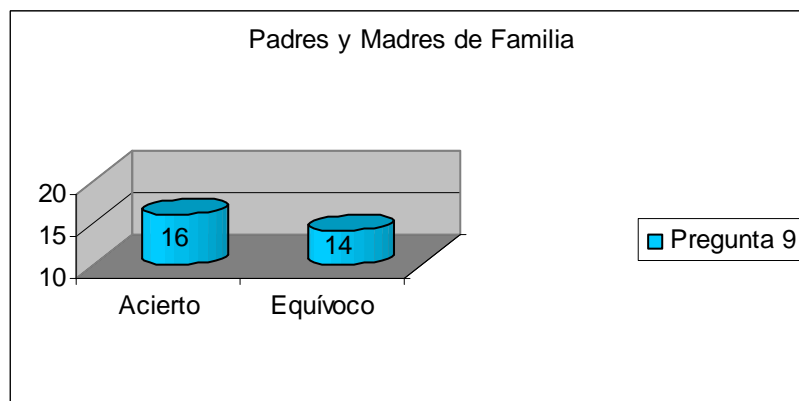


Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

En este punto, es de recalcar que la presencia en este órgano por parte de los padres de familia es siempre presente, así como también la del representante del sector productivo. Es interesante sobre este último aportar que es el que lleva la voz del campesino, pero ya no abordado desde el orden del requisito, sino como un miembro activo y dinámico que tiene entre sus objetivos la producción de prosperidad.

A pesar del no acierto respecto a la cuantía de los representantes y los sectores a que representa, si tuvimos respuestas exactas y tienen en general la apreciación de colegiatura, es decir de la conformación amplia y consecuente con todos los habitantes de la región.

La siguiente apreciación es el resultado de la fusión de dos cuestionamientos: la primera respecto de la consideración personal de sentirse preparado o no para hacer parte del CD (Pregunta 9) y la segunda con referencia a las dificultades que pudiese sentir (Pregunta 10) fruto de una negativa o positiva del primer cuestionamiento. Así las cosas algunos respondieron positivamente en un equilibrio que si es más favorable en lo esperado.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

Este primer cuadro se refiere a la resolución de la primera pregunta, pues consideramos acierto a aquella respuesta positiva que dio el padre de familia, ya que se entiende mayor el sentido de propiedad y también que estos personajes se sienten más capaces en el posible rol al interior del CD.

Frente al análisis de los impedimentos para pertenecer o no al CD, hemos procedido ha catalogarlos en orden de la cuantía. Como se observa en la Tabla 2, la razón más destacada es la de la distancia de la vivienda respecto de la Institución Educativa. Si hacemos una consideración respecto de las 3 razones que argumentan y de aquella que omite la respuesta diremos lo siguiente: no hay justificación razonable pues para el caso de la distancia, es el mismo trayecto que cualquiera de sus hijos hace diariamente, aún independientemente si el niño es de preescolar o una joven de grado once. Por tanto sobra decir que se cae por su propio peso.

El trabajo es quizás el que tiene más peso razonable, porque en las condiciones del campesino, perder una jornada de trabajo probablemente significa no comer, sin embargo esta posición es muy poco argumentada, lo que da entender que las personas que lo plantearon en verdad tienen justa causa.

La no respuesta para este grupo ha sido asumida como un estado de vergüenza, pues cada uno de los padres de familia tiene, cuando matricula aun niño a la Institución Educativa, la obligación incluso constitucional de acompañar, de elegir y ser elegido. Por eso la no contestación es forma soterrada de evasión.

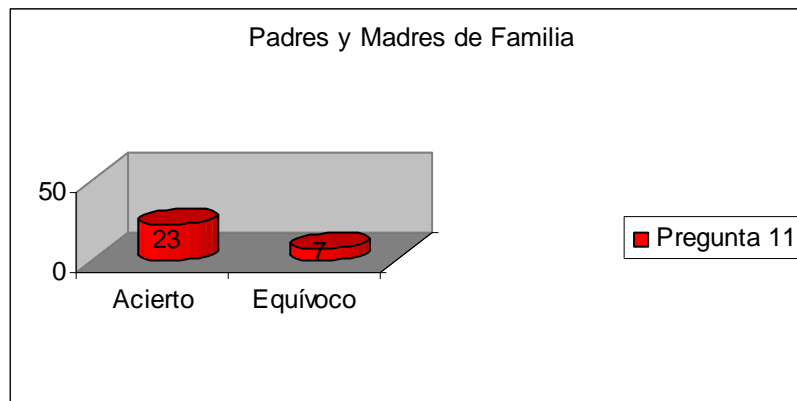
Hemos dejado para el final el desconocimiento puesto que es el renglón que sí se puede enmendar con trabajo, estudio y planificación. Todos podemos aprender y todos estamos en el deber de ser mejor; no solamente es el educando un sujeto de aprendizaje, sino todos los miembros de la Comunidad Educativa.

Tabla 2

	Dificultades o impedimentos para no pertenecer al CD
11	Distancia de vivienda
10	No responde
5	Desconocimiento
2	El trabajo
2	Ninguna

Pero al hacer una fusión con el segundo cuestionamiento, nos encontramos con algo insospechado: a pesar de los temores, de las razones, una justas y otras injustificadas, el sentido de propiedad y pertenencia en los padres es mayor, porque si observamos cuantitativamente, es mayoría simple la que dijo estar dispuesto a pertenecer al CD y esto es significativo.

Muy pocos padres consideraron que el CD no impacta sobre la calidad educativa institucional (Pregunta 11) sea por negativa o por omisión en la respuesta.



Fuente: Encuesta a Padres y Madres de Familia IEM GALAN (07-10-06)

Es un hecho que las decisiones del CD impactan en la Comunidad Educativa, quizás no desde el punto de vista de las actividades que observa el padre o el educando, pero es inevitable que existan y que dejen influencia. Cuando el CD genera un acuerdo, es norma para la Institución Educativa y nadie está excluido; afirmar su influencia es estar de acuerdo con que el CD si influye, pero es deber de la investigación observar con beneficio de clasificación si su respuesta se atribuye a lo que el padre puede verificar o es a la sensación de armonía, procesos y vivencia institucional en condiciones favorables. Hay que recordar que tanto la totalidad de maestros y el rector son nuevos en el servicio educativo de esta Institución y que no es desestimable la condición como ellos accedieron, puesto que el concurso de Méritos de Maestros y Directivos Docentes, generó un clima propicio y favorable en toda la comunidad ahuyentando los viejos vicios y modelos imperantes.

El hecho de la actitud positiva de los padres de familia, creemos es resultado de este buen clima reinante, no así de los indicadores que el CD pudiese mostrar como estamento. Es decir es el claro resultado de la satisfacción del padre por la mejora en el servicio.

4.2.1.2.1 Juicio de valores Campesino para nosotros es un personaje vinculado a la tierra. Es aquella persona que tiene mayor riqueza en su sabiduría, en la forma de haber entendido la filosofía de la vida, solamente desde su trabajo, desde su forma sencilla de ser, desde la comprensión de la naturaleza. El padre de familia a pesar de que en su mayoría es de origen campesino, es una persona con mayor sentido de pertenencia sobre la Institución. Su nivel académico, quizás haya en un momento dado, generado ciertos temores (como lo muestra la investigación) pues siente inseguridad y hasta vergüenza en los planteamientos que ha hecho de manera escrita. Pero de otro lado este personaje tiene una forma especial de ser, pues para lograr un nivel de satisfacción en él como padre de familia, es mucho más complejo que con cualquier otro ciudadano. De igual forma cuando se comete errores desde la institución, su juicio de valores al respecto no es de término medio, es una persona radical y que difícilmente puede cambiar su posición.

Por todo esto creemos que a pesar de que su fundamentación en lo que atañe al CD es bastante difusa, sus valores son muy claros. Nos muestra si, que tenemos que generar

mayores oportunidades de conocimiento respecto del tema o plantear algún instrumento o mecanismo de comunicación y a la vez de formación.

Hay que darles todavía mayor importancia de la que se les ha dado por la Institución, puesto que son ellos no solamente a través de sus representantes en el CD los que coadyuvan a plantear políticas institucionales, sino que también todo el gremio, es el motor para el crecimiento y mejoramiento institucional, ya que ellos son actores y jueces en una simbiosis especial de su escuela.

4.2.1.2.2 Categorización de la información

Pregunta 1. ¿Qué es el Consejo Directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Es la máxima autoridad del colegio	12	40	Máxima autoridad.	41
Es un grupo de personas que deben unirse para sacar adelante el colegio.	11	36.6	Órgano colegiado	42
Son unas personas que dirigen aquí la institución.	1	3.3	Dirección.	43

FUENTE: Encuesta a docentes IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 2. Mencione las funciones que debe cumplir el consejo directivo.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Velar por el mejoramiento académico. Programas culturales y deportivos	7	23.3	Académico	44
Aprobar proyectos. Verificar y aprobar el presupuesto. En el buen manejo de los profesores y actividades	6	20	Elaborar acuerdos	45
Orientar a los padres de familia y hacer cumplir a estudiantes, padres y docentes.	5	16.6	Orientación y cumplimiento	46
Organizar los paseos.	2	6.6	Recreación.	47
Organizar eventos para recolectar fondos	4	13.3	Financiación	48

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 3. ¿Cómo participan los padres de familia en las decisiones del CD de la institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO

Estando dentro del Consejo Directivo	6	20	Por delegación.	49
En los trabajos y en la reuniones de Juntas	12	40	Reuniones.	50
Cumpliendo las actividades o cosas relacionadas con el colegio.	5	16.6	Cumplimiento.	51
Participando con voluntad. Siendo líderes	7	23.3	Colaboración y liderazgo.	52

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 4. ¿Por qué considera que es importante para una institución educativa, el consejo directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Porque sino existiera este, no habría equidad en la Institución.	5	16.6	Equidad	53
Porque se toman las mejores decisiones.	13	43.3	Toma de decisiones.	54
Porque es el núcleo de la institución.	10	33.3	Núcleo de la institución.	55

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su Institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
En reunión del Consejo Directivo.	13	43	Consejo directivo	56
Por medio de la asamblea de padres para dar voto.	17	57	Junta de padres de familia	57

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 6. Describa el proceso empleado para designar los representantes de los padres de familia ante el consejo directivo.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Eligiendo a los que tenga voluntad y acepten.	13	43	Auto postulación.	58
Por votación	6	20	Votación.	59
No responde	11	36.6	Desinterés.	60

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 7. ¿En qué actividades de la institución participó el Consejo Directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Hacer el paseo. En el día de la familia.	15	50	Diversión.	61
Mejoramiento de la entrada	6	20	Infraestructura	62
No participó en nada, todo lo que prometió incumplió.	2	6.6.	Ineficiencia.	63

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 8. ¿Escriba cómo está compuesto el consejo directivo de su institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
2 profesores, 1 alumno. 1 exalumno, 1 integrante del sector productivo, 2 padres de familia y el rector	6	20	Comunidad educativa	64
Respuestas diversas de poca calidad	24	80	Desconocimiento	65

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 9. ¿Considera usted que está preparado para hacer parte del Consejo Directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Si	16	53	Preparación.	66
No	11	37	Incapacidad.	67

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 10. ¿Qué dificultades tiene usted para formar parte del Consejo Directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Es que vivimos lejos.	11	36.6	Distancia	68
Ocupaciones varias y falta de tiempo.	3	10	Facilismo.	69
Falta de capacitación y desconocimiento de las funciones	5	16.6	Falta de capacitación.	70
Ninguna	2	6.6	Compromiso y pertenencia.	71

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 11 ¿Le parece que el consejo directivo influye en la calidad educativa institucional? Si ___ No ___ Justifique.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Si, porque influye en todas las decisiones de la institución.	20	66.6	Liderazgo.	72
No, sin exponer causa	7	23.3	Indiferencia	73
Si, porque le está haciendo seguimiento al alumno cada periodo.	3	10	control	74.

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

4.2.1.3 Análisis de la información respecto de los estudiantes.

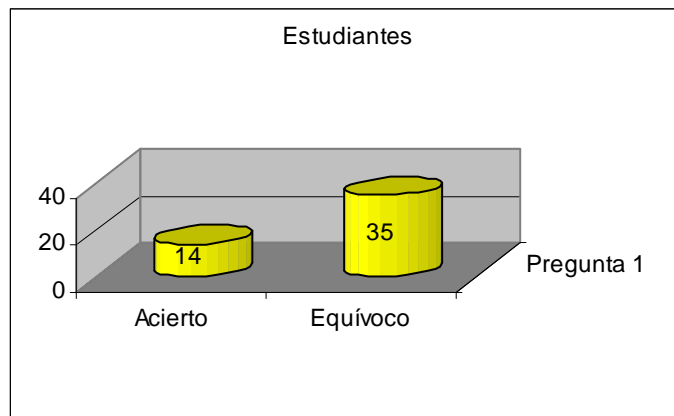
El educando de la Institución es un chico por excelencia tímido, quizás porque no ha tenido, históricamente hablando, oportunidad de expresión o también porque en la Institución Educativa no ha habido un proceso a través del cual se potencie una competencia de expresión. Sin embargo su forma franca de ser, su naturalidad es un potencial enorme de fácil afectación, pues en las posibilidades que tenemos como directores o rectores de lo rural, sabemos efectivamente que el material está dispuesto siempre al aprendizaje, sin mayor reticencia.

De plano podemos decir que el juicio de valor con que se estiman las respuestas, frente al lenguaje coloquial del muchacho, no es igual al esperado en los padres o maestros. Aquí en estos jóvenes se tendrá por acertada, toda aquella expresión, que en sus palabras apunten a definir el espíritu de la condición legal esperada.

La mayoría de los encuestados corresponden a aquellos que cursan los grados de la educación básica secundaria y media técnica que trasciende en la Institución, pues es de carácter Comercial.

Quizás sean el estamento más desprotegido o por lo menos que por su corta trayectoria en la vida a diferencia de otros, su aprehensión de los principios y valores, todavía está (como es lógico) en proceso de fundamentación.

La primera pregunta con que se los abordó, se refería al concepto que ellos tienen del CD (Pregunta 1). En sus respuestas, la **mayoría** estuvo desacertada.



Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

En este caso, no se espera que se de formalmente respuesta legal o similar a lo planteado. Se puede observar un amplio número de educandos que con honestidad contestan no saber acerca del tema, otros con un poco más de proactividad, definieron que este estamento es “el que más manda” pero había una de ellas que aseveraba con más propiedad, que el CD es “el encargado de tomar las decisiones en la Institución” y también se afirma que está formado por un grupo plural de personas, con su consecuente representatividad.

Erróneamente si, se cree que el CD es causante de la organización de actividades en el colegio y el mantenimiento del mismo.

Lo que si es relevante es tener la visión de que este órgano si “contrarresta” al rector, pues dice que la personas del CD mandan al rector, quizás como un ejemplo de control y también pedemos decir como rezago de posibles condiciones dictatoriales en los pasados de la Institución.

Para ellos el CD debe dar ejemplo a toda la institución, discuten problemas en beneficio de todos y están atentos del rendimiento de los estudiantes y determinan las normas que deben ser atendidas en la Institución.

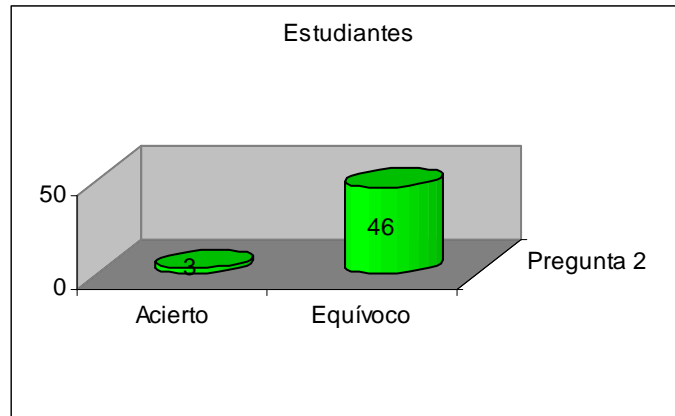
Pero frente a los muchachos que respondieron con más propiedad, es importante extractar su visión. Así por ejemplo ellos afirman que el CD es el que toma las decisiones y determina lo que pasará con los estudiantes, mostrando el efecto de los juicios en ellos.

Afirman también que el CD sirve para que los represente en el colegio, que ayuda administrar, que toma las mejores decisiones, que genera planes, orden, dirección, ver y opinar de todo lo que sucede al interior del establecimiento.

Pero la mejor respuesta la dio un educando al afirmar que el CD “Es el encargado de ejecutar las funciones delicadas o primordiales de la Institución Educativa”.

Ya existe personal con observaciones mucho más precisas de este ente y que aún por fuera de é pueden definirlo en su importancia.

Las funciones del CD (Pregunta 2) son mucho más exactas en lo que tiene que ver con la legalidad, pero se acepta expresiones afines a las metas establecidas por la normatividad. Es así como a pesar de la salvedad anterior, la mayoría no contestó aún en las posibilidades de la interpretación de la ley.



Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

Es abundante el desconocimiento de las funciones; los demás determinan que el CD es un ente que entre otras, arregla problemas, vela por que todo vaya bien, los que mantienen el orden y organizan eventos como lo dicho anteriormente.

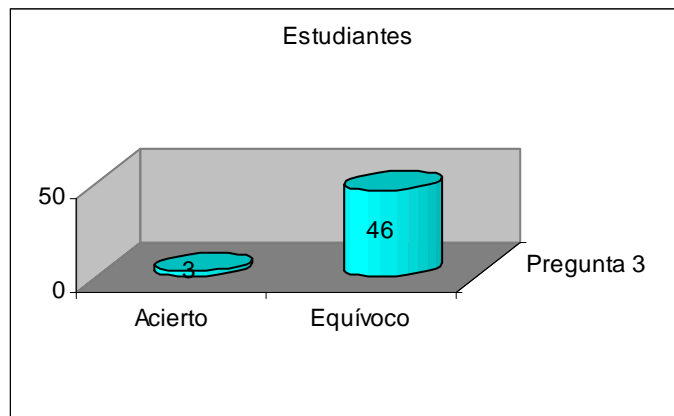
Pero lo valioso es que ya le asignan deberes tales como aquel de la solución de conflictos que si tiene marco legal. Seguramente, este chico tuvo la oportunidad de acceder a los oficios del CD en orden de superar su dificultad.

Ya es satisfactorio y evidente encontrar que educandos afirman que el CD debate lo pertinente o no de ciertas actividades que tienen que ver con la Institución, pues “se trata de mejorar la calidad del colegio”.

Encontramos que algunos estudiantes informan sobre la organización del presupuesto, sobre el curso que se le da a proyectos y las decisiones convenientes que deben tomar y también sobre la planeación que debe darse al interior institucional.

En estos últimos apartes, hemos encontrado la condición pedagógica y también administrativa, solamente que en palabras de los educandos.

En cuanto a cómo participan los estudiantes en las decisiones de la Institución (Pregunta 3), podemos afirmar que la mayoría no lo tiene claro.



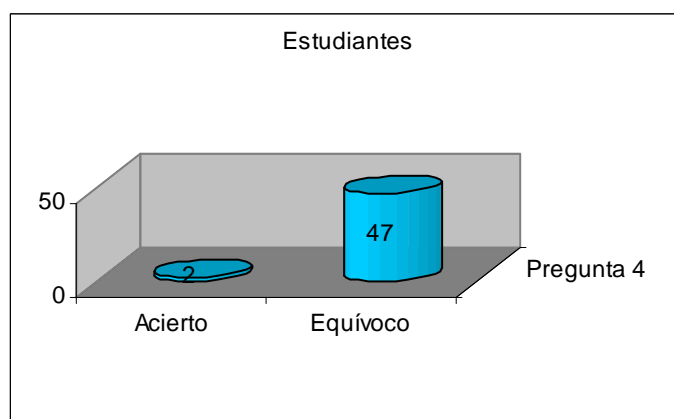
Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

A pesar de que el joven elegido, lo es, a partir de las decisiones de todos los educandos, es confuso para ellos entender que es él, el que con su aporte influye en el CD. Hay si, una tendencia a visualizar que es el Personero, el que forma parte de este grupo. También equivocan la participación con las actividades que se realizan por medio del Consejo Estudiantil, entendiendo dichos eventos como indicadores que surgen del CD y no de su propio accionar.

El diálogo, la concertación y la colaboración mutua es característica de la participación que ya van generando ciertos indicadores.

Se encuentran si pruebas, de que es “a través del representante de los estudiantes que forma parte del CD”, con la salvedad de que el estudiante elegido debe mirar lo que es mejor en esa representación e ir a los educandos a exponer su visión.

Concerniente a por qué ellos consideran importante al CD (Pregunta 4), la **mayoría** razonó de manera errada.



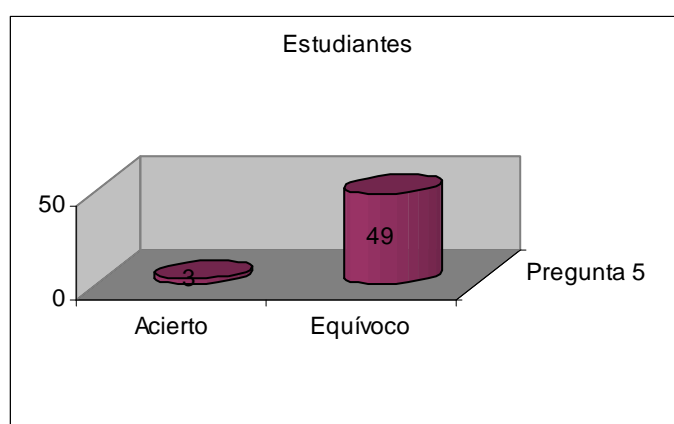
Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

El CD, es una representación de todos los estamentos y es esa, su mayor importancia; sin embargo para los educandos se reduce a vigilancia, control y organización de actividades. En ocasiones se estima su posibilidad de solución de problemas; si bien es cierto que el CD tiene a su cargo la solución de conflictos, no es funcional entender que

sea a través del problema que surja el accionar del CD. Por el contrario el CD debe propender por impedir la ocurrencia de dichos contratiempos, ya que su visión es mayor y debe ser precavida y preventiva.

Acertadamente se encontró posiciones funcionales como que para que el colegio tenga un equilibrio en cuanto al manejo de todas cosas que se hagan en su interior, es decir que la palabra “equilibrio” es una denominación bastante precisa de las razones de existir del CD; sin él no se puede plantear visiones de futuro y mucho menos pretender actuar en equidad.

Para saber cómo se toman las decisiones importantes en la Institución, se evaluó los resultados y se obtuvo que la **mayoría** lo desconoce.



Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

Para los educandos las decisiones importantes las toman todos los estamentos de la Comunidad Educativa, es decir padres, maestros, estudiantes, rector. Esto no es errado en la medida de que son en verdad sus representantes, pero aún así el grado de pertinencia es bueno, aunque inexacto.

Otros consideran que todo aquello que proviene del CD tiene que ser aceptado por todos y esto no siempre sucede así.

Como ya es de conocimiento de todos los estudiantes existen varios consejos en la Institución y ellos afirman que la reunión de todos estos grupos, permite tomar las decisiones trascendentales.

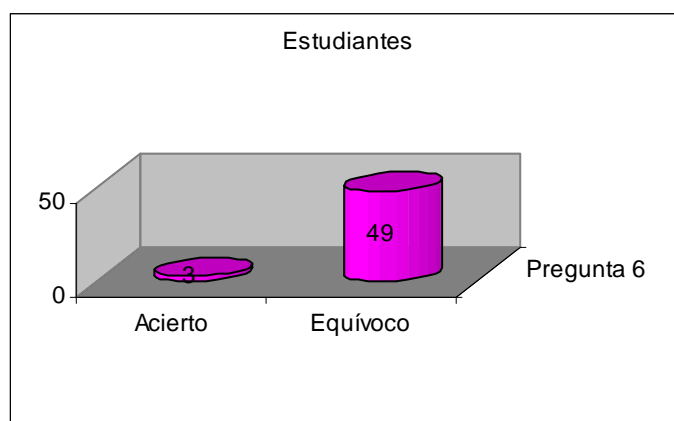
El rector es también el más lógico de los personajes, pues es el más visible y el vocero del CD. Muchas veces se piensa que la decisión surge de él, por tal razón se lo cataloga como el gestor de ellas.

Para los estudiantes es fundamental la parte consultiva en su medio, pues son ellos los que son afectados o no por decisiones que se pueden tomar.

Es alarmante el encontrar una senda muestra de “no se”, frente a la toma de decisiones, pero es un indicio firme para generar estrategias que así lo conjuren.

Si se encuentra, aunque en muy poca medida quien define al CD como el gestor de lo importante en la escuela.

Determinar cómo afectan las acciones del CD en la democracia (Pregunta 6) se resuelve negativamente, ya que la mayoría no acertó en la expectativa de los investigadores.



Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

El desconocimiento mostrado en aquellos que no respondieron fue abundante.

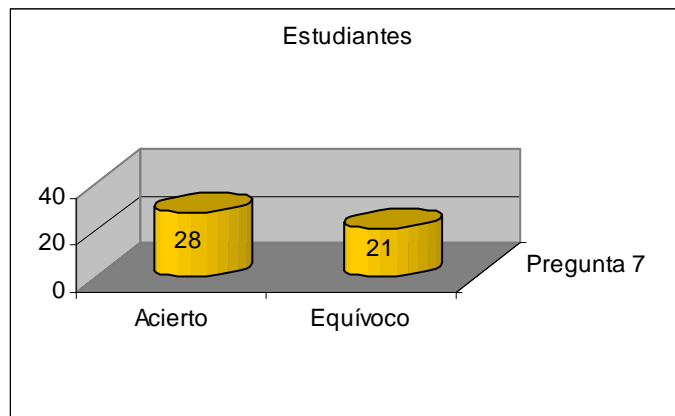
Algo interesante de los postulados fue una expresión que rezaba “Cuando se toma alguna decisión, todos estamos de acuerdo y no dejamos el proyecto atrás”, es decir que era perentorio que sin excepción los involucrados estuvieran en armonía con el propósito requerido, es decir que la democracia en este instante pasaba a un segundo plano, pues solamente el consenso o la unidad es fuente de plena prosperidad.

También se dijo que el modelo del CD incide en “que todos los estudiantes podemos dar nuestra propia opinión”. Cuando se crea unos espacios de participación, estos se replican en si mismos y logran redes en pequeños grupos, así se genera vínculos que son más fuertes que la simple representatividad.

Una muestra interesante fue la siguiente: "Inciden de muchas maneras, por ejemplo, si el consejo directivo. es desunido y es malo, el colegio seguro que va a tomar el mismo camino". No hay para que hacer mayores adiciones al respecto.

Por último dejamos la expresión más apropiada encontrada en el instrumento: “Porque se manifiestan en el progreso de la Institución”. Que compromiso tan grande y como ya lo habíamos observado, la condición de ser miembro del CD es un honor, pero también una oportunidad.

La observancia que el educando tiene del proceso empleado para elegir los representantes al CD (Pregunta 7) arroja que **muy pocos** están enterados del proceso.



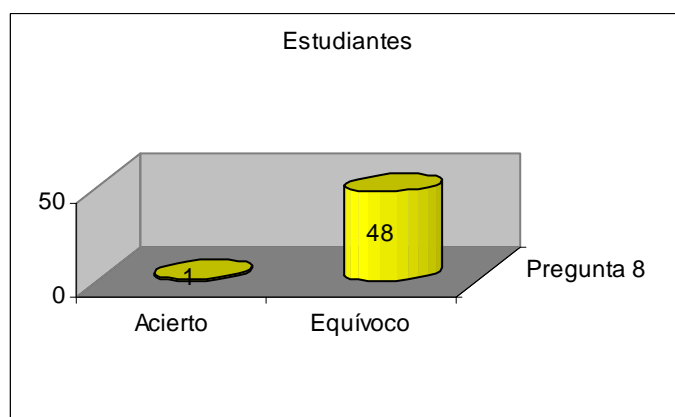
Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

Fruto de la vivencia escolar se aprende mucho, por eso en este cuestionamiento las circunstancias fueron más productivas. Pero aún así, hubo educandos que estaban desenfocados al considerar a otros personajes y entes en el rol del Representante de los estudiantes al CD. Entre ellos figuran el Consejo estudiantil, el personero, profesores, estudiantes de grado 11, representantes por grado y hasta padres de familia.

En cuanto a lo acertado, se encuentra que “Primero se mira a quien podemos elegir, quién puede colaborar o se lanza a la candidatura a los estudiantes y se elige a quien gana”. Si bien es cierto se necesita mayor explicación, el resumen aportado es bastante técnico y explícito. Ahora que, la democracia, las propuestas, la voluntad y la necesidad de que el joven que los represente sea el “más preparado” es en realidad un conocimiento de vivencia escolar que surge bien implementado desde la normatividad.

La satisfacción de los muchachos es amplia cuando participan, pues se sienten importantes y desde su esfera logran acceder al ente de dirección general. Lo que si debemos reconocer es que es necesario todavía establecer unos mecanismos expeditos para que todos conozcan estos procesos y especialmente en el lenguaje de ellos.

Es importante conocer el grado de participación del CD en lo planeado institucionalmente, pero este tópico nos arrojó que la **mayoría** de los estudiantes no han asimilado las formas en que se manifiesta.



Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

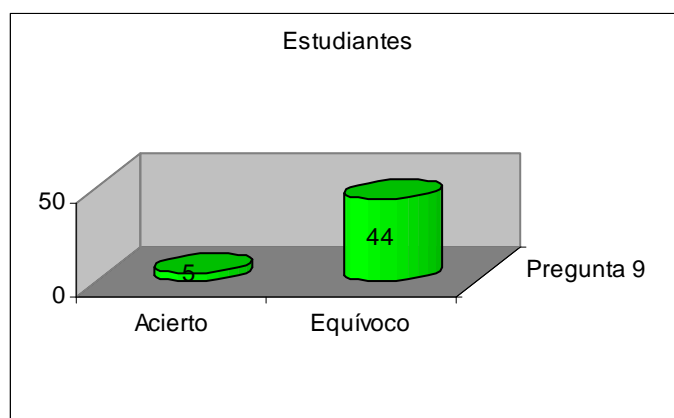
Nuestros muchachos son personas que responden a indicadores tangibles, verificables, prácticos y observables. Es así que para ellos (reiterativamente), son las actividades institucionales las que valúan los aportes del CD.

Pero más verificable, son las cuantiosas omisiones en las respuestas, pues nos muestran que no logran identificar el CD con evidencias claras que así lo indiquen. La mayoría no tiene idea del grado de participación de este ente y añadimos que tampoco de cómo se manifiesta.

Existe evidencia de muy pocos educandos afirmando que el CD “participa mucho”, “es muy notable”, “es total”, por lo que creemos que estos personajes tiene algún vínculo con aquel que representa sus intereses en el CD, pero también nos muestra la ausencia de comunicación por parte del mismísimo representante estudiantil.

Sólo uno de los educandos encuestados afirmó secantemente lo que se esperaba. Dijo “Creo que se ha hecho un esfuerzo para realizarlas”. Lo anterior es técnicamente la verdad. Es de esperar, después de todo lo que hemos analizado, que el grado de participación del CD prácticamente no tenga manifestación evidente alguna para los educandos, de allí la ausencia de respuestas en sus encuestas; pero cuando se dice que se ha hecho un esfuerzo, es en verdad conocer de lo que está pasando en realidad, sin desestimar los logros aun no evidentes. Seguimos con un problema grande de canales y medios de comunicación.

Por último, se ha hecho la pregunta más radical del instrumento: ¿está usted preparado para hacer parte del CD? (Pregunta 9) La respuesta a este interrogante fue dramática: la **mayoría** dijo que no.



Fuente: Encuesta a Estudiantes IEM GALAN (21-09-06)

Este resultado nos pone a pensar en el futuro; nos plantea que se tienen que tomar medidas pertinentes para cambiar la mentalidad de nuestros educandos. La indiferencia, más que el desconocimiento hacen efecto lesivo en este grupo humano, pues no se les ha podido inculcar la importancia que tiene cada uno de ellos en la vida y prospectiva de la Institución en la que se encuentran. Es más, probablemente sus hijos estudiarán en este establecimiento y si no hacemos un cambio paradigmático posiblemente se tendrá en el futuro un indicador con igual contenido.

Las razones que justifican esta decisión son las siguientes:

Tabla 3

	Dificultades o impedimentos para no pertenecer al CD
17	Desconocimiento
9	El CD es demasiada responsabilidad
8	No responde
6	Ninguna
4	No le interesa - No me gusta
2	Porque solo se elige los de 11
2	Está muy ocupado
1	No soy muy expresiva

Frente al desconocimiento del CD, es ya claro para todos nosotros, que es necesaria una intervención drástica, pero armónica a su sentido de percibir el conocimiento.

Hay negativas responsables, como aquella de falta de competencia expresiva, las responsabilidades (posiblemente) de las tareas o porque todavía no llega al grado 11 y seguramente cree que es allí cuando tiene la oportunidad, tiene algo de desmotivante.

Asusta cuando se encuentra en algunas respuesta como que simplemente “no le interesa” o “no me gusta” o “me interesan otras cosas, pienso que es muy aburrido”. No hay que hacer caso omiso de estas duras apreciaciones. Es necesario que se de unos giros que permitan mostrar el accionar del CD con la riqueza que tiene inherentemente.

Por otra parte, nos satisfizo el hecho de encontrar, un buen nivel de respeto hacia el CD frente a la gran responsabilidad que significa formar parte de él. Significa mucho por que está consiente de lo trascendente, pero es necesario que en algún momento del proceso educativo, estos educandos se sientan capaces, pues está demostrado que la calidad llega por el estímulo apropiado.

Uno de ellos es afirmativo pues ya conoció el proceso al interior del CD, pero también se encuentran otros que están más dispuestos pues tienen la actitud, el deseo, las ganas de apoyar y de participar en bien del colectivo.

4.2.1.3.1 Juicio de valores

Acceder a un muchacho no es igual, ni en todos los lugares, ni en todos los momentos, ni a todos de la misma forma. Es toda un amalgama de posibilidades que tienen que ser planteadas para lograr captar su atención y su entendimiento, por tanto no es inaudito el pensar que deben ser, varias las estrategias que busque la Institución Educativa para afianzar primero la confianza en si mismos y luego los métodos y modelos que se practican, no solamente en el CD, sino en todos los estamentos del establecimiento.

Estos muchachos ya se van alejando de la concepción que tienen sus padres, frente a este mundo cambiante. Se nota en algunas cosas negativas, un legado por parte de los padres bastante luctuoso; es decir que en varias oportunidades ellos han demostrado desinterés y poco sentido de propiedad por lo que en últimas será también de sus

propios hijos. La poca proclividad de pertenecer a tan importante estamento y también a todo tipo de proceso organizativo, es evidente. Fue sumamente extraño encontrar que ninguno de ellos argumentara la lejanía de su lugar de vivienda con la Institución, como si lo hicieron sus propios padres.

Hay una firmeza en los muchachos respecto de los conceptos de democracia y que a través de ella participa en la vivencia institucional y que su aporte en las actividades es significativa.

Generar entonces unos mecanismos que permitan que ellos entiendan su Institución y por supuesto el CD son urgentes, así como también la sistémica formación desde grados primarios en procesos políticos que permitan y den confianza para poder participar en los procesos institucionales.

Para terminar, es importante aceptar las nutridas ausencias de respuestas. El “no se”, es elocuente; es más, da pie para estructurar la propuesta que la Institución Educativa tiene que abordar conjuntamente con ellos. El desconocimiento es amplio y las estrategias y especialmente la didáctica nulas.

4.2.1.3.2 Categorización de la información

Pregunta 1. De un concepto de Consejo Directivo.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Reunión de un representante de los docentes, estudiantes y demás padres de familia, que pueden mandar al rector.	7	14	Grupo de personas	75
Dirigir la Institución para un bien común.	5	10	Dirección.	76
Es una organización de personas que discuten los problemas a beneficios de la Institución	9	18	Liderazgo	77
Se encarga de que se mantenga bien el orden del colegio para que funcione bien.	3	6	Organización.	78
Los encargados de mandar a verificar las cosas que se hace en el colegio	5	10	Control	79
Es el máximo organismo de la Institución.	2	4	Máxima autoridad.	80

FUENTE: Encuesta a padres y madres de familia. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 2. . Mencione las funciones del Consejo Directivo.
--

RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Ayudar, arreglar los problemas que haya en el colegio	5	10	Solución de problemas.	81
Velar por la Institución. Son los que dirigen. Son los que ayudan a salir adelante a la Institución. Son los que mantienen en orden a los estudiantes.	5	10	Dirigir	82
Evaluar los profesores	1	2	Seguimiento.	83
Ver el rendimiento académico de todos.	3	6	Evaluación.	84
Recibe proyectos y ellos deciden si son convenientes.	3	6	Aprobar proyectos	85
Coordina las actividades de la Institución	5	10	Coordinar	86
No las conozco.	19	38	Falta de capacitación.	87

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 3. ¿Cómo participan los estudiantes en las decisiones de la Institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
A través del representante de los estudiantes que forma parte del CD.	4	8	Por delegación.	88
Por medio del Consejo Estudiantil	10	20	Consejo Estudiantil	89
Democráticamente.	10	20	Democracia	90
Los estudiantes no participan en las decisiones	2	4	Indiferencia	91
No sé	7	14	Desconocimiento	92
Cumpliendo y respetando cada decisión.	5	10	Acatando decisiones.	93
Por medio del personero	2	4	Personero Estudiantil.	94

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 4. ¿Por qué considera que es importante el Consejo Directivo?

RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Porque el rector no puede hacer lo que quiere, ni toma decisiones sin consultar.	3	6	Deliberación.	95
Para la organización y convivencia. Mantener orden.	17	34	Orden y convivencia	96
No se	16	32	Desconocimiento	97
Importante para su administración.	8	16	Administración.	98
Creo que por que así los estudiantes con el castigo que se les coloca cambiarán.	2	4	Represión.	99

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su Institución?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
A través del Consejo Directivo, rector y los estudiantes.	13	26	Consejo Directivo	100
Hablando con toda la Institución.	12	24	Concertando	101
No se como se toman.	16	32	Mala comunicación	102

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 6. ¿Cómo inciden las determinaciones que se toman en el Consejo Directivo en el fortalecimiento de la democracia?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Cuando se toma alguna decisión, todos estamos de acuerdo.	8	16	Consenso.	103
No sabe, no responde	35	70	No están al tanto	104
Como leyes o reglas.	2	4	Reglamentos	105

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 7. Describa el proceso empleado para elegir los representantes de los estudiantes ante el Consejo Directivo.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO

Se lo elegiría democráticamente, por votos.	32	64	Democráticamente	106
---	----	----	------------------	-----

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 8. Describa el grado de participación del Consejo Directivo en las actividades planeadas.				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Es bueno porque es el que prepara todo.	7	14	Positiva	107
Desconocen	32	64	Ausencia de capacitación	108

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

Pregunta 9. ¿Considera usted que está preparado para hacer parte del Consejo Directivo?				
RESPUESTAS CON TÓPICOS AFINES	FRECUENCIA ACUMULADA	% FRECUENCIA RELATIVA	CATEGORÍA	CÓDIGO
No, porque no tengo conocimiento.	20		Falta motivación.	109
Si, Porque quiero apoyar las decisiones de los demás.	4		Colaboración	110
No, Porque somos muy ocupados	2		Falta de tiempo	111
No, Porque no me gusta.	8		Apatía.	112

FUENTE: Encuesta a estudiantes. IEMGALAN. Esta investigación.

4.2.1.4 Análisis e interpretación del reporte de la observación directa a una sesión del CD.

CODIFICACIÓN	REPORTE DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA DE UNA SESIÓN DEL CD.	CATEGORÍA
113	El rector da inicio a la sesión proponiendo un orden del día, que es aprobado por la totalidad de sus integrantes	Propositivo
114	se hace un reparo a la misma por parte de una docente	Participación
115	En seguida el rector pone en conocimiento de los demás dos proyectos de acuerdo, el primero relacionado con el presupuesto de ingresos y gastos.	Propositivo
116	En este caso el rector habla sobre la elaboración del presupuesto e insiste sobre las razones para su aprobación en ese día	Poder de convencimiento
117	Los integrantes del CD escuchan atentamente cada palabra del rector pero no existen opiniones frente a los cálculos realizados	Pasividad

118	La representante de los docentes hace una pregunta sobre el rubro servicios técnicos y es respondida por el rector	Desconocimiento
119	Insiste en la necesidad de aprobarlo ese mismo día.	Afán
120	Este a su vez continúa exponiendo el contenido del presupuesto e aunque aclara que ese es su punto de vista y pide opiniones a los demás	Participación
121	El representante del sector productivo afirma que deberían tener más espacio para su estudio	Prudencia
122	El representante de los docentes dice que todo esta bien, pero pide algunas explicaciones que son resueltas de manera oportuna por el rector.	Confiabilidad
123	El representante del sector productivo dice que todo está muy claro	Desconocimiento
124	La representante de los ex alumnos manifiesta que el rector sabe lo que hace y no les presentaría a ellos cosas absurdas	Omnímodo
125	La madre de familia opina que este presupuesto es real y claro.	Claridad
126	El representante de los docentes también opina que existe credibilidad en el rector y que todo está claro	Credibilidad
127	Después de algunas pequeñas intervenciones es aprobado el acuerdo.	Normatividad
128	El rector tiene que salir a atender a unos periodistas y a su regreso el acuerdo ya ha sido aprobado sin mayores discusiones.	Falta de análisis
129	El rector nuevamente toma la palabra y explica que es necesario analizar como el CD ha cumplido con las funciones encomendadas por la Ley,	Propositivo
130	No se adoptó el reglamento de la institución,	Incumplimiento
131	No se fijaron criterios para la asignación de cupos disponibles, debido a que en el sector rural se acepta a todos los estudiantes sin discriminación alguna.	Incumplimiento
132	No hubo necesidad de la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, ya que estos in sucesos no se presentaron.	Convivencia
133	No se aprobó el plan anual de actualización del personal de la institución ya que el mismo no fue presentado por el rector.	Incumplimiento
134	Participó en la en la aprobación del PEI, aunque no en la planeación del mismo.	Participación
135	Estableció sanciones para el mal desempeño académico y social del educando, aunque no precisó estímulos.	Normatividad
136	No participó en la evaluación anual de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución tal y como lo prevé la normatividad aunque si tuvo participación en el proceso de evaluación del rector.	Participación
137	Pocas veces se trató el tema de la participación de la institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.	Participación
138	No se elaboró un reglamento para el uso de las instalaciones	Incumplimiento
139	No se promovieron relaciones de tipo académico, deportivo y cultural	Planeación
140	Se aprobó el presupuesto de ingresos y gastos, así como todos los ajustes pertinentes al mismo.	Normatividad
141	Nunca se hizo seguimiento y control al flujo de caja ejecutado.	Incumplimiento
142	Se reglamentaron los procedimientos presupuestales, las compras, la contratación de servicios personales	Normatividad
143	Se determinó mediante acuerdo los actos y contratos que requerían su autorización expresa, cuando no sobrepasen los veinte (20) salarios mínimos mensuales vigentes y reglamentó sus procedimientos, formalidades y garantías.	Normatividad
144	Se concluye entonces que se ha cumplido con el 80% de las funciones aproximadamente.	Cumplimiento

4.2.1.5 Análisis e interpretación del reporte de la lectura de actas

CODIFICACIÓN	REPORTE DE LA LECTURA DE ACTAS	CATEGORÍA
145	El rector da lectura de las funciones que se deben adelantar	Liderazgo
146	Se aprueba del proyecto de Acuerdo No. 003, por el cual se modifica el presupuesto de la vigencia fiscal 2005	Normatividad
147	Se aprueba el proyecto de acuerdo No. 004 por medio del cual se establece el presupuesto para la vigencia fiscal 2006.	Normatividad
148	Sin haber sufrido modificaciones, ni haber sido objeto de un debate;	Sin discusión
149	Podríamos decir confiando en la buena fe del rector.	Confiabilidad
150	Es aprobado sin mayor dificultad, ni estudio detallado de su contenido.	Sin discusión
151	Se hacen algunas intervenciones por parte de los demás miembros del CD	Participación
152	Un representante de padres de familia, manifiesta su interés en que la puerta de entrada a la Institución se abriera más temprano	Participación
153	El representante de los estudiantes hace preguntas sobre el funcionamiento de la tienda escolar	Participación
154	Ratificando una decisión del Consejo Académico	Normatividad
155	El acta deja ver que la participación de los integrantes es muy poca y que el único que aporta es el rector,	No participación
156	Se aprueba el proyecto de Acuerdo No. 001 de 2006, por medio del cual se establece el Proyecto Educativo Institucional,	Normatividad
157	Se autoriza al rector para realizar un convenio con una Institución	Delegación
158	Toma la determinación de no aprobar la realización de dicho paseo porque en una encuesta realizada con anterioridad, arrojó que es menor al 50%	Normatividad
159	Se aprueba el Plan de Desarrollo del PEI propuesto	Normatividad
160	Se escucha también al representante de los estudiantes.	Participación
161	se estudia un informe del Consejo Académico, proponiendo una sanción para una estudiante,	Normatividad

4.2.1.6 Análisis e interpretación del reporte de la lectura de acuerdos

CODIFICACIÓN	REPORTE DE LA LECTURA DE ACUERDOS	CATEGORÍA
162	Se modifica el presupuesto del año 2005	Normatividad
163	Se establecen disposiciones generales que son una herramienta para la ejecución del mismo	Normatividad

164	Se aprueba el presupuesto para la vigencia fiscal 2006	Normatividad
165	Se reglamenta la contratación inferior a 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes	Normatividad
166	Dando algunas autorizaciones al rector frente al proceso de contratación para hacerlo más eficiente	Delegación
167	Se da cumplimiento a la Ley frente a la promoción de estudiantes	Normatividad
168	Aprobando una recomendación del Consejo Académico.	Normatividad
169	Se aprueban los Acuerdos 001, 002 y 003	Normatividad
170	Se aprueba el presupuesto para la vigencia fiscal 2007	Normatividad

4.2.1.4.1 Juicio de valores

Al juzgar el accionar del CD de la Institución Educativa no se debe quedar simplemente en el cumplimiento de las funciones, es importante que destaquemos la voluntad de sus integrantes para asistir a las reuniones, aunque esto haya significado incluso el sacrificio de días de descanso, como el día domingo en que se realizó la capacitación, así esta haya quedado corta ante las expectativas del rector.

El rector aparece siempre como el promotor de todas las reuniones y es que tiene mucha responsabilidad sobre el accionar del CD. No se puede esperar que sea en términos de Ley, que se manifiesten padres de familia, estudiantes, egresados, representante del sector productivo y docentes.

Podríamos pensar que la esperanza entonces se debe centrar en los representantes de los docentes pero existe un hecho trascendental que no puede apartarse de este trabajo y es que los dos docentes se encontraban en período de prueba, en proceso de evaluación en manos del rector y aunque esto no quiera decir que el directivo haya utilizado esta situación para lograr la aprobación de sus proyectos, es lógico que haya podido influir, en algo, este aspecto.

Otra consideración importante podría ser la total credibilidad y confianza en el rector, pues en algunas reuniones los integrantes del CD así lo manifestaron: “No creemos que usted vaya a hacer mal las cosas y pensamos que lo que ha hecho está bien”.

4.3 LISTADO DE CATEGORÍAS PRIMARIAS

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Toma de decisiones | 7. Fortalecimiento institucional. |
| 2. Administración | 8. Presupuesto. |
| 3. Autoridad máxima | 9. Aprobar presupuesto |
| 4. Órgano dinamizador | 10. Resolución de problemas |
| 5. Planeación y organización | 11. Firmar acuerdos |
| 6. Gobierno escolar | 12. Manual de convivencia |

13. Democracia
14. Control
15. Toma de decisiones.
16. Planeación y organización.
17. Delegación.
18. Democracia
19. Presupuesto
20. Ente Fiscalizador
21. Decisiones Imparciales.
22. Mejorar calidad
23. Concertación.
24. Representa a la comunidad
25. Consejo directivo
26. Mala comunicación
27. Diálogo.
28. Negligencia
29. Mejorar comunicación.
30. Diálogo.
31. Preparación.
32. Democráticamente
33. Falta capacitación.
34. Voluntariamente
35. Ineficiencia
36. Desánimo
37. Participación activa
38. Comunidad Educativa.
39. Falta de capacitación.
40. Pertenencia y colaboración.
41. Máxima autoridad.
42. Órgano colegiado
43. Dirección.
44. Académico
45. Elaborar acuerdos
46. Orientación y cumplimiento
47. Recreación.
48. Financiación
49. Integración.
50. Participación.
51. Cumplimiento.
52. Colaboración y liderazgo.
53. Equidad
54. Toma de decisiones.
55. Núcleo de la institución.
56. Consejo directivo
57. Junta de padres de familia
58. Auto postulación.
59. Votación.
60. Desinterés.
61. Diversión.
62. Infraestructura
63. Ineficiencia.
64. Comunidad educativa
65. Desconocimiento
66. Preparación.
67. Incapacidad.
68. Distancia
69. Facilismo.
70. Falta de capacitación.
71. Compromiso y pertenencia.
72. Liderazgo.
73. Indiferencia
74. Control
75. Grupo de personas
76. Dirección.
77. Liderazgo
78. Organización.
79. Control
80. Máxima autoridad.
81. Solución de problemas.
82. Dirigir

83. Seguimiento.	118.	Desconocimiento
84. Evaluación	119.	Afán
85. Aprobar proyectos	120.	Participación
86. Coordinar	121.	Prudencia
87. Falta de capacitación	122.	Confiabilidad
88. Por delegación.	123.	Desconocimiento
89. Consejo Estudiantil	124.	Omnímmodo
90. Democracia	125.	Claridad
91. Indiferencia	126.	Credibilidad
92. Desconocimiento	127.	Normatividad
93. Acatando decisiones.	128.	Falta de análisis
94. Personero Estudiantil.	129.	Propositivo
95. Deliberación.	130.	Incumplimiento
96. Orden y convivencia	131.	Incumplimiento
97. Desconocimiento	132.	Convivencia
98. Administración.	133.	Incumplimiento
99. Represión.	134.	Participación
100. Consejo Directivo	135.	Normatividad
101. Concertación	136.	Participación
102. Mala comunicación	137.	Participación
103. Consenso.	138.	Incumplimiento
104. No están al tanto	139.	Planeación
105. Reglamentos	140.	Normatividad
106. Democráticamente	141.	Incumplimiento
107. Positiva	142.	Normatividad
108. Ausencia de capacitación	143.	Normatividad
109. Falta capacitación.	144.	Cumplimiento
110. Colaboración	145.	Liderazgo
111. Falta de tiempo	146.	Normatividad
112. Apatía.	147.	Normatividad
113. Propositivo	148.	Sin discusión
114. Participación	149.	Confiabilidad
115. Propositivo	150.	Sin discusión
116. Poder de convencimiento	151.	Participación
117. Pasividad	152.	Participación

153.	Participación	162.	Normatividad
154.	Normatividad	163.	Normatividad
155.	No participación	164.	Normatividad
156.	Normatividad	165.	Normatividad
157.	Delegación	166.	Delegación
158.	Normatividad	167.	Normatividad
159.	Normatividad	168.	Normatividad
160.	Participación	169.	Normatividad
161.	Normatividad	170.	Normatividad

5 TEORÍA GENERADA DEL PROCESO INVESTIGATIVO

5.1 Rectores, dictadores de buena fe.

Todo ser humano tiene la esperanza de ser mejor, crecer, desarrollarse plenamente y desde diferentes órdenes; lo duro comienza cuando para lograr estos propósitos, tienen (los comprometidos), que comenzar un proceso de organización, planeación y especialmente de aprendizaje, pues solamente la fundamentación intelectual es el motor que causa directamente el desarrollo.

No nos gusta ser organizados, vivimos al día y la planeación no está entre nuestros procesos de vida y por último creemos que no tenemos ya que aprender, pero eso sí, la solución nos debe llegar y es allí cuando exigimos ser cubiertos por la condición paternalista del Estado.

Existe un cuento jocoso que nos plantea sucesos cotidianos: en un desayuno de huevo y tocino existen dos personajes, uno de ellos es involucrado y el otro comprometido. El personaje involucrado en esta pequeña historia es la gallina, que genera su presencia en el plato a través de su huevo, sin mayor riesgo de su integridad y el segundo personaje es el cerdo, que ha pagado con su propia vida la presencia en el mismo plato. El segundo personaje es el comprometido. En la vida, nos clasificamos entre comprometidos e involucrados, nadie puede salir de estos dos parámetros, pero es allí cuando se hace el juicio en la alteridad de nuestra investigación: qué tan involucrados o comprometidos nos encontramos con la Institución.

Para analizar tenemos que tener en cuenta que nuestros grupos son sistemas semiabiertos y que no se puede entender el uno sin el otro. Luego de conocer a fondo lo que son y lo que piensan cada uno de estos grandes grupos representativos, incluyendo también al mismo CD en este análisis, podemos proponer ciertos resultados; aquí, se entrelazan las visiones generales de todos los individuos y se evidencian tendencias que posteriormente nos servirán para plantear conclusiones y estrategias, que propendan por solucionar problemas o también para potenciar oportunidades de la Comunidad Educativa.

El rector pareciera el personaje más importante al interior del CD, pero a lo largo del planteamiento se ha demostrado lo contrario. A continuación resolvemos las inquietudes frente a esas tensiones existentes entre la democracia representativa y la participativa vistas desde los enfoques de los objetivos trazados.

5.1.1 ¿Cuál es la caracterización de las funciones del Consejo Directivo de la IEM Galán, desde el concepto normativo? Fruto de los diferentes análisis podemos afirmar que el CD en mención, es un órgano que asume las funciones que plantea la normatividad, pero no desde la exégesis que pudiese suponer un abogado, pero sí desde el deber ético y moral de quienes lo conforman. Al decir esto, no estamos afirmando que los niveles sean superiores, sino que la operación es correcta y marcada por un concepto fundamental de buena fe.

En su trabajo se puede observar el esfuerzo para tratar de representar bien a aquellos grupos de los que son voceros. Existen es este Consejo los principios de la gestión pública estatal: equidad, moralidad o licitud, economía, celeridad, imparcialidad, transparencia, consistencia, sostenibilidad financiera, técnica, social y ambiental, viabilidad, participación, responsabilidad y buena fe²⁷. Toda gestión pública debe seguir una serie de principios, que son los criterios de evaluación y control y que tienen el friso constitucional.

Equidad porque existe un equilibrio en las cargas y los beneficios que reciben los educandos y en si la Comunidad Educativa, según la condición y circunstancia; de moralidad porque se ha hecho en condiciones de rectitud; economía pues se ha manejado los procesos entendiendo que el tiempo es importante y con los costos más bajos. Celeridad pues se han iniciado procesos con prontitud; imparcialidad ya que todos los miembros han decidido sin atisbos personales, transparencia en medida de que todo lo público en la institución está para amplia observación, consistencia pues no hay contradicciones en las acciones de la gestión y ellas son acordes con las proyecciones planteadas. Sostenibilidad pues se ha cuidado de los recursos y ejecuciones para la afectación actual y de remanentes a las futuras generaciones. Viable porque forma parte de proyectos factibles y se han atenido a los presupuestos; de participación ya que ha habido presencia de todos los estamentos. De responsabilidad ya que todos saben lo importante que es el órgano y que tienen un deber social y por último de buena fe, ya que en la mentalidad actual, no cabe la posibilidad de un atentado en contra de la Institución y de todos sus educandos.

Si bien es cierto la participación es un hecho cumplido, no lo es en el significado estricto que tiene más compromiso respecto de el deber ser de un integrante del CD.

Pero desde el otro lado, creemos existen debilidades en los siguientes principios: eficacia y en la publicidad. Falencias en la eficacia ya que es la capacidad de lograr los objetivos planteados, pero en el gran marco del CD. El amplio desconocimiento normativo y un bajo nivel de capacitación o quizás de la pedagogía con que se plantee dicho conocimiento, son factores para definir que la eficacia tiene que fortalecerse. Es el mismo CD que tiene que generar una dinámica a su interior para generar pertinencia y pertenencia en sus miembros. No se tiene que endilgar al rector el unilateral deber de hacer eficaz este órgano, ya que en el balance, podríamos decir que es el mejor librado pues se ha esmerado y procurado establecer el planteamiento constitucional del estado social de derecho. De fondo se tiene si, una forma ancestral de ser en todos los individuos. Es cierto que hemos planteado que el que más conoce, más enseñe, como medida proporcional de su conocimiento como una razón aristotélica, pero no podemos abstraernos y decir que nuestros integrantes son tablas razas. Ellos pueden (con didáctica) aprender y aprehender a ser, pues el deber ser está trazado y es el ser, el que busca su máxima con el mejoramiento humano. Respecto de la publicidad si existe un enorme error, ya que no se conoce lo hecho al interior del órgano y su retroalimentación por parte de sus miembros a los estamentos que representan es nula. Abraham Maslow plantea la necesidad de “ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A

²⁷ USAID. Programa de eficiencias y Rendición de Cuentas. Hagamos Control Ciudadano.

nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno²⁸. Eso quiere decir que si no se plantea estos canales no puede haber visualización por todo los estamentos.

La esencia del CD está planteada bajo la humildad del hombre, bajo el conocimiento empírico de la vida que es la sabiduría del campesino, bajo la experiencia de la madre, bajo la rectitud de los abuelos, bajo la esperanza del joven y sembrado del sueño de un niño. En este marco, casi poético, no es el rector el único abocado al esfuerzo, pues él es parte del sueño, no el artífice.

Como estamos en un estado social y de derecho, podemos proferir un cumplimiento humanístico y hermenéutico de las funciones del CD en la IEM Galán.

5.1.2 ¿Cuál es el fundamento teleológico de la Constitución Política en cuanto al ejercicio de la democracia participativa? Todos sabemos que la Constitución Política de nuestro país es el tuétano de la concurrencia de muchos representantes del pueblo. La Constitución tradujo una quimera de todos los colombianos y no excluye a los representantes ante el CD de la Institución.

La democracia que ha planteado la Constitución consiste en que todas las personas que conforman la Comunidad Educativa de la Institución, sean iguales, libres, dignas y sobre todos, diferentes, y que como tales tienen derecho a expresar y defender sus propios intereses de modo que los actos de Estado (también son los acuerdos y actas) conduzcan a un bienestar. Ahora sí, la democracia participativa, a diferencia de la que es solamente representativa, admite que intervengamos personal y directamente en ciertos asuntos, sin esperar a que una autoridad elegida por nosotros lo haga. Colombia es una democracia participativa, por lo cual, además del voto, cuenta con el compromiso de cada miembro de la Comunidad Educativa para participar en lo que es bueno o malo o mejor lo pertinente para nuestra comunidad, concordante con lo expresado por Estanislao Zuleta de que es muy difícil aceptar la democracia, pero es fácil elogiarla, porque ella es la angustia de no poder decidir por uno mismo; es decir se elogia lo representativo y no lo participativo.

Teleológicamente aboca a procesos de mejoramiento continuo, pero especialmente en lo humano. Todo está planteado para la participación y nadie puede argumentar que el CD de la Institución se ha abstraído de la visión Constitucional. Sin embargo la sencillez de los miembros de este órgano, ha sido una enemiga declarada. El considerar al rector como una autoridad intocable o que por el hecho de ser una persona que conoce de tópicos que ellos no, no lo blindo frente a su condición humana.

Quizás una de las más bellas participaciones que este CD ha tenido es el trabajo y no la palabra, en el quehacer educativo. Ellos con sus obras y con la presencia en las diferentes actividades, han motivado en toda la comunidad un mejoramiento en el clima institucional. Han sido los líderes que con ejemplo han movido a todos para el ejercicio de la misma, sin palabras, sin discurso. Es cierto que es necesario mejorar la condición locuaz de todos los miembros del CD y también de toda la Institución, pero son cientos

²⁸ MASLOW, Abraham. Teoría de la Motivación.

los años en que el Estado, iglesia y su condición vulnerable, han ejercido subyugo en el espíritu del campesino. Por eso es importante tomar ejemplo respecto de que todos somos aprendices de la vida y que ninguna persona de la Comunidad Educativa puede y deberá estar excluida de los principios constitucionales y de la fundamentación en el accionar normativo de toda la Institución. No es solamente la condición de miembro del CD la que se ve afectada, es la forma de ser, que es necesario afianzar y proyectar, pues la conducta humana de la sencillez lastima los horizontes del individuo; al contrario la visión de la humildad es la que los convierte en grandes.

Para Emmanuel Kant, pensar por sí mismo, pensar en el lugar del otro y, ser consecuente, es una forma de observar la participación democrática, lo que se espera del individuo que representa a otro.

A quedado evidenciado en este proceso que hay más representatividad que la participación que es esencia Constitucional.

5.1.3 ¿Cómo el Consejo Directivo de la IEM Galán, interpreta en la acción los términos de participación señalados en la Constitución Política? La participación de los integrantes está fundada en la honestidad y rectitud, en la conciencia de que lo aprobado es pertinente y necesario para la Institución Educativa. Quizás y como hemos dicho, la amplitud de la honestidad humana no debe darse en el estricto reflejo de las consideraciones normativas, pero es un indicador de su funcionamiento estructural. Es por eso que el ser no dista mucho del deber ser; es más de forma que de fondo, pero si es necesario.

Una de las ideologías más claras en todos los individuos encuestados está fincada en las condiciones de equidad, liderazgo y mancomunidad, fruto directo de expresiones de legalidad, densamente expresadas a través del planteamiento constitucional. La democracia no es una actividad que se ejerce únicamente con el derecho del voto, es un principio permanente de participación que lo vincula al sentido de pertenencia del individuo. Carlos Augusto Lozano determina la democracia, como la responsabilidad del pueblo, orientada a la defensa de sus propios intereses; pero aumentaríamos nosotros de que no solamente opera para la defensa, sino para la construcción de esa misma comunidad. Por tanto para esta Comunidad Educativa, principios fundamentales de democracia, de solidaridad y participación, construyen, aprehenden y puestos en práctica desarrollan, por lo que esta comunidad tiene mucha perspectiva frente al participar en órganos tan importantes para la Institución como lo es el CD y de paso edificar una mejor sociedad.

Es cierto que esta comunidad es rural y que a pesar de todo tiene una elevada influencia de las costumbres de la ciudad, es decir su sistema es abierto y permeable, sujeto de modificaciones en sus estilos de vida y forma de pensar, unas veces positiva y casi siempre negativamente, pero no es raza. De allí que el grupo de educandos sea el más proclive a esta influencia. Se nota en ellos más indiferencia y ausencia de responsabilidad. Los padres son en menor grado influenciados, pero a veces su pertenencia con la institución y especialmente con el CD, se ve truncado por circunstancias de distancia y desconocimiento de los normativo. Ningún educando, por el contrario, se quejó de los trayectos lejanos que pudiesen recorrer, pero si coinciden en

el desconocimiento normativo. Existen verdaderas razones por las que se justifica no integrar el CD; el trabajo, las obligaciones con hijos pequeños o quizás otras, que tengan argumentos razonables para validar estas decisiones. Frente a los maestros su influencia es plenamente urbana, pero necesitan acercarse más al lenguaje de los locales, ya que están en la obligación de hacerlo; ya no es él, quien enseña, sino que hay un aprendizaje interactivo y ninguno de ellos puede sustraerse de ese nuevo precepto.

La guía del rector ha sido importante y su credibilidad amplia. Lograr el deber ser para este CD es un proceso que tiene que comenzar con un cambio paradigmático en el valor humano del que todos son responsables. Todos podemos aprender. Entre los educandos, padres, maestros y rector, existe sin duda, un nivel educativo o formativo bastante dispar. Es por ello que hay que exigir lo propio de acuerdo a quien se está tratando, pero es real que con estrategias, que no son a corto plazo, todos podamos desde nuestro lenguaje, aprender más de lo normativo y de lo funcional, todos podemos aprender. Hay que formar con cuidado, porque no ha de llegar el tiempo, cuando algunos de ellos por simple capricho o reactividad lleven la contraria en los procesos al interior del CD. Lo que si es para nosotros una máxima es que: el que sabe más, que aporte más.

5.1.4 ¿Cuáles son las connotaciones sociológicas y políticas del ejercicio de las funciones del Consejo Directivo en la IEM Galán? Totales. La forma más simple y eficaz para enseñar a alguien o a un conglomerado es con el ejemplo. El deber del CD es posicionarse eficazmente en la Comunidad Educativa y ejercer el liderazgo que tiene por normatividad y por obligación social. Cuando este órgano logre por fin mostrar su esfuerzo, entonces podrá ser más eficaz el legado pedagógico que de ellos surge para su comunidad.

Existen grandes problemas en la comunicación. La mayoría de educandos, padres y maestros en verdad no conocen de las implicaciones del accionar del CD. Referente a los miembros del CD, podemos decir que todos tienen representación en este estamento, pero se encontró, que los sucesos al interior del CD, no son transferidos en bidireccionalidad a los grupos que se representan, es decir que hay mayor influencia externa hacia el CD y no al contrario; lo muestran las evidencias de desconocimiento frente a los grados de participación de este órgano institucional. Pero lo que ha dejado un vacío grande, es la presencia, pero a su vez ausencia de la dinámica de los representantes del sector productivo y de los egresados, ya que deben ser ellos personajes fundamentales que orienten la visión del grupo, por su experiencia y su vida extra escolar. Quién más conoce, que el que está de afuera.

Para que el CD impacte como es debido, es necesario que se trace una estrategia de comunicación endógena al órgano, pues lo que no se da a conocer, simplemente no existe, aunque exista prueba documentaria de su operación. Es decir que el CD ha actuado más instrumentalmente que con el deber político y sociológico debido. No es de culpar a nadie, sino de levantar ideológicamente a todos los miembros de la Comunidad Educativa para que sean formadas en la transdimensionalidad del hombre: formar en la escuela, es formar para la vida.

No existe otro medio o estamento que posibilite el crecimiento de este pueblo. Ni siquiera los políticos de turno tienen tanta influencia en esta comunidad como los miembros directivos de la Institución y esa pequeña escuela “pública” se da al interior del CD.

Culturalmente tenemos que tener cuidado de lo heredado, ya que podemos recibir y quedarnos tanto con lo bueno como con lo malo. Está demostrado en esta investigación que los muchachos están siendo más apáticos a la vida estructural de la Institución y esto es fruto del contra ejemplo en los padres y algún matiz se debe también a los maestros. Los primeros por la laxitud existente en su formación de hogar y los segundos por que no están inculcando el sentido de propiedad en los educandos, de manera efectiva. Nadie puede enseñar la sabiduría, pero los hombres si pueden aprenderla. Una persona aprecia algo cuando la entiende y siente su participación como fundamental; mientras el sentido de propiedad e identidad sea bajo, no podremos exigirle a nadie nada y debe ser el currículo, el medio a través del cual, planteo alternativas para nuevos paradigmas.

En cuanto a valores de la comunidad investigada, existe un desnivel o mejor dicho un grado propio de cada grupo encuestado; así, por ejemplo, los padres de familia tienen mayor sentido de propiedad que los maestros y que los mismos educandos. Quizás sea entendible, pero no excusable que los estudiantes piensen, como negativamente lo hacen del CD y de paso de la Institución. Su condición, especialmente en época de adolescencia incide en el criterio que ellos tienen, fruto de que están todavía en proceso formativo. Se esperaría que a futuro se corrija esta perspectiva. Referente a los maestros, como se ha dicho en varias ocasiones, el juicio de responsabilidad a ellos avocado, es mayor.

5.1.5 ¿Cuál es la percepción de la Comunidad Educativa de la IEM Galán respecto de su Consejo Directivo? Es bastante difusa. Se tiene que el accionar del CD ha sido organizacional, pero no se trasciende a lo de fondo. A más de no tener formas de comunicación que retroalimenten, el CD tendría que generar procesos organizacionales al interior de la Institución. Su carácter legal y de especial “liderazgo”, debería formar agrupaciones y fomentar el diálogo aún por fuera de su vivencia. Claro que no es fácil crear organización. En nuestro sistema se han impuesto parámetros tan álgidos que en vez de unir, separan. Las divisiones históricas, la misma geografía, la discriminación, los niveles económicos, políticos e incluso las enemistades interfamiliares y de vereda (por decirlo de una manera local), afectan enormemente la organización de las personas. Por eso no es fácil llegar a serlo; tenemos que aprender a vivir en armonía, más por lo que nos une, que por lo que nos separa. Esto último avoca a mejorar la práctica de vida armónica, especialmente empezando entre los niños de los primeros grados y la concordia y respeto entre sus respectivos padres.

Realzar entonces el accionar del CD, es más de ejemplo sobre su propia comunidad, para que la percepción que se tenga de él, sea suficiente y amplia. Pero no es fácil, cuando se tiene un velo y un temor por la autoridad. Esta no se puede desligar fácilmente de la timidez o quizás de la sencillez que puede haber en el mismo grupo.

Las personas que conforman el CD a excepción del rector, asienten con respeto y sumisión lo planteado por el directivo, son muy formales y prácticamente no existe esa condición de debate que posiblemente, en la dialéctica, podría ampliar el discurso o el conocimiento pertinente de lo propuesto. Esa exagerada confianza y respeto por el directivo han impedido un crecimiento al interior del órgano institucional. A pesar de haber existido capacitación y la amplitud en el rector para que discutan las propuestas, para los restantes miembros solamente la rectitud del directivo, es aval suficiente para aceptar estos acuerdos. Ellos no creen posible que el rector impetere contra la institución, lo cual es muy bello, pero genera unos graves riesgos, pues el rector puede ser un dictador de buena o mala fe. Nadie lo cuestiona y todos lo respetan. No estamos diciendo que cuestionar es irrespetar; cuestionar es aprender a conocer lo que no se tiene claro, pues esta investigación demostró, que era mucho lo que no se conoce, pero es que el ejercicio del poder no será más que la capacidad de aceptar ese conjunto de acciones de uno. para influir sobre las acciones de los otros como la planteó pertinentemente Foucault, lo que muestra que aún el CD tiene una obligación inherente a su deber ser. Cuestionar es parte del poder, pero la timidez como tal es un mal, es muy diferente a la humildad, puesto que saber sus propios límites y posibilidades es de hombres sencillos, pero también de sabios.

5.1.6 ¿Cuál debería ser la caracterización de una estrategia teórico pedagógica que conjugue con acciones prácticas la intencionalidad del ejercicio de la democracia participativa desde el marco de las funciones del Consejo Directivo en la IEM Galán? Lo primero a decir es que debe ser general, pues son TODOS los miembros del Consejo los responsables de la misma. Debe ser también integral, autosostenible en el tiempo y dimensionada para fortalecer la participación en todos los sectores que tienen representación en el CD, además de considerar un perfil mínimo para que su actuar genere indicadores de participación.

Enseñar a los estudiantes y a toda la comunidad es un instrumento político de formación, pero no solamente en derechos, sino también en deberes, pues la doble misión de la escuela es enseñar y formar en asociación a lo planteado por Román Sánchez y Musitú Ochoa como una nueva forma de erigir la concepción democrática en la escuela. Cuando se le planteó a Foucault de si existía analogía entre la cárcel, la escuela, el cuartel y la fábrica, concluyó que la estructura de poder es idéntica y esto nos lleva a entender que debe ser manejada la escuela para el propósito de su desarrollo, del desarrollo humano de los individuos.

Sobre esto último, Jairo Posada expresaba que las palabras no son sólo abstracciones, ellas se encuentran ligadas al quehacer práctico de los seres humanos y relacionadas con la praxis social.

Por otro lado, al establecer unos procesos de comunicación bidireccionales, es decir Comunidad Educativa versus CD y viceversa, perfilará mayor conocimiento en todos y esto es necesario, ya que lo que no se muestra, no existe.

Por último la concienciación es la herramienta fundamental, puesto que sin ella no se puede formar al individuo; es decir la proclividad al aprendizaje es un requisito *sine qua non* para el cambio. No se puede curar si el enfermo no quiere ser sanado.

5 CONCLUSIONES

Existe un bajo nivel de conocimiento de los procesos al interior y exterior del CD y sus canales de comunicación no retroalimentan los diferentes componentes de la Comunidad Educativa; son prácticamente nulos, así como también la retroalimentación que debe surgir de cada uno de los integrantes a los sectores representados.

Las competencias comunicativas son muy débiles y esto aunado a un alto nivel de timidez se convierten en problemas de mayor orden.

El respeto por la autoridad y credibilidad de los miembros del CD en el rector es de alta condición, esto no permite que los mismo puedan pensar en la posibilidad de que el rector cometa actos indebidos en contra de la Institución; además él es el único, que ha generado dinámica y que esta ha sido aceptada sin mayores problemas.

El sentido de pertenencia respecto de los maestros respecto del Gobierno Escolar, no es el esperado, pues no conocen el amplio marco existente del CD y deben ser ellos quienes estudien y conozcan profundamente el tema. El sentido de pertenencia es mayor en los padres de familia que en los muchachos y estos últimos se muestran indiferentes a formar parte de cualquier órgano de la Institución y como amenaza latente se encuentra la cultura de lo más fácil que irradian los medios de comunicación y lo urbano.

Que los miembros externos del CD como el representante de los egresados y el del sector productivo han sido los menos propositivos en las dinámicas al interior del estamento y los demás miembros deben asirse más de las funciones y su condición administrativa. Este proceso debe ser a largo plazo y no solamente dada al órgano en sí, sino también en su exterior, pues los que así lo integren deberán ser “de alta calidad humana, con suficiente carisma de liderazgo, con amplio sentido de pertenencia, con claros conocimientos de lo que quieren y luchadores por alcanzar los objetivos”²⁹. Todos los miembros de la Comunidad Educativa al final de los procesos deberán estar preparados para integrar el CD.

Existe en general, más claridad en los derechos que en los deberes, lo que hace que las personas sean más exigentes exógena que endógenamente. La actividad al interior del CD por cada uno de los miembros es más representativa que participativa, pues algunos de ellos no tuvieron siquiera opinión expresa en las diferentes deliberaciones y otros que si las tuvieron no fueron pertinentes.

Los desniveles educativos y formativos no son óbice para no poder tomar decisiones pertinentes y correctas y este temor infundado ha hecho que no se quiera pertenecer al CD. Por otro lado la laxitud del modelo formativo de los padres en casa respecto de sus

²⁹ ARTURO, B. Jorge Alberto. La Nueva Visión de un Consejo Directivo Formado con Calidad para la Educación que Colombia Necesita en el Próximo Milenio. 1997.

hijos es alta y su modelo no es favorable, pues implanta desánimo en los educandos y se evidencia en las múltiples excusas sin fundamento para no pertenecer al CD.

Los procesos al interior del CD se manejan bajo los marcos legales en lo que respecta a su funcionamiento, pues así lo demuestran sus documentos, pero su condición de conocimiento exhaustivo de la normatividad es bajo. Su fundamento está más que en la legalidad en la honestidad.

7 RECOMENDACIONES

- El proyecto de democracia debe tener mayor relevancia ya que la escuela será generadora de la **formación política** del educando y es ella la que construye en un plazo muy largo, sus verdaderos artífices de progreso.
- La **formación** de los diferentes actores debe ser pertinente, pues no solamente se plantearán los **derechos**, sino también indubitablemente, los **deberes** y garantizar que no se puede exigir unos si no hay cumplimiento de los otros.
- Crear un instrumento de **comunicación** de los acuerdos y debates del CD que en lenguaje gráfico y coloquial, transmita su dinámica a toda la Comunidad Educativa.
- Continuar en el proceso de **concienciación** a los estudiantes de que su opinión es importante y que, organizadamente, tiene que ser escuchada y tenida en cuenta.
- La formación **sistémica** de los padres de familia es hacer vivero de la Junta de padres y formar a la Junta de padres es hacer vivero de los representantes al CD; el mismo proceso para los educandos.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Manuel. El liderazgo de la calidad total; Ed. Praxis S. A.; España, 1998.

ARTURO B., Jorge Alberto. La nueva visión de un Consejo Directivo formado con calidad para la educación que Colombia necesita en el próximo milenio. Universidad de Nariño 1997.

ARBOLEDA, JAIRO. 1995: "Participación de la sociedad civil en la Escuela Nueva colombiana", ponencia presentada al Seminario Internacional sobre Administración Descentralizada y Autonomía Escolar: el Rol de la Comunidad en la Gestión Educativa, CIDE/UNESCO, Santiago de Chile, 13-15 de noviembre de 1995.

BRUNER, Jerome. (1988). Realidad Mental y Mundos Posibles. Gedisa, Barcelona.

CARREÑO, Manuel A. Manual de urbanidad y buenas costumbres.

CEPAL, 1994: Panorama Social.

_____. 1995: Panorama Social.

CERDA, Ana María, EDWARDS, Verónica y GÓMEZ María Victoria. 1995: "Algunos aspectos de las prácticas de trabajo y socialización en establecimientos de enseñanza media". Serie Políticas Sociales No. 9, CEPAL, Santiago de Chile.

CHAMORRO, José Patrocinio. El Proyecto Educativo Insatitucional. 1994

CHAMORRO P., José Patrocinio. Pensamiento administrativo y Teoría organizacional.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los recursos humanos. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota 1999, 699 Págs.

DURSTON, John. 1988: "Política social rural en una estrategia de desarrollo sostenido", Revista de la CEPAL 36, págs 8-98.

ESCALA, Salvador. Psicología para Directivos; Ediciones Deusto; España, 1973.

EZPELETA, Justa. 1995: "Participación social ¿en que escuela?: una reflexión a propósito de PARE y los sectores de extrema pobreza", Ponencia presentada al Seminario Internacional sobre Administración Descentralizada y Autonomía Escolar: el Rol de la Comunidad en la Gestión Educativa, CIDE/UNESCO, Santiago de Chile, noviembre de 1995.

GIROUX, Henry. (1990). Los profesores como Intelectuales. Ediciones Paidós y M.E.C, Barcelona.

GERSTENFELDT, Pacual. 1995: "El impacto de la inequidad Socioeconómica en los logros educativos". Serie Políticas Sociales No. 9, División de Desarrollo Social de la CEPAL.

LEVIN, H.M. y PILAR Soler. "Ponencia presentada al Seminario Internacional sobre Administración Descentralizada y Autonomía Escolar: El Rol de la Comunidad en la Gestión Educativa, CIDE/UNESCO, Santiago de Chile, Noviembre 1995.

LLUCH, X. y SALINAS, Jesús. Uso y abuso de la Interculturalidad. En: Cuadernos de Pedagogía. Barcelona, No 252, noviembre. 1996

MARIÑO, Germán. (1994) El Diálogo Cultural: Reflexiones en torno a su fundamentación, su metodología y su didáctica. Material de apoyo. Maestría en Educación Comunitaria - Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá.

MEZA, DARLYN. 1995: "Programa Educación con Participación de la Comunidad, Educo", presentada al Seminario Internacional sobre Administración Descentralizada y Autonomía Escolar: el Rol de la Comunidad en la Gestión Educativa, CIDE/UNESCO, Santiago de Chile, noviembre de 1995.

MOCKUS, Antanas y otros. 1987. "Lenguaje, voluntad del saber y calidad de la educación". Revista Educación y Cultura 12: 60-70.

MÚNERA, Leopoldo. (1996) Sobre la Participación. Documento sin editar. Bogotá.

PÉREZ, Angel. y Sacristán Gimeno. (1993) Comprender y Transformar la Enseñanza. Ediciones Morata. Madrid.

RODRÍGUEZ, Martha. Revista Alegría de Enseñar No. 15. p.31. Fundaciones FES.

SANCHEZ, Román. 1980. Métodos activos para enseñanzas media y universitaria. Madrid: Cincel.

SEQUEDA, M. y POSADA, J. Diálogo de saberes y educación con jóvenes y adultos para la democracia, la paz y los derechos humanos Santafé de Bogotá, 1996.

USAID. Programa de eficiencias y Rendición de Cuentas. Habamos Control Ciudadano. Septiembre 2006

WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.

WILLIAMSON, Guillermo. "Auto-gestión y co-gestión educativa: reflexiones desde la multiculturalidad y la experiencia indígena", ponencia presentada al Seminario Internacional sobre Administración Descentralizada y Autonomía Escolar: el Rol de la Comunidad en la Gestión Educativa, CIDE/UNESCO, Santiago de Chile, noviembre de 1995.

ZULETA, Estanislao. 1991. "Democracia y Participación". Colombia: Violencia, Democracia y Derechos Humanos. Santafé de Bogotá: Altamir. 227-235.

_____.1995. La participación democrática y su relación con la educación. En Educación y Democracia. Santafé de Bogotá: Fundación Estanislao Zuleta-Corporación Tercer Milenio. 121-139.

DOCUMENTOS

Constitución Política de Colombia

ALAPE, Arturo. Instituto para la investigación educativa. Encuentro de investigadores distritales en educación. Alcaldía Mayor de Bogotá, Diciembre de 1997.

Ministerio de Educación Nacional. 1995. Ley 115 de 1994 y Decretos Reglamentarios. Santafé de Bogotá.

Ministerio de Gobierno. 1991. Constitución política de Colombia. Santafé de Bogotá.

Proyecto Educativo Institucional Rural de la Institución Educativa Municipal José Antonio Galán.

WEBGRAFÍA

1) NAVAL Concepción. Democracia y participación en la escuela: democracia y participación en la escuela: comunidad y comunicación

<http://dspace.unav.es/retrieve/170/ENaval.pdf>.

<http://www.google.com/search?q=cache:9N0u5ajMEmUJ:dspace.unav.es/retrieve/170/ENaval.pdf+democracia+y+participacion+comunitaria+en+la+escuela&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=14>

2) PINTO R. Heber. Premisas de la participación comunitaria.

http://cecap.anep.edu.uy/documentos/capacitacion/Dif_Aprendizaje/documentos/int_com.pdf.

http://www.google.com/search?q=cache:40Y5sMttFQEJ:cecap.anep.edu.uy/documentos/capacitacion/Dif_Aprendizaje/documentos/int_com.pdf+democracia+y+participacion+comunitaria+en+la+escuela&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=8

3) DURSTON, John. La participación comunitaria en la gestión de la escuela rural

División de Desarrollo Social, CEPAL

[http://www.reduc.cl/raes.nsf/4211b585503d5ece04256843007c08e2/3975ffb516b31e4f0425683900761070/\\$FILE/rae08.254.pdf](http://www.reduc.cl/raes.nsf/4211b585503d5ece04256843007c08e2/3975ffb516b31e4f0425683900761070/$FILE/rae08.254.pdf).

<http://www.google.com/search?q=cache:GVQacGchrd0J:www.reduc.cl/raes.nsf/4211b585503d5ece04256843007c08e2/3975ffb516b31e4f0425683900761070/%24FILE/rae08.254.pdf+democracia+y+participacion+comunitaria+en+la+escuela&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=4>

4) Liderazgo y gestión educativa, el papel del rector. Memorias del seminario realizado en Bogotá, el 12 de octubre de 2000.

http://www.fundacioncorona.org.co/descargas/PDF_publicaciones/Educacion/Educa_Doc2.pdf.

http://www.google.com/search?q=cache:9XUuR9GiN3EJ:www.fundacioncorona.org.co/descargas/PDF_publicaciones/Educacion/Educa_Doc2.pdf+implicaciones+de+la+ley+general+de+educacion&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=59

5) POSADA, Jorge Jairo. Participación comunitaria e interculturalidad en la escuela pública

http://www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/peda10_05arti.pdf.

http://www.google.com/search?q=cache:Q5Bbs-yZjGEJ:www.pedagogica.edu.co/storage/ps/articulos/peda10_05arti.pdf+democracia+y+participacion+comunitaria+en+la+escuela&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=3

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1: Encuesta aplicada a Docentes
- Anexo 2: Encuesta aplicada a Padres de familia
- Anexo 3: Encuesta aplicada a Estudiantes
- Anexo 4: Documento Fílmico
- Anexo 5: Acta del CD.
- Anexo 6: Acuerdo del CD.