



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Xochimilco

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Maestría en Desarrollo y Planeación de la Educación

Tesis

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y GOBERNABILIDAD INSTITUCIONAL:
EL CASO DEL ITA SANTA HELENA DEL OPÓN (SANTANDER, COLOMBIA)
DURANTE LAS GESTIONES 2006-2010 y 2010-2013**

Que para obtener el grado de

Maestra en Desarrollo y Planeación de la educación

Presenta:

Diana Isabel Cadena Cruz

Directora de tesis:

Dra. Abril Acosta Ochoa

Ciudad de México, mayo de 2021

AGRADECIMIENTOS

Obtener este título de maestría implicó afrontar miedos, desafíos, anhelos, que sin duda no los hubiera podido enfrentar en solitario. Inicialmente, quiero agradecer a México por la oportunidad de ser becaria en la maestría en Desarrollo y Planeación de la Educación, a la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y especialmente al Consejo Latinoamericano en Ciencias Sociales, una entidad que promueve el vínculo de estudiantes latinoamericanos con programas de educación posgradual en México.

Al Doctor Hugo Sáez por toda su guía, apoyo y hospitalidad en este proceso.

A la Doctora Angélica Buendía por todos sus conocimientos y directrices para introducirme en el mundo de los estudios organizacionales.

A la Doctora Abril Acosta por ser una tutora tan especial, que me brindó la oportunidad de aprender en múltiples aspectos del mundo académico.

A mi familia y amiga Elisa por ser el baluarte emocional que me apoyó en todo lo que implicó este proceso. A Monserrat Colín, a Marlén Sánchez y a Malinelli Guerrero por todo el apoyo técnico, académico y emocional en la conclusión del documento. Y a muchas amigas que hoy no hacen parte de mi vida pero fueron un gran apoyo en su momento para afrontar retos y disfrutar de los múltiples conocimientos y lugares que me permitieron estos estudios de posgrado. Y sin duda, mi agradecimiento a la comunidad educativa del Instituto Técnico Agropecuario Santa Helena del Opón por su apertura para que esta investigación fuera posible.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ASPECTOS	10
METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema, preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación ..	10
1.2. Tipo de investigación: estudio de caso	12
1.3. Precisiones respecto al método cualitativo	14
1.4. Estrategia de investigación	15
1.5. Selección de informantes clave	16
CAPÍTULO II. ELEMENTOS PARA UNA DESCRIPCIÓN DEL	19
CASO DE ESTUDIO	19
2.1. Estructura del sistema educativo colombiano	19
2.1.1 Del derecho a la educación, las entidades territoriales y sus autoridades en Colombia	19
2.1.2 De los niveles educativos	22
2.1.3 De la evaluación.....	24
2.2. Reformas de la política educativa colombiana	26
2.2.1. De las reformas en la figura del rector	30
2.3. El ITA como organización escolar	33
CAPÍTULO III. APARATO CRÍTICO-CONCEPTUAL	37
3.1. De lo institucional y lo organizacional	37
3.1.1. Normas, reglas y cambio institucional.....	38
3.1.2. Entidades, organismos y cultura organizacional.....	42
3.2. De la gestión, el gobierno y el liderazgo	49
3.2.1. Gestión.....	49
3.2.2. Algunas nociones de análisis del gobierno escolar.....	51
3.2.3. Gobernabilidad	54
3.2.4. Liderazgo y estilos de liderazgo	55
3.2.4.1. Estilos de liderazgo	56
3.3. Estudios de gobierno y gobernabilidad en educación básica y media	57
3.3.1 Alcances y resultados	57
3.4. Estudios de gestión en la educación básica y media	62
3.4.1. Alcances y resultados	62
3.5 Estudios de directores escolares o líderes educativos	65
3.5.1 Alcances y resultados de los estudios acerca de directores escolares	65
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS	68
4.1 Breve reconstrucción de eventos con base en la revisión documental	68
4.1.1 Gestión Rector Hernando Santana 2006- 2010	68
4.1.2 Gestión Rector Edgar Serrano 2010-2013	70
4.2 Análisis de resultados	71
4.2.1 Categoría Gobierno	74
4.2.1.1 De la cultura organizacional, los recursos y la autoridad en la categoría gobierno	76
4.2.1.2 La cultura organizacional el subcódigo destacado de la categoría gobierno.....	79

4.2.1.3 Relaciones de la categoría gobierno con las categorías de gobierno escolar, gestión y liderazgo.	85
4.2.2 Categoría Gestión	93
4.2.2.1 La categoría gestión y sus subcategorías.....	94
4.2.2.2 De la categoría gestión y su relación con las categorías de gobierno escolar, gobierno y liderazgo.....	97
4.2.3 Categoría liderazgo	101
4.2.3.1 La categoría liderazgo y sus subcategorías	102
4.2.3.2 De la categoría liderazgo y su relación con las categorías de gobierno escolar, gobierno y gestión	105
4.2.4 Categoría gobierno escolar.....	111
CONCLUSIONES	116
REFERENCIAS.....	124

ÍNDICES DE TABLAS, ESQUEMAS, DIAGRAMAS Y MATRICES

TABLAS

Tabla 1. Documentos recolectados	15
Tabla 2. Entrevistas programadas respecto a la gestión de Hernando Santana 2006 - 2010....	16
Tabla 3. Entrevistas programadas respecto a la gestión de Edgar Serrano 2010 - 2013.....	17
Tabla 4. Otras entrevistas programadas	17
Tabla 5. Entrevistas logradas	17
Tabla 6. Niveles de Educación PBM en Colombia	23
Tabla 7. Evaluaciones en los niveles de educación PBM en Colombia.....	25
Tabla 8. Diferencias entre la APP y la NGP	26
Tabla 9. Principales reformas a la política educativa colombiana en el marco de la NGP.....	29
Tabla 10. Promedio matrícula – personal docente EN EL ITA 2006-2013.....	36
Tabla 11. Pilares institucionales de acuerdo con Scott (1995)	38
Tabla 12. Perspectivas sobre el cambio institucional.....	42
Tabla 13. Formas de participación y tipos de conversación en la toma de decisiones en la escuela.....	57

ESQUEMAS

Esquema 1. Organización del sistema educativo colombiano.....	22
Esquema 2. Cambio de normatividad	32
Esquema 3. El ITA en Santander	34
Esquema 4. El ITA y su sedes (2001-2013)	35
Esquema 5. De la gestión, el gobierno y el liderazgo	49
Esquema 6. Periodo rectoral Hernando Santana Acosta 2006-2010	69
Esquema 7. Periodo rectoral Edgar Augusto Serrano 2010-2013	70

DIAGRAMAS

Diagrama 1. Códigos de operalización	72
Diagrama 2. Códigos de operacionalización con sus principales relaciones	73
Diagrama 3. Relación de códigos de la categoría gobierno (general)	74
Diagrama 4. Relación de códigos de la categoría gobierno (específico)	75
Diagrama 5. Relación de códigos del tema gestión (general)	93
Diagrama 6. Relación de códigos de la categoría Gestión (específico)	95
Diagrama 7. Relación de códigos del tema liderazgo (general)	101
Diagrama 8. Relación de códigos del tema liderazgo (específico)	104

MATRICES

Matriz 1. Relación del subcódigo Cultura organizacional	79
Matriz 2. Relación de todos los códigos con la categoría Gobierno	86
Matriz 3. Relación de todos los códigos con la categoría Gestión	99
Matriz 4. Relación de todos los códigos con el tema liderazgo	109

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:	132
GUIONES DE ENTREVISTA	132
ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	144
ANEXO 3. MATRICES 5, 6 ,7 Y 8	153
ANEXO 4. TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS	158

INTRODUCCIÓN

*La dirección es única en cada escuela porque el contexto de cada escuela es único
(Vázquez, 2013, p. 20).*

La dirección y gestión de organizaciones escolares es un tema que ha tomado relevancia desde que asuntos como la calidad, la eficiencia y la eficacia han adquirido un papel preponderante en las discusiones educativas de los Estados latinoamericanos en los últimos 30 años. La búsqueda de dirigentes que se puedan considerar equitativos, eficaces, democráticos y eficientes, ha generado reformas de todo orden en la política pública, que han buscado reclutar y promover a puestos de decisión a nuevos actores con perfiles específicos, más vinculados a la búsqueda de soluciones y a una mayor eficiencia probada con base en resultados. Esta investigación busca exponer las debilidades y fortalezas del liderazgo ejercido por dos dirigentes en una organización escolar rural de nivel medio en Colombia, a partir de un cambio regulativo que modificó las reglas de elección del dirigente escolar.

En Colombia, una importante reforma educativa en 2002 incidió en diversas áreas que buscaron modernizar el sistema de educación. Uno de los aspectos de la reforma, referente a la forma a través de la cual se accede al cargo de directivo docente que abandonó viejos esquemas clientelares en los que la experiencia docente en el instituto o región de adscripción era el principal requisito para convertirse en director, es una de las más relevantes. A través de acciones meritocráticas, como la valoración de conocimientos en gestión directiva que “evidencien competencias para dirigir, liderar y gestionar un proyecto administrativo y comunitario” (MEN, 2002), el Estado modificó la forma de concebir esta figura de autoridad y la forma de relacionarse con ella al interior de la organización. La reforma de 2002 se fundamenta en los parámetros propuestos por la Nueva Gestión Pública (NGP), modelo de gestión que busca modernizar y hacer más eficaz el sector público a través de una gestión orientada al mercado (Hood, 1991).

En Colombia, las figuras de liderazgo escolar en institutos de educación básica y media son conocidos como rectores y directivos docentes, actores que tienen la tarea de dirigir un

establecimiento, que pueden ser instituciones educativas (que ofrecen de 0° a 11° grado) o centros educativos (que ofrecen máximo hasta 9°). La institución educativa es entendida como un “conjunto de personas y bienes promovido por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar, nueve grados de educación básica como mínimo y dos de educación media” (Congreso de la República de Colombia, 2001, p.6).

Hechos *sui generis* como los que se presentaron en el Instituto Técnico Agropecuario (ITA) Santa Helena del Opón ubicado en el Departamento de Santander en Colombia, durante los periodos 2006-2010 y 2010-2013 y que derivaron en la destitución de la primera autoridad, muestran una fisura entre la autoridad escolar y su comunidad, posterior al cambio regulativo para la elección del rector de la reforma del 2002. En estos dos rectorados, los directivos fueron trasladados a otra instancia como indica la norma, por “Necesidad de resolver un conflicto que afecte seriamente la convivencia dentro de un establecimiento educativo” (MEN, 2010, p. 3). Después de periodos sucesivos de gran conflictividad al interior de la organización escolar. La salida de la principal figura de autoridad en dos gestiones de forma consecutiva generó crisis social y en el gobierno de ese instituto.

Esta investigación es un estudio de caso integrado y explicativo de acuerdo con Yin (1994), que busca analizar el impacto que tuvo sobre el gobierno y la gestión escolar el cambio de tipo regulativo para la elección del rector en Colombia, y cómo incidió el estilo de liderazgo que constituyó el perfil de los líderes educativos en las gestiones rectorales analizadas.

El enfoque teórico del nuevo institucionalismo guía esta investigación, para entender, entre otros aspectos, los conceptos de institución y organización. Se entiende a la institución como el conjunto de reglas socialmente establecido, y a la organización como una asociación de personas reunidas tras la consecución de un objetivo. Douglas North (1993) y Richard Scott (1995) son los referentes principales para guiar estos dos conceptos y su discusión a lo largo de este trabajo. Aquí interesa considerar un cambio regulativo, es decir, institucional, en una organización específica, y el efecto de este cambio en el gobierno escolar, a partir del reconocimiento del tipo de liderazgo ejercido en dos gestiones escolares.

La exposición del aparato crítico incluye otros elementos teóricos que han permitido, además

de tener un marco de interpretación del fenómeno, construir el plan de análisis para definir, primero, las dimensiones de estudio, y con base en ello, los códigos y subcódigos que han guiado el análisis de los datos con la ayuda del programa de análisis cualitativo elegido. Así, en este trabajo se reconoce a la **cultura organizacional** como un concepto fundamental para entender las prácticas, creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una la organización, y su efecto en las decisiones de los miembros. Este es un concepto de la administración de empresas que se trabaja a partir de la postura del suizo Edgar Schein (1988), quien ha sido retomado por autores colombianos como Toca & Carrillo (2009).

La **gestión** es entendida a través del cambio de modelo de la administración pública progresiva a la NGP y cuyo referente en el caso de los estudios en el sector educativo se retoman del trabajo de Del Castillo & Azuma (2009) y Belares (2009) y a nivel colombiano con base en Rosa Ávila (2008). Este concepto es fundamental pues permite ubicar el papel del dirigente principal del centro escolar estudiado, sus funciones y objetivos. Por otro lado, el concepto de **liderazgo** en la escuela básica y media es abordado desde los estudios de micropolítica de Stephen Ball (1994) y se retoman elementos de la propuesta de López Zarate (2003), quien si bien lo ha estudiado en el nivel superior, permite ubicar aspectos fundamentales para entender la compleja relación entre el liderazgo del principal dirigente escolar, y las condiciones de gobernabilidad que derivan de estas características personales. Finalmente, ha sido necesario ubicar los referentes para el estudio de los conceptos de **gobierno, gobierno escolar y gobernabilidad** a través del trabajo de Adrián Acosta (2010, 2002 y 2000) y López Zarate (2003) en el contexto mexicano, y Humberto Cubides (2001) como referente colombiano.

Este documento se desarrolla en 4 capítulos organizados de la siguiente manera: en el apartado metodológico, además de exponerse el enfoque metodológico y tipo de estudio, se presentan las preguntas y objetivos que guían esta investigación. El capítulo contextual presenta la información que permite identificar el caso de estudio, a saber, los rasgos generales del sistema educativo colombiano, los recientes cambios en la política educativa en educación básica y media y la información más destacada del ITA Santa Helena del Opón como organización escolar. El apartado crítico-conceptual se desarrollan los referentes teóricos bajo los cuales se analizan los hechos enmarcados en este estudio de caso,

inicialmente, se estudia lo institucional y lo organizacional y en un segundo apartado, la cultura organizacional, la gestión, el gobierno, el gobierno escolar, la gobernabilidad y el liderazgo. Además, en este capítulo se incluye el estado del arte en donde se sintetizan los resultados de investigaciones sobre gestión, liderazgo, gobierno y gobernabilidad, principalmente realizados en Colombia.

Para finalizar, se expone el análisis de los datos a partir de la revisión documental y 18 entrevistas realizadas a informantes clave de la comunidad educativa del ITA, incluido uno de los dos rectores trasladados, así como autoridades municipales y departamentales obtenidas en dos inmersiones en campo. Estas entrevistas se analizaron con el software de análisis cualitativo MAXQDA con base en 4 grandes categorías previamente definidas a partir del sustento teórico del estudio: gobierno, gestión, liderazgo y gobierno escolar.

Entre los principales saldos del estudio es posible identificar los siguientes: El ITA Santa Helena de Opón es una organización escolar donde hace presencia un fuerte localismo institucional y lo sucedido en las dos gestiones estudiadas representa un choque entre la cultura organizacional y el cambio regulativo pues el primer rector propuso mejorar la productividad de la granja escolar pero sus resultados en el corto plazo no fueron los mejores, lo que generó desconfianza en torno a su manejo financiero y en cuanto a la segunda gestión, el rector Serrano, promovió un cambio referente a las asignaciones académicas de los docentes. La iniciativa de Serrano operaba bajo argumentos meritocráticos que, para la comunidad desconocían la historia organizacional, y se leyó como un cuestionamiento de las capacidades del equipo docente. Lo sucedido en las dos gestiones estudiadas representa un choque entre la cultura organizacional y el cambio regulativo como ya se indicó, ya que los rectores desconocieron la cultura organizacional y la historia de un municipio.

Las conclusiones de la investigación dejan ver la necesidad de acompañar este estudio de caso acerca de las dificultades en la dirección escolar, con investigaciones sobre cultura organizacional y procesos de cambio organizacional, que permitan comprender a fondo las interacciones entre los miembros de una organización y quien está a cargo de la dirección escolar, y entre la organización escolar y las interacciones con los cambios normativos y regulativos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se exponen el planteamiento del problema y la justificación de la relevancia de la investigación, las preguntas y objetivos que guían el estudio. Con base en el planteamiento, se indica el método utilizado, se justifica el por qué de la elección metodológica, el proceso de recolección de datos y los elementos generales que guiaron su desarrollo. Se busca que la lectura de este apartado dé al lector una ruta para guiar la revisión del documento, así como elementos para comprender el logro de los objetivos propuestos.

1.1. Planteamiento del problema, preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación

El presente estudio de caso busca analizar el liderazgo ejercido por dos dirigentes en la organización escolar rural ITA Santa Helena del Opón, ubicada en el departamento de Santander en Colombia, durante los periodos 2006-2010 y 2010-2013, a partir de los cambios generados por el Decreto 1278 del 2002, un cambio que modificó, entre otros aspectos, las reglas de elección del dirigente escolar y sus funciones.

El caso de estudio es *sui generis* pues el cambio regulativo derivó en la destitución de la primera autoridad en las dos gestiones estudiadas, los directivos fueron trasladados a otra instancia como indica la norma, por “Necesidad de resolver un conflicto que afecte seriamente la convivencia dentro de un establecimiento educativo” (MEN, 2010, p. 3) después de periodos sucesivos de gran conflictividad al interior de la organización escolar.

Con base en las líneas anteriores, es posible exponer a continuación las preguntas, los objetivos e hipótesis que guían la investigación:

Preguntas de investigación

- ✚ ¿Qué efectos generó el decreto 1278 del 2002 que modifica la forma de elección del rector, en el gobierno y en la gestión escolar en los periodos rectorales 2006-2010 y 2010-2013 en el ITA Santa Helena del Opón en Colombia?
- ✚ ¿Cuál es el estilo de liderazgo construido por los rectores de los dos periodos analizados, y qué efectos tuvo en el gobierno escolar en el ITA Santa Helena del Opón?

Objetivos

- ✚ Analizar los efectos del Decreto 1278 de 2002 en el gobierno y la gestión escolar del ITA, en los períodos rectorales 2006-2010 y 2010-2013.
- ✚ Explicar el estilo de liderazgo de los rectores y cómo esto incidió en su destitución en los dos períodos estudiados, con base en la topología de liderazgo y estilo de gestión planteada por Stephen Ball.

Las preguntas y los objetivos de investigación aquí planteados han hecho necesario plantear un conjunto de hipótesis que, además de ser respuestas tentativas a las preguntas de investigación (Leal, s/f), buscan explicar la relación entre el estilo de liderazgo ejercido por los dos rectores en las gestiones estudiadas, y su capacidad para conducir el gobierno escolar a partir de los cambios que trajo consigo el decreto del año 2002.

Hipótesis

- ✚ El decreto 1278 del 2002 es un cambio institucional de tipo regulativo que modificó la forma de elección del rector, que no coincidió con un cambio cultural-cognitivo que permitiera la aceptación y legitimación de estas modificaciones. En consecuencia, en las dos gestiones rectorales analizadas la principal figura de autoridad careció de condiciones de gobernabilidad, entendida como capacidad de ejercer el gobierno y la gestión escolar.
- ✚ Los dos rectores analizados desarrollaron un estilo de liderazgo administrativo y autoritario, respectivamente. Estos estilos de liderazgo generaron un descontento

similar pese a sus diferencias notorias. Ello es explicable debido a la existencia de una cultura organizacional donde convivieron diversas corrientes ideológicas y diversos arreglos informales entre grupos sociales y políticos divergentes. La oposición a ambas gestiones se deriva de las propias condiciones políticas preexistentes marcadas por diversos conflictos políticos e ideológicos entre grupos, y no necesariamente debido a los cambios promovidos y la forma de ejercer la autoridad.

1.2. Tipo de investigación: estudio de caso

El abordaje metodológico del presente estudio tiene como base el interés por estudiar a profundidad los hechos que se presentaron con motivo del cambio de dirección en el ITA Santa Helena del Opón entre el año 2006 y 2013. Se usará el estudio de caso debido a que el fenómeno de interés se ubica en una organización educativa colombiana de nivel básico y medio. Desde la perspectiva de Yin, el estudio de caso “investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (1994, p. 9) Además, es una estrategia de investigación destinada preferentemente a responder interrogantes del tipo: cómo y por qué, elementos que resaltan en el planteamiento de los objetivos, la pregunta y la hipótesis presentados en el apartado 1.1.

Según estos interrogantes, el estudio de caso explicativo es el más pertinente de acuerdo con la clasificación de Yin (1994, p.2), ya que el tipo de objetivo que se persigue, más que centrarse en solo describir los hechos *sui generis* que se vivieron en una organización educativa colombiana, está centrado en analizar estos sucesos bajo determinadas condiciones organizacionales, y que, frente al estilo de gestión de los rectores, tuvieron como efecto la destitución del principal dirigente escolar en dos periodos.

Para el diseño del estudio de caso Yin propone dos tipos, el estudio de caso simple y el estudio de caso múltiple y aclara que, dentro de estos dos tipos, puede haber una o múltiples unidades de análisis. Entenderemos por unidad de análisis a “quiénes van a ser estudiados” (Silva, 2011). Y por caso “a la entidad mayor o representativa a la que pertenece el qué o quién es

objeto de interés en una investigación” (Rada, 2007), es decir, la entidad a la que pertenece la unidad de análisis. Con base en las preguntas de investigación, hipótesis y objetivos podemos definir a esta investigación como un estudio de caso simple o único, estaríamos hablando de la organización escolar ITA Santa Helena del Opón, que cuenta con múltiples unidades de análisis, que para este caso se trata de dos gestiones directivas: la del rector Hernando Santana (2006-2010) y la del Rector Edgar Serrano (2010-2013). Por tanto, se trata de un *estudio de caso integrado* según el número de unidades de análisis que posee, que “ocurren cuando, dentro de un solo caso, se presta también atención a una sub-unidad o sub-unidades” (Yin, 1994, p.27).

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que el presente estudio de caso, según los estudios comparativos, establece una *comparación diacrónica* (Morlino, 1994) donde se decide analizar el mismo caso en momentos diferentes y sucesivos con el objetivo de ver la influencia de los cambios en la normatividad educativa frente a la elección del líder directivo o rector.

Siguiendo con Yin, estudiar un caso simple se da cuando los hechos “representan un caso extremo o único” (p. 26), además de “revelatorio, esta situación existe cuando un investigador tiene una oportunidad para observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica” (p. 26). Las vivencias descritas en el ITA, que representan la base empírica, muestran cómo la situación que se generó en torno a los rectores llevó al límite a la comunidad escolar, pues ésta demostró de forma contundente su enfado y rechazo a quienes ejercieron el gobierno escolar. Los eventos sucedidos en el ITA son, además de singulares, relevantes pues sucedieron en dos ocasiones, en periodos rectorales consecutivos.

Además, estos eventos sucedieron en el municipio de Santa Helena del Opón, una entidad territorial con poca población, predominantemente rural y con dificultades de acceso dentro del departamento de Santander, lo que hace que estos hechos resulten poco relevantes e invisibles para las autoridades educativas departamentales y nacionales, por lo que merecen ser estudiados y visibilizados. Otro elemento que le da singularidad a este estudio de caso se halla en la insuficiente investigación que hay respecto a los líderes educativos, especialmente de investigaciones acerca de la interrelación entre la comunidad escolar, el marco normativo

que define la elección de los directivos y la legitimidad y estilo del liderazgo del directivo.

1.3. Precisiones respecto al método cualitativo

En términos de su método, esta investigación es cualitativa, es un diseño narrativo porque se fundamenta en la recolección de datos sobre las “experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas [... que] Se usa frecuentemente cuando el objetivo es evaluar una sucesión de acontecimientos” (Hernández, et al., 2010, p. 501), esto es lo que se busca hacer a través de reconocer la voz de los actores principales de los eventos sucedidos en los dos periodos rectorales analizados.

En el centro, se reconocen las relaciones de poder entre los miembros de la organización y la forma como los dirigentes escolares desempeñaron el cargo directivo, así como la forma en la que hábitos y prácticas fuertemente arraigadas la comunidad se contrapusieron al ejercicio de gobierno de los nuevos directivos, lo que condujo a una fuerte oposición entre los dos rectores y su comunidad. Hernández, et al. (2010) también indican que “Los diseños narrativos pueden referirse a un pasaje o época de dicha historia” (p.505), en este caso es la historia organizacional del ITA en los años 2006 a 2013.

El estudio narrativo en este caso “es *de tópicos*, que está enfocado en una temática, suceso o fenómeno” (Hernández et al, 2010, p.504), es decir, las dificultades en la dirección escolar de un establecimiento de educación básica y media en Colombia. La recolección de información en este tipo de diseños se “obtienen de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, artefactos y materiales personales y testimonios (que en ocasiones se encuentran en cartas, diarios, artículos en la prensa, grabaciones radiofónicas y televisivas, etcétera)” (p.505), esta investigación tiene dos fuentes de información empírica: las entrevistas realizadas a diversos informantes clave, y un conjunto amplio de documentos, informes, oficios y memorándums provenientes de los dos ejercicios rectorales estudiados, y otros documentos del gobierno educativo en Colombia. Los instrumentos que se usan en este caso se detallan en el siguiente apartado.

1.4. Estrategia de investigación

El instrumento de recolección de información utilizado fue la entrevista semiestructurada, que está dirigida al “aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente” según la tipología presentada por Taylor y Bogdan (1994). El guión de entrevista incluyó preguntas que direccionaron el rumbo de la conversación partiendo de la situación actual de la organización, en el momento del levantamiento de los datos, para posteriormente evocar hechos del pasado y con ello conocer la valoración que el entrevistado tenía de esos sucesos. A partir de la información obtenida, se profundizó en algunos aspectos que aportaran mayor detalle a los conceptos centrales de la investigación.

Tras haberse realizado una primera inmersión en campo, se realizó un pilotaje que permitió mejorar el instrumento de recolección de datos y contar con un guion de entrevista mejorado¹. Esta primera inmersión sirvió para generar contacto con los informantes y en la búsqueda de obtener múltiples fuentes de datos, se les solicitó a ellos y a las diferentes entidades oficiales que intervinieron durante la problemática estudiada, tales como la personería municipal, la dirección de núcleo de la Paz (Santander) y la Secretaría de Educación de Santander (SES), diversos tipos de documentos y registros, que se referencian a continuación y que se analizan en el capítulo 5.

Tabla 1. Documentos recolectados

Documentos recolectados	
Archivos personales de actas administrativas	Proceso disciplinario de la auxiliar administrativa Elisabeth Cruz
	Proceso disciplinario y caricaturas de rectores del docente José Ignacio Camacho
	Proceso disciplinario del docente Alfredo Rodríguez
Documentos grupales	Cartas de estudiantes y padres de familia PROM 2013 solicitando cambio de rector
Materiales audiovisuales grupales	Fotografías y videos de la marcha contra rectores
Documentos y materiales organizacionales	Actas y cartas de Rectores
	Actas del Consejo directivo
Registros en archivos públicos	Artículos de prensa sobre problemáticas con rectores (2), periódico de circulación departamental Vanguardia Liberal.

¹ Estos guiones se encuentran en el anexo 2 de este documento.

	Proceso disciplinario del Rector Hernando Santana
	Proceso disciplinario del Rector Edgar Serrano
	Reporte de la visita del jefe de núcleo por anomalías en el ITA
	Resoluciones de la Secretaría de Educación de Santander
	Actas de la alcaldía municipal Santa Helena del Opón
	Evaluaciones de desempeño anual de rectores.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, 2010.

1.5. Selección de informantes clave

Para seleccionar a los informantes clave se tuvo como criterio principal la riqueza, profundidad y calidad de la información que cada uno de esos actores podía aportar. Para la elección de los actores entrevistados se tuvo en cuenta lo siguiente (ver tablas 2-5):

1. Haber sido miembro de la organización durante los dos periodos rectorales², específicamente en los cargos de rector, docente, padre de familia o auxiliar administrativa de la sede A³
2. Haber sido autoridad municipal o departamental durante los periodos estudiados.
3. Haber sido opositor o partidario del gobierno escolar durante alguna o ambas rectorías.


Tabla 2. Entrevistas programadas respecto a la gestión de Hernando Santana 2006 - 2010

Actores	A favor	Oposición
Rector	✓	
Padres de familia (Miembros del CD⁴)	✓ Santiago Rodríguez	✓ Juan Castillo
Secretaria		✓ Elisabeth Cruz
Profesores (Miembros del CD)	✓ Herminda Pérez	✓ Alfredo Rodríguez

² Preferiblemente haber sido parte de la comunidad educativa durante los dos periodos rectorales, no obstante, se encuentran principalmente docentes que solo conocieron la gestión de uno de los rectores.








³ Este instituto tenía 15 sedes, la sede A o sede principal es donde se encuentran las oficinas administrativas, lo que hace que el rector permanezca la mayor parte del tiempo en esta sede.

⁴ Consejo Directivo.

	Luis Camacho	Nancy Camacho Ignacio Camacho
Personero municipal	 No se pudo contactar	



Fuente: Elaboración propia con base en cronograma trabajo de campo

Tabla 3. Entrevistas programadas respecto a la gestión de Edgar Serrano 2010 - 2013

Actores	A favor	Oposición
Rector	 No aceptó la entrevista	
Padres de familia (Miembros del CD)	 Flor Alba Olaya	 Pedro Moreno
Secretaria		 Elisabeth Cruz
Profesores (Miembros del CD)	 Luz Dary Verdugo Herminda Pérez Luis Camacho	 Alfredo Rodríguez Nancy Camacho Ignacio Camacho
Personera municipal	 Luz Mary Rincón	

Fuente: Elaboración propia con base en cronograma trabajo de campo.

Tabla 4. Otras entrevistas programadas

Actor	
Jefe de núcleo	 Pedro Nel Barrera
Funcionaria de la gobernación de Santander	 Ma. Juliana García

Fuente: Elaboración propia con base en cronograma trabajo de campo.

Tabla 5. Entrevistas logradas

Nº	Informante	Cargo	Lugar	Duración	Fecha
1	Luz Dary Verdugo	Docente	Santa Helena del Opón	32 minutos	7 de junio de 2016
2	Herminda Pérez	Docente	Santa Helena del Opón	35 minutos	8 de junio de 2016
3	Luis Camacho	Coordinador y docente	Santa Helena del Opón	52 minutos	8 de junio de 2016
4	Flor Alba Olaya	Madre de familia	Santa Helena del Opón	40 minutos	8 de junio de 2016
5	Nancy Camacho	Docente	Santa Helena del Opón	40 minutos	8 de junio de 2016
6	Santiago Rodríguez	Padre de familia	Santa Helena del Opón	24 minutos	9 de junio de 2016
7	Alfredo Rodríguez	Docente	Santa Helena del Opón	33 minutos	9 de junio de 2016
8	Juan Castillo	Padre de familia	Santa Helena del Opón	22 minutos	10 de junio de 2016
9	Pedro José Moreno	Padre de familia	Santa Helena del Opón	42 minutos	11 de junio de 2016

10	Luz Mary Rincón	Personera municipal 2012 - 2015	Santa Helena del Opón	15 minutos	11 de junio de 2016
11	Pedro Nel Barrera	Jefe de núcleo	Barbosa	30 minutos	13 de junio de 2016
12	Hernando Santana	Rector	Vetas	29 minutos	14 de junio de 2016
13	Jose Ignacio Camacho	Docente	Bucaramanga	21 minutos	17 de junio de 2016
14	María Juliana García	Profesional universitario SES	Bucaramanga	10 minutos	17 de junio de 2016
15	Elisabeth Cruz Murcia	Auxiliar administrativa/pagadora	San Gil	20 minutos	19 de junio de 2016

Fuente: Elaboración propia con base en cronograma trabajo de campo.

CAPÍTULO II. ELEMENTOS PARA UNA DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se presenta una descripción sintética del sistema educativo colombiano a partir de los aspectos más relevantes de la normatividad y la política educativa que se refieren a los temas de gobierno, gestión y liderazgo de la figura del rector. Adicionalmente, se muestra un panorama general del ITA Santa Helena del Opón, su historia, personal adscrito, modalidad escolar y esquema de funcionamiento. Este segmento de la investigación permitirá al lector conocer qué tipo de organización educativa es el ITA, para, posteriormente, ubicar el caso en un contexto más amplio a través del análisis de los datos.

2.1. Estructura del sistema educativo colombiano

Con la intención de exponer sintéticamente la forma como se ordena el sistema educativo colombiano y ubicar a la organización de educación básica y media que constituye el caso de estudio, a continuación se describen brevemente los fines y funciones de la educación, así como las responsabilidades del Estado y los niveles en los que se ordena el sistema escolar en Colombia.

2.1.1 Del derecho a la educación, las entidades territoriales y sus autoridades en Colombia

En la Constitución Política colombiana la educación es reconocida como un derecho, es responsabilidad del Estado proveer de educación pública, así como regular e inspeccionar las condiciones para su desarrollo. De acuerdo con lo que precisa el artículo 67:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; [...] La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica [...] Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los

menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. (República de Colombia,1991, p. 13)

Para el cumplimiento de este derecho el Estado colombiano a estructurado sus organizaciones educativas de la siguiente manera:

A nivel nacional se encuentra el Ministerio de Educación Nacional (MEN) que como ente rector de las políticas educativas, traza los lineamientos generales para la prestación del servicio educativo desde el nivel de preescolar hasta el universitario, su máxima autoridad es el ministro(a) de educación. Este ministerio cuenta a su vez con dos viceministerios, el viceministerio de educación preescolar, básica y media y el viceministerio de educación superior; los viceministros son autoridades nacionales en cada uno de los niveles que dirigen.

A nivel departamental, distrital y municipal, se encuentran las secretarías de educación, cuya función es “dirigir, planificar, organizar y prestar el servicio educativo en los niveles preescolar, básica y media. Para cumplir con esta tarea deben administrar los recursos que les transfiere la Nación, los recursos adicionales y los recursos propios, así como administrar los establecimientos educativos oficiales con la respectiva planta de personal” (MEN, 2009, p.27), la máxima autoridad es el secretario (a) de educación.

Y, por último, a nivel de cada pequeña localidad se encuentran los establecimientos educativos

“donde los niños, niñas y jóvenes acceden al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a la cultura en general, formándose en los distintos valores de nuestra sociedad. A éstos la sociedad les ha delegado la responsabilidad de que los estudiantes alcancen una serie de competencias al culminar cada nivel o programa que le corresponde”. (MEN,2009, p.35), la máxima autoridad de los establecimientos educativos es el rector (a)⁵.

Consideremos ahora las relaciones de coordinación del MEN y las diferentes entidades territoriales en el país. Es necesario comprender que Colombia es un país que se define como

⁵ Para comprender mejor el sistema educativo colombiano y sus autoridades comparativamente con el sistema educativo mexicano se elaboró una tabla comparativa que se encuentra en el anexo 1.

un Estado descentralizado y con autonomía en sus entidades territoriales, siendo éstas departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas, que se conciben como

Personas jurídicas de derecho público que gozan de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. Las entidades territoriales se definen por los siguientes tres criterios básicos: Político: Gobernarse por autoridades propias, administrativo: Ejercer las competencias que les correspondan y fiscal: Participar en rentas nacionales y establecer tributos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. (Mesa, 2011, p.21)

Según ley 715 de 2001, las entidades territoriales tienen la competencia de administrar el servicio educativo bajo la figura de las secretarías de educación en su jurisdicción, garantizando por medio de ellas, la adecuada prestación en condiciones de cobertura, calidad y eficiencia, aplicando las políticas y lineamientos establecidos tanto por el gobierno nacional como por los gobiernos locales de acuerdo con la realidad regional en búsqueda de alcanzar el logro de la metas definidas en los planes sectoriales⁶.

En las entidades territoriales se encuentran dos tipos de secretarías de educación: las secretarías de educación distritales y municipales que pertenecen a la alcaldía de las entidades territoriales certificadas, que ejercen la administración de la prestación del servicio educativo en el territorio de su jurisdicción; y en el nivel departamental, las secretarías de educación departamentales que pertenecen a la gobernación del departamento y responden por la prestación del servicio educativo de todos sus municipios no certificados. Estos últimos, a su vez, cuentan con responsabilidades residuales en la administración del servicio, lo que implica que deben favorecer relaciones coordinadas con sus respectivos departamentos (ver esquema 1).

⁶ De acuerdo con la política educativa colombiana, el Plan Sectorial debe ser un dinamizador de los Planes de Mejoramiento educativo. Se trata de analizar cuáles son las prioridades planteadas en el Plan sectorial, y cómo éstas responden a las necesidades establecidas en los Planes de Mejoramiento (MEN, 2004).

Esquema 1. Organización del sistema educativo colombiano



Fuente: Tomado del MEN, 2009, p. 8.

Es importante indicar que existen dos tipos de entidades territoriales en Colombia: las *entidades territoriales certificadas*⁷ y las *entidades territoriales no certificadas*⁸. En ambos tipos el Secretario/a de Educación es el/la responsable de administrar las secretarías y los establecimientos educativos y de realizar la inspección y vigilancia de la prestación del servicio.

2.1.2 De los niveles educativos

Los cuatro niveles de enseñanza que componen el sistema educativo colombiano son los siguientes: preescolar, básica, media y superior (ver tabla 3). Como se mencionó previamente, el interés de esta investigación en analizar los hechos ocurridos en una

⁷ Son considerados como *entidad territorial certificada* los departamentos (32 en total), distritos (cinco distritos: Bogotá D.C., Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Buenaventura) y todos aquellos municipios con menos de 100 mil habitantes que cumplan los siguientes requisitos:

a) Plan de desarrollo municipal armónico con las políticas nacionales de educación;
b) Establecimientos educativos organizados para ofrecer el ciclo de educación básica completa;
c) Planta de personal definida de acuerdo con los parámetros nacionales;
d) Capacidad institucional, para asumir los procesos y el sistema de información del sector educativo. (Ministerio de educación nacional, 2004, p. 1)

⁸ Son considerados como *entidad territorial no certificada* los municipios con menos de 100 mil habitantes que no cumplen con los requisitos exigidos para certificarse en educación según el Decreto 2700 del 27 de 2004, y a los resguardos indígenas reconocidos en el país. Estas entidades quedan a competencia de la gobernación sus respectivos departamentos.

organización educativa que ofrece los niveles preescolar, básica y media, es decir, del 0° a 11° grado. Si bien esto es inusual en el caso mexicano, en Colombia hay organizaciones escolares que ofrecen diversos niveles educativos, como es el caso del ITA.

Tabla 6. Niveles de Educación PBM⁹ en Colombia

Nivel	Grados que lo componen	Edad idónea	Objetivo
Preescolar	Comprende 3 grados: Pre-jardín, jardín y transición ¹⁰ .	Desde los 3 hasta los 5 o 6 años de edad.	Forma los aspectos biológico, cognitivo, psicomotriz y socio afectivo.
Básica	i) Básica primaria Comprende 5 grados: primero a quinto.	Desde los 7 hasta los 11 años de edad.	Desarrolla habilidades comunicativas, conocimientos matemáticos, formación artística y en valores, comprensión del medio físico, social y cultural, entre otras.
	ii) Básica secundaria Comprende 4 grados: sexto a noveno.	Desde los 12 hasta los 15 años de edad.	Fomenta el desarrollo del razonamiento lógico, el conocimiento científico de las ciencias, la historia y el universo, el desarrollo del sentido crítico, entre otros.
Media	Comprende 2 grados: décimo y once.	16 y 17 años de edad respectivamente.	Fomenta la comprensión de ideas y valores universales y la preparación para la formación superior y para el trabajo, mediante sus dos modalidades técnica y académica.

Fuente: Elaboración propia con base en el MEN, 2009.

La educación media es la que imprime el perfil del establecimiento educativo porque delinea hacia qué tipo de formación y área de conocimiento en concreto va a dirigir sus metas organizacionales y de gestión; la educación media tiene el carácter de *académica* o *técnica*. A su término, el alumno obtiene el título de bachiller que lo habilita para ingresar a la educación superior en cualquiera de sus niveles y carreras. La educación media *académica* permite al estudiante, según sus intereses y capacidades, profundizar en un campo específico de las ciencias, las artes o las humanidades y acceder a la educación superior. Por otro lado, la educación media *técnica* prepara a los estudiantes para el desempeño laboral en uno de los sectores de la producción y de los servicios, sin restringir la posibilidad de ingresar a la

⁹ Preescolar, básica y media

¹⁰ Estos 3 grados se ofrecen generalmente en institutos privados, en los establecimientos oficiales sólo se ofrece el grado superior, es decir, transición.

educación superior. Está dirigida a la formación calificada en especialidades tales como: agropecuaria, comercio, finanzas, administración, ecología, medio ambiente, industria, informática, minería, salud, recreación, turismo, deporte y las demás que requiera el sector productivo y de servicios. Según indica la Ley, se debe incorporar en su formación teórica y práctica lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia. Las especialidades que ofrezcan los distintos establecimientos educativos, deben corresponder a las necesidades regionales (Congreso de la república de Colombia,1994).

En cuanto a la modalidad agropecuaria, que es la impartida en el instituto en el que se centra la investigación, vale la pena conocer la historia de los ITA en Colombia. Los Institutos Técnicos Agropecuarios nacen en el año 1966 con el decreto 603/1966 mediante el cual se reorganiza la educación agrícola del nivel medio y se crean las carreras agropecuarias intermedias, esto como sugerencia de los organismos internacionales que en el marco del discurso del desarrollo, privilegió una educación de carácter instrumental para la economía y la producción, en esta perspectiva, podemos igualmente agregar que los (ITA) fueron creados para el sector agrícola, para cumplir funciones de modernización y transferencia de tecnología (Triana, 2010).

2.1.3 De la evaluación

De acuerdo con la Constitución, otro deber del Estado es regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, el MEN, cumpliendo las funciones de evaluar en forma permanente la prestación del servicio educativo, lo ejerce a través de el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)¹¹. El siguiente cuadro (tabla 4) presenta los procesos de evaluación a estudiantes de los niveles preescolar, básica y media que se implementan en Colombia, la mayor parte de ellos, responsabilidad del ICFES.

¹¹ Una empresa estatal vinculada al Ministerio de Educación Nacional, es una entidad especializada en ofrecer servicios de evaluación de la educación en todos sus niveles, y en particular apoyar al Ministerio de Educación Nacional en la realización de los exámenes de Estado y adelantar investigaciones sobre los factores que inciden en la calidad educativa, para ofrecer información pertinente y oportuna para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación. (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, 2014, p.1)

Tabla 7. Evaluaciones en los niveles de educación PBM en Colombia

Tipo	Proceso	Medio para su aplicación	Período de aplicación	Responsable
	Evaluación en el aula	Instrumentos y metodología adoptada por el establecimiento educativo, según el PEI ¹⁶	Durante el año escolar	Establecimiento educativo
	Descriptores para el nivel de Preescolar	Instrumento nacional con ajustes en algunas variables según particularidades de la población y la región	Dos veces al año, al empezar y culminar el calendario escolar	Secretarías de educación y establecimientos educativos
	Evaluación para el nivel de Básica, (primaria y secundaria)	Pruebas SABER para tercer grado	Mínimo cada tres años	ICFES
Pruebas SABER para quinto grado		Mínimo cada tres años	ICFES	
Pruebas SABER para el grado noveno		Mínimo cada tres años	ICFES	
	Evaluación para el ingreso a la educación superior	Pruebas SABER para el grado Undécimo	Anual para cada calendario escolar	ICFES
		validación del bachillerato	Anual para cada calendario escolar	ICFES

Fuente: MEN, 2009.

Las pruebas SABER se constituyen en pruebas externas a los establecimientos, como referente nacional miden el desempeño de los directivos, los maestros y los estudiantes. El Estado usa anualmente la información que arrojan las pruebas SABER 11° para clasificar a los establecimientos en los niveles de “muy superior” hasta “muy inferior”, los colegios clasificados en “muy superior”, así como sus estudiantes, reciben incentivos económicos, de prestigio y de ingreso a la educación superior. Mientras que los colegios clasificados en “muy inferior” entran en procesos de apoyo por parte del MEN para el mejoramiento de sus actividades en aula.

Atendiendo a los anterior, será de utilidad para la investigación conocer los resultados de las pruebas SABER 3°, 5°, 9° y 11° en el caso de estudio como referente del desempeño escolar, que es un indicador del nivel de eficacia que alcanza un rector en su gobierno y gestión. El interés se centra en conocer los resultados y el prestigio o desprestigio que generaron en la gestión de los dos rectores estudiados; este análisis no está interesado en ningún tipo de cuestionamiento al proceso evaluativo como tal.

2.2. Reformas de la política educativa colombiana

Como se delineó previamente, en este trabajo, se analiza un cambio regulativo para el ingreso a la carrera docente y directiva docente producto del decreto 1278 del 2002, que forma parte de una reforma asociada al modelo de gestión pública implementado en Latinoamérica en el último siglo, en particular, a partir de la adopción de la Nueva Gestión Pública (NGP) como paradigma insignia de la actual política pública, y en abandono de la Administración Pública Progresiva (APP).

Los años ochenta significaron para Latinoamérica la adopción del modelo de la NGP como una respuesta a la crisis del Estado y de la ineficiencia del aparato administrativo y normativo, en lo cual tuvieron especial importancia las recomendaciones de organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), que en diversos encuentros regionales y reuniones ministeriales fomentaron que los países de la región asumieran una “nueva” forma de administrar los bienes y servicios públicos, privilegiando la paulatina participación responsable de más actores, el achicamiento del Estado y la descentralización de la administración pública (Del Castillo, 2009). El siguiente cuadro (tabla 5) muestra las principales diferencias entre los modelos de gestión pública de la APP y la NGP.

Tabla 8. Diferencias entre la APP y la NGP

Modelo tradicional de gestión	Nuevo modelo de gestión
Fuerte regulación	Disposición a la desregulación
Orientación al interior de la organización	Orientación externa (se incorpora el término cliente)
Ausencia de incentivos por productividad, pagos por antigüedad.	Incorporación de incentivos, estímulos y pagos por productividad
Ausencia de competitividad	Incorporación de la orientación al mercado
Evaluación de resultados ex post facto	Métodos de evaluación y técnicas de gestión privada
Evaluación por cumplimiento	Evaluación de impacto de resultados
Fuerte centralización	Orientación a la descentralización

Fuerte jerarquización	Diversidad de estructuras
administradores, burócratas, tecnócratas	Incorporación del término gerente público

Fuente: Elaboración propia basada en Encinas, 2014.

El cuadro anterior no se puede centrar en una disputa de lo "viejo y equivocado" y lo "nuevo y correcto", sino más bien nos sugiere realizar una reflexión sobre lo que supervive de cada uno de estos modelos en una realidad particular como lo es la gestión pública latinoamericana. La NGP no significa la desaparición total de la APP, pues muchos de sus elementos perviven y muchas de las problemáticas frente a las que nació para dar solución siguen estando ahí, ejemplo de ello es “el control político de la burocracia [y] la capacidad de aislar de influencias políticas coyunturales el accionar gubernamental” (Arellano, 2002, p. 4). El punto de partida de la reforma administrativa generada con el ingreso de la NGP en los países de América Latina, se concentró en los sectores con mayor impacto social, como los de educación y salud.

De acuerdo con Del Castillo (2009), en materia educativa han existido tres generaciones de reformas:

- ✚ La primera de ellas en los años ochenta se considera una reforma hacia fuera, su principal estrategia consistió en descentralizar los servicios del sector educativo, se caracterizó por una transferencia de la gestión y administración educativa hacia los gobiernos locales.
- ✚ La segunda generación de reformas se dio en los años noventa y se caracterizó por ser endógena, la reforma institucional se dio en la reestructuración de los ministerios y secretarías de educación, en la búsqueda de calidad de los procesos y resultados educativos que se generan en la escuela; cambios curriculares y pedagógicos y mayor inversión en infraestructura, así como en insumos para las escuelas de las zonas más pobres a través de programas compensatorios.
- ✚ La tercera generación de reformas, que es la que actualmente vivimos, está centrada en la eficacia de las escuelas, por lo que el énfasis se dirige al proceso de enseñanza-aprendizaje suscitado en el aula, con miras al logro de un aprendizaje con calidad a través de la estrategia GBE –Gestión Basada en la Escuela-. Esto deriva en la

delegación del poder de decisión y de la responsabilidad de los resultados obtenidos, al director y a los docentes. Lo anterior supone una rendición de cuentas transparente basada en una gestión financiera, estratégica y de calidad de los recursos humanos y materiales del centro escolar, cuyo resultado sea la consecución del objetivo central del plantel: la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

La Constitución Nacional de 1991 significó para Colombia la incorporación de “elementos de la Nueva Gestión Pública, entre ellos: la descentralización territorial y la descentralización funcional o por servicios, la democratización de la gestión pública y el ejercicio de funciones públicas por particulares” (DAFP, 2002, p. 9). Se indica que este modelo de gestión “ha sido la ruta a la modernización que ha seguido el país desde hace más de dos décadas, a partir de la cual se han llevado a cabo un gran número de reformas, que, aunque no se reconozcan en el marco de la NGP, hacen parte de su paradigma y siguen implementándose bajo sus principios esenciales” (FCM & KAS, 2014, p.11).

Esta nueva Constitución dio origen a la Ley General de Educación o Ley 115 publicada en 1994, en cuya definición participaron importantes sectores del magisterio, la sociedad civil y el gobierno. Esta ley, junto con la Ley 60 de 1993, establece la descentralización de competencias y el fortalecimiento de la capacidad local e institucional.

A partir de ellas, el sistema educativo colombiano: a) contempla a la institución escolar como la unidad básica de gestión del sistema y se le asigna la competencia de definir su propio proyecto educativo institucional (PEI) que es “la carta de navegación de las escuelas y colegios, en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión. Teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio”. (MEN, 1994, p. 7); b) la participación de la comunidad educativa en la dirección y administración de los planteles a través del gobierno escolar; y c) la desconcentración de funciones administrativas a escuelas y colegios públicos en materia de gestión de recursos financieros.

El Decreto 1860 de 1994, que reglamenta la Ley 115, definió la obligatoriedad del gobierno escolar, estableció claramente los órganos del gobierno escolar, las funciones del Consejo Directivo, del Consejo Académico y del rector (que se conoce como director en el caso de los centros de educación media en México). En la misma línea, el Acto Legislativo 01 de 2001 reformó el Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios, produciendo una nueva normatividad con implicaciones en la dirección escolar, como fue la Ley 715 del 2001.

Esta Ley estableció responsabilidades para la nación, los departamentos, distritos y municipios certificados, prescribe que cada nivel debe responder por resultados específicos, distribuye los recursos educativos en función del número de niños atendidos y por atender; establece la necesidad de contar con estándares curriculares y con parámetros para la prestación del servicio educativo en materia de personal docente, directivo y administrativo, y propende por el establecimiento de una canasta educativa, entendida esta como “ el conjunto de insumos, bienes y servicios, clasificados en componentes, que son requeridos para prestar el servicio educativo en condiciones de calidad, respondiendo a las necesidades propias de la población beneficiada” (MEN, 2015, p. 22). Estableció además la evaluación de los logros e incentivos de acuerdo con los resultados que logren los centros escolares en la cobertura, la calidad y la eficiencia. La siguiente tabla (tabla 6) expone las principales reformas ocurridas en Colombia en el ámbito de la política educativa a partir de la NGP.

Tabla 9. Principales reformas a la política educativa colombiana en el marco de la NGP¹²

AÑO	LEY	AUTOR
1993	Ley 60 de Agosto 12 de 1993, normas orgánicas sobre la distribución de competencias territoriales, descentralización.	Congreso de la República de Colombia
1994	Ley 115, ley general de educación	Congreso de la república de Colombia
1994	Decreto 1860 de 1994, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.	Ministerio de educación nacional
1995	Ley 200 de julio 28 de 1995, régimen disciplinario único, nuevo	Procuraduría general de la

¹² Las normas que aparecen en negrita son de especial interés para la investigación en términos de los temas referentes al gobierno, gestión, elección, responsabilidades y salida del rector.

	régimen disciplinario para todos los empleados del estado, incluyendo los educadores	nación
2001	Ley 715 del 2001, sistema general de participaciones de los departamentos, distritos y municipios	Congreso de la república de Colombia
2002	Decreto 1850 de 2002, por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones.	Ministerio de educación nacional
2002	Decreto ley 1278 de 2002, estatuto de profesionalización docente	Presidencia de la república de Colombia
2008	Guía Nª 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento	Ministerio de educación nacional
2008	Guía Nª 31 Guía metodológica evaluación anual de desempeño laboral – docentes y directivos docentes	Ministerio de educación nacional
2009	Guía Nª 33 organización del sistema educativo conceptos generales de la educación preescolar, básica y media	Ministerio de educación nacional
2010	Decreto No. 520, Por el cual se reglamenta el proceso de traslado de docentes y directivos docentes	Ministerio de educación nacional
2012	Orientaciones y protocolo para la evaluación del periodo de prueba de los directivos docentes y docentes que se rigen por el estatuto de profesionalización docente (decreto ley 1278 de 2002).	Ministerio de educación nacional

Fuente: elaboración propia con base en la normatividad mencionada.

2.2.1. De las reformas en la figura del rector

La Ley 715 es relevante para los rectores porque les delega nuevas funciones relacionadas con el manejo de personal, la evaluación y la rendición de cuentas a la comunidad escolar. Refuerza también otras funciones en el marco de la NGP, como el manejo de los recursos financieros y la calidad de la prestación del servicio educativo. Respecto a la asignación de funciones de manejo del personal, el Decreto 1850 de 2002 formaliza las funciones como jefe de personal del rector frente a sus maestros. Con los procesos de desconcentración y descentralización de finales de los años ochenta, se había planteado que la autoridad cercana al maestro se ejercía desde la Secretaría de Educación Departamental y después desde la municipal. Con la nueva legislación, se le da al rector la función directa del manejo de personal, que en el pasado no había tenido. En ejercicio de esta función, el rector pasa a definir el horario de la jornada, los periodos de clase, la organización de actividades de los docentes, la asignación académica semanal y el horario de cada maestro distribuido para cada día de la semana (ver esquema 2).

Se expide un nuevo estatuto de profesionalización (Decreto 1278 de 2002) que cambió un estatuto anterior - Decreto 2277 de 1979-, fruto de una larga lucha sindical que otorgaba a los docentes un régimen especial en las condiciones de ingreso, ejercicio de la profesión, estabilidad, ascenso y retiro. El nuevo estatuto modifica los criterios de vinculación del rector y docentes, y le otorga al director responsabilidad por el manejo del personal e introduce la evaluación del desempeño y de competencias para docentes y directivos. Respecto de la vinculación de los docentes y directivos docentes a sus cargos, el Decreto 1278 reglamenta la disposición de la Ley General de Educación para vincular en calidad de directivos y docentes no sólo a licenciados, sino a otros profesionales previa aprobación del concurso de méritos y la realización de cursos de formación en pedagogía durante el año siguiente a su posesión.

El concurso para el ingreso a la carrera docente es otro elemento nuevo e incluye la evaluación de aptitudes, experiencia, competencias básicas, relaciones interpersonales y condiciones de personalidad. En el mencionado Decreto 1278 de 2002, se plantea que el ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente y que los profesionales de la educación serán responsables de su desempeño en la labor correspondiente, y en tal virtud deberán acceder a diversos tipos de evaluación de su labor: evaluación de periodo de prueba, evaluación ordinaria periódica de desempeño anual y evaluación de competencias. También, se establecieron consecuencias punitivas e incentivos ligados a la evaluación. Al rector, como superior inmediato, se le asignó como función la evaluación del desempeño de los docentes, orientadores y coordinadores y la devolución de información agregada de estas evaluaciones a la Secretarías de educación para orientar los planes de mejoramiento (Ávila, 2008).

El tema de la evaluación continua también se incluyó en la ley General de educación en 1994, pero toma vida con el estatuto de profesionalización docente en 2002, su implementación inició en el 2005. Su novedad radica en la forma de acceder al cargo de directivo docente y de los docentes a través de concurso de méritos, abandonando mecanismos de inscripción y ascenso en el escalafón a través de cuerpos colegiados y burocráticos como lo fueron la Junta Departamental o Seccional de Escalafón. El ascenso a los cargos directivos dependía de las buenas relaciones personales o clientelares con los miembros de dicha Junta (especialmente

con el director del Fondo Educativo Regional – FER) o con el alcalde municipal u otras figuras políticas que tuvieran influencias en dicha instancia. Ahora para realizar un concurso de méritos donde intervienen instituciones del nivel de la Comisión Nacional de Servicio Civil y el Instituto Colombiano para la Evaluación de la educación, se deben aprobar diversas pruebas que le permitan evidenciar conocimientos y destrezas para con el cargo a ocupar.

Esquema 2. Cambio de normatividad



Fuente: Elaboración propia con base en decreto 2277 de 1979, ley 115 de 1994, ley 715 de 2001 y decreto 1278 de 2002.

Identificar este marco normativo permite conocer los cambios en la normatividad que antecedieron el surgimiento del decreto 1278/2002 que es la norma central para analizar en esta investigación. Las políticas públicas alrededor de la descentralización, la rendición de cuentas, de la evaluación por resultados, de la diversidad de estructuras creadas, de la visión gerencial sobre el líder, todos elementos característicos de este modelo de gestión, evidencian cómo en Colombia no se ha originado una reforma educativa integral sino cambios por etapas, modificándose paulatinamente las estructuras de la organización escolar, nuevas funciones a los rectores de forma segmentada, reformas presupuestales, nuevas condiciones laborales y de contratación, entre otras.

Esto ratifica la propuesta de Gloria del Castillo (2009) planteada en párrafos anteriores, donde la NGP en materia educativa ha tenido en Latinoamérica tres momentos centrales y si bien en Colombia no se dieron en los mismos tiempos que establece la autora, con algunos

años de diferencia los cambios sí se dieron y se dieron teniendo como eje estructurante la gestión.

2.3. El ITA como organización escolar

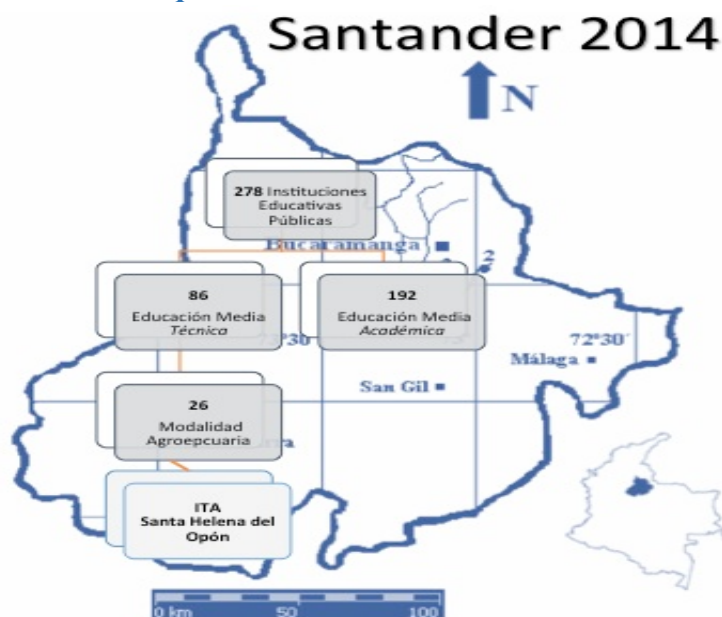
El ITA Santa Helena del Opón se ubica en la cabecera municipal o centro urbano del municipio del mismo nombre en el departamento de Santander. Su economía se fundamenta en el sector agropecuario, vinculada principalmente al cultivo del cacao, explotación maderera y la cría de ganado vacuno; es un municipio no certificado, que está bajo la jurisdicción de la Gobernación de Santander y en materia educativa concretamente bajo la responsabilidad de la Secretaría de Educación de Santander (SES).

A diferencia de otras localidades, el municipio de Santa Helena del Opón cuenta con dos de las organizaciones educativas de las 278 de carácter oficial ubicadas en el departamento de Santander (esquema 3). La primera es la ya mencionada, el ITA Santa Helena del Opón, que ofrece bachillerato técnico agropecuario¹³ en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)¹⁴ como una respuesta al entorno económico del municipio y de la Ley General de Educación que promueve modalidades escolares relacionadas con las necesidades regionales. La segunda institución es el Colegio José Antonio Beltrán ubicado en el corregimiento de la Aragua.

¹³ La formación agropecuaria nunca ha sido bien recibida por la comunidad santa helenera, a pesar de ser una de sus principales actividades económicas. La comunidad no ve en las prácticas que promueve la institución mayores aprendizajes que los que el campesinado ha venido implementando en sus propias fincas, pues el colegio no cuenta con un presupuesto amplio para poder tecnificar la granja escolar.

¹⁴ Una institución pública que ofrece programas técnicos y tecnológicos para el fomento de la industria, esta alianza la deben realizar todas las instituciones de educación media con instituciones de educación superior con el ánimo de formar a los estudiantes en competencias laborales.

Esquema 3. El ITA en Santander



Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Educación de Santander, 2015.

El ITA nació como una iniciativa parroquial en 1988, en esa época sólo ofrecía del sexto al noveno grado, es decir, el ciclo de educación básica secundaria; la iglesia católica reunió el interés de la comunidad y lo llevó ante la gobernación de Santander para crear un instituto que ofreciera bachillerato en la zona y evitara el desplazamiento y la migración de los adolescentes y jóvenes a otros municipios o ciudades en búsqueda de educación secundaria; no en vano los primeros rectores del instituto fueron a su vez los curas párrocos de la municipalidad.

En 2001, el ITA graduó a su primera promoción¹⁵, completando el ciclo de educación media que culmina con undécimo grado; en ese mismo año se inicia el proceso de fusión con la escuela urbana de primaria y con otras 14 escuelas rurales, proceso que se conoció a nivel nacional como la *integración de los establecimientos educativos*, un fruto de la descentralización, cuyo “propósito fue garantizar el ciclo completo de educación básica a todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país de manera que un estudiante pudiera cursar

¹⁵ Hasta el momento cuenta con 15 promociones, que no superan cada una los 20 graduados. Los egresados de esta institución presentan un bajo acceso a la educación superior, debido a los costos, distancias de las ciudades, bajo nivel cultural de sus familias, entre otros. Con el paso de los años, se interesan en continuar con su formación, sin embargo, prefieren la educación técnica o tecnológica por encima de la Universidad.

desde el preescolar hasta la media sin cambiar de establecimiento” (Ministerio de educación nacional, 2008, p.14).

El siguiente esquema (esquema 4) deja ver la estructura de integración de establecimientos educativos que inició el ITA en el año 2001 y se mantuvo hasta el año 2013, convirtiéndose así en una institución educativa según la ley 115 de 1994 que propone que una organización escolar que ofrezca de 0° a 11° grado y las que no ofrecen la totalidad de dichos grados deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica y media completa a los estudiantes.

Esquema 4. El ITA y su sedes (2001-2013)

R E C E T O R R I A	S E C R E T A R I A	Sede A – Urbana 1) Primaria: preescolar 0° Básica primaria 1° - 5° 2) Bachillerato: Básica secundaria 6° - 9° Media 10° -11° SEDE ADMINISTRATIVA
		Sede B - Escuela rural Sardinias Alta (0°-5°)
		Sede C – Escuela rural San Isidro (0°-5°)
		Sede D – Escuela rural Cornetales (0°-5°)
		Sede E – Escuela rural San Antonio de la Palma (0°-5°)
		Sede F – Escuela Rural Cueva de Pavas (0°-5°)
		Sede G – Escuela rural Montebello (0°-5°)
		Sede H – Escuela rural El Saltico (0°-5°)
		Sede I – Escuela rural Filipinas (0°-5°)
		Sede J – Escuela rural La Fortuna (0°-5°)
		Sede K – Escuela rural La Germania (0°-5°)
		Sede L – Escuela rural La Unión (Culebrosa) (0°-5°)
		Sede M – Escuela rural Paramales (0°-5°)
		Sede N – Escuela rural Sardinias Baja (0°-5°)
		Sede O – Escuela rural San Luis (0°-5°)

Fuente: Elaboración propia con base en información con base en el SIMAT¹⁶ e información proporcionada por el coordinador.

La composición de esta organización escolar a nivel de matrícula y personal docente adscrito para el periodo (2006-2013) se expone en la tabla 7.

¹⁶ Sistema integrado de matrícula del MEN

Tabla 10. Promedio matrícula – personal docente EN EL ITA 2006-2013

SEDE	MATRICULA	PERSONAL DOCENTE
Sede A - Principal	179	14
Sede B - Escuela rural Sardinias Alta	10	1
Sede C – Escuela rural San Isidro	16	1
Sede D – Escuela rural Cornetales	11	1
Sede E – Escuela rural San Antonio de la Palma	14	1
Sede F – Escuela Rural Cueva de Pavas	13	1
Sede G – Escuela rural Montebello	14	1
Sede H – Escuela rural El Saltico	12	1
Sede I – Escuela rural Filipinas	10	1
Sede J – Escuela rural La Fortuna	13	1
Sede K – Escuela rural La Germania	14	1
Sede L – Escuela rural La Unión (Culebrosa)	12	1
Sede M – Escuela rural Paramales	11	1
Sede N – Escuela rural Sardinias Baja	12	1
Sede O – Escuela rural San Luis	12	1
TOTAL	353	28

Fuente: Elaboración propia con base en el SIMAT e información proporcionada por el coordinador.

El proceso de integración o fusión de establecimientos educativos reaparece en el ITA en el año 2015, cuando este instituto es fusionado con el centro educativo Domingo Savio del corregimiento de Cachipay, que contaba con 5 sedes, lo que convierte al actual ITA en un instituto con 20 sedes (una sede principal y 19 sedes rurales anexas), con una matrícula total de 450 estudiantes aproximadamente, 39 docentes, un rector, un coordinador y una secretaria. El cambio que generó esta fusión es la aparición de la figura del coordinador, quien es personal de apoyo al trabajo del rector en los aspectos académicos y disciplinarios y su despacho se encuentra en la sede principal.

CAPÍTULO III. APARATO CRÍTICO-CONCEPTUAL

El tercer capítulo presenta en sus dos primeros apartados los diferentes conceptos y teorías de los que se han tomado elementos para construir un aparato crítico que explique la relación entre institución, organización y cambio, por un lado; y gestión, gobierno y liderazgo, por el otro. Se busca construir un cuerpo conceptual que ayude a explicar los hechos vividos durante las dos rectorías ya mencionadas en el ITA. Hacia el final del capítulo se presenta una síntesis analítica de investigaciones que atienden los conceptos centrales para este estudio de caso, a saber: gobierno y gobernabilidad, gestión y liderazgo en escuelas en el nivel de educación básica y media. Se destaca la presencia de investigaciones colombianas porque ayudan a fortalecer el marco interpretativo y normativo de este estudio en los mencionados conceptos.

3.1. De lo institucional y lo organizacional

Si bien este no es un estudio que atienda en profundidad los elementos conceptuales más relevantes propuestos por la teoría institucional, se enmarca en las principales aportaciones de los estudios institucionales y en la línea teórica del *nuevo institucionalismo* que “ha propuesto como punto de partida la reconstrucción del concepto de *institución* a partir de la relación entre símbolos y prácticas, destacando las propiedades de las organizaciones a la vez como sistemas materiales y como significados de tales sistemas materiales” (Ibarra, 2001, pp.233-234). Entender esta línea teórica, como punto de partida, nos lleva a comprender las diferencias y relaciones de dos conceptos centrales en este cuerpo teórico: la institución y la organización, que guían analíticamente este estudio de caso.

Inicialmente, revisaremos el concepto de institución, los denominados pilares institucionales y el cambio institucional como elementos guía para comprender el cambio en la normatividad de la figura del rector en el caso de estudio. Por otro lado, se atiende el concepto de organización, la relación entre institución, organización y cambio institucional, para finalizar con una aproximación al concepto de cultura organizacional. Aquí no se presenta una discusión comparativa profunda de los diversos autores que han abordado los conceptos antes

indicados, sino que se establecen las pautas conceptuales básicas que, a partir de algunos de los trabajos más reconocidos en el campo de los estudios institucionales y organizacionales, han permitido delinear la base analítica de este estudio.

3.1.1. Normas, reglas y cambio institucional

Las *instituciones* pueden ser entendidas como “las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre, que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico” (North, 1993, p.13). Para ser más concretos, las instituciones son reglas formales e informales que tiene por objeto reducir la incertidumbre y el conjunto de elecciones posibles a individuos y grupos de la sociedad (North,1993).

Scott profundiza este concepto porque en su concepción las instituciones no son una sola cosa sino tres aspectos diversos que le dan sentido a las relaciones sociales en una organización. Se componen de tres pilares: el regulativo, el normativo y el cultural-cognitivo. Estos elementos dan estabilidad y significado al comportamiento social (1995, p.23). En la tabla 8 se exponen estos tres pilares, para entender más adelante el funcionamiento de las reglas sociales y el equilibrio en ellas, o el posible desequilibrio de la supremacía de un pilar sobre otro.

Tabla 11. Pilares institucionales de acuerdo con Scott (1995)

Pilar regulativo	Pilar normativo	Pilar cultural-cognitivo
Los procesos de regulación implican la capacidad de establecer normas, inspeccionar la conformidad de los demás para ellos, y, cuando sea necesario, manipular sanciones-recompensas o castigos en un intento de influir en el comportamiento futuro.	Los sistemas normativos incluyen tanto los valores y las normas. <i>Los valores</i> son concepciones de lo preferido o lo deseable, junto con la construcción de normas a las que las estructuras existentes o comportamientos pueden ser comparados y evaluados. <i>Normas</i> especifican cómo las cosas debería estar hecho; definen los medios legítimos para perseguir fines valorados.	Una concepción cultural-cognitiva de las instituciones destaca el céntrico papel jugado por la construcción social mediada de un marco común y como obra de significado. La centralidad de elementos culturales-cognitivos de las instituciones: el compartir concepciones que constituyen la naturaleza de la realidad social y los marcos a través del cual se hace significado. La dimensión

	<p>Sistemas normativos definen metas u objetivos (por ejemplo, ganar el juego, obtener una ganancia), sino también designar las formas adecuadas para su consecución (por ejemplo, reglas que especifican cómo el juego se va a reproducir, concepciones de la feria prácticas de negocios).</p> <p>Sistemas normativos suelen ser vistos como restricciones imponentes en el comportamiento social, y por lo que hacen. Al mismo tiempo, facultan y permitir la acción social. Confieren derechos, así como las responsabilidades; privilegios, así como los deberes; licencias, así como mandatos.</p>	<p>cultural-cognitivo de las instituciones es el principal diferenciador del neoinstitucionalismo dentro de la sociología y los estudios organizacionales.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Scott, 1995.

Estos pilares permiten observar una mayor complejidad en el concepto de institución, y que, al analizarlas empíricamente, puede identificarse cualquier tipo de regla y su aplicación. Adicionalmente, permite complejizar cómo es que los miembros de una organización perciben que las acciones de sus líderes son deseables, correctas o adecuadas dentro de las normas, los valores, las creencias y las definiciones de la cultura en la que está inmersa.

Aquí se hace uso del concepto de institución en el sentido político, normativo y del nuevo institucionalismo sociológico, concepciones con gran similitud que se refieren a tres cuestiones básicas: el asunto de la regulación (normas formales), el de la cultura (nivel informal, prácticas y creencias arraigadas) y el de las gratificaciones y sanciones impuestas (prohibiciones y estímulos) para fomentar determinados comportamientos. No se atienden aquí las definiciones de tipo económico, u otras. Como ha mencionado Williamson (1991) (Citado por Acosta y Buendía, 2016), entre los especialistas se han reconocido una diversidad de definiciones acerca de qué es una institución, con corrientes bien definidas y autores representativos

“las instituciones se han entendido como prescripciones acerca de las acciones requeridas, prohibidas o permitidas (perspectiva política, Ostrom); también se han comprendido como regularidades en interacciones repetitivas, en costumbres y en

reglas que proporcionan un conjunto de incentivos y desincentivos para los individuos y las estructuras de gobierno (North, perspectiva económica histórica), e igualmente se han interpretado como acuerdos sociales ajustados para reducir al mínimo los costos de transacción” (pp. 12-13).

Aquí se reconocen las propuestas de North (1993) y Scott (2004) como las más útiles para entender el proceso vivido en el ITA Santa Helena del Opón, pues el primero provee del reconocimiento de las instituciones como imposiciones (reglas) que marcan los límites de la acción; mientras que Scott ofrece una explicación de aquellos elementos instituidos de manera formal-legal, los valores que se constituyen como normas de comportamiento, y las práctica, creencias y costumbres.

Las instituciones son susceptibles de cambio, pero este es un proceso que supone enormes recursos culturales (cambiar las creencias y prácticas), económicos y de otro tipo; en ocasiones, dilemas (qué modificar y qué mantener), y en especial, una clara y decidida acción de los líderes que impulsan o conducen el cambio. Es uno de los temas de mayor interés entre los autores institucionalistas, pues si bien no siempre es fácil identificar sus motivaciones o su origen, representa la posibilidad de reconocer que las normas, las reglas, las creencias y los valores cambian, se recrean y al hacerlo, modifican las estructuras que sustentan las relaciones sociales. Esta representación es relevante, pues se reconoce que el cambio es una constante a lo largo del tiempo. Si bien las instituciones suelen permanecer por largo tiempo, no podrían existir de forma permanente.

Una de las aportaciones relevantes es la de North (1993), quien considera que:

El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico ... aunque las normas formales pueden cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o jurídicas, las limitaciones informales encajadas en costumbres, tradiciones y códigos de conducta son mucho más resistentes o impenetrables a las políticas deliberadas. Estas limitaciones culturales no solamente conectan al pasado con el presente y el futuro, sino que nos proporcionan una clave para explicar la senda del cambio histórico. (pp.13 y 17)

El cambio institucional puede ocurrir al interior de una organización, o a nivel de un cambio regulativo de orden superior, por ejemplo, legislación, ley o estatuto que, por lo tanto, afecta a las organizaciones. Por otro lado, el cambio institucional no solo es el cambio de legislación que se imponga desde el Estado y que impacta en la vida de las organizaciones, es la relación de cómo esas reglas externas son asumidas por cada organización de acuerdo con su historia, valores y las normas que ha construido a través del tiempo. El cambio, a su vez, tampoco se reduce a un tema netamente de intereses, de actores políticos o de gestores, el cambio pasa por la historia que construye cada grupo humano inmerso en su rico entramado cultural donde se construyen y deconstruyen significados, donde se interiorizan normas, leyes, decretos que organizan la vida en sociedad (Scott, 1995).

Dada la hipótesis principal que guía el presente estudio que prevé que el cambio en las reglas para acceder al cargo directivo docente modificó la legitimidad de la máxima autoridad del gobierno escolar y redujo los niveles de gobernabilidad que las dos gestiones estudiadas alcanzaron, podemos entender a la modificación de la Ley como un cambio institucional regulativo que buscaba incidir en cambios de tipo cognitivo-cultural derivados de la norma que modificó la forma de acceder al cargo de directivo docente. Aunque el Estado cambió la normatividad para el acceso a ese tipo de cargos públicos como un medio para mejorar el gobierno escolar, en el ITA Santa Helena del Opón no hubo un recibimiento favorable a esta nueva normatividad.

Las motivaciones que pueden conducir al cambio institucional son diversas. Para el nuevo institucionalismo, los cambios institucionales son una de las fuentes del cambio organizacional, esto sucede en especial cuando los supuestos que sostenían un acuerdo social inicial ya no pueden sostenerse y se requiere un cambio en las normas, modificándose asimismo la estructura, relaciones y sistemas de creencias de la organización (Powell y DiMaggio, 1999). De forma similar lo perciben Orren y Skowronek (1999), para quienes el cambio es contingente, resultado de pugnas entre puntos de vista o posiciones, pero necesario. Otros autores consideran al cambio como un aspecto coyuntural, resultado de un factor o conjunto de factores que lo empujan (North, 1993). Otras perspectivas, lo definen como funcional y resultante de las presiones externas de grupos de interés, grupos sociales

específicos u organismos (Crozier y Friedberg, 1990) donde el cambio sería aquello que es necesario instrumentar para responder a estas presiones (tabla 9).

Tabla 12. Perspectivas sobre el cambio institucional

Perspectiva	Perspectiva del cambio como coyuntura North	Perspectiva del cambio como fluido (Orren y Skowronek)	Perspectiva del cambio como funcional (Crozier y Friedberg)
Concepción del cambio	El cambio es una característica pasajera del desarrollo institucional.	El cambio es la característica predominante de las instituciones en su desarrollo.	El cambio es una dimensión clave de las instituciones.
Motivación y efectos del cambio	Tiende a presentarse en coyunturas críticas bajo la presión de factores exógenos.	Sucede en razón de las asimetrías y fricciones que acompañan Las hace vulnerables a la contingencia y estrategias de los actores.	Es posible solo si los mecanismos políticos encargados de lograr el cambio tienen dificultades para resolver los problemas de funcionalidad y legitimidad internos y la presión externa. Cuando existen problemas de legitimidad y presión externa, el cambio será necesario para aquellos actores relevantes interesados en introducir cambios marginales o nucleares.

Fuente: elaboración propia con base en Saavedra, 2016; Crozier y Friedberg, 1990; Orren y Skowronek, 1999 y North,1993).

3.1.2. Entidades, organismos y cultura organizacional

El nuevo institucionalismo “analiza los factores del contexto político-cultural que producen y reproducen la estructura de la organización” (Ibarra, 2001, p.186). Si definimos a la *organización* como

una gran asociación de personas regidas según líneas impersonales, establecidas para conseguir objetivos específicos, y que implica un conjunto preciso de relaciones de autoridad. Las organizaciones son (...) albergadas en edificios o emplazamientos físicos construidos

específicamente para ayudar a realizar esas metas. (Acosta, 2000, p. 53)

Las *organizaciones*, complementa Acosta (2010), son agencias específicas del marco institucional, como los partidos políticos (partidos políticos), las empresas y las escuelas. Con el ánimo de complementar la comprensión de este concepto, North define a las *organizaciones u organismos* como él mismo los denomina, como grupos de individuos vinculados por determinados objetivos (1993). North reconoce una profunda relación entre los dos conceptos (organización e institución), mientras que para Acosta (2000) operativamente, las instituciones se plasman en formas específicas de organización.

Siguiendo la reflexión de qué es el cambio institucional, como ya se venía revisando en el apartado anterior, se entiende que comúnmente, si no exclusivamente, es generado en la organización, no en vano Acosta define a las organizaciones como los mayores agentes de cambio institucional (2010, p.53). A nivel de las reglas superiores, o de aplicación general, la resistencia a las reglas que emite el Estado en sus políticas públicas se evidencia por las interacciones en los grupos humanos al interior de las organizaciones, si bien con frecuencia es desde esos espacios organizacionales donde se proponen y se evidencian estos cambios.

Para comprender del funcionamiento de la organización, los estudios organizacionales también introducen el concepto de la *cultura organizacional*. Para Schein (1988) son las “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna [...] es entonces un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (1988, pp. 24-25). Para estudiar la cultura organizacional, Schein propone el concepto de *presunciones y creencias*, a las que define como un modelo desarrollado por un grupo para enfrentarse con sus problemas de adaptación. Así, los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son manifestaciones derivadas de la esencia cultural, a las cuales divide así:

Nivel 1: producciones. Este nivel está dado por el entorno físico y social de la organización. Además del espacio físico, a este nivel pertenecen la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa -o visible- de sus miembros.

El nivel 2: valores. Los valores reflejan la manera en que deben comportarse y relacionarse los individuos, y las formas aceptadas del ejercicio del poder. Adquieren “validez” social cuando reducen la incertidumbre y la ansiedad en los comportamientos sociales al interior de la organización.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas. Las presunciones posibilitan la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente, pues quedan asentadas en los comportamientos de largo plazo (Schein, 1988, pp. 30-32).

La adaptación debe tener en cuenta el lenguaje común, el mismo que contiene diversas categorías conceptuales. Si un grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, entonces su existencia es incierta. En una organización es fundamental para los miembros conocer los límites y criterios para la inclusión y exclusión del grupo, las jerarquías, la amistad, las relaciones entre iguales y entre los sexos, las recompensas y castigos (Schein, 1988). Igualmente, podremos suponer que en una organización el uso de determinados términos es fundamental como elemento vinculante en la comunicación. En el ámbito educativo, los términos de calidad, evaluación, eficacia y productividad ha sido conceptos centrales como medio de interacción que permite el reconocimiento de determinados valores, aspiraciones y logros desde hace ya algunas décadas.

Shein (1988) encuentra un vínculo estrecho entre los conceptos de cultura organizacional, liderazgo y cambio, ya que según su análisis, el líder encarna nuevas posibilidades para la vida de una organización, es el responsable y promotor del cambio. Por ello, los líderes que tienen éxito son los que tienen intuición personal para “madurar” y cambiar su actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo. El líder “madura” cuando su organización se consolida y comprende la cultura de la organización. Éste es un período que solemos considerar como de “institucionalización” y consiste en determinar los elementos de éxito y concederles permanencia y estabilidad.

Los líderes que se hallan en una organización madura que ha desarrollado procesos disfuncionales y que, por consiguiente, deben considerarse a sí mismos como artífices del

cambio, necesitan poseer dos características particulares. En primer lugar, tienen que tener la fuerza emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que enfrentar las ansiedades que acompañan al desaprendizaje de los procesos que previamente tuvieron éxito, es decir, la aptitud para crear en la organización un sentido de “seguridad psicológica”. Y, en segundo lugar, necesitan una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de su propia cultura organizacional (Schein, 1988).

Es necesario reconocer que los líderes no pueden cambiar de manera caprichosa la cultura en el sentido de eliminar elementos que afecten el funcionamiento de la misma. En cambio, pueden promover la cultura organizacional a través del impulso de diversas prácticas, creencias o valores. Si la organización ha tenido éxito haciendo las cosas de cierta manera y ha desarrollado *modelos mentales* basándose en dichos métodos, no los abandonará. Para ello Schein (1988) vincula el concepto de “redefinición cognoscitiva”, que implica un mecanismo esencial de aprendizaje organizacional asociado a la conformación de modelos mentales.

Para ilustrar lo anterior, Schein (1988) utiliza como ejemplo la relación entre cooperación e individualismo:

1. Una nueva semántica, es decir, redefinir en un sentido formal lo que significa el individualismo, entendido como un aspecto contrario a la cooperación,
2. Ensanchar las percepciones para ampliar el modelo mental que se tiene del individualismo con el objeto de incluir comportamientos de colaboración, así como comportamientos competitivos, mientras uno se considera todavía individualista, y,
3. Crear nuevas normas de juicio y evaluación de manera que el comportamiento competitivo pueda ahora considerarse como negativo, mientras el comportamiento de colaboración se vea como más positivo.

Para Schein (1988) la cultura se “cambia” – en realidad, se ensancha o amplía– a través de los cambios en varios conceptos clave de los modelos mentales de las personas, quienes son los principales vehículos de la cultura. Sin embargo, tal transformación no se produce a través de anuncios formales, o al menos no exclusivamente. Tiene lugar mediante un cambio genuino en el comportamiento del líder y por la incorporación de nuevas definiciones en los

procesos y hábitos organizacionales. Es aquí donde el líder debe “hacer lo que predica” y va implícito que el líder también tiene que sufrir una transformación personal como parte del proceso total de cambio.

Es incorrecto considerar esta fase como de “creación de una nueva cultura”, porque eso no es posible. El líder puede impulsar cambios en la organización con nuevos procedimientos, pero la formación de una cultura requiere el aprendizaje colectivo y reiteradas experiencias de éxito o fracaso. Es más correcto considerar este punto de la historia de la organización como un momento en que empieza de nuevo el ciclo o reestructuración. Los líderes deben reconocer que la “destrucción” de la cultura es extremadamente costosa en el aspecto humano, gran número de personas tienen que hacer frente al hecho de que la manera en que han estado pensando y sintiendo ya no es útil. De acuerdo con Shein, reconstruir su motivación y compromiso suele exigir unos niveles más altos de animación que la construcción de una organización (1988, pp. 79).

Shein habla específicamente de organizaciones lucrativas (empresa), pero una parte de sus apreciaciones son útiles para entender otro tipo de organizaciones. Las organizaciones que han realizado importantes transiciones durante muchos años parecen haber tenido siempre un núcleo cultural que era fundamentalmente útil: el compromiso de aprender y de ser necesario, cambiar, adecuando comportamientos a los esperados por la organización. Si no existe dicho núcleo cultural, la organización quizá no sobreviva a la larga, de manera especial cuando aumenta la “turbulencia ambiental”, es decir, demandas del entorno social, político, o económico donde se desarrolla la organización.

Un concepto a destacar desde la mirada de Schein, es el de *conflicto*: cuando el conflicto se ha incorporado a la cultura de la organización, ésta no puede modificarse con facilidad porque se ha hecho también inherente a la historia anterior de los éxitos de la organización (es funcional a la estabilidad) y por consiguiente, se da por sentado que se ha encontrado “el mejor modo de hacer las cosas”. Si una organización con altos niveles de conflictividad busca el cambio, requiere que el comportamiento del líder y los hábitos organizacionales cambien en un intento por disminuir la conflictividad. Al hacerlo, la organización seguirá siendo

culturalmente poco cooperativa, pero aumentará las posibilidades de que sus miembros se comporten como un equipo.

Otros autores dentro de esta misma línea de pensamiento ven la cultura como una construcción de lo común a través de los valores, supuestos básicos, creencias y significados que dan identidad, estabilidad y certezas para afrontar un mundo lleno de incertidumbres. La cultura es un soporte que permite a las organizaciones salir victoriosas en momentos de grandes crisis a nivel económico y político. Pocas veces, se encuentra formalizada

La cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones [...] ha sido definido como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable. Esta consideración descarta la imposición mediante la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento —manual, código o prontuario—, en su lugar, es transmitida de manera casual. Es así como muchas organizaciones del mundo han demostrado que el éxito se ha derivado de las reglas no escritas y los entendimientos compartidos alrededor del balance entre autonomía y control, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas. (Toca & Carrillo, 2009, pp.119-120)

Sin embargo, autores como Ibarra (2001) y Batteau (2001) plantean las debilidades de esta homogenización en el concepto, porque desconoce la diversidad y los conflictos que se dan al interior de cualquier organización. Es decir, los consensos no se alcanzan a través de armónicos diálogos, sino que se logran a través de enfrentamientos y negociaciones, y al estar la organización en constantes transformaciones, esos valores y supuestos se ponen en cuestionamiento constantemente. Ibarra plantea que

existen *diferentes culturas* que conviven o se enfrentan y negocian entre sí: la organización es un mosaico diverso de subculturas que se organizan a partir de alguna condición que les otorga cohesión e identidad grupal. La consideración de los “sujetos” de la organización a partir del reconocimiento de su género, raza, clase, origen étnico, ocupación, posición política, creencias religiosas o preferencias sexuales, proporcionarán una perspectiva más apropiada de la diversidad social que hace imposible un sólo orden cultural. (Ibarra, 2001, pp.199 -200)

Estas diferentes perspectivas sobre la cultura organizacional, o las diversas culturas al interior de una organización, permiten tener una visión amplia de los factores que constituyen a las

organizaciones y la diversidad de sujetos que las componen, reconociendo en ellas el conflicto y las ambigüedades que hacen parte de su cotidianidad. Esto es especialmente importante en las escolares, donde la heterogeneidad es una característica distintiva al convocar actores de diversas edades, orígenes, géneros, condiciones socioeconómicas, adscripciones políticas y religiosas.

La cultura organizacional es una interacción que se teje entre los miembros de una organización, donde los individuos que la componen la viven con sus intereses personales y carga cultural. Los líderes, como cualquier otro actor, hacen parte de la cultura organizacional, pero su tarea se centra en fomentar la adhesión a las metas y objetivos organizacionales, un buen líder debe entender la diversidad y saber cómo jugar con esas diferencias en pro de lo que se busca. Así, las metas y sus resultados son la razón de ser de su gestión, cuando no logra una efectiva construcción y comunicación de esas metas, se aumentan las resistencias y se puede dar paso a el conflicto.

El cambio organizacional, que de acuerdo con Powell y DiMaggio (1999) es resultado de un conjunto de cambios en las metas organizacionales, la cultura y la estructura, puede estar motivado por un cambio en los acuerdos sociales establecidos. Los dirigentes tienen un papel fundamental, pues impulsan cambios en las reglas y en la cultura para establecer un nuevo orden institucional y cultural. Otra consideración relevante, es la que se relaciona con los periodos de gestión del cambio organizacional. Mientras que un cambio institucional puede ser incremental (North, 1993) o radical (un cambio que rompe un esquema establecido), el cambio organizacional es necesariamente incremental, es decir, se constituye de una serie de modificaciones continuas en diversos niveles.

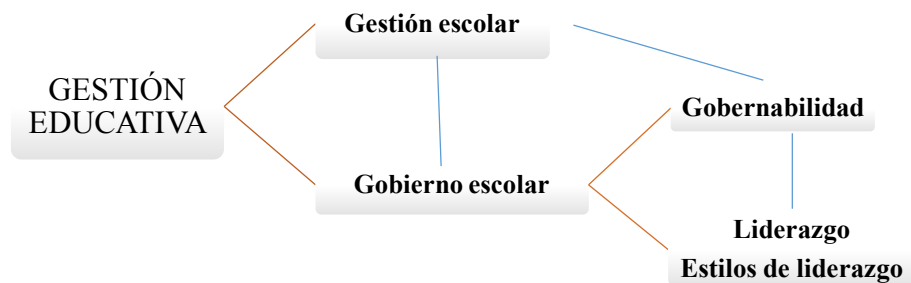
Entre las propuestas de cambio organizacional más conocidas, se encuentran la de Lewin (1946), quien considera que el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Mientras haya estabilidad, existe un equilibrio cuasi estacionario; si se desea incidir en el cambio, se pueden disminuir las fuerzas que se oponen a las transformaciones, o bien, incrementar las fuerzas que propician el cambio. En ambos casos, pueden provenir de diversos aspectos y agentes. Otras aportaciones han identificado, a nivel analítico, los elementos más importantes en la identificación del cambio organizacional: la agencia -el papel de los agentes que impulsan el cambio-, los niveles o

aspectos que son “empujados” por el cambio y el tiempo (duración del cambio) (Scott, 2004).

3.2. De la gestión, el gobierno y el liderazgo

En este segundo apartado del aparato crítico-conceptual se busca plantear la relación entre gestión, gobierno y liderazgo, categorías clave para el funcionamiento de una organización y que permiten identificar algunos rasgos que están presentes en las formas particulares que se asumen en el ejercicio del gobierno y de la gestión. El siguiente esquema resume los principales aspectos del aparato conceptual, se han estructurado a partir de este esquema en el capítulo de análisis de datos (capítulo IV).

Esquema 5. De la gestión, el gobierno y el liderazgo



Fuente: elaboración propia con base en Acosta, 2010; Belares, 2009; López, 2003 y Ordorika, 2011.

3.2.1. Gestión

Inicialmente, se quiere aclarar la relación entre gestión y gobierno. El gobierno escolar está “inserto en la gestión, por lo que gestión y gobierno no son lo mismo” (Pérez, 2016, p. 5). La gestión es un concepto más amplio que se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de objetivos (Berales, 2009), es decir, la gestión se puede entender como organizar un grupo de seres humanos en torno a conseguir un fin predeterminado, cumplir una meta, o un anhelo que se tiene en común. De acuerdo con Berales (2009), la gestión implica un fuerte compromiso de quienes la ejercen, con los valores y principios de eficacia y eficiencia.

La gestión entonces tiene que ver con: a) el tema financiero que es fundamental para la operación de una organización, b) el tema político, porque permite comprender decisiones y pactos en los que participa la comunidad educativa, c) los asuntos académicos, que constituyen el fin de toda organización educativa y d) el tema administrativo, pues supone, necesariamente, la administración de procesos y procedimientos a partir de la aplicación de diversos recursos. Al hablar de gestión en el plano educativo es importante diferenciar términos como *gestión educativa* y *gestión escolar*.

El primero de ellos “Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular (Berales, 2009) y engloba la política educativa nacional. Por otro lado, la gestión escolar está en un plano organizacional porque se plantean las estrategias para que un determinado establecimiento alcance las metas propuestas en esa política educativa. La gestión escolar supone “objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular” (Berales, 2009, p.2).

El gobierno escolar es entonces un asunto de autoridad, de estructuración de las relaciones de poder al interior de la organización y de relaciones y correlaciones de fuerzas entre individuos y grupos. Si bien tanto gestión como gobierno derivan de la normatividad según lo establecido en la legislación de los Estados y en el marco normativo de cada escuela, su praxis está dada en la realidad concreta de las organizaciones. Las caracterizaciones o tipificaciones de las actuaciones particulares de los líderes que guían estos procesos en las escuelas concretas, y cómo afectan el logro de las metas y el reconocimiento de su autoridad y legitimidad para gobernar, nos dejan ver que las acciones de un líder son resultado de diversos factores, entre ellos se pueden mencionar su experiencia previa, los rasgos de su personalidad, sus intereses y objetivos personales que inciden en el logro de las metas institucionales y organizacionales, así como en la percepción sobre su desempeño. Estas caracterizaciones o tipificaciones se estudiarán en el apartado del liderazgo y sus estilos en la parte final de este capítulo.

3.2.2. Algunas nociones de análisis del gobierno escolar

La gestión escolar en Colombia está estructurada en 4 componentes: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión de la comunidad. La gestión directiva

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 27)

Incluye el gobierno escolar en uno de sus procesos y apunta a “Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 28). Es preciso describir ahora lo que se ha producido en Colombia para este campo de conocimiento, pero dado que las investigaciones halladas hasta el momento sobre gobierno escolar en escuelas colombianas están centradas en el análisis de la formación y participación ciudadana de los estudiantes, y considerando que se requiere de una conceptualización de la autoridad, el gobierno y la gobernabilidad, recurrimos inicialmente al *gobierno* universitario, que es la categoría con la que sustentaremos este apartado. Lo entendemos en primera instancia:

[...] como el gobierno de cualquier institución social contemporánea [que] es la expresión de relaciones legítimas de poder que se visualiza como un poder político estructurado, en donde existen autoridades y figuras de autoridad, reglas para el ejercicio del poder institucional, normas, leyes y reglamentos, actores y grupos de interés o de presión, sindicatos, organizaciones gremiales y estudiantiles, corrientes políticas, sociedades secretas, acuerdos clandestinos, incertidumbres cotidianas y otros componentes de la vida política moderna. (Acosta, 2010, p. 11)

Una segunda definición que consideramos útil identifica dos niveles de análisis del gobierno: el administrativo y el académico:

En general se puede afirmar que no existe una definición única y aceptada del concepto de gobierno universitario [...] Su dimensión histórica muestra, incluso, cómo a lo largo del tiempo ha cambiado de significado (Metzger, 1989) [...] el estudio o análisis del gobierno de las instituciones de educación superior ha sido abordado desde dos perspectivas generales que refieren contenidos de diferentes niveles o procesos de decisión: el académico y el “administrativo”. El primero hace alusión a aspectos tales como qué debe enseñarse, quién y cómo lo debe enseñar, a quién se le debe de enseñar, quién y cómo deben desarrollarse

los planes y políticas académicas (Smyth, 1978). Por otra parte, tenemos la segunda forma de abordar el análisis del gobierno universitario que incluye la dirección o coordinación de los procesos de distribución general del presupuesto, la planeación estratégica, las relaciones con el entorno social, educativo y político de la institución; así como el manejo de sus aspectos administrativos y de gestión. (Ordorika, 2011, p. 55)

La caracterización del gobierno escolar en Colombia está permeada por lo que plantea Ordorika: de un lado, un órgano que atiende todo lo académico y en el que sólo participan conocedores de los aspectos educativos: el Consejo Académico, que como instancia superior para participar en la orientación pedagógica del establecimiento, está conformado por el rector, quien lo preside, el coordinador académico y un docente por cada área definida en el plan de estudios (MEN,1994, p.11). Y de otro lado, un órgano que atiende lo administrativo y financiero y donde participan multiplicidad de actores

El Consejo Directivo es la instancia directiva de participación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Está compuesto por: el rector, quien lo presidirá y convocará, dos representantes del personal docente, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes, un representante de los exalumnos y un representante de los sectores productivos. (MEN,1994, p.11)

Igualmente, consideramos primordial recurrir al concepto de gobierno escolar de la Ley General de Educación en su artículo 142:

“Serán consideradas 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, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico. Tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas”. (Congreso de la República de Colombia, 1994)

Esta definición de gobierno escolar permite reconocer grandes similitudes con lo que se ha producido acerca de las formas de gobierno de las instituciones universitarias en México. De acuerdo con la tipología creada por López Zárate (2003), de 5 formas propuestas (democracia elitista, jerárquico-burocrático, oligarquía empresarial y religiosa, oligarquía académica y oligarquía burocrática), las características que se han venido enunciando clasificarían al

gobierno escolar colombiano como una democracia elitista, siendo este una forma de gobierno en la que la autoridad institucional es compartida entre diferentes órganos, hay una estructura con un sistema de contra pesos y evita la concentración del poder en un solo órgano o en una persona. (López Zárate, 2003).

La concepción de gobierno escolar que se construyó en Colombia desde lo normativo es equitativa y democrática, donde hay voz y voto de todos los sectores de la comunidad educativa, es una propuesta de cogobierno, un sistema de contrapesos que evitaría la concentración del poder en un solo órgano o figura porque están claramente definidas sus tareas y funciones. Sin embargo, en la praxis el poder se concentra básicamente en la figura del rector y la participación está inclinada hacia los alumnos, porque se cree que la estructura del gobierno escolar es una forma didáctica de ingresar a los niños, niñas y adolescentes en la democracia como sistema político.

En los diferentes órganos de este gobierno, es notoria la ausencia de una participación activa e informada por parte de los padres de familia en las decisiones fundamentales para la institución, como las de presupuesto, pedagógicas y administrativas. Los docentes centran su participación en lo pedagógico, que es su campo de conocimiento, pero se limitan en los temas administrativos y presupuestarios cuando no hay un acompañamiento fuerte por parte de los padres para cuestionar las propuestas del rector. No en vano Cubides (2001) en su investigación sobre el funcionamiento de los órganos formales de participación en colegio públicos y privados de Bogotá, Colombia, menciona que

Los Consejos de Padres reconocen que sólo les corresponde decir sí o no frente a los proyectos e incluso demandan de los rectores lo que se debe proponer o aprobar. En el caso de los docentes, el temor a que sus opiniones se vuelvan en su contra, bajo represalias de orden laboral o disciplinario, en ocasiones lleva a no manifestarse. Por su parte, el funcionamiento del Consejo Directivo, en donde la iniciativa y manejo la ejercen el rector y en menor grado los docentes, termina por inhabilitar la presencia de los representantes estudiantiles y de los padres de familia: las rutinas administrativas, los temas abordados, la apropiación de la palabra por parte de quienes poseen la autoridad del conocimiento y la experiencia y la falta de propuestas y argumentos propios, terminan por minar la participación de dichos actores, quienes finalmente se limitan a opinar sobre asuntos prácticamente ya definidos. (p. 17)

En la praxis, falta esa formación en lo que significa verdaderamente la participación de los diferentes actores en el gobierno escolar, de la importancia de las decisiones compartidas que allí se toman y cuando se dan problemáticas con las figuras de autoridad, como los narrados por esta investigación, es cuando volver sobre las verdaderas posibilidades de participación y decisión compartida que permite el gobierno escolar en Colombia se hace urgente.

3.2.3. Gobernabilidad

Hemos entrado en el campo específico de la “capacidad de gobernar que tienen las autoridades” (Acosta,2002, p.3), con ello nos adentramos en el concepto de *gobernabilidad*, entendida como “La capacidad de una institución para tomar decisiones que le permitan alcanzar los objetivos que la sociedad le ha encomendado y para su instrumentación cuenta con una “autoridad” que toma en cuenta los acuerdos, normas y costumbres que los miembros de la institución han ido configurando en el tiempo” (López, 2003, p.321). La *gobernabilidad* supone la existencia de un gobierno reconocido como legítimo frente a la sociedad, la cual avala la decisiones, los procedimientos y los resultados. Así, para López Zárte no se relaciona tanto con la resolución de los problemas sino con tener la confianza de los gobernados, esto es lo que le confiere legitimidad a un gobierno (López Zárte, 2003).

La gobernabilidad, sintetiza López Zárte, es la capacidad de un dirigente para legitimar las decisiones con base en un desempeño eficaz de sus funciones (2003). Por un lado, la eficacia hace alusión a la consecución de fines en un tiempo dado y con determinados recursos; es decir, no hay gobernabilidad posible sin logros y consecución de metas. En suma, la gobernabilidad se distingue por tres características básicas: estabilidad, eficacia y buen gobierno.

Esa capacidad de gobernar es ante todo un asunto de resultados, está estrictamente relacionada con la percepción de la sociedad sobre el desempeño de la organización, en el caso de las organizaciones escolares los resultados de los exámenes externos, para el caso colombiano la prueba SABER, que se convierten en un parámetro nacional para evaluar el desempeño de las escuelas, los maestros y los estudiantes. Otro indicador en la educación

media técnica es la elaboración y comercialización de productos del sector de producción y servicios, lo cual es otra muestra del desempeño escolar, financiero, y administrativo alcanzado por el instituto. En el caso del ITA, los resultados que se obtienen de la granja escolar son una evidencia fundamental del trabajo en pro de la consecución de metas organizacionales.

3.2.4. Liderazgo y estilos de liderazgo

Los sujetos de estudio en los que se centra la investigación son los rectores, quienes tienen la tarea de liderar la organización a nivel técnico, pedagógico y administrativo según la legislación, lo cual hace innegable su influencia en el desarrollo de la vida organizacional. Por ello, en esta investigación interesa el tema del liderazgo. Al respecto, de acuerdo con López Zárate (2003).

[...] el liderazgo requiere de condiciones para poder ejercerse o hacerse presente. El poder y la influencia que puede ejercer el presidente [o principal dirigente] está en función de las características del individuo, de las características de la institución y del medio [...] puede tener influencia y poder se cumplen tres condiciones básicas: que tenga la autoridad legal, que cuente con recursos económicos y que tenga discrecionalidad para poder actuar en algunos campos. Sin discrecionalidad¹⁷, recursos y autoridad reconocida, un presidente no puede ejercer un liderazgo aunque cuente con cualidades personales de líder. (p.66)

Esta introducción al liderazgo nos deja claro que ser un líder no pasa por un tema de “deseos”, de investidura o solamente por determinadas cualidades personales. Se requiere una serie de elementos para que esta característica haga presencia en el gobierno de una organización. El tema de los recursos, por ejemplo, deja ver esa complejidad, porque la consecución de todo tipo de objetivos supone buenas relaciones públicas, vínculos con diversos tipos de organizaciones, contar con una imagen de buen administrador, y realizar una gestión favorable de los recursos y de los conflictos. En caso de que un dirigente cuente con ese reconocimiento, está evidenciando que cuenta con una autoridad reconocida al interior de la organización.

¹⁷ Mortimer (citado por López, 2003) entiende la discrecionalidad como la capacidad para poder tomar iniciativas, decidir a quién consultar, vetar acuerdos o revisar proyectos.

3.2.4.1. Estilos de liderazgo

Para Ball (1994) cada uno de los *estilos de liderazgo* es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad. Es eminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo, es esencialmente resultado de una acción conjunta. *Los estilos de liderazgo* son un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela (Ball, 1994, p.95). El autor propone cuatro *estilos de liderazgo*: el primero de ellos denominado *interpersonal* se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. Es típico del director activo y visible.

En segunda instancia encontramos el estilo *administrativo*, donde el director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado y apoyado por un equipo de administración superior. El director se relaciona con el personal por mediación de este equipo y una estructura formal de las reuniones y comités. Ambas responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en una documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas. El estilo *antagónico* se basa principalmente en la conversación, estimulando el debate público donde el destacado participante es el mismo director. Se subraya el dialogo y no raramente, el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela y se permite que estos entren en los procedimientos formales de la discusión y toma de decisiones.

Por último, el estilo *autoritario*, donde la preocupación principal es la de imponerse. El director autoritario no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, impide o simplemente ignora la oposición. No se brinda oportunidades para la elaboración de ideas alternativas o la afirmación de intereses alternativos, fuera de los que el director define como legítimos.

En relación con cada estilo de liderazgo, Ball propone una forma particular de conversación, que él denomina como “política” es decir, “una conversación que concierne a la adopción de las políticas y la asignación de recursos en la organización. En todos los casos, tal conversación es considerada crítica y problemática para el control de la organización por el

líder” (1994, p.131). El siguiente cuadro resume la propuesta de los estilos del liderazgo escolar desarrollada por Ball.

Tabla 13. Formas de participación y tipos de conversación en la toma de decisiones en la escuela

	Formas de participación	Respuesta a la oposición	Estrategias de control
Autoritarios	Suprimir la expresión pública	Suprimir la conversación	Aislamiento, ocultamiento y secreto
Administrativos	Comités formales, reuniones y grupos de trabajo	Canalización y aplazamiento	Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto
Interpersonales	Charlas informales, consultas y conversaciones personales.	Fragamentación y compromiso	Actuaciones privadas de la persuasión
Antagónicos	Reuniones públicas y debate abierto	Enfrentamiento	Actuaciones públicas de la persuasión

Fuente: Elaboración propia con base en Ball, 1994.

3.3. Estudios de gobierno y gobernabilidad en educación básica y media

Los hallazgos de este apartado dan cuenta del contenido de las publicaciones donde el concepto de gobierno escolar se ha abordado en Colombia, así como el interesante debate sobre el concepto de gobernabilidad a nivel de Latinoamérica. En cuanto al gobierno escolar, los autores en su mayoría apuntan a una crítica del limitado ejercicio de la democracia en un plano representativo, sin que se muestren avances o posturas sólidas que inviten a una democracia participativa. Las diferentes investigaciones sobre gobierno escolar no definen teóricamente esta importante instancia del poder, se presentan interesantes reflexiones, pero la conceptualización se queda apegada al planteamiento de la ley.

3.3.1 Alcances y resultados

Floréz (1995) ve al gobierno escolar como un liderazgo social y político que se hace responsable de la formación política de las nuevas generaciones, dentro de esta instancia se copiaron los mecanismos que socialmente son válidos para la representación política pero para el tránsito hacia la democracia participativa que es el verdadero sentido del gobierno

escolar, hace falta mucha formación. El autor detecta que en América Latina hay dos modelos educativos, de un lado el modelo de la educación para la sumisión que se fortalece en con el proyecto de la CEPAL y la escuela para la formación de recursos humanos, y de otro lado, que la educación sea un medio para el empoderamiento de la sociedad civil. El autor ve en acciones de la constitución del 91, la ley 115 y otras leyes educativas la posibilidad de una formación del cogobierno y un excelente modelo para la formación ciudadana porque exige un docente abierto al diálogo, a la escucha, a la construcción con otros del saber. El autor plantea el peligro de que en el gobierno escolar se simulen las prácticas políticas de la sociedad adulta.

González (1999) contribuye con su análisis a reflexionar sobre la figura del gobierno escolar y ve como debilidad que la participación en Colombia sea reducida al simple ejercicio de la votación. Evidencia que todas las deficiencias de la participación se ven lamentablemente reflejadas en el gobierno escolar, donde no hay educación filosófica. El autor plantea la estrecha relación que hay entre el PEI y el gobierno escolar, el análisis de un factor va de la mano del análisis del otro. La figura del consejo directivo no ha sido valorada con toda la fuerza política que contiene debido a la oportunidad de crecimiento que implica una participación activa de los actores en una sociedad. Indica que el reto no está en ceñirse a las líneas de la ley para que funcione el consejo, sino en la creatividad y en la libertad para expandir las posibilidades de su funcionamiento, ya que el rector sigue teniendo una figura preponderante al igual que en los anteriores modelos.

Cubides (2001), expone un interesante análisis desde las voces de distinto actores en diferentes colegios de Bogotá, en torno a la debilidad con la que se percibe la participación dentro del gobierno escolar. Deja claro que ese tipo de propuestas no son exitosas si pasan solamente por un tipo legal de obligación para el colegio, cuando no están acompañadas de un cambio en la forma de ejercer el poder donde se permita el ingreso a la horizontalidad y la escucha de los menores. Los procesos de gobierno enfatizan la idea de representatividad y conceden menor atención a la de participación, lo cual se expresa en que el tiempo dedicado a la conformación de los consejos escolares favorece más los procesos electorales propiamente dichos, que los procesos deliberativos, limitando que se pongan en juego

estrategias de democracia participativa como el referendo, el plebiscito y las consultas..

Los padres, estudiantes y profesores ven con apatía su participación en esos espacios de representación porque deben más bien cumplir un perfil determinado, pero sus intereses personales son poco valorados. Se constituyen entonces en procesos de pseudo-participación en los cuales las consultas promovidas jerárquicamente son inoperantes y pretenden únicamente legitimar decisiones ya tomadas que no necesariamente favorecen a los consultados. El funcionamiento del Consejo Directivo, en donde la iniciativa y manejo la ejercen el rector y en menor grado los docentes, termina por inhabilitar la presencia de los representantes estudiantiles y de los padres de familia. En el Consejo, indica Cubides (2001) las rutinas administrativas, los temas abordados, la falta de propuestas y argumentos propios, incluso la apropiación de la palabra por parte de quienes poseen la autoridad, terminan por minar la participación de otros actores, quienes finalmente se limitan a opinar sobre asuntos prácticamente ya predefinidos. En síntesis, la manera de ejecutar el gobierno escolar no favorece procesos institucionales participativos y sí, en cambio, el distanciamiento entre mayores y menores y la persistencia de la centralidad de decisiones en la figura de los rectores.

Álvarez R. & Monedero J. (2002) exponen las limitaciones de los procesos democráticos en la escuela colombiana respecto de la formación del alumnado. Los rasgos y dinámicas de la democracia de representación que caracteriza la conformación de los gobiernos escolares (Gobes), propuestos por la Constitución de 1991 y la ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, así como sus implicaciones en la formación política y democrática de los estudiantes, se evidencian en los procesos de elección de representantes de los diferentes actores en el gobierno escolar.

Tenti Fanfani (2004) recopiló la postura de diversos autores que han abordado el tema del gobierno escolar, y muestra, entre otras cuestiones, la enorme importancia del contexto nacional para analizar los procesos de gestión emprendidos. Así, no es lo mismo descentralizar la educación en momentos de expansión económica, que hacerlo en un momento de crisis y recesión. De forma similar, no es lo mismo dar autonomía a las escuelas

en un contexto donde existe una sociedad civil, actores sociales e instituciones locales fuertes, que hacerlo como parte de un proceso de desresponsabilización de la administración central. La descentralización y la mayor autonomía de los establecimientos escolares, sin una administración central fuerte en su capacidad para fijar objetivos, medir resultados y compensar diferencias, erosiona la posibilidad de quienes tienen la responsabilidad de conducir los sistemas educativos hacia sus objetivos de una educación de calidad para todos. Los sistemas de medición de resultados, que fueron concebidos como uno de los instrumentos claves para el diseño de políticas destinadas a mejorar esos resultados, pueden provocar efectos no deseados, entre los cuales se puede mencionar una mayor desconfianza hacia la escuela y sus actores internos.

Tenti Fanfani (2004) también propone que la gobernabilidad debe estar sustentada en valores éticos que no hagan del ejercicio de poder un asunto meramente instrumental. La apuesta es por un gobierno democrático y plural. Hoy el sistema está fragmentado y jerarquizado (tiende a reproducir las diferencias que caracterizan a una sociedad cada vez más desigual), es cada vez más policéntrico (además de masivo e inclusivo), los actores que juegan en el campo de la política educativa son más numerosos (intervienen otros actores no tradicionales, tales como las corporaciones profesionales, los sindicatos, los organismos internacionales, las familias, los expertos) y la diversidad reina en la sociedad y gana legitimidad (la diversidad cultural es un valor, un estado deseado y valorado en las sociedades actuales).

Feijoó (2004) propone que el tema de la gobernabilidad fue progresivamente mutando en el de buen gobierno o gobernanza. En síntesis, su foco está dirigido a indagar sobre el impacto que tienen las cambiantes condiciones socioeconómicas y políticas de la región y sus instituciones en términos de constituirse en obstáculos o facilitadores de la acción de los regímenes de gobierno, así como en su capacidad de representar y garantizar el cumplimiento de los derechos de la población. De acuerdo con el autor, la gobernabilidad es la búsqueda de respuesta a la pregunta “¿cómo se gobierna mejor lo que se hace?”. Por tanto, un sistema educativo es legítimo si engendra confianza en sus propias instituciones.

Para ello, indica Feijoó (2004) es preciso que exista un consenso básico entre todos los

actores sociales y políticos sobre diversos aspectos: sobre los contenidos de la educación, es decir, sobre qué enseñar, lo que implica acordar y profundizar un currículo básico de alcance nacional; en segundo lugar, a quién enseñar, lo cual obliga hacer realidad el derecho a la educación que se deriva de los principios de igualdad y equidad; en tercer lugar, cómo enseñar, promoviendo una pedagogía que considera la participación de alumnos, padres y profesores, como un aspecto central del sistema educativo; en cuarto lugar, cómo gastar, lo que implica no sólo disponer de más recursos, sino también administrarlos mejor, introduciendo la rendición de cuentas en la política del gasto y la responsabilidad por los resultados.

Pinilla A. & Torres J. (2006) centraron su aporte en la formación ciudadana y tangencialmente en el gobierno escolar. Mencionan que la simple integración de mecanismos de participación y la apropiación de lenguajes jurídico no garantiza la democratización de la escuela. Contradictoriamente, indican, estos mecanismos de participación en la escuela han generado que diversos sectores de la comunidad educativa dejen de interesarse en participar y han impedido el desarrollo de otras prácticas democráticas tanto dentro como fuera de la escuela.

La Subsecretaría de Educación Básica en México (2007) publicó un libro sobre el tema que contiene asuntos de interés para esta revisión. Indica que la modernización educativa, que inicialmente se llevó a cabo a través de procesos de descentralización, se ha basado en un estilo de gestión enfocado en resultados. La estrategia de rendición de cuentas y una mayor participación de la ciudadanía, son aspectos centrales. El texto muestra un panorama amplio del concepto de “governabilidad democrática”, e indica que diversos enfoques relacionan la gobernabilidad con eficacia y eficiencia, legitimidad y buen gobierno, desarrollo, conflicto político, educación y liderazgo. Adicionalmente, este concepto se asocia con los organismos internacionales debido al énfasis que han realizado en la modernización de los procesos de gestión educativa, la eficiencia y la eficacia.

En uno de los capítulos de la obra, se plantea la urgencia de un modelo que genere espacios de cogobierno y decisión, de legitimidad y eficiencia. Esto conduciría a una verdadera

governabilidad, es decir, la capacidad del aparato institucional para atender las demandas y necesidades de educación, que conduzca a una solución de conflictos. Se define gobernabilidad como el equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera legítima y eficaz. El gobierno se asocia a la dirección y conducción de un proyecto, mientras que la gobernabilidad da cuenta del entorno en el que se produce esa tarea.

3.4. Estudios de gestión en la educación básica y media

A continuación se exponen brevemente los estudios localizados que tratan las temáticas de la gestión educativa y escolar, principalmente en Colombia. Estas investigaciones dejan ver la estrecha relación que existe entre los conceptos de gestión, calidad, autonomía, descentralización y su reciente aparición en la legislación educativa colombiana.

3.4.1. Alcances y resultados

En un artículo de interés (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra, 2000) se describen las principales tendencias de la gestión escolar presentes en la literatura internacional. Los autores revisan los enfoques centrados en la gestión escolar y encuentran innovaciones en los procesos de descentralización administrativa-financiera y con la GBE, la rendición de cuentas y con la relación entre escuela y comunidad.

Por otro lado, Urrego (2000) da cuenta de conceptos hoy inscritos en el lenguaje de la gestión en Colombia a través del MEN, tales como como direccionamiento estratégico, planeación estratégica, gestión escolar, calidad educativa y planeación. El autor considera que el cumplimiento de estos ideales deriva de una visión empresarial sobre el que hacer de la educación. En oposición a lo anterior, Gvirtz y Podestá (2007) consideran que la *gestión educativa* está enfocada a la toma de decisiones a nivel micro, de manera que permite direccionar los objetivos de una organización escolar hacia la búsqueda de aprendizajes de calidad. La mejora de las escuelas es posible, pero requiere un liderazgo que busque el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad escolar (Gvirtz y Podestá (2007).

Por otro lado, Gore (2007) ve en el director escolar un posibilitador del cambio siempre que asuma tres roles: como generador de comunicación, creador de conocimiento y de sentido a través del liderazgo, y capaz de cambiarse a sí mismo. Gore pone de manifiesto que todo líder debe entender que las organizaciones pueden aprender, poseen una cultura que enseña, con palabras o con el silencio. Así, el significado del liderazgo es diferente en cada cultura organizacional. Cambiar la cultura de una organización significa modificar el contexto que le da significado a los mensajes y al propio estilo de liderazgo. Gore (2007) plantea que no se lidera con lo que se sabe, sino con lo que se es.

Taylor (2007) plantea tres interrogantes que todo director escolar debe hacerse frente a su función: ¿cuál es la historia personal y profesional?; ¿por qué se elige hacer lo que se hace? y ¿por qué se elige hacerlo en el lugar donde lo hacemos? Se trata de interrogantes que buscan que el líder se analice a sí mismo. Para el autor, un líder debe ser auténtico, claro, capaz de generar la participación, reconocer el buen desempeño y no evadir responsabilidades. También reconoce cómo las exigencias de un director han aumentado notoriamente, lo que los ha conducido a ser malabaristas con responsabilidades que van desde analizar un plan de seguridad, hasta desarrollar programas de capacitación docente. Estos retos son relevantes para identificar el liderazgo de un director escolar, sin embargo, Taylor considera que más allá de los estilos del liderazgo y las recetas o las fórmulas que usen, la primera obligación moral de un buen líder es definir sus propios principios.

Acosta (2011) describe dos grandes enfoques de los estudios acerca de la gestión escolar. El primero, los estudios sobre eficiencia escolar y el segundo, más amplio y rico en contenidos, el de los estudios críticos de la gestión, que tiene por lo menos cuatro líneas: la perspectiva acerca de que la escuela debe ser gestionada pero demanda formas alternativas para hacerlo; la que ve en las tecnologías de la gestión escolar una evidencia de los procesos de mercantilización de la educación; la que se centra en estudiar las relaciones micropolíticas en la escuela; y, finalmente, la que ve en la gestión escolar una tecnología de gobierno. Esta investigación se inscribe en esta última perspectiva. De acuerdo con lo que plantea el autor, la descentralización de los procesos administrativos-financieros constituyó una condición

para la aparición de la gestión escolar, puesto que la responsabilidad de la administración de los centros educativos pasó de ser exclusividad del Estado central, a ser competencia del municipio, e incluso de la institución educativa. Además, la gestión escolar coloca a la escuela en función de los aprendizajes, todo se organiza de acuerdo con este propósito. De esta forma, el gobierno de la escuela se gestiona con todos los elementos del subsistema escolar, con el fin de satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje de los estudiantes. Se muestra un desplazamiento claro desde la administración educativa a la gestión escolar, desde la administración de los recursos a la gestión de los aprendizajes.

Por otro lado, Osorio (2011) aporta reflexiones interesantes respecto a la aparición de la gestión escolar en Colombia, considerándola el motor de los cambios, donde las reformas educativas han tenido como eje la gestión. El punto de partida para hablar de gestión en Colombia es la ley 115 del 94 (Ley General de Educación), que incorpora las nociones de autonomía y el proyecto educativo institucional (PEI). Esta ley también fortaleció el papel del colegio como una unidad semiautónoma al establecer la figura de gobierno escolar e incluir el PEI, si bien estos elementos insinúan que los colegios son la principal unidad educativa, en la práctica no están soportados por una autonomía real en el manejo de los recursos, ni en la toma de decisiones.

Ramírez (2012) ha analizado los principales conceptos y los antecedentes de los conceptos de calidad de la educación y gestión educativa desde las teorías organizacionales y administrativas, específicamente, desde tres perspectivas: la clásica, la estratégica y la humanista. De acuerdo con su trabajo, Ramírez plantea que la GE ha evolucionado en América latina hasta convertirse en una herramienta determinante para los directivos y docentes. En Colombia, indica el autor, las grandes transformaciones implementadas desde 1991 han estado marcadas por la utilización de principios administrativos llevados al sector Educativo, a través de la GE se cree que será posible mejorar la calidad de la educación.

3.5 Estudios de directores escolares o líderes educativos

Este apartado da cuenta de las investigaciones realizadas en Latinoamérica, incluyendo las que fueron localizadas en torno al caso colombiano, donde se analizan el perfil y el desempeño del cargo del rector. Es un recorrido histórico que permite observar los retos a los que se enfrentaron los rectores después del decreto 2277/79 y los que se enfrentan con el actual decreto 1278/2002. En este último, aparece lo que se han definido como modelos empresariales para la gestión escolar, la descentralización y la autonomía. Hay escasa producción académica acerca de los directivos escolares en Latinoamérica y Colombia, si bien los trabajos aquí revisados permiten ver quién es hoy el líder educativo desde una mirada nacional y desde una perspectiva comparativa a nivel regional.

3.5.1 Alcances y resultados de los estudios acerca de directores escolares

Miñana et al. (1999) presentan un referente histórico para entender a través de la experiencia de rectores urbanos en funciones después del decreto 2277/79, las condiciones laborales, de contratación, pedagógicas y administrativas que vivieron durante la década de los años 90, cuando se producían importantísimos cambios en la legislación educativa colombiana. Se destacan los primeros programas de formación en gestión educativa, un concepto que aparece en Colombia sobre la década de los 80, financiados con préstamos del Banco Interamericano de desarrollo (BID), que buscaban consolidar los procesos de descentralización, participación y autonomía que nacen con la constitución de 1991 y crear nuevos modelos de gerencia para las instituciones educativas. Es una investigación pionera que permite contrastar las condiciones de ingreso a la carrera docente de los directivos de aquella época, con las del decreto 1278/2002, así como comprender el contexto donde surge el concepto de gestión en Colombia.

Camargo, Sandoval, Vergara, Quiroga, Pedraza & Halima (2007) buscan dar respuesta a las preguntas acerca de quién es el directivo docente hoy, en dónde desarrolla su oficio, ¿qué conocimientos orientan su quehacer y cuáles son las necesidades de formación para un ejercicio cualificado. Estudiando el papel del rector en relación con a la teoría, la normatividad nacional y la praxis misma del ejercicio del poder, los autores muestran los

desfases que hay entre la concepción teórica como modelo ideal y la vivencias cotidianas que ponen en entredicho esas altas exigencias o de deber ser. Reflexionan sobre los conceptos de descentralización, autonomía escolar y el cogobierno. Consideran que el líder educativo es ahora responsable de la calidad de una institución desde su papel de “gerente”.

Ávila aponte (2008) investigó las relaciones de poder que se generan entre el rector y las instituciones educativas desde las dimensiones macropolítica y micropolítica. Los resultados muestran cómo la rectoría está fuertemente regulada por las normas y políticas educativas nacionales, pero en conjunción con la recontextualización que se hace de éstas en los escenarios macropolíticos locales. El “campo del rector”, como lo denomina, se configura a través de tres líneas: una que induce al rector hacia el entorno en búsqueda de recursos, proyectos y relaciones con el gobierno local; la segunda línea hacia la promoción de la democratización de la institución educativa y el disciplinamiento de los maestros y la tercera línea se orienta hacia la rendición de cuentas.

Se concluye que la reconfiguración del campo del rector se da en un contexto socialmente problematizado y signado por amplias expectativas sobre el papel de la escuela y los rectores, al tiempo que se perciben diversas restricciones. La labor directiva está marcada por un sesgo administrativo, una orientación hacia el disciplinamiento de los maestros y la rendición de cuentas. En medio de estas restricciones, los rectores ensayan estrategias de negociación y promueven acciones y proyectos para lograr cumplir con los objetivos institucionales, las demandas de la comunidad escolar y las expectativas de su rol. Igualmente, se presenta un recorrido por la normatividad reciente que atañe a los rectores del decreto 1278/2002. Analiza el cambio en la legislación que modifica el papel del rector pasando de burócrata a gerente, fortaleciendo así lo administrativo y debilitando lo pedagógico. La rendición de cuentas se observa como un conjunto constante de evaluaciones que hace el MEN para monitorear los niveles de rendimiento de la instituciones educativas, es una mirada netamente financiera.

Vázquez (2013) plantea los desafíos que enfrenta la dirección escolar en un escenario marcado por el neoliberalismo, la globalización, las nuevas tecnologías y la sociedad del conocimiento. El autor reconoce conceptos clave como los de descentralización, autonomía,

ética, liderazgo, gestión y competencias, que han ganado terreno en el mundo educativo. El texto abona a la identificación de documentos de política educativa emitidos por organismos internacionales como la UNESCO, donde se resaltan caracterizaciones sobre los directivos escolares en Latinoamérica y se analiza la situación de los directores de establecimientos en 8 sistemas escolares de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú.

Estos documentos de recomendaciones de política educativa para Latinoamérica permiten ver que los procesos de descentralización tienen incidencia en la labor directiva escolar; además, la institucionalidad y las políticas que han desarrollado para los directores se concentran en aspectos como el liderazgo directivo escolar, sus funciones, atribuciones y estándares, así como los procesos de selección, capacitación y evaluación de los directivos. Es necesario señalar que el estudio se focaliza exclusivamente en el sector público, puesto que no solo existe mínima información, sino que también existen escasas regulaciones y políticas enfocadas al sector privado en esta materia. Corrobora el escaso material investigativo que sobre los rectores se tiene en la región y más aún en Colombia, lo que le da un valor agregado a la investigación en curso.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Este capítulo presenta el análisis de la información documental y la obtenida a través del trabajo de campo. Como se indicó en el capítulo I, el análisis se ha realizado mediante estrategias de investigación diseñadas para un estudio de caso cualitativo, para lo cual se llevó a cabo la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas bajo el software MAXQDA. Se presentan los resultados de la revisión documental recolectada en la primera inmersión en el campo en agosto de 2015 y el análisis realizado de 15 entrevistas aplicadas en el departamento de Santander (Colombia) durante el mes de junio de 2016.

4.1 Breve reconstrucción de eventos con base en la revisión documental

La revisión de diversos documentos se realizó a partir de los archivos recolectados en la primera inmersión en campo en agosto de 2015, lo que permitió obtener los documentos que se referencian en la tabla 1; principalmente, obtenidos de la oficina de control disciplinario de la SES, entidad encargada de llevar a cabo los procesos disciplinarios del personal docente y directivo adscrito a la gobernación de Santander, a los rectores del ITA entre los años 2009 a 2011. Las pruebas que allí se aportaron sustentan el siguiente análisis.

4.1.1 Gestión Rector Hernando Santana 2006- 2010

La revisión detallada de los archivos utilizados para el análisis documental permitió reconocer aspectos importantes de la primera gestión analizada, que se sintetiza en la siguiente línea de tiempo (esquema 6).

Esquema 6. Periodo rectoral Hernando Santana Acosta 2006-2010



Fuente: Elaboración propia con base en los documentos de la tabla 1.

El nombramiento del geólogo Hernando Santana Acosta como rector del ITA significó para esta organización contar por primera vez en su historia con un rector en propiedad, los anteriores líderes tenían la figura de rector encargado, que si bien les otorga el mismo nivel de autoridad y les confiere las mismas tareas, no supone la titularidad, es decir, la “pertenencia” del puesto. Santana fue por tanto el primer rector designado bajo el proceso meritocrático estructurado en el decreto 1278/2002, que a la letra indica que solo los mejores candidatos acceden a los cargos de dirección docente.

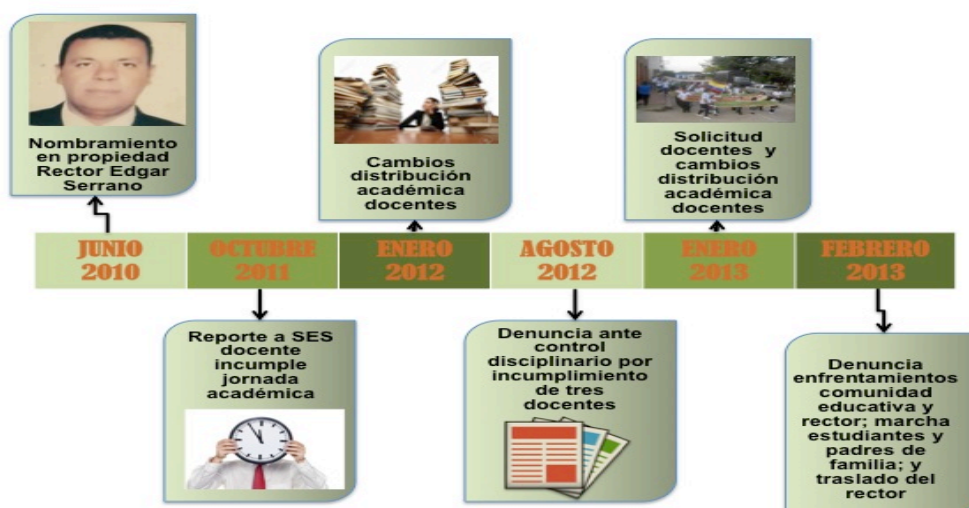
A comienzo del año 2009 se presentó otro cambio institucional, en este caso de menor rango, fue el otorgamiento de funciones de pagador(a) a los auxiliares administrativos a nivel nacional mediante el decreto 4791 del 2008 del MEN, que trata algunos asuntos sobre el fondo de servicios educativos de los establecimientos educativos estatales. Esto significó un control sobre los movimientos financieros porque todo tipo de actividad a este respecto debe contar con la aprobación del representante legal del instituto, en este caso el rector y el pagador(a).

Los hechos que se enmarcan de noviembre de 2006 a abril de 2010 durante el periodo directivo de Santana, muestran que el tema financiero generó en gran medida el conflicto en esta organización. La problemática se sostuvo por medio de denuncias por la carencia de recursos, la falta de pago a proveedores, malos manejos del dinero de la granja y de cobros administrativos realizados a los estudiantes. Existieron constantes denuncias, demandas, amenazas físicas y acoso laboral. Fue un proceso largo y tenso que implicó a diversos actores como el director de núcleo, los proveedores, el consejo directivo, la secretaria, los profesores, padres de familia, estudiantes y por supuesto, el rector. Todas estas denuncias llevan a un largo proceso administrativo y disciplinario que duró 4 años: de abril de 2009 a 2012 y que terminó generando el traslado de rector a otro establecimiento educativo del departamento y una sanción para el rector que implicó amonestación escrita con anotación en su hoja de vida.

4.1.2 Gestión Rector Edgar Serrano 2010-2013

La revisión detallada de la documentación permite en el caso de la segunda gestión, la de Edgar Augusto Serrano, reconocer aspectos importantes que se señalan en la siguiente línea de tiempo.

Esquema 7. Periodo rectoral Edgar Augusto Serrano 2010-2013



Fuente: Elaboración propia con base en documentos tabla 1.

A la salida de Santana, luego de dos meses en el ejercicio del cargo de rector (E) por parte del profesor José Ignacio Camacho, fue nombrado en junio de 2010 el nuevo rector en

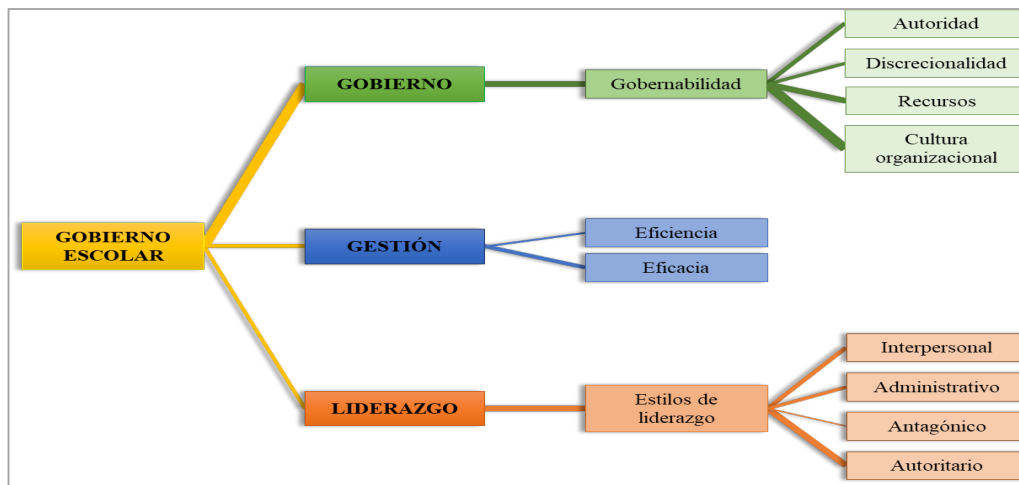
propiedad, el licenciado Edgar Serrano, quien según consta en su hoja de vida (currículum vitae en México), es licenciado en educación rural. Había aprobado el concurso docente en el año 2005 ejerciendo su labor como profesor en el municipio de Vélez, municipio vecino de Santa Helena del Opón.

A diferencia de lo ocurrido en el periodo de Santana, en esta gestión la problemática tuvo un corte más académico que financiero, ya que se centró en la distribución de la carga académica de los años 2012 y 2013 asignada a los profesores. Además, fue una problemática más corta, 2 años y medio, que incluyó menos actores, todos ellos internos: padres, docentes, estudiantes y el propio rector. Las acusaciones estuvieron centradas en el desconocimiento de la formación y experiencia docente en el momento en que el nuevo rector asignó las cargas académicas al inicio de los años escolares 2012 y 2013, así como, indicaron, el autoritarismo en el trato con el personal del ITA por parte del rector. Estos eventos y descontentos detonaron de nueva cuenta el traslado del rector hacia otra organización escolar y el cierre de la investigación contra el rector, sin ninguna denuncia.

4.2 Análisis de resultados

Como se indicó líneas arriba, la inmersión en campo se realizó en dos ocasiones e implicó la preparación de una entrevista semiestructurada. Las categorías y subcategorías de análisis se ordenan en un cuadro de operacionalización (anexo 1). El diagrama 1 muestra la estructura general en que fueron organizadas las categorías: gobierno escolar, gobierno, gestión y liderazgo, con sus respectivas subcategorías. De la misma forma, este diagrama sirve para mostrar las tendencias observadas en las entrevistas realizadas, así como los aspectos que sobresalieron tras su análisis con el programa MAXQDA. Como puede observarse, la lógica de ordenamiento de las categorías y subcategorías, que en MAXQDA son denominadas como códigos y subcódigos, siguen la línea analítica del marco teórico de esta investigación (ver capítulos II y III).

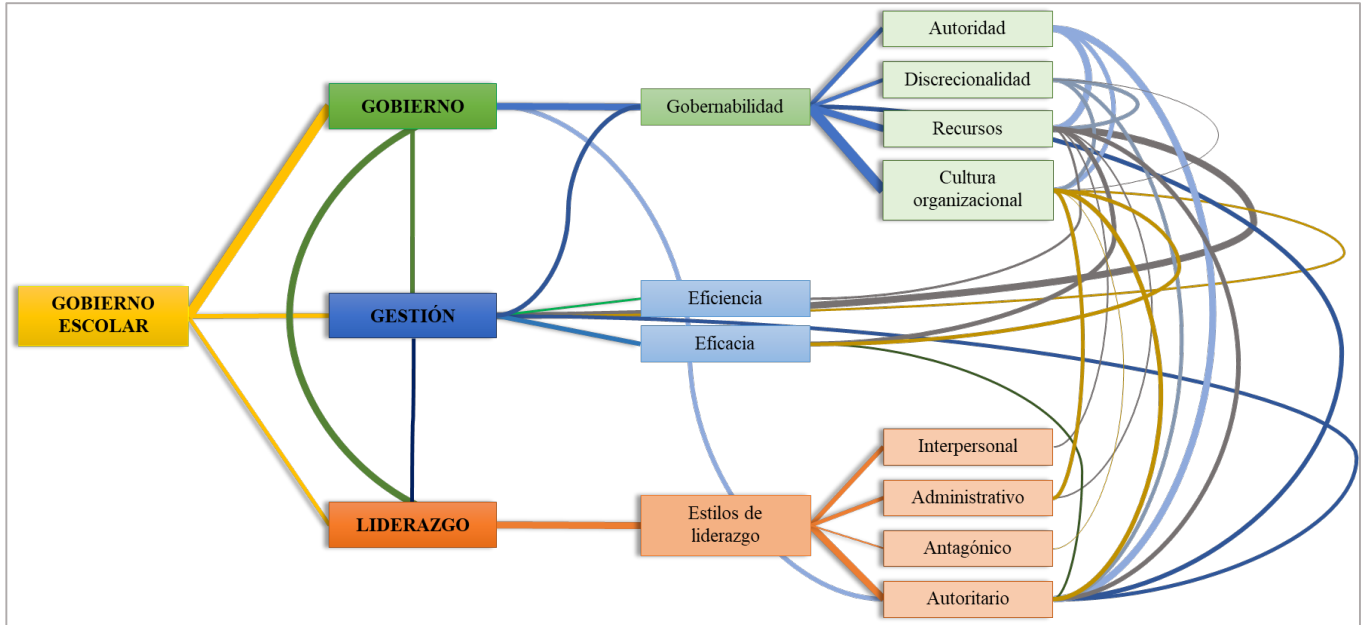
Diagrama 1. Códigos de operalización



Fuente. Elaboración propia basado en entrevistas

El diagrama 1 muestra las principales categorías que se consideraron para el análisis de entrevistas, en donde se puede observar que la categoría gobierno escolar tiene un lugar central y mantiene una relación muy fuerte con la categoría gobierno. Gobernabilidad es la subcategoría central derivada del concepto más general gobierno. Las subcategorías que más se destacaron fueron cultura organizacional y recursos; mientras que en gestión se destacó la subcategoría eficacia por encima de eficiencia. Por otro lado, en el tema de liderazgo se destacó rotundamente el estilo de liderazgo autoritario, así mismo, el tipo de liderazgo interpersonal y administrativo se mantuvieron con una similitud, mientras que el antagónico no tuvo gran relevancia. A continuación, se presenta el mismo diagrama, pero, con todas las relaciones encontradas de estas categorías y subcategorías acorde a lo expresado por los diversos informantes, que como es natural, no siempre coincidían en sus apreciaciones.

Diagrama 2. Códigos de operacionalización con sus principales relaciones



Fuente. Elaboración propia basado en entrevistas

En el diagrama 2 se muestran las principales relaciones que se obtuvieron tras analizar las entrevistas realizadas, en donde se destaca la relación de las categorías liderazgo - gobierno ya que estas presentan varias relaciones entre sí debido a que las subcategorías autoridad, recursos y cultura organizacional pertenecientes a la categoría gobierno se relacionan en gran medida con el subcódigo liderazgo autoritario. Esto significaría que, de acuerdo con las entrevistas, este tipo de liderazgo (autoritario) fue el que más se presentó en el ITA, y que diversos elementos de la cultura en la organización los sustentan, o bien, entraron en conflicto con este estilo de liderazgo durante las dos gestiones analizadas. En segunda instancia, encontramos la relación entre el código gobierno – con el subcódigo gestión, donde eficacia y eficiencia, subcategorías de la gestión, se vinculan con recursos y cultura organizacional respectivamente, es decir, la gestión de los rectores se limita o se potencia en función de los recursos disponibles y su manejo.

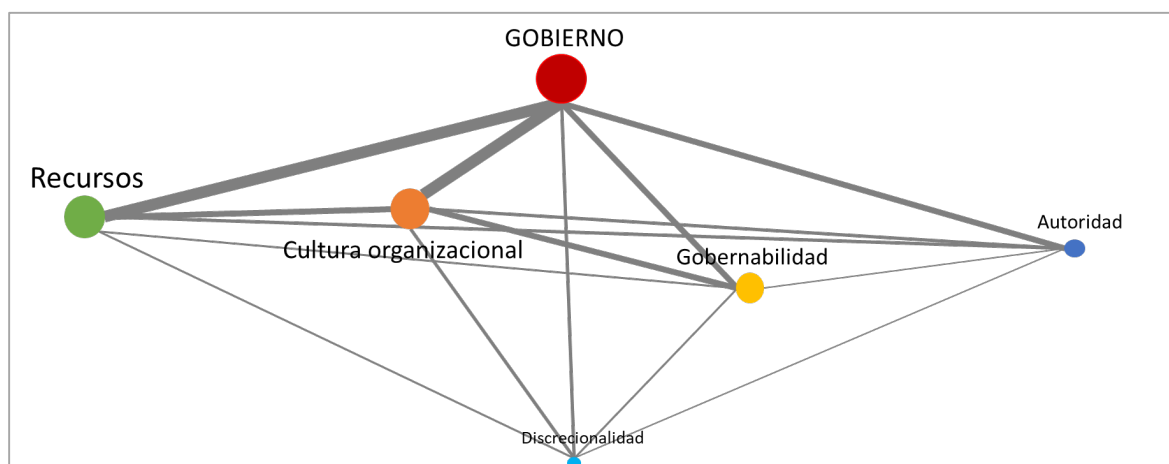
Por último, se encuentra la relación liderazgo - gestión, donde la subcategoría de eficacia perteneciente a la categoría de gestión se relaciona con estilo de liderazgo autoritario; esto es, que la gestión de ambos rectores se expresó como un estilo directivo autoritario que incide

de manera desfavorable en la eficacia o capacidad de dar resultados frente a la comunidad. Es importante enfatizar que en los siguientes apartados se realizará un análisis profundo de estas variables-categorías, entendidas metodológicamente en el programa de análisis cualitativo elegido como códigos, y sus subcategorías o subcódigos, tras comparar las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas y en donde se describirán cada una para entender mejor su comportamiento.

4.2.1 Categoría Gobierno

En el siguiente diagrama (diagrama 3) se representan las relaciones que mantuvieron las subcategorías de gobierno, el tamaño de los círculos representa el número de veces en las que las narraciones de los entrevistados hicieron mención al código en el análisis, el grosor de las líneas que enlazan los temas representan la concurrencia de relación entre códigos y subcódigos.

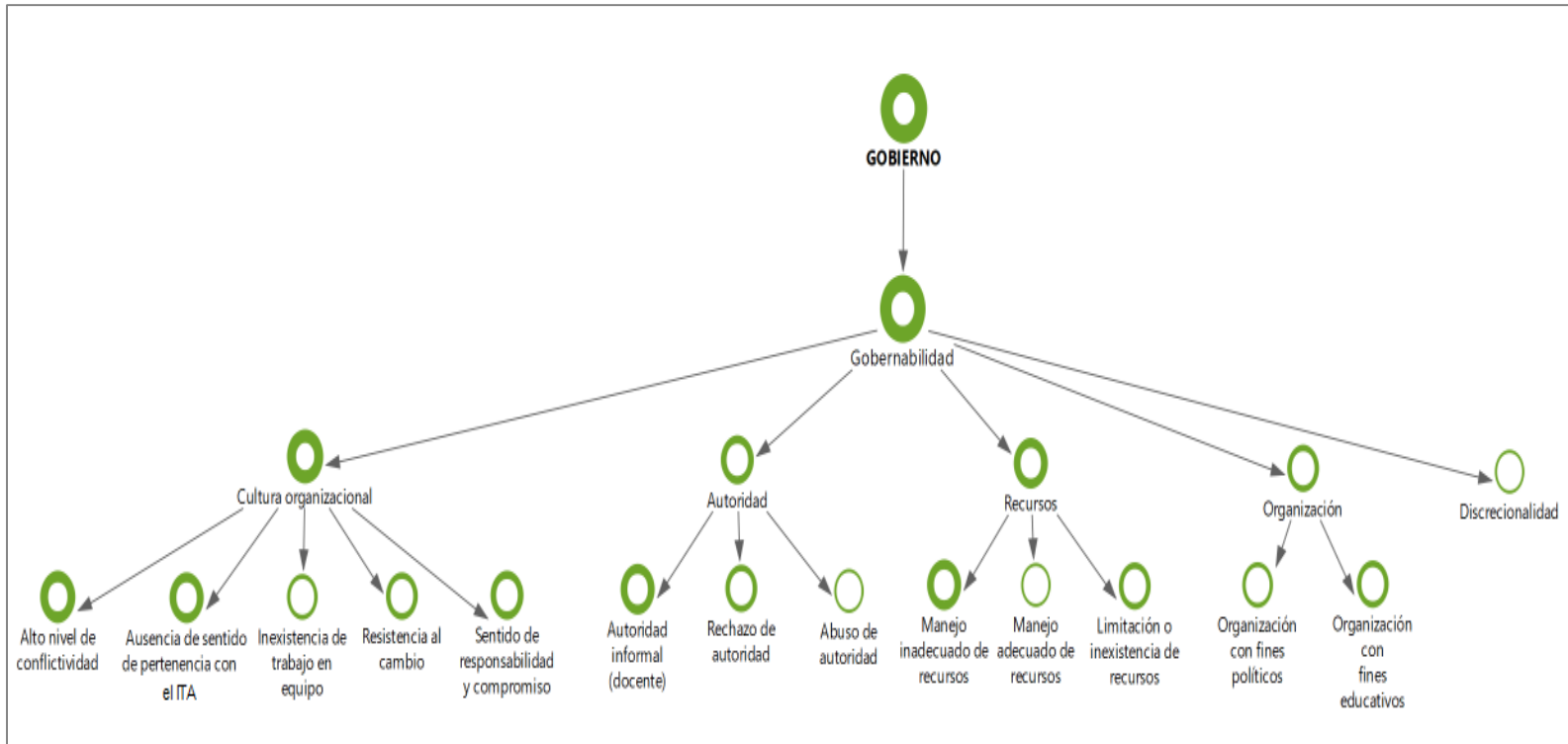
Diagrama 3. Relación de códigos de la categoría gobierno (general)



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

El diagrama 3 muestra la relación que mantienen las subcategorías pertenecientes a la categoría gobierno, en el que destacan: recursos, cultura organizacional y autoridad, tal como se mencionó anteriormente. A continuación, se muestra el diagrama específico donde se muestra de forma detallada la relación con estos subcódigos.

Diagrama 4. Relación de códigos de la categoría gobierno (específico)



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

La categoría de gobierno es entendida como

“la expresión de relaciones legítimas de poder que se visualiza como un poder político estructurado, en donde existen autoridades y figuras de autoridad, reglas para el ejercicio del poder institucional, normas, leyes y reglamentos, actores y grupos de interés o de presión, sindicatos, organizaciones gremiales y estudiantiles, corrientes políticas, sociedades secretas, acuerdos clandestinos, incertidumbres cotidianas y otros componentes de la vida política moderna”. (Acosta, 2010, p. 11)

Tal como indica la teoría, la categoría gobierno guarda un estrecha relación con la categoría gobernabilidad, entendida como “La capacidad de una institución para tomar decisiones que le permitan alcanzar los objetivos que la sociedad le ha encomendado y para su instrumentación cuenta con una “autoridad” que toma en cuenta los acuerdos, normas y costumbres que los miembros de la institución han ido configurando en el tiempo” (López, 2003, p.321). En esta estrecha relación es el actor que encarna la autoridad el que está en el centro del análisis, en este caso es la figura del rector y su accionar en el gobierno escolar, que es analizado en su capacidad para gobernar y así determinar el grado de gobernabilidad que logró alcanzar.

4.2.1.1 De la cultura organizacional, los recursos y la autoridad en la categoría gobierno

Tal como se puede observar en el diagrama 4, el subcódigo cultura organizacional fue uno de los principales código de la categoría gobierno, y es posible identificar que destacó en este análisis. Acorde a lo establecido en los capítulos II y III, la cultura organizacional es entendida como un conjunto de interacciones, sentidos, representaciones y símbolos que se tejen entre los miembros de una organización, y en donde los individuos incorporan sus intereses personales y carga cultural (Ibarra, 2001; Schein, 1988 y Toca & Carrillo, 2009). La interacción en esta organización se percibió con un alto nivel de conflictividad, ya que en la mayoría de las entrevistas se indicó que el ambiente estaba cargado de discusiones, peleas, problemas. Entre los argumentos expresados por los informantes, se destaca lo siguiente:

“yo ya no soportaba tanta presión, tanta problemática, y entonces decidí más bien trasladarme para cambiar al menos de problemas (...) Al ver que se tiene que ir a las peleas fuertes y las

discusiones, al ver toda esa situación de que nadie le pone a uno atención” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativo, 2016).

“Casi siempre se dieron críticas fuertes y los rectores al final han preferido salir, no continuar en esos términos” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

“Todas las reuniones se terminaban peleando” (Entrevista Juan Castillo, padre de familia, 2016).

Por lo antes mencionado, se puede destacar que la comunicación entre los diversos integrantes de la comunidad escolar era conflictiva en su cotidianidad, ya que la manera de relacionarse implicaba frecuentemente discusiones, roces, diferencias, críticas hacia el rector y entre otros actores del ITA.

Por otro lado, en el código **recursos**, específicamente monetarios, se destacó. Se expresó frecuentemente que hubo un mal manejo inadecuado de recursos de parte de los rectores, sobre todo en la primera gestión analizada. Igualmente, que los materiales que se necesitaban para ejecutar las clases eran nulos o mínimos, repercutiendo directamente en los estudiantes y provocando que se generaran los primeros conflictos con los rectores:

“los profesores siempre requieren materiales para poder dictar sus clases, que unos libros, que unas tizas, que unos grafos, cosas así que son los elementos básicos para poder ejercer la función, entonces la negativa de él [rector Santana y Serrano] de que no, no hay dinero, no hay dinero (...) la plata se desvió para otro lado y no le está dando la función que es, entonces pues ahí empezó el problema” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativo, 2016).

“nunca rindieron cuentas, entonces no se sabía de esos dineros” (Entrevista Nancy Camacho, docente, 2016).

“si el dinero se invierte honradamente, como debe ser, alcanza para muchas cosas. Pero, a la final uno no sabe de qué manera manejaban ellos las cosas” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

Con estos argumentos, se puede confirmar que este fue el problema principal para que el conflicto con los rectores detonara, ya que acorde a lo expresado por parte importante de los entrevistados, los rectores se negaban rotundamente a rendir cuentas, así como a invertir en materiales necesarios para la escuela. Asimismo, en el código **autoridad** entendida como “derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan” (Robbins & Judge, 2009, p. 523) se destaca el subcódigo autoridad

informal (docente), que hace referencia a la ejercida por parte de los docentes al realizar ciertas actividades sin consultarlas con el rector, ya que de esta forma ellos mostraban su rechazo hacia los rectores, provocando que creciera el conflicto:

“ya no sé si existan personas amañadas que no quieran la profesión, pero había profesores que no copiaban, no importaba lo que pasara o no pasara, lo que importaba eran las decisiones de ellos, la opinión de él (refiriéndose al rector) poco la tenían en cuenta” (Entrevista Flor Alba Olaya, madre de familia, 2016).

“pero algunos profesores eran muy muy irrespetuosos con el rector, no acataban, hacían de cuenta que él no existía, que no era nadie, que no era un directivo y hacían lo que se les daba la gana” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

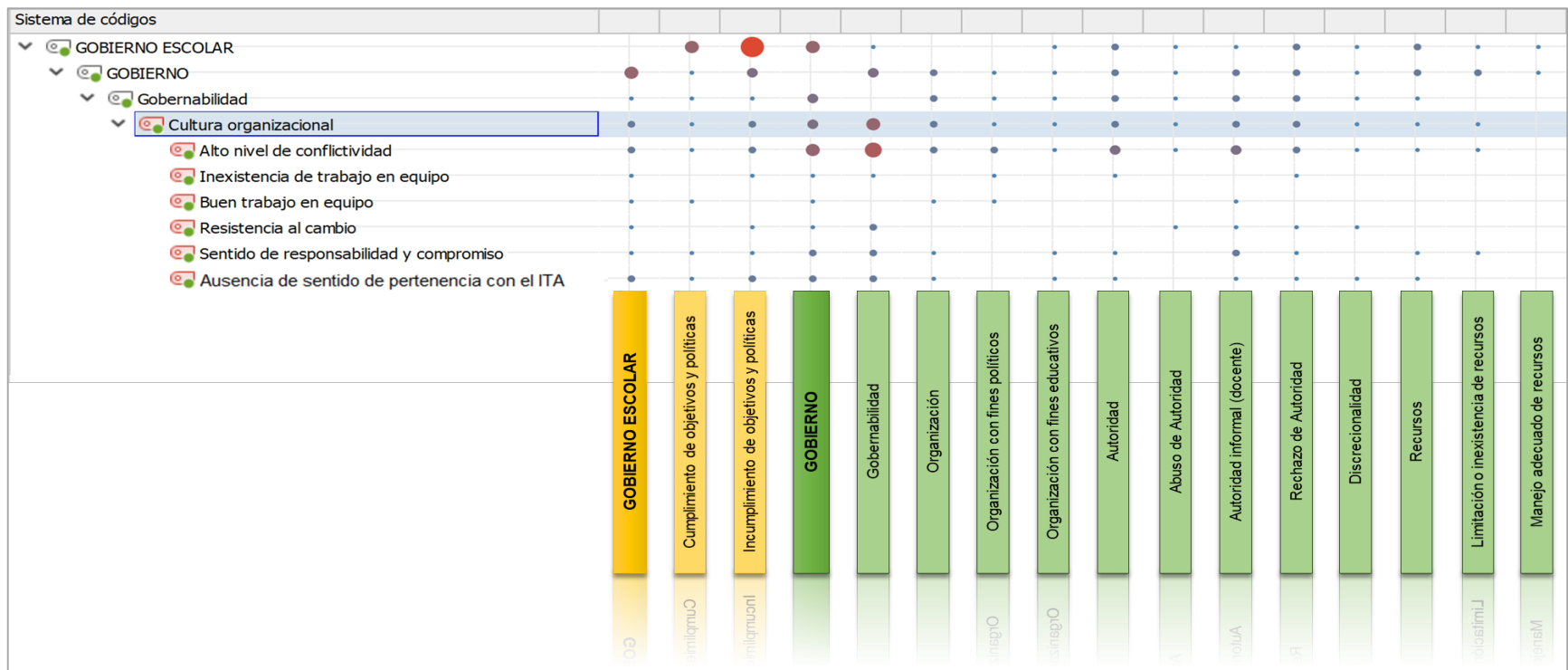
Esto nos muestra que en el colegio no se acataba la autoridad del rector, principalmente porque los profesores y administrativos no lo veían como una figura de autoridad legítima además, se adiciona el problema de los recursos, los cuales no eran utilizados de forma eficiente, disminuyendo la aceptación de la comunidad y por ende, la capacidad de gobernabilidad de los rectores, en especial durante la primera gestión.

Al analizar estas 3 sub categorías, es posible decir que en el ITA no había una autoridad reconocida por parte de los docentes y administrativos; además, el manejo de los recursos tenía serios cuestionamientos y la cultura organizacional existente era bastante conflictiva y hostil para los directivos que ingresaron de forma posterior al cambio en la norma. Lo que lleva a concluir que el ITA se presentaba un débil nivel de gobernabilidad y una poca capacidad de gobierno, ya que la figura del rector no se mostró como una autoridad capaz de tomar decisiones que lo llevaran a cumplir los objetivos asignados y no pudo sostener unas relaciones de poder más allá de lo que la legalidad le otorgó porque su figura tenía cuestionamientos diversos, primeramente, por la legitimidad reconocida de su investidura a partir del cambio regulativo, y después, por su ejercicio de gobierno.

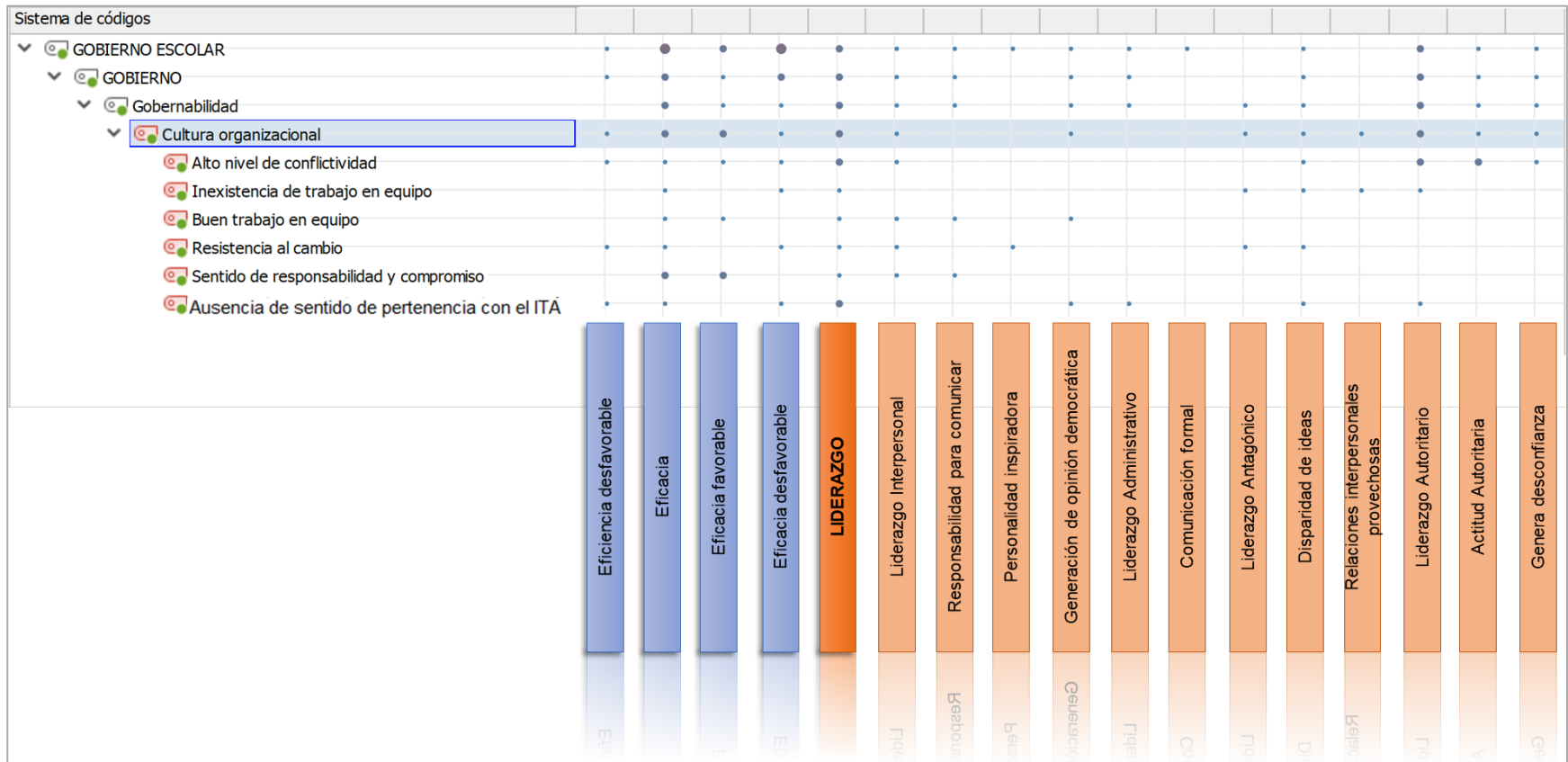
4.2.1.2 La cultura organizacional y el subcódigo destacado de la categoría gobierno

Debido a que en la dimensión gobierno, el subcódigo que más destacó fue cultura organizacional, a continuación, se presenta una matriz la cual nos ayudará a analizar de mejor forma la relación entre ellos. Es importante mencionar que únicamente se analizarán las que destacaron de forma significativa en este estudio.

Matriz 1. Relación del subcódigo Cultura organizacional



Sistema de códigos																
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional Alto nivel de conflictividad Inexistencia de trabajo en equipo Buen trabajo en equipo Resistencia al cambio Sentido de responsabilidad y compromiso Ausencia de sentido de pertenencia con el ITA 	Manejo inadecuado de recursos	Cultura Organizacional	Alto nivel de Conflictividad	Inexistencia de trabajo en equipo	Buen trabajo en equipo	Resistencia al cambio	Sentido de responsabilidad y compromiso	Ausencia de sentido de pertenencia	GESTIÓN	Inexistencia de capacitación docente	Características no idóneas al puesto	Capacidad de gestión limitada	Capacitación docente	Inexistencia de capacitación administrativa	Eficiencia	Eficiencia favorable



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

A continuación, se describen las relaciones principales de la cultura organizacional con las demás categorías y subcategorías. En cuanto al subcódigo *alto nivel de conflictividad*, su relación con la categoría central de gobierno escolar se destaca en relación con el incumplimiento de objetivos y políticas. En cuanto a la categoría de gobierno, se asocian los de organización con fines políticos, autoridad informal (docente), rechazo de autoridad, la inexistencia de trabajo en equipo, resistencia al cambio y ausencia de sentido de pertenencia. En cuanto a la categoría de liderazgo, se vinculan el liderazgo autoritario y la actitud autoritaria.

Esta primera relación se explica porque la comunidad del ITA presenta características con alto nivel de conflictividad debido a que tradicionalmente se han organizado *con fines políticos*¹⁸, es decir, que tiene como fin un posicionamiento favorable de los individuos o de los grupos respecto de sus condiciones de trabajo, sus vínculos con los demás y su capacidad de decisión frente a la toma de decisiones al interior de la organización (Allen, 1977; Hollander & Offerman, 1990; Perrow, 1970 y Pfeffer, 1978). En este caso, la unión de los diversos grupos al interior del ITA tuvo como finalidad lograr la expulsión de los rectores pues se unificó el rechazo hacia la autoridad, específicamente los profesores, que ejercían una autoridad informal al realizar actividades que el rector no aceptaba, así como relacionarse fuertemente con los alumnos y profesores para fines políticos:

“Que algunos profesores quisieran hacer ¿cómo se dice? nido aparte, de lo que es el rector” (Entrevista Santiago Rodríguez, padre de familia, 2016).

“Esa huelga que le hicieron al rector para sacarlo, no necesariamente, lo único que hicieron los padres de familia de ese entonces fue alimentar el ego de los estudiantes en contra de los profesores ¿si? alimentar como ese acto de indisciplina “ah no, es que nosotros podemos” yo me acuerdo que ese grupo de once era inamable,[sic] precisamente porque habían logrado sacar a un rector se creían superiores a los demás, entonces inmanejables, el que llegue va a “llevar el bulto” va a seguir igual, nunca va a cambiar” (Entrevista Flor Alba Olaya, madre de familia, 2016).

¹⁸ El concepto de *organización con fines políticos* es un concepto que el lector no encontrará en el marco teórico de esta investigación pero que resulta de gran importancia en los estudios organizacionales y para este análisis de resultados fue muy pertinente ya que este concepto está relacionado directamente con lo que Robbins & Judge (2009) va a presentar como el *comportamiento político* que son “actividades que no forman parte del rol formal de un individuo en la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de la organización”(p.461).

“Generó polémica también, porque los mismos docentes ellos involucran a los estudiantes en los conflictos, enseñándole a los estudiantes que no debían hacerle caso al rector, como quitándole la autoridad al rector” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

“a raíz de estas malas comunicaciones con aquellos profesores o entre los profesores que estaban a favor de los rectores o los que no estaban a favor, entonces hubo estudiantes que sí fueron conoedores de esa problemática y de pronto de eso se aprovecharon” (Entrevista Nancy Camacho, docente, 2016).

Por otro lado, el subcódigo **resistencia al cambio** se ve relacionado en mayor medida con autoridad informal (docente) y rechazo a la autoridad, así como con discrecionalidad. En cuanto al gobierno escolar, específicamente con el incumplimiento de objetivos y políticas. En relación con el liderazgo, destaca el liderazgo interpersonal con la característica de personalidad inspiradora. En esta segunda relación se percibe nuevamente la resistencia al cambio debido al rechazo a la autoridad por parte de la comunidad del ITA; asimismo, se destaca nuevamente el incumplimiento de objetivos y políticas por parte del gobierno escolar.

Respecto a la relación con el liderazgo interpersonal, específicamente con la actitud inspiradora, la comunidad mostraba cierto rechazo a las actividades inspiradoras que el rector proponía para que la institución mejorase. La comunidad estaba muy adaptada a sus formas de realizar las cosas, generando conflicto por una resistencia al cambio organizacional que buscaban realizar los rectores:

“el profesor Serrano quiso como innovar o darle, en lo que yo pude observar, quiso como darle un giro, un cambio a la institución, en cuanto a que cada profesor tuviera la asignatura que correspondiera a su perfil, ese fue el primer gran choque, porque de ahí parten muchos problemas de la institución, porque los profes no tienen el perfil del área que dictan, entonces si usted no conoce su área a profundidad usted no puede impartir esa área porque ¿cómo lo va a hacer?, no tiene las bases, entonces el primer choque fue y yo creo que de ahí parten los problemas del ITA” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

“Pues no sé, de todas maneras como reconocerían de pronto esos momentos, se darían cuenta que sí estaban cometiendo abusos o errores, o por el contrario, dirían” no yo estoy haciendo las cosas bien entonces estoy defendiendo el mejoramiento de la calidad de la educación”, la verdad no sé, pues ellos buscaban defenderse y decir que ellos lo único que buscaba eran mejorar la calidad de la educación, porque eso si lo dijeron, [...] “definitivamente no se puede

porque no hay el apoyo pues yo mejor me voy”, eso decían en su momento, Santana decía eso y Edgar decía” no pues si no quieren que uno cumpla con las funciones entonces pues tocará dejar así” (Entrevista Luis Camacho, coordinador y docente, 2016).

“El señor rector lo que quería, Edgar lo que quería era activar nuevamente esa granja que la granja fuera autosuficiente, que los profesores realmente fueran a la granja a desarrollar proyectos con los muchachos, pero no se acogieron de pronto estas sugerencias del rector y eso también fue una manera de conflicto, porque los estudiantes estaban ya acostumbrados que iban a la granja a jugar -como en la actualidad” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

En cuanto al subcódigo *sentido de responsabilidad y compromiso*, se percibe una relación con autoridad informal (docente) y un buen trabajo en equipo, además de incumplimiento de objetivos y políticas. En esta tercer relación se percibe que la comunidad del ITA, específicamente los docentes expresaban tener una alta responsabilidad y compromiso por la institución, y sintiendo que sus prácticas eran más legítimas que la figura de los rectores, que consideraban impuestos a partir del cambio regulativo, ejercieron una autoridad informal con el propósito de que la institución mejorara. De acuerdo con las entrevistas, percibían que el gobierno escolar no hacía nada para cumplir los objetivos de la institución:

“Es catastrófico la situación del colegio en este momento, porque no tiene ningún rumbo, ninguna dirección, entonces lo que nosotros podamos hacer, por la responsabilidad que de pronto hemos tenido, porque eso ya se ha venido presentando en repetidas ocasiones y lo único que se mueve es tratar de trabajar y cumplir con el deber que nos corresponde a nosotros como docente” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

“Pues yo en las reuniones siempre trataba de hacerles caer en cuenta a ellos [los rectores], de que se estaban haciendo las cosas mal y cuando no se entregaban cuentas ¿por qué no se hacía públicamente ante las comunidades? Por qué no se publicaban en un sitio donde todo el mundo las observe y no dar lugar a que se critique a que se hable, pero desgraciadamente ellos no entienden eso, uno trata siempre de liderar las cosas para que se arreglaran hablando, dialogando, pero nunca fue posible” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

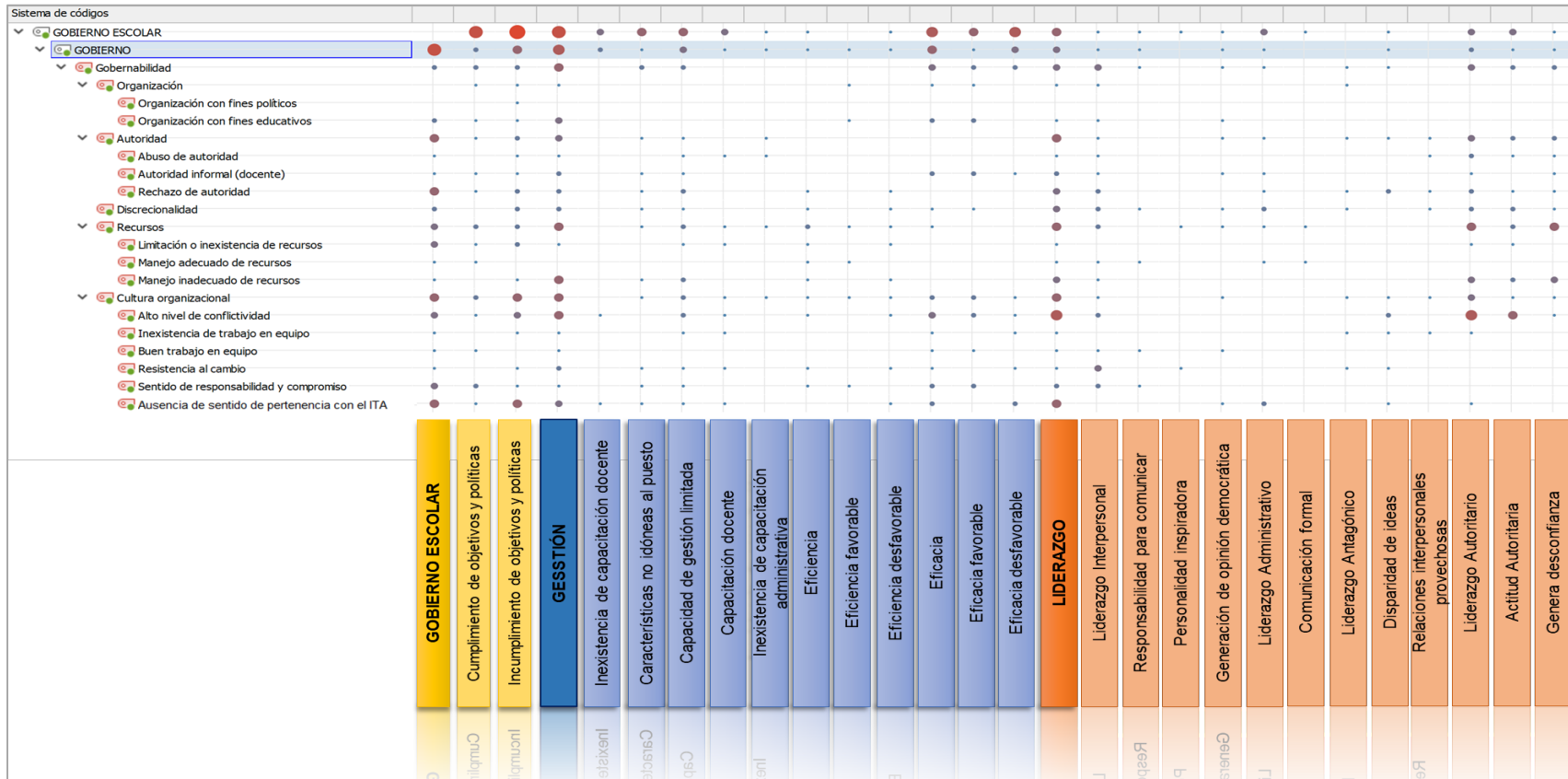
Como se observa, la subcategoría cultura organizacional muestra una interacción compleja con la mayor parte de los códigos y subcódigos. Se observa que la cultura organizacional prevaleciente en el ITA estaba cargada de un ambiente laboral conflictivo, donde la mayoría de los docentes y administrativos no reconocían la autoridad del rector porque no veían en

su accionar un liderazgo activo y una búsqueda de horizonte para el colegio, esto generaba un interés de influir y presionar de manera directa sobre el accionar del directivo a través de solicitudes en la reuniones docentes que terminaban en discusiones, denuncias y quejas del desempeño del rector en búsqueda de conseguir mayor información e incidir sobre el manejo de recursos, la asignación de permisos, la forma de dar órdenes, entre otros. Es decir, hay un choque entre la percepción de lo que debe ser el accionar de un directivo y lo que cada uno de ellos como figuras de autoridad de facto construyó en su comportamiento cotidiano, lo que suscita una clara resistencia a la propuestas que los directivos planteaban para la organización. Sin embargo, los docentes a pesar de lo que ellos consideraban una falta de dirección, estaban interesados en cumplir sus actividades en aula y continuar dando vida a la organización escolar.

4.2.1.3 Relaciones de la categoría gobierno con las categorías de gobierno escolar, gestión y liderazgo.

Para complementar el análisis de la categoría gobierno, a continuación se presenta la matriz de relación con las categorías gobierno escolar, gestión y liderazgo y sus respectivos subcódigos considerados en este caso de estudio. Las filas representan la categoría gobierno con todos sus subcódigos, y las columnas muestran la relación con las demás categorías y subcódigos

Matriz 2. Relación de todos los códigos con la categoría Gobierno



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA¹⁹

¹⁹ Se eligió a la categoría “gobierno” debido a que esta es la que contiene mayor número de subcódigos, de esta forma, se pudo realizar un análisis que muestre la relación de estas variables con el resto de las identificadas.

En cuanto a la categoría central de **gobierno escolar** y su relación con la categoría gobierno, se destaca su vínculo con el código autoridad y el subcódigo rechazo a la autoridad, con recursos y el de limitación o inexistencia de recursos con el código cultura organizacional y los subcódigos alto nivel de conflictividad, sentido de responsabilidad y compromiso y ausencia de sentido de pertenencia con la institución. A continuación, se expone la relación de los subcódigos incluidos en la categoría gobierno escolar, para dar una explicación más detallada de lo antes mencionado.

Como se puede observar, destaca el **incumplimiento de objetivos y políticas**, una de las subcategorías que se vinculan a esta problemática es el **alto nivel de conflictividad** que se vivía en el ITA como ya se han revisado anteriormente, los miembros de la comunidad educativa reconocían que en las diversas instancias de participación del gobierno escolar se manifestaban las inconformidades y al ver esta situación, la comunidad esperaba la intervención del orden municipal y departamental, sin embargo:

“viendo la impotencia de que nadie hace nada, que el alcalde no hacía nada, que el personero no hacía nada, que en la gobernación no hacían nada, pues eso crea impotencia rabia por la escuela [...] si nosotros o los profesores esto discutían o exigían era porque estaban cansados de ver tantas negligencias y tantas cosas tan mal hechas, que las autoridades no cumplían” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativa, 2016).

“también por parte de los entes de la gobernación como que no cumplen los lineamientos o las reglas que deben surgir para que una institución marche” (Entrevista Hermina Pérez, docente, 2016).

“ya en el último año pues se presentó algún problema, porque el consejo directivo ya no se podía reunir con la misma periodicidad con que manda la ley y aparte de eso había inconformidades por decirlo así, entre algunos miembros y esto hacía que algunas reuniones se tornaran incómodas, o de disgustos y de diferencias” (Entrevista Hernando Santana, rector, 2016).

A su vez se hace referencia a **los recursos y a la limitación o inexistencia de ellos**, ya que varios docentes entrevistados mencionaron que el buen desempeño académico dependía mucho de los recursos que se asignaban a las actividades a realizar:

“pienso que sí y que no, sí, porque yo como docente he querido mejorar y no, de pronto en la forma en que se quieren hacer esos cambios sin uno tener las condiciones, las herramientas, los

argumentos, las capacitaciones como la asesoría, en cuanto a eso digo el sí y el no” (Entrevista Nancy Camacho, docente, 2016).

“nosotros no es que no lo aprobemos de una u otra manera, lo que pasa es que nuestra institución no cuenta con esas herramientas, la infraestructura no es la mejor, nosotros no tenemos el material pedagógico para apoyarnos para decirle [...] aquí se trabaja complicadamente, la internet no es permanente, aquí hay internet una hora y otras 23 no, entonces ¿cómo uno puede [...] a nosotros el gobierno no nos colabora mucho en esa parte” (Entrevista Herminda Pérez, docente, 2016).

Al respecto, el rector entrevistado reconoció que esta limitación de recursos era sistemática, y que no permitía realizar actividades fundamentales:

“bueno una cosa es promover que nos corresponde a nosotros hacer gestión y otra cosa es que existan los recursos, en sí en sí los recursos que llegaban al colegio eran muy pocos para uno capacitar docentes, pero si se hacía por ejemplo alguna gestión ante el Sena y la misma Secretaria de Educación para que se pudiera en algún momento fortalecer al cuerpo docente, algunos docentes viajaban a Vélez, que era la ciudad más cercana y se capacitaban cuando había talleres, otros viajaban a Barbosa, otros viajaban a Bucaramanga, pero en sí, en sí que uno dispusiera de recursos, como tal para fortalecer la docencia es difícil” (Entrevista Hernando Santana, rector, 2016).

En cuanto al **subcódigo ausencia de sentido de pertenencia**, los entrevistados reconocieron que eso era frecuente entre docentes y directivos y que afecta la construcción y el trabajo colectivo por un objetivo común, y es un elemento que dice mucho de la cultura organizacional de este colegio.

“Tampoco hay construcción de un proyecto en común, no lo hay. Es que yo creo que no hay pertenencia, como la falta de uno querer la institución. Eso se da porque muchos docente se expresan, que trabajan porque es un buen sueldo, pero no trabajan, no se les ve ni el carisma, ni el querer que el colegio progrese, ni un proyecto nuevo, o sea [...] siempre se quejan que no hay dinero, que no se puede hacer un proyecto, que no se puede llevar acabo nada porque no hay dinero, pero tampoco uno ve el deseo, tampoco uno ve que esas personas o esos docentes quieran comprometerse en emprender proyectos nuevos ni en acompañar a los estudiantes a que los emprendan” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

“Hay una cantidad de dificultades debido a los cambios de rectores, al olvido en el que de pronto nos tiene la Secretaria de Educación, debido a la distancia de Bucaramanga acá, todo eso influye,

y que los rectores que de pronto han venido pues no tienen ese sentido de pertenencia con la institución, de verdad a trabajar a sacar esto adelante, a veces vienen solamente por el trabajo y como lo hemos visto en las últimas dos, tres rectorías han dejado la institución prácticamente olvidada. Se han ido y no han entregado ni cuentas” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

“Santa Helena yo lo asumí apenas hace cinco años, pero siempre que vaya allá tengo que ir delegado por la Secretaría de Educación, yo no puedo irme mañana, o si voy, puedo, quiero, pero oficialmente debo tener una delegación de la Secretaría. El ITA de Santa Helena, en general a mí me parece que está bien, pero en la parte administrativa si esta regular, porque falta que llegue un rector que asuma con mucha pertenencia ese establecimiento” (Entrevista Pedro Barrera, Jefe de núcleo, 2016).

“Porque a veces nos hace falta más colaboración, más sentido de pertenencia con la institución y a veces debido a toda la problemática que se genera en la institución, a veces uno como que se desintegra, como que no siente ese deseo de trabajar en equipo” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

Para finalizar, las subcategorías que se destacan dentro del incumplimiento de objetivos y políticas, son el **rechazo a la autoridad**, pues de acuerdo a lo expresado por los informantes, los docentes y administrativos no reconocían la autoridad de los rectores e interpretaron sus acciones y actitudes como abusos de autoridad. La mayoría de los docentes y administrativos tomaron la iniciativa proponiendo acciones, acorde a sus expresiones, en pro del colegio, pero que terminaron siendo causas de profundas diferencias con los rectores y fueron motivo de investigación legal por parte de la Secretaría de Educación:

“el rector vivía quejándose que la granja no era productiva, que la granja tocaba venderla o cambiarle la modalidad al colegio porque la granja no producía ni siquiera para el mismo mantenimiento, entonces a raíz de eso nosotros con otros compañeros [...] se creó un comité con la aprobación del rector y los miembros del consejo directivo [...] eso nos trajo una serie de problemas, que el rector nos demandó a nosotros por extralimitación de funciones y nosotros fuimos a parar a la oficina de control disciplinario demandados, que porque estábamos robándonos el dinero de la granja, porque vendíamos los peces, leche, vendíamos no sé qué, cuando eso todo era registrado en cuadernos, en libros y nos dimos cuenta que la granja era productiva porque manejamos como 300 gallinas, se pagaba el concentrado que se comían y

nos dimos cuenta que la granja si daba utilidades y que no daba perdidas como el siempre argumentaba (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

En cuanto a la correlación de la categoría **gestión** con los subcódigos de la categoría gobierno, esta mantuvo una relación destacada con el código de autoridad y sus subcódigos autoridad informal (docente) y rechazo de autoridad, con el código de recursos y su subcódigo manejo inadecuado de recursos así como con cultura organizacional y el alto nivel de conflictividad que se presentaba en la institución. A continuación, se hace la relación de los subcódigos incluidos en la categoría Gestión para dar una explicación más detallada de lo antes mencionado. En donde la **capacidad de gestión limitada** se ve estrechamente relacionada con el manejo inadecuado de los recursos, en donde se hace gran referencia en todo este análisis, por su parte en los documentos se destaca el siguiente argumento:

“fue una gestión deficiente, no hubo como esa capacidad de administrar de manera eficiente los recursos. Definitivamente fueron proyectos que poco a poco fueron decayendo ósea la decadencia fue total y hoy en día se ven esos resultados, no hay esa eficiencia que debería prestar la granja” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

En cuanto a la **eficacia**, se reconoce en gran medida como desfavorable y se observa una relación con el subcódigo manejo inadecuado de recursos, así como con cultura organizacional con alto grado de conflictividad, lo cual parece razonable ya que de acuerdo con lo que se indicó líneas arriba, las exigencias en gran medida de la comunidad del ITA se relacionaban con quejas por el manejo de recursos.

En cuanto a la categoría **liderazgo** en esta se observa una mayor relación con la categoría gobierno, en donde se destacan los códigos autoridad y el subcódigo rechazo de autoridad; mientras que la categoría recursos se relaciona con manejo inadecuado de recursos, cultura organizacional con alto nivel de conflictividad y ausencia de sentido de pertenencia. Como se puede observar, el **liderazgo administrativo** muestra una ligera relación con el rechazo a la autoridad, no se tomaba en cuenta la autoridad del rector en cuanto a la manera de comunicarse.

En cuanto al **liderazgo autoritario**, se destaca que este mantiene una mayor relación con los subcódigos asociados a la categoría gobierno, especialmente un subcódigo que se definió con el nombre de **organización con fines políticos**, esto es en este caso concreto, la agrupación de prácticamente todas las corrientes y grupos dentro del centro escolar, en oposición a los rectores:

“al principio como todo, como uno no los conocía, eran buenas, pero ya con el pasar del tiempo empezaron a deteriorarse, de modo que en el caso del rector Edgar, era muy prepotente, muy dominante, entonces era prácticamente lo que él dijera, él impusiera, entonces eso fue de pronto una de las falencias que él tenía y que eso fue lo que lo llevó a que le tocara abandonar el colegio e irse, digámoslo, por la vía que no era la más correcta. Y con Santana, pues él de pronto sí era una personas diferente, se dejaba tratar, se dejaba hablar, pero al final se deterioraron las relaciones debido a las problemáticas que hubo, a las demandas que nos colocó y que de pronto a nosotros también nos tocó colocarle, por los malos manejos administrativos de la institución, que eso lleva al final a que le tocara salir del colegio y prácticamente a la fuerza” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

Por otro lado, debido a la reacción de **rechazo de autoridad** incentivada por lo que se definió por parte de los informantes como **abuso de autoridad** por parte del rector. Igualmente, es posible observar que la comunidad se dividió entre la gran mayoría que se oponía a los rectores, y algunos integrantes de la comunidad que no.

“Nosotros no teníamos derecho ni siquiera a exigir nada porque ya nos estábamos yendo contra él y no, uno le exigía bueno así como” usted exige, pues nosotros también requerimos de que usted entregue ciertos informes que usted diga, que hable” pero como siempre se negaba, nunca prestaba la cara y más bien lo que hacía era groseramente levantarse y dejar a las personas ahí, entonces [...] los profesores esto discutían o exigían era porque estaban cansados de ver tanta negligencias y tantas cosas tan mal hechas y si habían profesores que de pronto era con él y le llevaban chismes en vez de llevarle la información correcta, eso le estaban llevando era chismes y poniéndolo a él en contra todavía más de los profesores, eso básicamente era eso lo que estaba pasando” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativo, 2016).

“en mi caso particular fue por pertenecer al consejo directivo y porque uno de pronto tiene sentido de pertenencia con la institución y quiere que las cosas se hagan de la mejor manera y se ve que las cosas no se están haciendo bien, entonces por reclamar para que de pronto los dineros se invirtieran como debían ser, eso me generó diferencias con ellos y en ocasiones por

permisos tuve inconvenientes, por pedir permisos y como a veces no firmaban los permisos por los tres días que uno como docente tiene derecho, entonces tuve inconveniente por eso, inclusive también fui demandado por el rector Santana, Edgar debido a que le pase un permiso por tres días y me lo firmó por dos días y pues eso lo indigna a uno, porque para ellos sino eran tres días, sino ocho días, dos semanas, quince días” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

Igualmente, destaca el **manejo inadecuado de recursos**, acorde a lo que opinaron los informantes. Sin que sea posible afirmar que efectivamente existió un manejo inadecuado de recursos, lo que se destaca es que existía una notoria desconfianza de parte de la comunidad, por lo que se generó un alto grado de conflictividad y una gobernabilidad limitada:

“Desde luego que sí, por empezando que ellos se dan cuenta de que el colegio no funciona bien, que las cosas no marchan bien. O sea, la integración entre docentes y rector y todo eso genera conflictos entre ellos, ellos tenían como base que como el rector se llevaba las cosas de la granja sin permiso, sin comprarlas, pues lo estudiantes hacían lo mismo, si el rector se lleva las cosas, nosotros también podemos ir a cogerlas sin permiso, se perdió la credibilidad en los rectores, el sentido que tiene la granja para el colegio” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

“Pues yo la verdad por comentarios, porque yo tampoco puedo decir que yo lo vi lo de los malos manejos, la verdad yo no sé, pero comentarios salían que los profesores no entregaban las cuentas como debían [...]” (Entrevista Hermina Pérez, docente, 2016).

“No fui testigo de eso, pero sí escuché de varias personas que él llegó a cogerse cosas que se cultivaban en la granja, para beneficio personal sin que él asumiera algún pago de esos productos, de Serrano igual” (Entrevista Nancy Camacho, docente, 2016).

“Él nunca decía “vengan y les voy a decir en qué he invertido cada peso” [...] empieza uno a dudar, una persona que no pone la cara de decir “bueno, es que la plata la hemos invertido en mil vacas o en compra de diez pollos” [...] había una granja demostrativa agropecuaria donde habían pollos, peces, ganado y de un momento a otro se acabó todo, pero no se vendió ¿y el dinero? No, no tampoco sí, que no aparezca ni lo uno ni lo otro pues eso empieza uno a dudar de una persona y que no es capaz tampoco de aclarar la situación pues uno piensa eso es deshonesto” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativa, 2016).

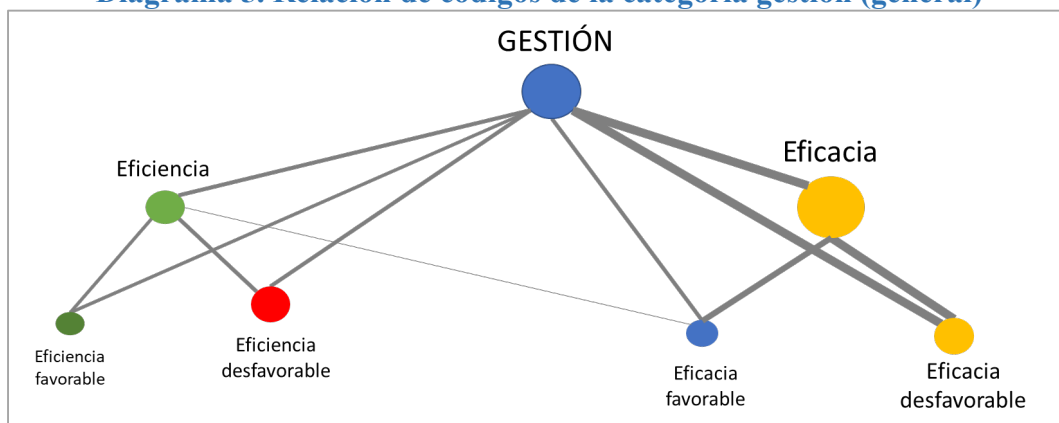
La relación de la categoría gobierno con el subcódigo gobierno central, gestión y liderazgo, muestra una red de relaciones de poder sin legitimidad, ya que los diferentes actores evidencian cuestionamientos al manejo de recursos de la granja y recursos limitados para los

proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que incidió en que su eficacia fuera considerada como desfavorable. El ambiente organizacional era conflictivo, el liderazgo se caracterizaba autoritario y había un marcado rechazo a la autoridad por parte de docentes y administrativos. El colegio tenía un bajo desempeño, tenía bajos resultados en pruebas externas, sus egresados muestran bajos niveles de ingreso a educación superior. Desde el punto de vista de la percepción de la comunidad, y de las pruebas estandarizadas, hubo una incapacidad de la autoridad para tomar decisiones que los llevaran a cumplir los objetivos que la sociedad le ha encargado.

4.2.2 Categoría gestión

En este apartado se presentan las relaciones principales de la categoría gestión con los subcódigos que lo componen y todas las demás categorías. La categoría gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de objetivos (Berales, 2009), es decir, la gestión se puede entender como organizar un grupo de personas en torno a un fin predeterminado. De acuerdo con Berales, la gestión implica un fuerte compromiso de quienes la ejercen, con los valores y principios de eficacia y eficiencia.

Diagrama 5. Relación de códigos de la categoría gestión (general)



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

La gestión entonces tiene que ver con: a) el tema financiero que es fundamental para la operación de una organización, b) con el tema político, porque permite comprender decisiones y pactos en los que participa la comunidad educativa, y c) con el académico, que es el fin de toda organización educativa.

Los principios eficacia y eficiencia hacen referencia a la consecución de fines en un tiempo dado y con determinados recursos (López, 2003, p.72) para el caso de la **eficacia** y la **eficiencia**, se consideran la cantidad de recursos necesarios para obtener una unidad del producto (Etzioni, 1964), es decir, la utilización de recursos sin desperdicios. A continuación, se presenta el diagrama específico de la dimensión gestión en el que se muestra de forma detallada las principales relaciones con diversos subcódigos.

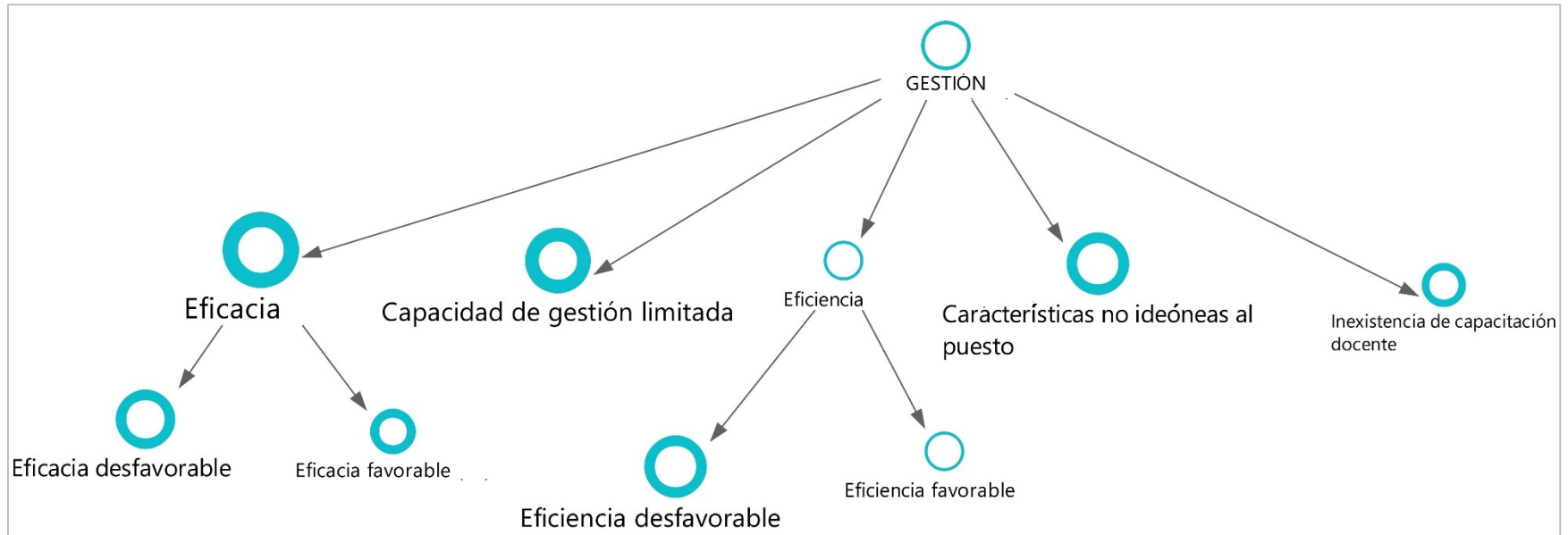
4.2.2.1 La categoría gestión y sus subcategorías

En el diagrama siguiente se destacan 3 códigos: eficacia, principalmente como desfavorable, capacidad de gestión limitada y características no idóneas al puesto. En cuanto a la primera, se argumentó que en el ITA no se realizaban las acciones necesarias para poder impartir una educación bajo los estándares exigidos por el MEN, esto, debido a las deficiencias de la gestión de los rectores:

De la misma forma, en cuanto al subcódigo **eficiencia** en la gestión existieron percepciones desfavorables, ya que los recursos que se destinaban para realizar prácticas docentes eran las mínimas, las cuales no satisfacían las necesidades de la institución:

“lo que pasa es que nuestra institución no cuenta con esas herramientas, la infraestructura no es la mejor, nosotros no tenemos el material pedagógico para apoyarnos para decirle ... aquí se trabaja complicadamente, la internet no es permanente, aquí hay internet una hora y las 23 no, entonces ¿cómo uno puede? Los chicos pues aquí de una u otra manera nos colaboran como en ellos prepararse también por su cuenta,” (entrevista Herminda Pérez, docente, 2016).
“No hay esa eficiencia que se debería prestar en la granja” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

Diagrama 6. Relación de códigos de la categoría Gestión (específico)



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

Respecto a la categoría gestión, se destaca que la **capacidad de gestión ejercida por los rectores era limitada**, esto debido a que en múltiples ocasiones los entrevistados argumentaban que los rectores no contaban con la capacidad para gestionar recursos financieros y humanos:

“Igualmente con el mal manejo que de pronto el directivo, refiriéndome a los directivos especialmente del rector, no funcionaba nada” (Entrevista Hermina Pérez, docente, 2016).

“Igual como por parte de los directivos hace falta mayor dirección, o sea, que los directivos como que estén empapados como de lo que le tienen que exigir a uno y que sienta uno que hay un aporte por parte de ellos y un apoyo” (Entrevista Nancy Camacho, docente, 2016).

“llegan rectores como que vienen con problemas de otro lado y uno con problemas a venir a direccionar, pues todos tenemos problemas, pero si estamos gerenciando, en el momento de gerenciar hay que olvidar eso” (Entrevista Pedro Moreno, padre de familia, 2016).

Por otro lado, también se destacó que las personas que ejercían el puesto de rector en el ITA **no contaban con las características necesarias para ejercer el puesto** de manera adecuada, ya que sus principios y valores no eran los idóneos:

“El trato indebido a los docentes, a los niños, a los padres de familia, refiriéndose de una manera bastante degradante en términos bastantes bajos, no aptos para la calidad de un profesional como es un rector de una institución educativa” (Entrevista Luz Mary Rincón, Personera, 2016).

“pues fueron personas que definitivamente no tenían esa vocación de servicio, de proyección, de transformación de la comunidad, o sea, no llevaban como ese pensamiento de lograr grandes transformaciones, no vi nunca eso” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

Asimismo, la comunidad percibe que los rectores no tienen una formación idónea, deslegitimándose su elección para dirigir al colegio:

“No, porque era personas que no tenían conocimientos claros en cuanto a administración y pedagogía, o sea, como que no cumplían esos requisitos, como que estaban ahí producto del azar, algo así por el estilo” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

“En el caso de Hernando Santana,, él de pedagogía no sabía mayor cosa porque era un geólogo, entonces ellos de pedagogía no tenían mayor idea” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

Para entender de mejor manera la relación de la categoría gestión con las demás categorías, a continuación se presenta la matriz de relación de códigos (matriz 3).

4.2.2.2 De la categoría gestión y su relación con las categorías de gobierno escolar, gobierno y liderazgo

En cuanto a la categoría **gobierno escolar**, se observa relación con los subcódigos de la categoría gestión, tales como inexistencia de capacitación docente, características no idóneas al puesto, capacidad de gestión limitada y eficacia desfavorable. En cuanto al subcódigo de la categoría gobierno escolar, se destaca el **incumplimiento de objetivos y políticas**, resalta la inexistencia de capacitación docente, características no idóneas al puesto, capacidad de gestión limitada y eficacia desfavorable, subcódigos que en su mayoría ya han sido abordados previamente.

El subcódigo inexistencia de capacitación docente ha sido relevante pues la responsabilidad de la formación no recae sobre el colegio únicamente, el principal responsable es la Secretaria de Educación de Santander, sin embargo, acorde a las percepciones de los entrevistados, no se realizaba y generaba serias inconformidades entre la comunidad docente:

“Ellos nunca se interesaron en eso, eso no había ningún interés en traer personal preparado para capacitarnos” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

“Si había necesidad de que ellos gestionaran ante la Secretaria de Educación algún tipo de capacitación, pero eso nunca se daba” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

“Desfavorecido, hace falta mucha capacitación para los docentes, como mucha, como que se le brinden mayores facilidades al docente en cuestión de capacitación” (Entrevista Nancy Camacho, docente, 2016).

Por otro lado, con la categoría **gobierno** los vínculos con la categoría gestión se dan con capacidad de gestión limitada y eficacia desfavorable. La relación se da a través de gobernabilidad, autoridad informal (docente), rechazo de autoridad, manejo inadecuado de recursos, cultura organizacional, alto nivel de conflictividad y ausencia de sentido de pertenencia. Todas estas subcategorías ya han sido abordadas previamente y es pertinente recordar todas la dificultades que se han venido referenciando a lo largo del documento

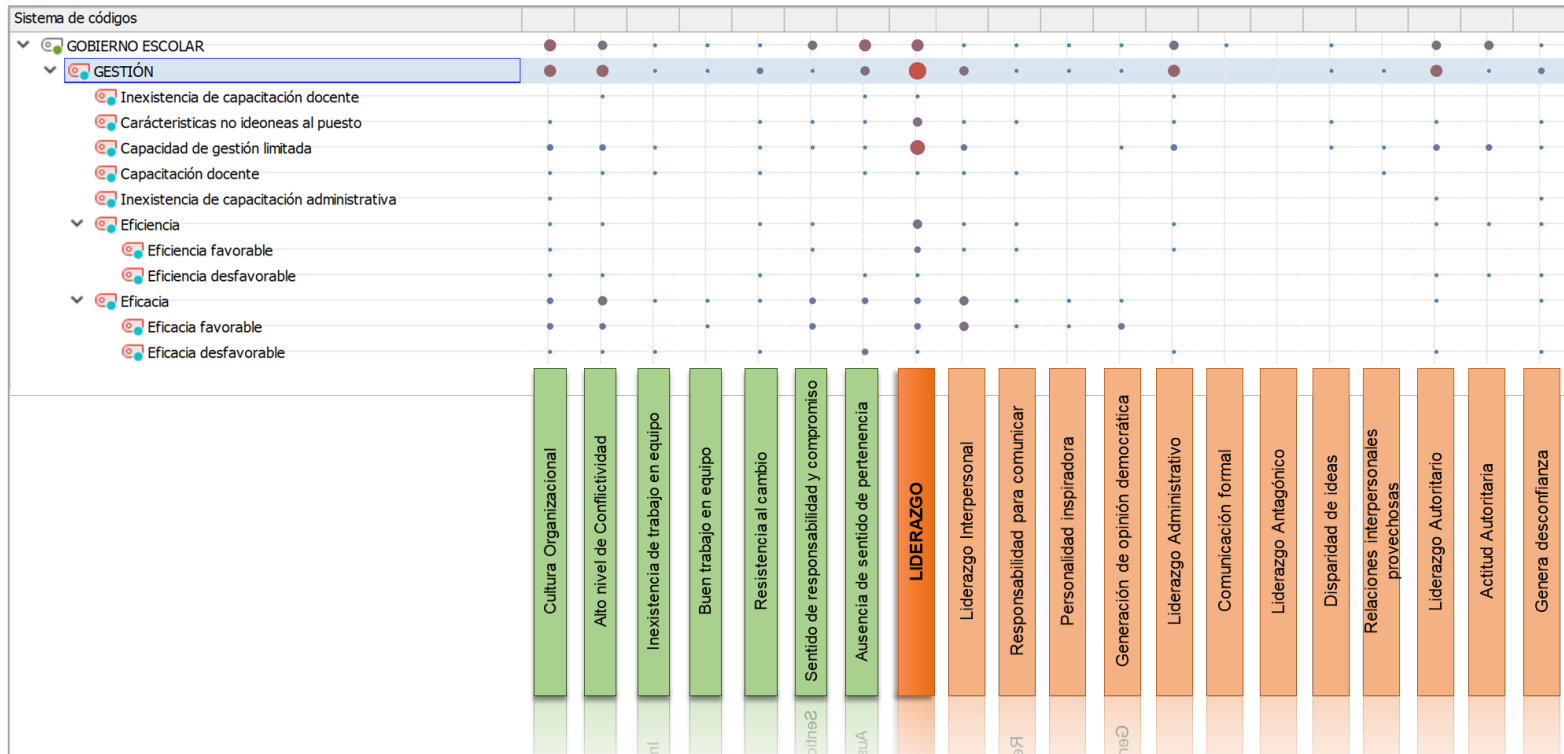
muestran dificultades en el manejo de recursos, una autoridad no reconocida, un ambiente laboral conflictivo donde los docente parecían presionar para que se respetase los acuerdos, normas y costumbres que ya estaban validadas a lo largo de la historia de la organización, todo esto afectando la implementación de acciones y mecanismos que llevaran al colegio a cumplir los objetivos que se tenían propuestos o que socialmente le han sido asignados a un instituto.

La relación de la categoría gestión con las demás categorías centrales de la investigación, se puede observar la deteriorada relación a nivel personal y laboral del rector con el resto de la comunidad educativa, pues se observa una fuerte relación con subcategorías de liderazgo interpersonal, específicamente con el liderazgo autoritario y la generación de desconfianza. Como se observó anteriormente con los extractos de la entrevista realizadas a uno de los rectores, estas situaciones parecieron incidir muy fuertemente en las restricciones que tuvieron los rectores para implementar acciones y mecanismos que llevaran al colegio a cumplir los objetivos que se tenían propuestos, afectando visiblemente la eficacia y la eficiencia de la organización e impidiendo la implementación de una gestión adecuada o pertinente para un ente educativo.

Matriz 3. Relación de todos los códigos con la categoría Gestión

Sistema de códigos

Categoría	GOBIERNO ESCOLAR	Cumplimiento de objetivos y políticas	Incumplimiento de objetivos y políticas	GOBIERNO	Gobernabilidad	Organización	Organización con fines políticos	Organización con fines educativos	Autoridad	Abuso de Autoridad	Autoridad informal (docente)	Rechazo de Autoridad	Discrecionalidad	Recursos	Limitación o inexistencia de recursos	Manejo adecuado de recursos	Manejo inadecuado de recursos
GOBIERNO ESCOLAR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
GESTIÓN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inexistencia de capacitación docente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Características no ideoneas al puesto	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capacidad de gestión limitada	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capacitación docente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inexistencia de capacitación administrativa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eficiencia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eficiencia favorable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eficiencia desfavorable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eficacia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eficacia favorable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eficacia desfavorable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

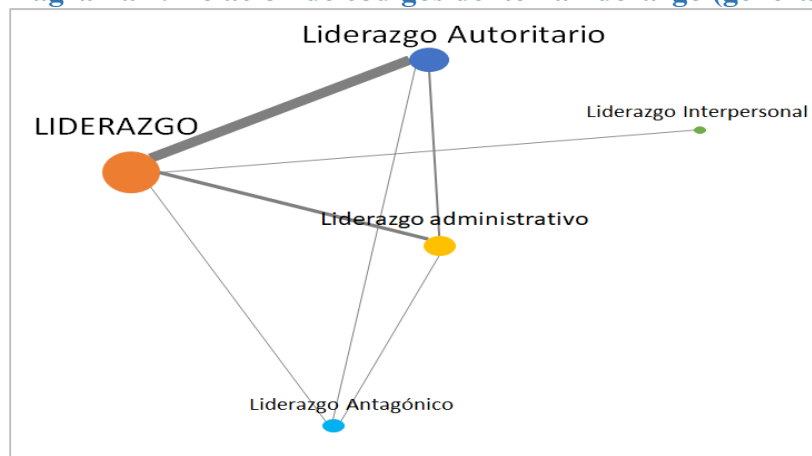
4.2.3 Categoría liderazgo

En cuanto a la categoría **liderazgo**, que es una de las más importantes para esta investigación, se encontraron resultados que apuntan a un tipo de ejercicio de gestión que resultó altamente contrapuesto a las pautas de comportamiento y valores de la comunidad docente. Recordemos que López Zárate (2003) considera que el liderazgo depende de tres variables principalmente:

requiere de condiciones para poder ejercerse o hacerse presente. El poder y la influencia que puede ejercer está en función de las características del individuo, de las características de la institución y del medio; hay presidentes que son verdaderos líderes, otros que son como reyes que sólo cumplen los rituales y las ceremonias y otros que se caracterizan por ser “trepadores” que buscan a toda costa mantenerse en puestos de autoridad [...] puede tener influencia y poder si se cumplen tres condiciones básicas: que tenga la autoridad legal, que cuente con recursos económicos y que tenga discrecionalidad para poder actuar en algunos campos (p.66)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el tipo de liderazgo de los rectores se percibe mayormente como autoritario, aunque en ocasiones como administrativo. Escasamente, se identificó el liderazgo interpersonal. A continuación, se presentan los diagramas para entender mejor lo antes mencionado.

Diagrama 7. Relación de códigos del tema liderazgo (general)



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

4.2.3.1 La categoría liderazgo y sus subcategorías

El **liderazgo** ejercido por los rectores se percibió en mayor medida como autoritario. De acuerdo con Ball, en este estilo de liderazgo la preocupación principal es la de imponerse. El director autoritario no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, impide o simplemente ignora la oposición. No se brinda oportunidades para la elaboración de ideas alternativas o la afirmación de intereses alternativos, fuera de los que el director define como legítimos. (1994, p. 131).

En las entrevistas se destacan las características de actitud autoritaria, se argumentó que el rector era un líder rígido e inflexible ya que no consideraba las opiniones de los demás:

“Es que eran personas muy arrogantes, déspotas, una persona que no se dejaba hablar, tocaba hacer lo que él prácticamente dijera y si no nos gustaba, pues problemas de nosotros” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

“Y ese fue uno de los causales para que él tuviera una serie de problemas debido a que le costaba entregar cuentas al colegio, a los estudiantes y a la comunidad educativa, pues todo es generó que, a él a la final, le tocara irse, digámoslo, por las malas porque él nunca quiso hacer las cosas como debían ser, él siempre mandaba, pero no hacía lo que debía” (Entrevista a Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

Este tipo de liderazgo causaba desconfianza entre la comunidad, como vimos anteriormente, ya que de acuerdo con las actitudes y decisiones que tomaban los rectores, se percibía una deficiente transparencia respecto a lo que hacían, cosa que hacía considerar a la comunidad que las intenciones eran deshonestas.

En cuanto al **liderazgo administrativo**, Ball lo define como aquel

donde el director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado y apoyado por un equipo de administración superior. El director se relaciona con el personal por mediación de este equipo y una estructura formal de las reuniones y comités. Ambas responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en una documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas. (Ball, 1994, p.131)

Este tipo de liderazgo se percibía en la comunidad cuando el rector tenía que gestionar actividades con los docentes y padres de familia, es decir, cuando tenía que comunicarse con ellos siempre lo hacía por medio de oficios y escritos

“En la de Santana y en la de Edgar Serrano sí se hacía reuniones periódicas seguidas para resolver los conflictos que se presentaban, los problemas, las dificultades que había en el colegio, con estudiantes y con docentes, pero eran solo por trámites administrativos” (Entrevista Alfredo Rodríguez, docente, 2016).

En la categoría **liderazgo**, además encontramos vínculos con los subcódigos capacidad de gestión limitada, características no idóneas al puesto, eficacia y eficiencia, y se explican a través liderazgo interpersonal con el subcódigo responsabilidad para comunicar. Finalmente, liderazgo autoritario se relacionó con el subcódigo desconfianza.

En esta línea, en cuanto al subcódigo responsabilidad para comunicar de parte de los rectores, encontramos resultados interesantes, pues, por un lado y como ya se ha reiterado en las líneas previas, una buena parte de los profesores consideran que hubo opacidad en el uso de los recursos asignados al ITA, al mismo tiempo, diversos padres de familia indican que sí se informaba de la situación del colegio, en concreto valoran que los rectores informaran generalmente en instancias del gobierno escolar, como el consejo directivo, la situación del colegio en general.

“sí, en las partes cuando yo estuve en reuniones si, se informaba muchas veces de qué estaba sucediendo en el colegio” (Entrevista Santiago Rodríguez, padre de familia, 2016).

“Pues a mí me parece que él siempre estuvo tratando de hacer alcanzar el poco dinero que llega a las instituciones educativas y siempre le contó al consejo directivo qué iba hacer con el dinero” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

“si nos comunico, rindió cuentas como dos veces, dos veces al año que yo me acuerde, he la rindió ante el consejo directivo también, sacó algo generalizado y él mismo lo desglosó en reunión” (Entrevista Flor Alba Olaya, Madre de familia, 2016).

El subcódigo genera desconfianza se relaciona directamente con la problemática de lo que se percibió como un manejo inadecuado de recursos. Este subcódigo emergió del análisis de los datos debido a que se observó que, de acuerdo con los profesores y administrativos

entrevistados, ante los reclamos, los rectores minimizaban su importancia o simplemente los ignoraban, interpretándose como una actitud autoritaria.

“El problema era básicamente porque por ejemplo [...] los profesores siempre requieren materiales para poder dictar sus clases, que unos libros, que unas tizas, que unos grafos, cosas así que son los elementos básicos para poder ejercer la función, entonces la negativa de él de que “no, no hay dinero, no hay dinero, no hay dinero”, [...] él nunca decía “vengan y les voy a decir en qué he invertido cada peso” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativa, 2016).

Diagrama 8. Relación de códigos del tema liderazgo (específico)



Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

En menor medida, los entrevistados consideraron que los rectores utilizaban el **liderazgo interpersonal**, este “se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. Es típico del director activo y visible” (Ball,1994, p.131). Esto lo hacían cuando requerían mantener relaciones interpersonales provechosas, para atemperar la inconformidad de algunos profesores y alumnos, o para obtener información cuando fuera necesario, tal como se menciona en el siguiente fragmento de entrevista, donde se evidencia que algunos miembros de la comunidad también obtenían beneficios personales al mantener informado al rector en turno:

“sí había profesores que de pronto era con él y le llevaban chismes en vez de llevarle la información correcta, eso le estaban llevando era chismes y poniéndolo a él en contra todavía más de los profesores, eso básicamente era eso lo que estaba pasando” (Entrevista Elisabeth Cruz, auxiliar administrativo, 2016).

En cuanto al liderazgo interpersonal, no se destaca lo suficiente, pero algunas personas mencionaban que los rectores no tenían malas intenciones ya que se preocupaban por el colegio, sin embargo, no hacían lo que les correspondía:

“para mí fue un rector que se preocupó mucho por el colegio, que de pronto le faltó apoyo y se equivocó en algunas cosas [...] pero fue una persona que sí trató de buscar mucho bienestar para el colegio, pero no pudo terminar esa meta” (Entrevista a Santiago Rodríguez, padre de familia, 2016).

“su interés porque los niños tuvieran esa idea de salir de un bachiller y seguir una vida académica de ser profesionales en eso sí tengo que evaluarle eso, sus empeños porque fueran los mejores de que miraran más adelante que visionaran, que tuvieran visión o sea tal vez él a raíz de sus otros inconvenientes, de sus actitudes, no logró captar o sembrar eso, pero la idea de él era buena” (Entrevista Luz Mary Rincón, Personera, 2016).

4.2.3.2 De la categoría liderazgo y su relación con las categorías de gobierno escolar, gobierno y gestión

En la relación entre las categoría **liderazgo** y **gobierno escolar**, se vinculan los subcódigos liderazgo administrativo, liderazgo autoritario y actitud autoritaria. Los subcódigos que resaltan son incumplimiento de objetivos y políticas, el liderazgo autoritario y la actitud

autoritaria que ya vimos previamente detallado en el apartado anterior. En cuanto a la relación entre las categorías liderazgo y gobierno, se vinculan los subcódigos liderazgo autoritario, autoridad: rechazo de autoridad; discrecionalidad; recursos: manejo inadecuado de recursos; cultura organizacional: alto nivel de conflictividad y ausencia de sentido de pertenencia.

Como se indicó previamente, la discrecionalidad es una de las condiciones para ejercer el liderazgo, permite al dirigente escolar tomar iniciativas, decidir a quién consultar, vetar acuerdos (López, 2003). En el ejercicio de sus funciones, el rector, aunque acorde a la normatividad cuenta con esta facultad legal, en la cotidianidad se encontró con muchos obstáculos para la toma de decisiones, ya que frecuentemente era cuestionado por los docentes, estudiantes y padres de familia. Además, es posible vislumbrar una cultura organizacional altamente conflictiva y reacia al cambio, donde los usos y costumbres eran incompatibles con los principios de eficacia y eficiencia que promovió, al menos formalmente, la reforma regulativa:

“Al principio este había un poco de abandono, digámoslo así, porque hubo mucho tiempo en que el colegio no tenía un rector en propiedad y al llegar este rector en propiedad quisimos hacer algunos cambios, algunas modificaciones, ponerle orden como se dice, como ponerle orden a la casa, sin embargo, uno encuentra tropiezos etcétera, etcétera; yo pienso que los retos más difíciles [...] estaban con los docentes [...] habían situaciones que uno como directivo no toleraba y entra en choque y en conflicto con docentes, pero en sí, yo pienso que se hizo una buena gestión” (Entrevista Hernando Santana, rector, 2016).

“Y por otra parte quiso también cambiar, imponer un poco la disciplina y el orden porque en ese momento el colegio no quería obedecer como unas normas básicas de convivencia: llegadas puntuales, uniformes como lo pedía el manual de convivencia y, entonces como en este colegio siempre se ha presentado que hay unos profesores chéveres y unos que no son tan chéveres que son los que exigen y se ciñen a los manuales de convivencia, entonces siempre se hacen dos equipos: los que si hacen cumplir a los estudiantes con normas básicas porque todo el problema es por las normas básicas -porque en este colegio se pelea-” (Entrevista Luz Dary Verdugo, docente, 2016).

“¡mal! ¡mal!, porque eso generó choque, el cambio genera choque y la exigencia generó choque. Vuelvo a repetir los dos grupos de profesores que siempre existieron en esa época y existen en este momento, él trató de llegar a que cambiáramos, a modificar algunos comportamientos inadecuados que tenían algunos docentes en ese momento, comportamientos como emborracharse en las calles, comportamientos como amanecer, comportamientos como ir a paseos con las niñas, tomar con las

niñas, bailar con las niñas, entonces, empezó a hacer el llamado de atención a los profesores y eso les disgustó enormemente a algunos profesores que no querían asumir de pronto las funciones que les correspondía y el trato que les correspondía con los estudiantes” (Entrevista luz Dary Verdugo, docente, 2016).

En esta misma línea, es interesante observar la percepción de los rectores, quienes enfatizan la conflictividad existente, la existencia de grupos que buscan mantener el estado de cosas que existía antes de la reforma, y un conjunto de hábitos que entran en conflicto con la ruta de mejora que establece el cambio regulativo:

“cuando yo lo recibí tenía un equipo de docentes con alto índice de agresividad, de poca intención de trabajo, grupos evidentes donde la mayoría maltrataba a la minoría, docentes con títulos profesionales distintos a las áreas que ejercían, docentes nombrados en primaria y que estaban dictando clases en bachillerato, nombrados en el área rural y que estaban en el casco urbano y desde hacía mucho tiempo se habían conformado grupos para ir en contra de el rector cualquiera que fuese el que estuviera en ese cargo, razón de ello los problemas que tuvo la rectora Janeth y el rector Hernando Santana. Al entrar a organizar la planta de personal, profesores que estaban instalados en sus cargos, obviamente no se acomodaron a la nueva distribución, que obedecía en primera instancia a los títulos profesionales que ellos ostentan...Los profesores que fueron asignados a nuevas áreas, áreas que según ellos eran incapaces de ejercer fueron los que junto a algunos padres de familia presentaron problema al asumir su nueva asignación académica” (Versión libre²⁰ Edgar Serrano, rector, 2014).

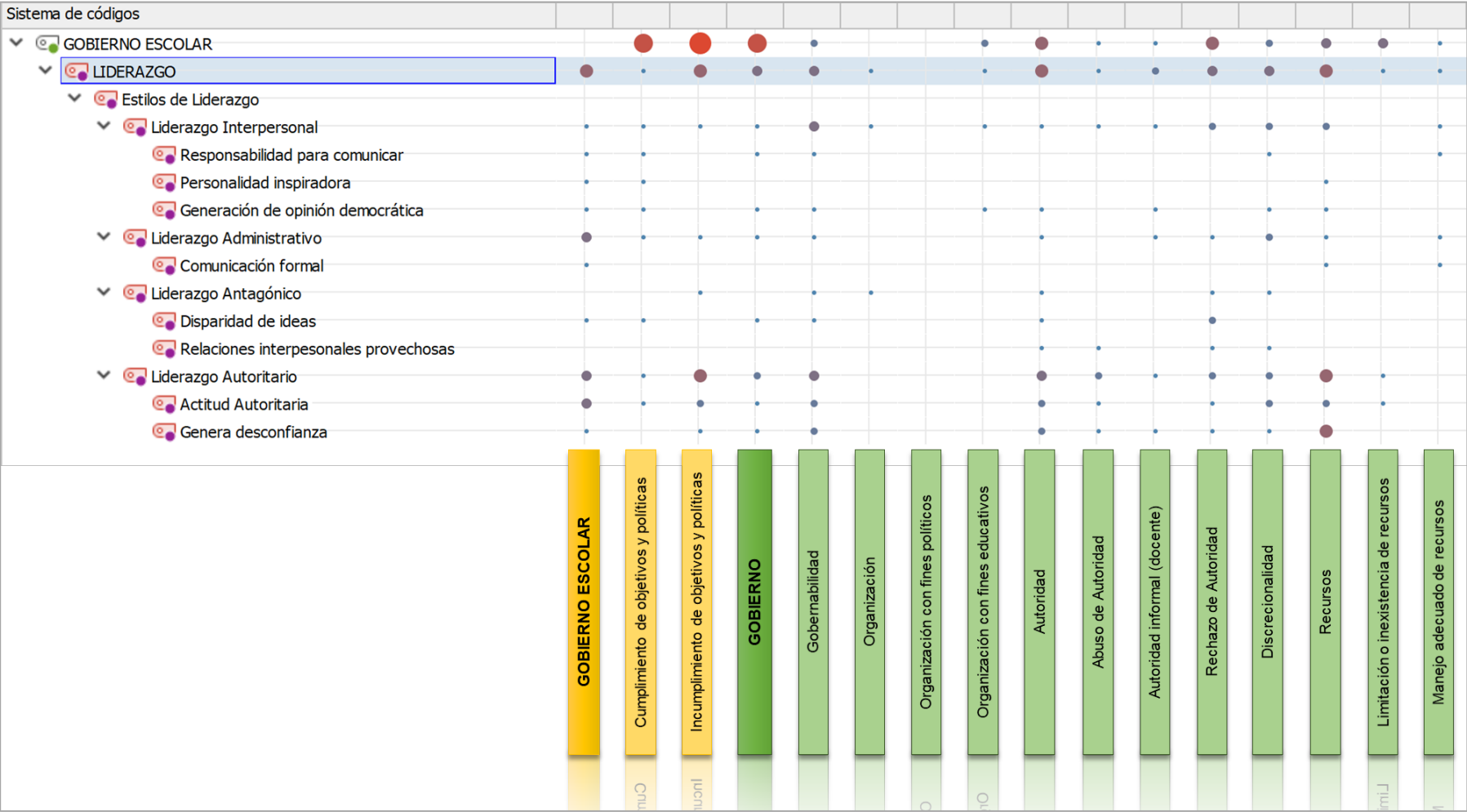
“Ellos dentro de lo que decían era que no querían una profesora del campo para que les viniera a dictar clases, pero eso era más un problema entre los políticos urbanos y la profesora, porque la mayor parte de los docentes que estaban en ese momento en el casco urbano provenían del área rural nombrados para primaria y estaban dando clases o en bachillerato o en primaria y tal vez era una cuestión que nosotros no le pedimos permiso a los “mandamases” para hacer o administrar el colegio, como pretendían quizá que se ejerciera la labor pidiéndoles permiso a ellos” (Versión libre Edgar Serrano, rector, 2014).

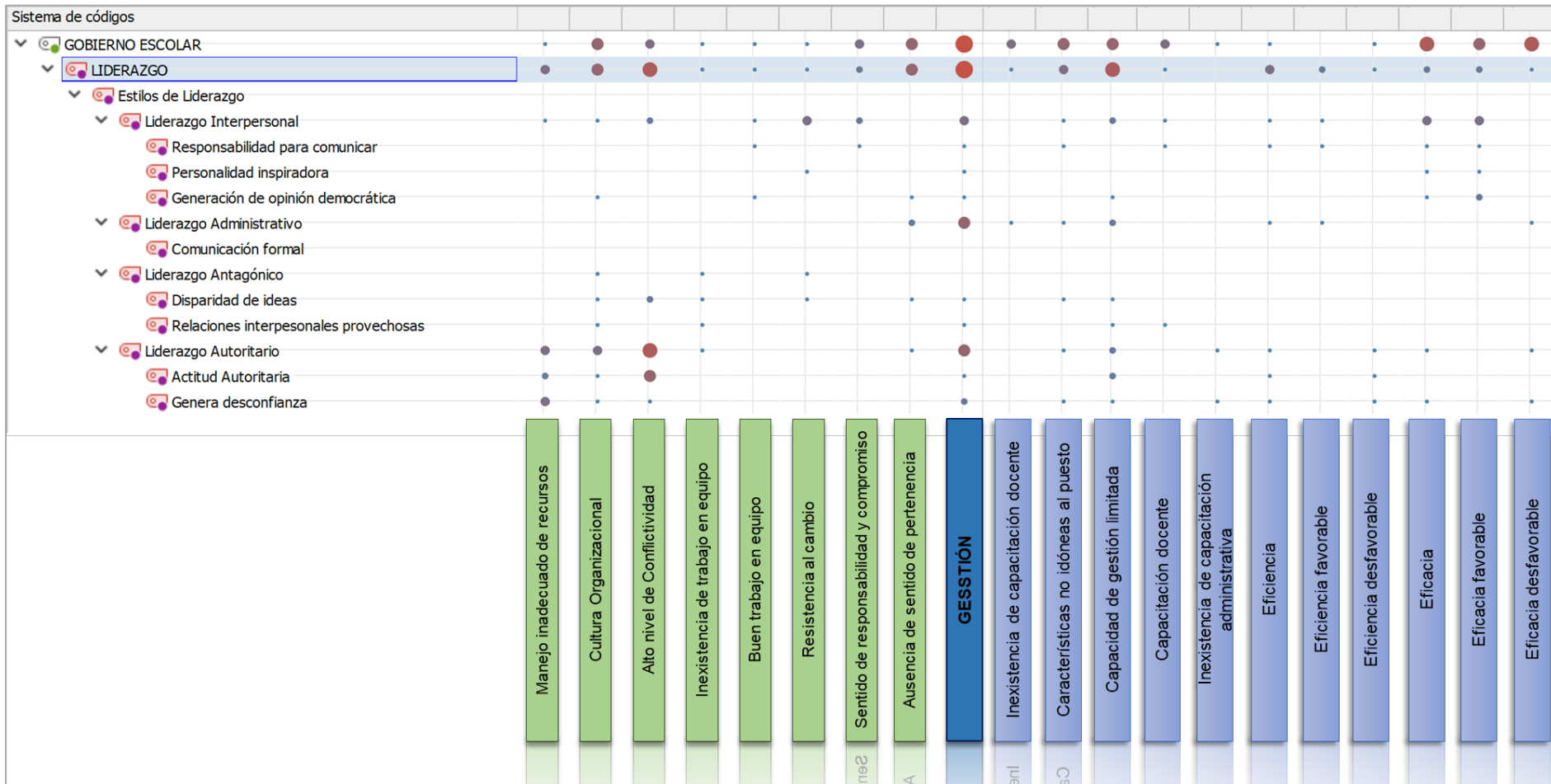
²⁰ La versión libre la podemos entender como “aquella diligencia en que el investigado como sujeto procesal tiene derecho a ser oído por parte del operador disciplinario, en cualquier etapa de la actuación, antes del fallo de primera instancia. Respetándole el libre ejercicio de su defensa” (Vidal, 2016). En este caso en concreto ante las denuncias de la comunidad educativa del ITA, el rector Serrano fue llamado a dar su versión libre de los hechos ante la oficina de control disciplinario de la Secretaría de Educación de Santander y posterior a ello su caso fue cerrado.

“Solo que al final cuando la situación se puso un poco tensa con algunos docentes, pues algunos padres de familia tomaron parte de esa problemática porque ellos querían, de pronto favorecer a docentes que son nativos de esa tierra” (Entrevista Hernando Santana, rector, 2016).

En cuanto a la relación de la categoría **liderazgo** con los subcódigos de la categoría **gestión**, se identifican liderazgo administrativo y liderazgo autoritario: genera desconfianza y se relaciona con capacidad de gestión limitada, características no idóneas al puesto y eficacia, subcódigos que ya han sido abordados en apartados anteriores.

Matriz 4. Relación de todos los códigos con el tema liderazgo





Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAX

4.2.4 Categoría gobierno escolar

Como lo vimos en los diagramas 1 y 2 de este capítulo, la categoría central de análisis **gobierno escolar** es un concepto teórico que hace relación al poder político estructurado al interior de la organización escolar. En el caso de estudio, se constituye por 3 instancias: rector, consejo directivo y consejo académico, configurado bajo un modelo de contrapesos donde la toma de decisiones es colectiva y se busca evitar la concentración del poder. Estas tres instancias están bajo una estrecha relación de control y vigilancia por parte del ente municipal, departamental y nacional (Ministerio de Educación Nacional, 2008), lo que hace que el gobierno escolar tenga un nivel de autonomía limitada dentro de la organización (Acosta, 2010; López, 2003 y Ordorika, 2011). Esta noción está relacionada directamente con la categoría de **gobierno**.

Es también de resaltar que el ejercicio del poder político al interior de cualquier organización requiere de unos mecanismos, acciones, instrumentos y procedimientos para el logro de los objetivos de una organización, y esto lo entendemos como **gestión**. El ejercicio del poder político y administrativo, requiere de capacidad de decisión, y diversos recursos personales e institucionales para conducir las decisiones de un grupo social, lo que hemos entendido como **liderazgo**.

En la categoría **gobierno escolar** se observa relación con la subcategoría incumplimiento de objetivos y políticas y es que como lo vimos en los apartados anteriores, la comunidad docente percibió poca capacidad de gobierno para responder a las demandas de eficiencia y eficacia. Las diversas entrevistas dejan ver que el colegio se comportaba como una organización caótica, sin objetivos y direccionamiento visible y se veía enfrentada entre los intereses y personalidades de todos sus miembros. Por ello, integrantes de la organización como estudiantes, padres de familia, profesores, exalumnos y comunidad en general añoraron el pasado del colegio con los rectores que eran elegidos sin apego a los principios meriocráticos y el ideario operativo que plantea el MEN:

“Viendo la necesidad queremos pedir como director de grado once un docente idóneo, con principios y valores que nos oriente, que nos apoye que sea nuestro amigo exigimos al docente Luis Santiago Camacho Mendoza quien es la persona más antigua de la institución, de mucha experiencia

laboral, él también fue rector de la institución años atrás y nunca tuvimos una polémica de estas, bajo su liderazgo todo marchó bien tanto en lo académico, granja y disciplina” (Carta de estudiantes y comunidad en general a secretario de educación, 2013).

El contenido de la carta arriba mencionada permite ver la nostalgia por una dirección pasada, por una manera diferente de dirigir el colegio donde eran el carisma, la autoridad moral o la experiencia acumulada los valores reconocidos como deseables en un líder. Puede interpretarse que la comunidad exigía volver al estado de cosas anterior, donde no se medían resultados, no se exigían perfiles deseables en los docentes, y los recursos se manejaban con el visto bueno de la comunidad.

Pero esta nostalgia no estaba dado por un pasado perfecto, en el ITA siempre ha habido inconformidad, las últimas rectoras elegidas previa al decreto del 2002, la profesora Jacqueline Nieves y la la profesora Janeth Hernández, quien no aprobó el examen de ingreso a la carrera como directiva docente habiéndose aprobado ya el cambio de legislación, por lo cual se mantuvo como rectora encargada hasta noviembre de 2006, cuando se trasladó a otro municipio pues era una docente bajo el decreto 2277. Tuvieron una gestión cuestionada, pero no al grado de generar un problema de gobernabilidad.

“Con la rectora que hubo cuando había hasta 9° hubo unos inconvenientes pero fue como también por el manejo de los recursos [...] los pelados decían que habían hecho unas actividades para comprar un equipo de sonido o no sé qué fue lo que compraron y como que la rectora en su momento no daba el informe de los recursos, como que los recursos no se sabía qué estaba pasando (...) Pues ella en su momento también pidió traslado” (entrevista Luis Camacho, docente y coordinador, 2016).

“Pues casi siempre han existido las diferencias con rectores, ha sido como una constante, pero en cierta forma se deben a procedimientos que no son, óseas cosas irregulares que ellos hacen en cuanto al trato hacia el grupo de docentes, trato a la comunidad, trato irregular incluso a estudiantes, pero una falla grande siempre ha sido el manejo de recursos. (...) casi siempre se dieron críticas fuertes y los rectores al final han preferido salir, no continuar en esos términos.” (Entrevista José Camacho, docente, 2016).

Los nuevos rectores del Acuerdo 1278, encontraron en el ITA un ambiente conflictivo que no les era satisfactorio como espacio de trabajo. Sus aspiraciones futuras estaban enfocadas en escalar en la gestión, y la posibilidad de buscar un traslado:

“he visto que acá en Santa Helena pues uno busca pues es poder tener esa afinidad y esa cooperación con los rectores, pero si ellos de pronto no sé por cualquier cuestiones familiares, no estaban a gusto trabajando aquí en Santa Helena, pues de pronto buscaban un trampolín, Santa Helena era el trampolín como lo dijo un rector para volar lejos porque Edgar lo manifestó en una ocasión, que dijo que Santa Helena era un trampolín para poderse salir, entonces ...”(entrevista Luis Camacho, docente y coordinador, 2016).

Incluso se sintieron beneficiados con su expulsión, como lo expresó el rector Santana:

“Con todo respeto, lo que voy a decir, me hicieron fue un favor, porque yo estaba en un colegio donde estaba supremamente lejano de la ciudad de Bucaramanga y para asistir a estas reuniones que nos tocaba de manera obligatoria [...] y al siguiente colegio donde llegue ya estaba más cerca de Bucaramanga y las carreteras mejoraron, muchas condiciones mejoraron, entonces yo pienso que en últimas, salí ganando” (Entrevista Hernando Santana, 2016).

La gestión de los dos primeros rectores en propiedad del ITA nombrados bajo el decreto 1278 de 2002, así como los objetivos que guiaron sus rectorías, permiten ver algunas conclusiones parciales:

1. El primer rector propuso mejorar la productividad de la granja escolar pero sus resultados en el corto plazo no fueron los mejores. lo que generó desconfianza y empezó a ser cuestionado por los proveedores de la granja y los docentes. Los profesores, como una forma de cuestionar la capacidad de gestión del rector, propusieron un comité de granja para mejorar su producción y según testimonio de los docentes, esto dio mejores resultados que los que reportaba previamente el rector , lo que aumentó la desconfianza en torno a su manejo financiero.

La presión de los proveedores y un mayor control de la auxiliar administrativa/pagadora

sobre los recursos, quien tenía una buena relación con los docentes, generó múltiples cuestionamientos sobre el manejo financiero del rector Santana. Si bien las gestiones anteriores del ITA también tuvieron cuestionamientos, generaron conflictos que fueron gestionados de forma más ágil entre la comunidad pues se trataba de rectores que eran docentes del colegio y oriundos del municipio o con fuertes vínculos familiares, como lo permitía el decreto 2277 de 1979. Los dos primeros rectores emanados de la reforma regulativa provenían del exterior, no eran conocidos por la comunidad, no pertenecían, por tanto, a la misma cultura organizacional. Es posible establecer que la añoranza por el pasado y la férrea oposición de la comunidad a los dos rectores y sus gestiones, pidiendo el retorno a los usos y costumbres previos, permite ver que en el ITA se promovió un *localismo institucional* (López Zárate, 2003), es decir, el reconocimiento de la autoridad que proviene del interior de la organización.

2. La segunda gestión, del El rector Serrano, promovió un cambio en el colegio referente a las asignaciones académicas de los docentes. La mayoría de los docentes eran maestros de larga estadía en el colegio y quienes pertenecían al decreto 2277, estatuto que estaba basado en relaciones burocráticas y clientelares. La intención de Serrano fue cambiar la asignación académica con base en los títulos profesionales de los maestros en un municipio rural alejado y poco atendido por la Secretaria de Educación, donde pocos docentes fuera de los nativos quieren llegar a ocupar esos cargos. Para los profesores, la profesionalización ha sido un gran logro personal debido a sus condiciones de origen, muchos de ellos se hicieron licenciados –profesionales en educación- luego de varios años de ejercicio docente y como una necesidad para mejorar sus salarios.

A pesar de que muchos profesores tenían la misma titulación, habían elegido áreas de acuerdo con su intereses y habilidades, más que para el desempeño en los contenidos docentes; además, con el visto bueno de los rectores que dirigieron el ITA antes de la reforma. La iniciativa de Santana, en línea con los principios del cambio regulativo, operaba bajo argumentos meritocráticos que, para la comunidad desconocían la historia organizacional, y se leyó como un cuestionamiento de las capacidades del equipo docente. Es decir, fue una ruptura con las normas informales, los acuerdos y costumbres, es decir, un elemento constitutivo de la cultura organizacional, que había permitido “llevar en paz” el

funcionamiento del ITA. Padres de familia y otros miembros de la comunidad salieron en defensa de sus paisanos, los profesores que conocían de toda la vida, con quienes compartían cultura e historia, pues lo consideraban una oposición al funcionamiento “armónico” de su colegio y de su pueblo.

Lo sucedido en las dos gestiones estudiadas representa un choque entre la cultura organizacional y el cambio regulativo. Los rectores desconocieron la cultura organizacional y la historia de un municipio al que por primera vez visitaban, esa condición de “extranjeros” puso en jaque la gobernabilidad de la organización pues buscaron apegarse a los principios de la Ley, sin buscar consensos, cuestión que fue percibido como autoritarismo por parte de una parte considerable de la comunidad, especialmente, de la mayoría de los profesores.

CONCLUSIONES

Las conclusiones serán estructuradas a partir de las dos grandes temáticas alrededor de las que se formularon las preguntas, los objetivos y las hipótesis de esta investigación. Como se indicó en el capítulo I, la primera pregunta de investigación y su objetivo, fueron:

- ✚ Pregunta: ¿qué efectos generó el decreto 1278 del 2002 que modifica la forma de elección del rector, en el gobierno y en la gestión escolar en los periodos rectorales 2006-2010 y 2010-2013 en el ITA?
- ✚ Objetivo: analizar los efectos del Decreto 1278 de 2002 en el gobierno y la gestión escolar del ITA, en los períodos rectorales 2006-2010 y 2010-2013.

Como se ha delineado en los capítulos II y IV, el nuevo estatuto (Decreto 1278 de 2002) introduce la evaluación del desempeño y de competencias para docentes y directivos que cambió el Decreto 2277 de 1979. Este último, había sido resultado de una larga lucha sindical que otorgaba a los docentes “un régimen especial en las condiciones de ingreso, ejercicio de la profesión, estabilidad, ascenso y retiro” (Ávila, 2008, p.26). El decreto reglamenta la disposición de la Ley General de Educación para vincular en calidad de directivos y docentes no sólo a licenciados, sino a otros profesionales previa aprobación del concurso de méritos y la realización de cursos de formación en pedagogía durante el año siguiente a su posesión.

Las modificaciones al MEN y el decreto, representan un cambio de tipo regulativo (Scott, 2004) y forman parte de una reforma de gran relevancia para la política educativa en Colombia. Esta reforma se ajusta a los principios de la Nueva Gestión pública, es decir, una modernización en la gestión del sistema educativo en general y los centros escolares en específico, donde los principios de eficiencia, eficacia, la evaluación y la calidad se convierten en procedimientos y aspiraciones que conduzcan el desempeño de la educación.

El decreto de 2002 que incorpora la exigibilidad de un concurso de méritos, incluye la evaluación de aptitudes, experiencia, competencias básicas, relaciones interpersonales y condiciones de personalidad de quien ocupe los cargos directivos en los centros de

enseñanza. En el mencionado decreto se plantea que el ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente y que los profesionales de la educación serán responsables de su desempeño en la labor correspondiente, y en tal virtud deberán acceder a diversos tipos de evaluación de su labor: evaluación de periodo de prueba, evaluación ordinaria periódica de desempeño anual y evaluación de competencias. También, se establecieron consecuencias punitivas e incentivos ligados a la evaluación.

La evaluación continua tiene gran relevancia pues con la reforma acceder al cargo de directivo docente y docente puede suceder a través de concurso de méritos, abandonando mecanismos de inscripción y ascenso en el escalafón a través de cuerpos colegiados y burocráticos como lo fueron previamente la Junta Departamental o Seccional de Escalafón. El ascenso a estos cargos directivos dependía de las buenas relaciones personales o clientelares con los miembros de dicha junta (especialmente con el director del Fondo Educativo Regional – FER), con el alcalde municipal u otras figuras políticas que tuvieran influencias en dicha instancia. Por tanto, el paso a un concurso de méritos donde intervienen instituciones del nivel de la Comisión Nacional de Servicio Civil y el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, supone modificaciones de gran profundidad en la elección y en la operación del gobierno escolar, toda vez que el directivo debe haber aprobado diversas pruebas de conocimientos y destrezas para con el cargo .

Los resultados permiten considerar al decreto del 2002 como la inauguración de los principios de la NGP en la gestión estatal, un ***cambio institucional de tipo regulativo desde fuera***. El cambio institucional no solo puede analizarse como el cambio de ley que se imponga desde el Estado y que incide en la vida de las organizaciones, es la relación de cómo esas reglas externas son asumidas por cada organización de acuerdo con su historia, valores y las normas que ha construido a través del tiempo. El cambio, a su vez, tampoco se reduce a un tema netamente de intereses, de políticos y de gestores, el cambio pasa por la historia que construye cada grupo humano inmerso en su rico entramado cultural donde se construyen y deconstruyen significados, donde se interiorizan o no normas, leyes, decretos que organizan la vida en sociedad (Scott, 1995).

Entre los cambios, las evaluaciones y concursos al gremio docente y que implicó un cambio

drástico rompiendo con 23 años del modelo de contratación y de vinculación laboral previo, pudo haberse leído como un acto de desconocimiento de las trayectorias y los medios establecidos en las escuelas para reconocer el desempeño y el ascenso. El decreto no concibió una transición suave, sino el congelamiento del escalafón cuando se expidió el decreto que reglamentó el ascenso de directivos y docentes, en el caso de estos últimos, que por más de 3 años vieron congelar su proceso de ascenso, de mejora salarial y de cesantías.

Esto también fue sentido por parte de los docentes y directivos provisionales porque implicaba la obligación de aprobar un examen para continuar en sus cargos, quienes no lograran aprobar no podían mantenerse en la nómina estatal, pues a partir de la implementación de la ley se consideró que la no titulación como profesional o licenciado y la no aprobación del examen de ingreso como causales de cese laboral.

Lejos de lo que proponía el sindicato FECODE (Federación Colombiana de Trabajadores de la Educación), el Estado impuso nuevas prácticas laborales generando un doble estatuto docente en el país. Para algunos autores “Con esta iniciativa, totalmente unilateral, el gobierno generó la anómala situación de dejar dos estatutos docentes vigentes, en un abierto atentado contra el principio de igualdad y de unidad profesional y gremial de los maestros que, de la noche a la mañana, quedaron divididos entre. Los “antiguos” y los “nuevos” (Pulido, 2008, p. 42). Como parece evidente, el nuevo decreto atentaba contra lo que para el profesorado del país eran derechos ganados, y dejó una visión negativa sobre este cambio especialmente en los docentes “antiguos o del 2277”. Entre el nuevo personal que ingresaba, la aprobación de un examen y una formación como mínima técnica en educación o profesionales en todo tipo de áreas, produjo un cambio radical en la conformación del profesorado del país, ahora más heterogéneo y segmentado.

El cambio regulativo evidenció un desarreglo entre los principios ordenadores de la norma y una cultura organizacional caracterizada por un alto nivel de conflictividad y resistencia al cambio. La gestión de los dos rectores estudiados fue cuestionada porque las acciones de ambos directivos se oponían a prácticas y reglas informales que estaban más legitimadas desde lo formal y legal pero no estaban estructuradas y validadas como una organización con un objetivo determinado más allá de funcionar cotidianamente como un ente educativo. El

alto grado de conflictividad en el ITA fue una constante, trascendiendo a alguna gestión en particular como lo dejan ver algunas entrevistas:

“Es que siempre ha habido como dos grupos en el colegio, entonces uno los que están siempre a favor de lo que decidan los rectores así sea absurdo y no decimos nada y hagamos tal cual como ellos dicen, así de pronto eso nos exija a nosotros cosas que no deben ser y otros lo que de pronto no, expresan que eso no debe ser así, que es absurdo, muestran su inconformidad, siempre ha habido esos grupos y esos problemas” (Entrevista Nancy Camacho).

Estos bajos resultados en las dos gestiones se dieron en medio de un fuerte **localismo institucional** porque en el colegio se prefiere a rectores con una previa trayectoria laboral en esa organización y que sean oriundos de ese lugar, como lo evidencias extractos de diversas entrevistas, incluida la del rector Santana.

Como respuesta tentativa a la primera pregunta de investigación, se planteó que

- ✚ El decreto 1278 del 2002 es un cambio institucional de tipo regulativo que modificó la forma de elección del rector, que no coincidió con un cambio cultural-cognitivo que permitiera la aceptación y legitimación de estas modificaciones. En consecuencia, en las dos gestiones rectorales analizadas la principal figura de autoridad careció de condiciones de gobernabilidad, entendida como capacidad de ejercer el gobierno y la gestión escolar.

Con base en los resultados esquematizados en el capítulo IV, esta primera hipótesis puede validarse. Recordemos que el decreto 1278 de 2002 es un **cambio institucional regulativo**, entendido como “procesos de regulación [que] implican la capacidad de establecer normas, inspeccionar la conformidad de los demás para ellos, y, cuando sea necesario, manipular sanciones-recompensas o castigos en un intento de influir en el comportamiento futuro” (Scott, 1995). Este cambio regulativo, al ser de aplicación nacional y ser impuesto sin consenso o negociación con el gremio de profesores, tuvo una fuerte oposición. Además, los cambios que buscaron promover los rectores, adicionalmente a la desconfianza que generó una falta de transparencia respecto al uso de los recursos del colegio, representaron inestabilidad y alta conflictividad. La legitimidad de los rectores estuvo en duda

prácticamente desde su llegada al colegio, pero rápidamente escaló a un nivel de ingobernabilidad. El ambiente, altamente conflictivo, además de la existencia de dos grupos en los que se dividía la comunidad (una gran mayoría en contra de las decisiones del rector en turno, y una minoría conformada por profesores interesados en mantener el orden establecido), impedía la posibilidad de concertar acciones de conjunto, como se ha logrado mostrar en el capítulo de análisis de resultados.

En cuanto a la segunda pregunta y objetivo planteado en esta investigación:

- ✚ Pregunta: ¿cuál es el estilo de liderazgo construido por los rectores de los dos periodos analizados, y qué efectos tuvo en el gobierno escolar en el ITA Santa Elena del Opón?
- ✚ Objetivo: explicar el estilo de liderazgo de los rectores y cómo esto incidió en su destitución en los dos períodos estudiados, con base en la topología de liderazgo y estilo de gestión planteada por Stephen Ball.

Se ha podido observar que el estilo de liderazgo de estos rectores se ajusta a dos de los tipos plateados por Ball (1994): autoritario en ambos periodos rectorales y en el periodo 2010-2013 el liderazgo administrativo. El estilo autoritario se distingue por la imposición, no ofrece probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. De acuerdo con las entrevistas, ambos rectores mostraban las características de una actitud autoritaria, se argumentó que eran líderes rígidos e inflexibles. Igualmente, podemos asociar a este tipo la decisión unilateral que expresan ambos rectores en la gestión de los recursos, se percibía una deficiente transparencia pues no informaban a la comunidad sobre el destino de los recursos.

En cuanto al liderazgo administrativo, que se caracteriza por un tipo de gestión que se acompaña de un equipo de administración y una estructura formal para la toma de decisiones, el segundo periodo rectoral analizado se caracterizó por las reuniones y comités que permitían al dirigente escolar conducir algunas decisiones. , en concreto, cuando el rector tenía que gestionar actividades con los docentes y padres de familia, es decir, cuando tenía que comunicarse con ellos siempre lo hacía por medio de oficios y escritos, mantenía canales de comunicación formales y gestionaba reuniones informativas con la participación del

comité. Es posible decir que en este segundo periodo, el rector ejercía un liderazgo administrativo focalizado a solo algunas decisiones.

Los dos tipos de liderazgo ejercidos por los rectores en los dos periodos analizados resultaron ineficaces, no se cumplían las tres condiciones básicas de la autoridad legal, a decir de López Zárate (2003), que cuente con una autoridad reconocida como legítima, recursos económicos y que tenga discrecionalidad para poder actuar. Los rectores representan liderazgos limitados, contaban con una autoridad legal pero no con una autoridad reconocida; manifestaban contar con muy pocos recursos para el funcionamiento del colegio y la comunidad expresaba acusaciones de mal manejo de recursos; finalmente, tenían cierta discrecionalidad en el uso de los recursos, pero siempre interpretada por la comunidad como falta de transparencia.

Como respuesta tentativa a la segunda pregunta de investigación se planteó que:

Los estilos de liderazgo asumidos por los dos rectores estudiados generaron un descontento similar pese a sus diferencias notorias. Ello es explicable en virtud de la existencia de un contexto político altamente conflictivo donde conviven diversas corrientes ideológicas y un cuestionamiento a toda autoridad.

Esta hipótesis también puede validarse, toda vez que el estilo de liderazgo de ambos rectores supuso una crisis de gobernabilidad, que, aunada a la falta de legitimidad en ambas gestiones derivado de lo que se consideró como una imposición legal, representó una crisis de gobernabilidad que derivó en la destitución de ambos directivos. El contexto y la cultura organizacional del ITA, altamente conflictiva y con marcadas diferencias entre grupos antagónicos, además de los antecedentes de oposición permanente a las figuras de autoridad, representaron el escenario más favorable a la crisis generada en ambos periodos.

En el caso del primer periodo analizado, pesó mayormente la carga de acusaciones por malos manejos de los recursos financieros. En el segundo, con el profesor Serrano, el tipo de cambios que promovió al generar variaciones en la carga académica de los docentes fue percibido como un ataque a los acuerdos, normas y costumbres es decir, a la cultura e historia organizacional.

Los eventos analizados en esta investigación permiten observar el desajuste entre un cambio regulativo y un necesario cambio cognitivo-cultural que permitiría arraigar las modificaciones impuestas por la norma. El caso de estudio es una muestra de cómo incide una cultura organizacional en el desempeño de un centro escolar, la forma como se concentran y dispersan las relaciones sociales a su interior de la organización, y la disposición al cambio. En el ITA, la historia de la organización, la fuerza de las costumbres, el localismo y normas informales, así como los valores asociados a beneficios personales, pesaron de manera definitiva en el desenvolvimiento de los hechos. Por otro lado, los rectores procedieron de forma exclusivamente procedimental, carecieron de capacidad para gestionar valores, expectativas, aspiraciones y recursos. Su desconocimiento de los valores de la identidad organizacional en el ITA, aunado a su falta de experiencia en la gestión y a un estilo que parecía alinearse a los principios de la Ley, sin un consenso, detonaron su salida.

La investigación ha permitido hacer un retrato parcial de los eventos sucedidos en el caso estudiado durante dos gestiones sucesivas al haberse implementado una reforma legislativa que modificó las líneas de la política educativa en Colombia, y con ello, su operación. Como toda fotografía, se logra ver una parte de aquello que se captura, en este caso, el efecto de un cambio regulativo en el desenvolvimiento de las gestiones de los dos primeros rectores elegidos bajo el nuevo decreto. No ha sido objetivo de este trabajo exponer los eventos que sucedieron a la salida del segundo de los rectores analizados.

En un intento por clarificar, apenas un poco, el estado actual del ITA, es posible indicar que posterior a la salida del rector Edgar Serrano en febrero del 2013, tomó la dirección a manera de encargo el profesor Luis Santiago Camacho, quien ya había sido rector años anteriores. A principios de 2015 el ITA Santa Helena del Opón se fusionó con la institución educativa Domingo Savio del corregimiento de Cachipay debido a la baja matrícula que presentaba este último centro educativo, entonces el ITA pasó de tener 15 sedes a contar con 20 sedes. Tomó la dirección el ingeniero Rolando Blanco, quien estaba nombrado en propiedad en el colegio de Cachipay, el profesor Luis Camacho asumió el cargo de coordinador.

El ingeniero Blanco, oriundo del departamento de Boyacá y quien había realizado su vida laboral en este departamento, tuvo serios cuestionamientos en el manejo financiero del ITA y decidió entablar acciones jurídicas en contra de la secretaria / pagadora en funciones en

aquel momento, debido a lo cual abandonó la organización escolar en abril del 2016 en búsqueda de su traslado, generando una nueva crisis de gobernabilidad. Debido a esta situación, asumió el cargo de rector encargado en julio de 2016 el profesor Alfredo Rodríguez, quien ha sido docente del municipio por más de 30 años y hasta la fecha ha sido quien se ha encargado de la dirección escolar de manera estable.

En cuanto a los rectores Santana y Serrano, han afrontado varias marchas de rechazo e incluso nuevos traslados por cuestionamientos en sus actuaciones como directivos en diferentes planteles educativos en varios municipios del departamento de Santander, según lo registra la prensa local (El regional, 2017, en línea; El regional, 2019, en línea y Ecolecuá, 2019 en línea).

En futuras investigaciones sobre el tema sería necesario caracterizar de manera más profunda la cultura organizacional en el ITA, pues es en esta variable donde es posible identificar elementos de análisis de gran utilidad para conocer las posibilidades de la dirección escolar, las alternativas para operar un sistema de cooperación que conduzca a mejores resultados en el colegio, y vislumbrar caminos de desarrollo en su comunidad.

REFERENCIAS

Acosta, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes: el gobierno de las universidades públicas en México*. México, D.F.: ANUIES.

Acosta, A. (2002). Gobierno y gobernabilidad universitaria. Ejes para una Discusión. *Tiempo Universitario*. 1-4.

Acosta, A. (2000). *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición: Análisis de tres experiencias institucionales en México*. México, D.F.: Fondo de cultura económica.

Acosta, A., & Buendía, A. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: el caso de México. *Revista de la Educación Superior*, vol. XLV(3), núm. 179, pp. 9-23.

Acosta, W. (2011). Gestión escolar y producción de subjetividad en Colombia, 1990-2005. *Revista de la Universidad de la Salle*, (56), 175-229.

Álvarez, A. & Monedero, J. (2002). Gobiernos escolares, democracia representativa y las dificultades de la educación democrática en la escuela. En Álvarez, A., Monedero, J., Arcila G. & Pereira A. *Gobierno y Justicia en la Escuela: democracia a medio camino* (pp. 82-96). Cali: Centro Editorial Facultad de Humanidades Univalle.

Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M. & Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, (29), pp. 15-43.

Arellano, D. (2002). *Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México*. México: CIDE.

Ávila, R. (2008). *La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia en el contexto de las políticas educativas recientes* (Tesis doctoral). Universidad de Manizales – CINDE, Manizales.

Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Batteau, A. (2001). Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization. *American Anthropologist*, 102(4): 762-740.

Belares, P. (2009). *Gestión escolar: el desafío de la función directiva*. (S.L.): (S.E.)

Brunsson, N. (2000). *The Irrational Organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. John Wiley & Sons.

Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal*. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.

Camargo, M., Sandoval, L., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A. & Halima, F. (2007). *El directivo docente hoy: entre la teoría y la práctica*. Chía (Cundinamarca): Universidad de la Sabana.

Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Recuperado el 30 de mayo de 2015, desde http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2001). *Ley 715 de Diciembre 21 de 2001*. Recuperado el 25 de mayo de 2018, desde <https://www.minsalustedgov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-0715-de-2001.pdf>

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.

Cubides, H. (2001). Gobierno escolar: cultura y conflicto político en la escuela. *Nómadas*, (15), 10-23.

Del Castillo, G., & Azuma, A. (2009). *La reforma y las políticas educativas: impacto en la supervisión escolar*. México: FLACSO.

Departamento administrativo de la función pública. (2002). *Nueva gestión pública*. Bogotá: (S.E.)

Encinas, F. (2014). *Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, desde http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1759/html

Etzioni, A. (1964) *Organizaciones modernas*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Federación colombiana de municipios & Fundación KAS. (2014). *Nueva gerencia pública y el papel de las autoridades territoriales como agentes de cambio institucional*. Bogotá: FCM.

Feijóo, M. (2004). Gestión para la gobernabilidad, gobernabilidad para la gestión. En Tenti, E. (Ed.). *Gobernabilidad de los sistemas educativos en américa latina* (pp.107-133). Buenos Aires: IPE- UNESCO.

Flórez, R. (1995). *Educación ciudadana y gobierno escolar*. Bogotá: Corporación viva la ciudadanía.

Fundación Compartir & Fundación Escuela Nacional de Evaluación E-Valuar. (2014). *Estudio diagnóstico para determinar ¿quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación preescolar, básica y media en Colombia*. Bogotá: Compartir - E-Valuar.

Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: el Colegio de México.

González, J. (1999). *El Gobierno escolar: Hacia una nueva educación participativa*. Bogotá: UNAD.

Gore, E. (2007). El director de la escuela como gestor del cambio. En Gvirtz & Podestá (Ed.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela* (pp. 51 – 68). Bueno Aires: Granica.

Gvirtz & Podestá (Ed.). (2007). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Bueno Aires: Granica.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 19 de febrero de 2016, desde www.FreeLibros.com

Hood, C. (1991). *Administrative Argument*. New York : Oxford University Press

Ibarra, E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: UNAM.

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (2014). Presentación. Recuperado el 28 de junio de 2014, desde <http://www.icfes.gov.co/>

Leal, F. (s/f). La hipótesis de trabajo y el trabajo de la hipótesis. En línea: <https://suburbioeducativo.files.wordpress.com/2009/05/leal-2007-la-hipotesis-de-trabajo-y-el-trabajo-de-la-hipotesis.pdf>

López, R. (2003). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional: Análisis comparativo de seis instituciones de educación superior*. México: ANUIES.

Mesa, C. (2011). *Descentralización y entidades territoriales*. Recuperado el 30 de marzo de 2014, <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Cartilla%20descentralizaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de educación nacional. (2016). *Resolución número 01994 de 2016*. Recuperado el 7 de abril de 2016, desde <http://www.mineducacion.gov.co>

Ministerio de educación nacional. (2015). *Decreto 1075 de mayo 26 de 2015*. Recuperado el 6 de febrero de 2020, desde <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>

Ministerio de educación nacional. (2010). *Orientaciones para la rendición de cuentas en el sector educativo*. Bogotá: MEN.

Ministerio de educación nacional. (2010). *Decreto No. 520 de 17 de febrero de 2010*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, desde http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles217237_archivo_pdf_decreto520.pdf

Ministerio de educación nacional. (2009). *Decreto 5012 de diciembre 28 de 2002*. Recuperado el 15 de agosto del 2015, desde <http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles>

Ministerio de educación nacional. (2009) *Organización del sistema educativo. Guía No. 33*. Recuperado el 30 de septiembre del 2014, desde <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-205294.html>

Ministerio de educación nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Guía N° 34*. Bogotá: MEN.

Ministerio de educación nacional. (2004). *Decreto 2700 de agosto 25 de 2004*. Recuperado el 30 de junio del 2015, desde http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-85921_archivo_pdf.pdf

Ministerio de educación nacional. (2004, Octubre- diciembre). El plan sectorial como dinamizador. *Altablero*. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87552.html>)

Ministerio de educación nacional. (2002). *Decreto 1278 de junio 19 de 2002*. Recuperado el 20 de febrero del 2014, desde http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

Ministerio de educación nacional. (1994). *Decreto 1860 de 1994*. Recuperado el 25 de marzo de 2015, desde http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf

Miñana, C. & El colectivo de directivos. (1999). *En un Vaivén sin hamaca: la cotidianidad del directivo docente*. Bogotá: UN.

Morlino, L. (1994). Problemas y opciones en la comparación. En G. Sartori. (Ed.) *La comparación en las ciencias sociales* (pp.13 -28). Madrid: Alianza Editorial.

North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de cultura económica.

Ordorika, I., Martínez, J. & Ramírez, R. (2011). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: una asignatura pendiente. *Revista de la educación superior*. 4(160), 51-68.

Orren, K., & Skowronek, S. (1999). Orden y tiempo en el estudio de las instituciones: un alegato a favor del enfoque histórico. En J. Farr, J. Dryzek & S. Leonard (Eds.). *La ciencia política en la historia*, pp. 378-405. Madrid: Istmo.

Osorio, D. (2011). *Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006* (tesis de maestría). Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia.

Pérez, A. (2016). *Modelos de gestión en las universidades públicas mexicanas*. (S.L.): (S.E.).

Pinilla A. & Torres J. (2006). *De la educación para la democracia a la formación ciudadana: una década de incertidumbre*. Bogotá: UPN-IDEP.

Powell, Walter, y DiMaggio, Paul J. (Eds.). (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: FCE / Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública / UAEM.

Pulido, O. (2008). *La Federación Colombiana de Educadores (FECODE) y la lucha por el derecho a la educación. El Estatuto Docente*. Buenos Aires: CLACSO.

Rada, G. (2007). *Unidades de análisis*. Recuperado el 24 de febrero de 2016, desde <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/introductorios6.htm>

Ramírez, C. (2012). *La gestión educativa (GE) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

República de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia*. Recuperado el 30 de mayo de 2015, desde http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall

Saavedra, (2016). Análisis del desarrollo institucional desde el enfoque institucional histórico. Pap. Polít. Bogotá (Colombia), Vol. 21, No. 1, 81-100, enero-junio.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes.

Scott, M. (2004). Central issues in the study of change and innovation. Scott, M y Van de Ven, A. *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage Publications.

Secretaría de Educación de Santander. (2015). *Boletín estadístico 2014*. Recuperado el 30 de agosto de 2015, desde <http://santander.gov.co/index.php/doc-educacion/viewdownload/775/7662>

Silva, A. (2011). *Determinando la población y la muestra*. Recuperado el 24 de febrero de 2016, desde <http://tesisdeinvestig.blogspot.mx/2011/05/definir-la-unidad-de-analisis-y-la.html>

Subsecretaria de Educación Básica. (2007). *Gobernabilidad y gestión educativa*. México: Secretaria de educación pública.

Taylor, J. (2007). Liderazgo en la escuela: el desafío de mantener el fuego sagrado. En Gvirtz & Podestá (Ed.). *Mejorar la gestión directiva en la escuela* (pp. 69 – 90). Buenos Aires: Granica.

Taylor, S. & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.

Tenti, E. (Ed.). (2004). *Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina*. Buenos Aires: IIPE- UNESCO

Tenti, E. (2004). Nuevos problemas de gobierno de la educación en América Latina. Comentarios a las tesis de François Dubet. En Tenti, E. (Ed.). *Gobernabilidad de los sistemas educativos en América Latina* (pp. 45-64). Buenos Aires: IIPE- UNESCO

Toca, C. & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar* 9, (17), 117-136.

Triana, A. (2010). *Escuelas normal rural, agropecuaria y de campesinas en Colombia: 1934 – 1974*. Recuperado el 23 de abril de 2016, desde http://revistahec.udenar.edu.co/files/r13_201.pdf

UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO

Urrego, J. (2000). Direccionamiento y planeación estratégica en la gestión escolar. [presentación power point]. Recuperado de <http://pedagogiaparalatransformacionsocial.files.wordpress.com/>

Vázquez, R. (2013). *La dirección de centros: Gestión, ética y política*. Madrid: ediciones Morata S.L.

Vidal, L. (2016). *Versión libre y espontánea en materia disciplinaria*. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, desde <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15288/vidalVelezLuzAdriana2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Versi%C3%B3n%20libre%3A%20es%20aquella%20diligencia,libre%20ejercicio%20de%20su%20defensa>.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos diseño y métodos* (2da.edición). California: Sage publications.

Sitios de internet consultados

El regional, 2017: <https://www.facebook.com/watch/?v=2002483736686776>

El regional, 2019: <https://www.facebook.com/Elregional.co/posts/2300676460200834>

Ecolecuá, 2019: <https://www.facebook.com/ecolecua.com.co/posts/471190560115592>

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: GUIONES DE ENTREVISTA

GUION DE ENTREVISTA PARA EX RECTORES

Número	Preguntas de identificación del informante
1	Nombre, edad y cargo
2	Nivel en el escalafón y años ocupando el cargo en el ITA
3	Experiencia laboral previa a este cargo
4	Títulos de pregrado y posgrado (Universidad y Modalidad de estudio)

Número	Preguntas
5	¿Cómo llega usted Al cargo de rector del ITA?
6	Defina tres valores que caractericen a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón
7	Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidadEntrevistadora: -Cambio e innovación -Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno -Trabajo en equipo -Construcción de un proyecto en común Exponga motivos.
8	¿Cuál es en lo general su opinión acerca de su experiencia laboral en el ITA? Exponga motivos
9	Durante su gobierno , ¿cómo evalúa lo siguiente?: a) la conformación y la periodicidad en las reuniones del consejo directivo y del consejo académico b) la participación y toma de decisiones de los integrantes de esos órganos de decisión.
10	¿Cómo considera su desempeño en relación con: a) la granja escolar (beneficios que reporta y transparencia en su administración) b) el uso de los recursos económicos del ITA c) la relación con la comunidad (profesores, estudiantes y padres de familia) d) los aspectos pedagógicos (los resultados de las pruebas saber 3°,5°, 9° y 11°, y si estos mejoraron o no durante las gestiones de los mencionados rectores)
11	Durante su gestión ¿había claridad en las metas?... a) pedagógicas b) administrativas y financieras c) de trabajo con la comunidad d) eran construidas colectivamente o debía imponerlas
12	Durante su rectoría ... a) Observo directamente las clases de sus docentes b) Dio algún tipo de asesoría o acompañamiento al trabajo en aula c) Promovió la actualización pedagógica de sus docentes Exponga motivos
13	¿Usted rendía cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos: a) resultados pedagógicos b) resultados financieros c) resultados administrativos
14	Cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizo en su relación con: a) Profesores b) Padres c) Estudiantes

15	Conocemos de las condiciones que existían durante su gestión, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias que tuvo con algunos profesores?
16	¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño de los profesores, de los estudiantes y el suyo propio como rector? ¿Por qué?
17	¿Cómo se expresó la inconformidad de la comunidad ante su gestión y cómo se expreso usted ante esas inconformidades?
18	¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió su salida o traslado?
19	¿Desea agregar algo?

GUION DE ENTREVISTA PARA LA SECRETARIA DEL CENTRO ESCOLAR

Número	<i>Preguntas de identificación del informante</i>
1	Nombre, edad
2	Cargo y años ocupando el cargo en el ITA

Número	Preguntas
3	¿Cómo percibe las condiciones de trabajo y pedagógicas del ITA en estos momentos?
4	Defina tres valores que caractericen a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón
5	Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidad Entrevistadora: -Cambio e innovación -Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno -Trabajo en equipo -Construcción de un proyecto en común Exponga motivos.
6	¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los dos rectores en relación con: a) la granja escolar (beneficios que reporta y transparencia en su administración) b) el uso de los recursos económicos del ITA
7	En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?... e) administrativas y financieras f) eran construidas colectivamente o eran impuestas por el rector
8	¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos: a) resultados financieros b) resultados administrativos
9	¿Conoció usted La resolución rectorial de urgencia manifiesta donde se plantea una emergencia económica que tuvo el ITA en abril del 2009 donde ni el consejo directivo ni la alcaldía desembolsaban el dinero del SGP ? Como se enfrentó esa situación?
10	¿Sabe Usted Por que la alcaldía municipal frenó el giro de recursos del SGP en el 2009 para el ITA si eso esta prohibido ante la ley?
11	¿Conoció usted De la comisión de granja que fue creada para el cuidado y administración de esta en una reunión de padres de familia al inicio del año 2009? ¿Dónde reposan las evidencias de la aprobación de dicho comité? ¿La comunidad y ustedes sabia que el único autorizado para manejar eso recursos ante la ley es el rector?
12	¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?
13	¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?
14	¿Desea agregar algo?

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS DE LA GOBERNACIÓN

Número	<i>Preguntas de identificación del informante</i>
1	Nombre, edad
2	cargo y años ocupando el cargo

Número	Preguntas
3	Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?
4	¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño del propio rector, de los profesores y de los estudiantes? ¿Por qué?
5	¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores?
6	¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?
7	¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?
8	¿Desea agregar algo?

GUION DE ENTREVISTAS PARA JEFE DE NÚCLEO

Número	<i>Preguntas de identificación del informante</i>
1	Nombre, edad
2	cargo y años ocupando el cargo

Número	Preguntas
3	¿Cómo percibe las condiciones de trabajo y pedagógicas del ITA en estos momentos?
4	Defina tres valores que caractericen a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón
5	Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidadEntrevistadora: -Cambio e innovación -Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno -Trabajo en equipo -Construcción de un proyecto en común Exponga motivos.
6	¿Cuál es en lo general su opinión acerca de las gestiones de los rectores Serrano y Santana? Exponga motivos
7	De esos dos gobiernos, ¿cómo evalúa lo siguiente?: c) la conformación y la periodicidad en las reuniones del consejo directivo y del consejo académico la participación y toma de decisiones de los integrantes de esos órganos de decisión.
8	¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los dos rectores en relación con: a) la granja escolar (beneficios que reporta y transparencia en su administración) b) el uso de los recursos económicos del ITA c) la relación con la comunidad (profesores, estudiantes y padres de familia) d) los aspectos pedagógicos (los resultados de las pruebas saber 3°,5°, 9° y 11°, y si estos mejoraron o no durante las gestiones de los mencionados rectores)
9	En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?... g) pedagógicas h) administrativas y financieras i) de trabajo con la comunidad eran construidas colectivamente o eran impuestas por el rector
10	¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos: a) resultados pedagógicos b) resultados financieros c) resultados administrativos
11	Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?
12	¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño del propio rector, de los profesores y de los estudiantes? ¿Por qué?
13	Conozco previamente los resultados de las evaluaciones de periodo de prueba y de desempeño y los resultados son sobresalientes,¿ por que si los instrumentos muestran una buen gestión porque la comunidad pide el traslado de los rectores?
14	Dentro de la evaluación de los rectores de que manera se tienen en cuenta aspectos o problemáticas que los mismos instrumentos no contemplan?
15	¿Antes de los conflictos con estos rectores habían tenido conflictos con otros directivos? ¿Por qué, cómo se desarrolló el conflicto, qué autoridades intervinieron y cómo se llegó a una solución?
16	¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?

17	¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?
18	¿Desea agregar algo?

GUION DE ENTREVISTAS PARA PERSONEROS MUNICIPALES

Número	<i>Preguntas de identificación del informante</i>
1	Nombre, edad
2	cargo y años ocupando el cargo

Número	Preguntas
3	Durante su gestión ¿Cómo percibio las condiciones de trabajo y pedagógicas en el ITA?
4	Defina tres valores que caractericen a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón
5	Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidadEntrevistadora: -Cambio e innovación -Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno -Trabajo en equipo -Construcción de un proyecto en común Exponga motivos.
6	¿Cuál es en lo general su opinión acerca de las gestiones de los rectores Serrano y Santana? Exponga motivos
7	De esos dos gobiernos, ¿cómo evalúa lo siguiente?: d) la conformación y la periodicidad en las reuniones del consejo directivo y del consejo académico e) la participación y toma de decisiones de los integrantes de esos órganos de decisión.
8	¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los dos rectores en relación con: a) la granja escolar (beneficios que reporta y transparencia en su administración) b) el uso de los recursos económicos del ITA c) la relación con la comunidad (profesores, estudiantes y padres de familia) d) los aspectos pedagógicos (los resultados de las pruebas saber 3°,5°, 9° y 11°, y si estos mejoraron o no durante las gestiones de los mencionados rectores)
9	En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?... j) pedagógicas k) administrativas y financieras l) de trabajo con la comunidad eran construidas colectivamente o eran impuestas por el rector
10	¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos: a) resultados pedagógicos b) resultados financieros c) resultados administrativos
11	Cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizaron los dos rectores en su relación con: d) Profesores e) Padres f) Estudiantes
12	Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?
13	¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño del propio rector, de los profesores y de los estudiantes? ¿Por qué?
14	¿Cómo se expresó la inconformidad de la comunidad y cómo se expresaron a su vez los rectores ante estas inconformidades?

15	¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores?
16	¿Antes de los conflictos con estos rectores habían tenido conflictos con otros directivos? ¿Por qué, cómo se desarrolló el conflicto, qué autoridades intervinieron y cómo se llegó a una solución?
17	¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?
18	¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?
19	¿Desea agregar algo?

GUION DE ENTREVISTAS PARA PADRES DE FAMILIA

Número	<i>Preguntas de identificación del informante</i>
1	Nombre, edad
2	Nivel educativo
3	Cuantos hij@s tuvo estudiando en el ITA y durante que periodos?

Número	Preguntas
4	¿Cómo percibe las condiciones pedagógicas, económicas, administrativas del ITA en estos momentos?
5	Defina tres valores que caractericen a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón
6	Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidad Entrevistadora: -Cambio e innovación -Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno -Trabajo en equipo -Construcción de un proyecto en común Exponga motivos.
7	¿Cuál es en lo general su opinión acerca de las gestiones de los rectores Serrano y Santana? Exponga motivos
8	¿Usted formó parte del consejo directivo?
9	De esos dos gobiernos, ¿cómo evalúa lo siguiente?: f) la conformación y la periodicidad en las reuniones del consejo directivo g) la participación y toma de decisiones de los integrantes de esos órganos de decisión.
10	¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los dos rectores en relación con: a) la granja escolar (beneficios que reporta, transparencia en su administración y comité de granja 2009) b) el uso de los recursos económicos del ITA c) la relación con la comunidad (profesores, estudiantes y padres de familia) d) los aspectos pedagógicos (los resultados de las pruebas saber 3º, 5º, 9º y 11º, y si estos mejoraron o no durante las gestiones de los mencionados rectores)
11	En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?... m) pedagógicas n) administrativas y financieras o) de trabajo con la comunidad eran construidas colectivamente o eran impuestas por el rector
12	¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos: a) resultados pedagógicos b) resultados financieros c) resultados administrativos
13	Cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizaron los dos rectores en su relación con: g) Profesores h) Padres i) Estudiantes
14	Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?
15	¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño del propio rector, de los profesores y de los estudiantes? ¿Por qué?

16	¿Cuál era su posición en ambos periodos y por qué?
17	¿Cómo se expresó la inconformidad de la comunidad y cómo se expresaron a su vez los rectores ante estas inconformidades?
18	¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores?
19	¿Antes de los conflictos con estos rectores habían tenido conflictos con otros directivos? ¿Por qué, cómo se desarrolló el conflicto, qué autoridades intervinieron y cómo se llegó a una solución?
20	¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?
21	¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?
22	¿Desea agregar algo?

GUION DE ENTREVISTAS PARA PROFESORES

Número	<i>Preguntas de identificación del informante</i>
1	Nombre, edad y cargo
2	Nivel en el escalafón y años ocupando el cargo en el ITA
3	Experiencia laboral previa a este cargo
4	Títulos de pregrado y posgrado (Universidad y Modalidad de estudio)

Número	Preguntas
5	¿Cómo percibe las condiciones de trabajo y pedagógicas del ITA en estos momentos?
6	Defina tres valores que caractericen a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón
7	Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidad Entrevistadora: -Cambio e innovación -Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno -Trabajo en equipo -Construcción de un proyecto en común Exponga motivos.
8	¿Cuál es en lo general su opinión acerca de las gestiones de los rectores Serrano y Santana? Exponga motivos
9	¿Usted formó parte del consejo directivo o del consejo académico?
10	De esos dos gobiernos, ¿cómo evalúa lo siguiente?: h) la conformación y la periodicidad en las reuniones del consejo directivo y del consejo académico la participación y toma de decisiones de los integrantes de esos órganos de decisión.
11	¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los dos rectores en relación con: a) la granja escolar (beneficios que reporta, transparencia en su administración y comité de granja 2009) b) el uso de los recursos económicos del ITA c) la relación con la comunidad (profesores, estudiantes y padres de familia) d) los aspectos pedagógicos (los resultados de las pruebas saber 3°, 5°, 9° y 11°, y si estos mejoraron o no durante las gestiones de los mencionados rectores)
12	En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?... p) pedagógicas q) administrativas y financieras r) de trabajo con la comunidad s) eran construidas colectivamente o eran impuestas por el rector
13	Durante las rectorías de los profesores Santana y Serrano a) Sus clases fueron observadas directamente por los rectores b) Recibió algún tipo de asesoría o acompañamiento a su trabajo en aula c) Promovieron la actualización pedagógica de sus docentes Exponga motivos
14	¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos: a) resultados pedagógicos b) resultados financieros c) resultados administrativos
15	Cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizaron los dos rectores en su relación con:

	j) Profesores k) Padres l) Estudiantes
16	Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?
17	¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño del propio rector, de los profesores y de los estudiantes? ¿Por qué?
18	¿Cuál era su posición en ambos periodos y por qué?
19	¿Cómo se expresó la inconformidad de la comunidad y cómo se expresaron a su vez los rectores ante estas inconformidades?
20	¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores?
21	¿Antes de los conflictos con estos rectores habían tenido conflictos con otros directivos? ¿Por qué, cómo se desarrolló el conflicto, qué autoridades intervinieron y cómo se llegó a una solución?
22	¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?
23	¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?
24	¿Desea agregar algo?

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Gobierno	Gestión	Liderazgo
<p>Como el gobierno de cualquier institución social contemporánea [que] es la expresión de relaciones legítimas de poder que se visualiza como un poder político estructurado, en donde existen autoridades y figuras de autoridad, reglas para el ejercicio del poder institucional, normas, leyes y reglamentos, actores y grupos de interés o de presión, sindicatos, organizaciones gremiales y estudiantiles, corrientes políticas, sociedades secretas, acuerdos clandestinos, incertidumbres cotidianas y otros componentes de la vida política moderna. (Acosta, 2010, p. 11)</p> <p>En general se puede afirmar que no existe una definición única y aceptada del concepto de gobierno [...] ha sido abordado desde dos perspectivas generales que refieren contenidos de diferentes niveles o procesos de decisión: el académico y el “administrativo”. El primero hace alusión a aspectos tales como qué debe enseñarse, quién y cómo lo debe enseñar, a quién se le debe de enseñar, quién y cómo deben desarrollarse los planes y políticas académicas (Smyth, 1978). Por otra parte, tenemos la segunda forma de abordar el</p>	<p>La gestión entonces tiene que ver con: a) el tema financiero que es fundamental para la operación de una organización, b) con el tema político, porque permite comprender decisiones y pactos en los que participa la comunidad educativa, y c) con el académico, que es el fin de toda organización educativa.</p> <p>Al hablar de gestión en el plano educativo es importante diferenciar términos como gestión educativa y gestión escolar. El primero de ellos “Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular (Berales, 2009) y se da el plano de lo institucional al englobar la política educativa nacional. Por otro lado, la gestión escolar está en un plano organizacional porque se plantean las estrategias para que un determinado establecimiento alcance las metas propuestas en esa política educativa. La gestión escolar supone “objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre</p>	<p>Las acciones de un líder son resultado de diversos factores, entre ellos se pueden mencionar su experiencia previa, los rasgos de su personalidad, o sus intereses y objetivos personales que inciden en el logro de las metas institucionales y organizacionales, así como en la percepción sobre su desempeño.</p> <p>Shein (1988) encuentra un vínculo estrecho entre los conceptos de cultura organizacional, liderazgo y cambio, ya que según su análisis, el líder encarna nuevas posibilidades para la vida de una organización, es el responsable y promotor del cambio. Por ello los líderes que tienen éxito son los que tienen intuición personal para “madurar” y cambiar su actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo. El líder “madura” cuando su organización se consolida y comprende la cultura de la organización. Éste es un período que solemos considerar como de “institucionalización” y consiste en determinar los elementos de éxito y concederles permanencia y estabilidad.</p> <p>Los líderes que se hallan en una organización madura que ha desarrollado procesos disfuncionales y que, por consiguiente, deben considerarse a sí mismos como artífices del cambio, necesitan poseer dos características particulares. En primer lugar, tienen que tener la fuerza</p>

<p>análisis del gobierno universitario que incluye la dirección o coordinación de los procesos de distribución general del presupuesto, la planeación estratégica, las relaciones con el entorno social, educativo y político de la institución; así como el manejo de sus aspectos administrativos y de gestión. (Ordorika, 2011, p. 55)</p> <p>Autoridad Como la capacidad para la toma de decisiones y los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan (Robbins & Judge, 2009, p. 523).</p> <p>Discrecionalidad Mortimer entiende la discrecionalidad como la capacidad para poder tomar iniciativas, decidir a quién consultar, vetar acuerdos o revisar proyectos (Citado por López, 2003, P. 66)</p> <p>Recursos Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicas con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia (Secretaria de hacienda y credito público, 2015, p. 299).</p> <p>Eficiencia Considera la cantidad de recursos necesarios para obtener una unidad del producto (Etzioni,</p>	<p>una institución particular” (Berales, 2009, p.2).</p> <p>El gobierno escolar es entonces un asunto de autoridad, de estructuración de las relaciones de poder al interior de la organización y de relaciones y correlaciones de fuerzas entre individuos y grupos. Si bien tanto gestión como gobierno derivan de la normatividad según lo establecido en la legislación de los Estados y en el marco normativo de cada escuela, su praxis está dada en la realidad concreta de las organizaciones.</p> <p>La gestión escolar en Colombia está estructurada en 4 componentes: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión de la comunidad. La gestión directiva Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. (Ministerio de educación nacional, 2008, p. 27)</p> <p>Autoridad Como la capacidad para la toma de decisiones y los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan (Robbins & Judge, 2009, p. 523).</p>	<p>emocional necesaria para apoyar la organización al mismo tiempo que se enfrentan con las ansiedades que acompañan al desaprendizaje de los procesos que previamente tuvieron éxito, es decir la aptitud para crear en la organización un sentido de “seguridad psicológica”. Y, en segundo lugar, necesitan una verdadera comprensión de la dinámica cultural y las características de su propia cultura organizacional (Schein, 1988).</p> <p>Es necesario reconocer que los líderes no pueden cambiar de manera caprichosa la cultura en el sentido de eliminar elementos que afecten el funcionamiento de esta. En cambio, pueden impulsar la cultura organizacional a través del impulso de diversas prácticas, creencias o valores. Si la organización ha tenido éxito haciendo las cosas de cierta manera y ha desarrollado modelos mentales basándose en dichos métodos, no los abandonará. Para ello Schein (1988) vincula el concepto de “redefinición cognoscitiva”, que implica un mecanismo esencial de aprendizaje organizacional asociado a la conformación de modelos mentales. Utiliza como ejemplo la relación entre cooperación e individualismo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una nueva semántica, es decir, redefinir en un sentido formal lo que significa el individualismo, entendido como un aspecto contrario a la cooperación, 2. Ensanchar las percepciones para ampliar el modelo mental que se tiene del individualismo con el objeto de incluir comportamientos de colaboración, así como comportamientos competitivos, mientras uno se considera todavía individualista, y, 3. Crear nuevas normas de juicio y evaluación de manera que el comportamiento competitivo pueda ahora considerarse como negativo, mientras el comportamiento de colaboración se vea como más positivo. <p>Para Schein (1988) La cultura se “cambia” – en realidad, se ensancha o amplía– a través de los cambios en varios</p>
--	--	--

<p>1964). es decir, que la eficiencia es la utilización de recursos sin desperdicios.</p> <p>Eficacia Hace alusión a la consecución de fines en un tiempo dado y con determinados recursos (López, 2003, p. 72).</p> <p>Gobierno escolar Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.</p> <p>El gobierno (escolar) es entonces un asunto de autoridad, de estructuración de las relaciones de poder al interior de la organización y de relaciones y correlaciones de fuerzas entre individuos y grupos.</p> <p>La concepción de gobierno escolar que se construyó en Colombia desde lo normativo es equitativa y democrática.</p> <p>Cultura organizacional son las “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su</p>	<p>Eficiencia considera la cantidad de recursos necesarios para obtener una unidad del producto (Etzioni, 1964). es decir, que la eficiencia es la utilización de recursos sin desperdicios.</p> <p>Eficacia Hace alusión a la consecución de fines en un tiempo dado y con determinados recursos (López, 2003, p. 72).</p>	<p>conceptos clave de los modelos mentales de las personas, quienes son los principales vehículos de la cultura. [...] el liderazgo requiere de condiciones para poder ejercerse o hacerse presente. El poder y la influencia que puede ejercer el presidente [o principal dirigente] está en función de las características del individuo, de las características de la institución y del medio; hay presidentes que son verdaderos líderes, otros que son como reyes que sólo cumplen los rituales y las ceremonias y otros que se caracterizan por ser “trepadores” que buscan a toda costa mantenerse en puestos de autoridad [...] puede tener influencia y poder si se cumplen tres condiciones básicas: que tenga la autoridad legal, que cuente con recursos económicos y que tenga discrecionalidad para poder actuar en algunos campos. Sin discrecionalidad , recursos y autoridad reconocida, un presidente no puede ejercer un liderazgo aunque cuente con cualidades personales de líder. (p.66)</p> <p>Estilos de liderazgo Para Ball (1994) los <i>estilos de liderazgo</i> son una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad. Es eminentemente una realización individual, pero al mismo tiempo, es esencialmente una forma de acción conjunta. <i>Los estilos de liderazgo</i> son un modo de poner en práctica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de la escuela (Ball, 1994, p.95). El autor propone cuatro <i>estilos de liderazgo</i>: el primero de ellos denominado <i>interpersonal</i> se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. Es típico del director activo y visible.</p> <p>En segunda instancia encontramos el estilo <i>administrativo</i>, donde el director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado y apoyado por un equipo de</p>
---	---	---

<p>medio externo y ante sus problemas de integración interna [...] es entonces un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (Schein, 1988, pp. 24-25). Para estudiar la cultura organizacional, Schein propone el concepto de presunciones y creencias, a las que define como un modelo desarrollado por un grupo para enfrentarse con sus problemas de adaptación. Así, los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son manifestaciones derivadas de la esencia cultural, a las cuales divide así:</p> <p>Nivel 1: producciones. Este nivel está dado por el entorno físico y social de la organización. Además del espacio físico, a este nivel pertenecen la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa -o visible- de sus miembros.</p> <p>El nivel 2: valores. Los valores reflejan la manera en que deben comportarse y relacionarse los individuos, y las formas aceptadas del ejercicio del poder. Adquieren “validez” social cuando reducen la incertidumbre y la ansiedad en los comportamientos sociales al interior de la organización.</p> <p>El nivel 3: presunciones subyacentes básicas. Las presunciones posibilitan la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente, pues quedan asentadas en los</p>		<p>administración superior. El director se relaciona con el personal por mediación de este equipo y una estructura formal de las reuniones y comités. Ambas responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en una documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas.</p> <p>El estilo <i>antagónico</i> se basa principalmente en la conversación, estimulando el debate público donde el destacado participante es el mismo director. Se subraya el dialogo y no raramente, el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela y se permite que estos entren en los procedimientos formales de la discusión y toma de decisiones.</p> <p>Por ultimo el estilo <i>autoritario</i>, donde la preocupación principal es la de imponerse. El director autoritario no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, impide o simplemente ignora la oposición. No se brinda oportunidades para la elaboración de ideas alternativas o la afirmación de intereses alternativos, fuera de los que el director define como legítimos.</p> <p>De acuerdo con la tipología creada por López Zárate, de 5 formas propuestas (democracia elitista, jerárquico-burocrático, oligarquía empresarial y religiosa, oligarquía académica y oligarquía burocrática), las características que se han venido enunciando clasificarían al gobierno escolar colombiano como una democracia elitista porque</p> <p>“Se trata de una forma de gobierno en que la autoridad institucional es compartida entre diferentes órganos, hay una estructura que propicia un sistema de contra pesos y evita o minimiza la concentración del poder en un solo órgano o en una persona. Es democrático en tanto que las decisiones más importantes para la vida institucional son analizadas y discutidas colectivamente y para las</p>
---	--	---

<p>comportamientos de largo plazo (Schein, 1988, pp. 30-32).</p> <p>Otros autores dentro de esta misma línea de pensamiento ven la cultura como una construcción de lo común a través de los valores, supuestos básicos, creencias y significados que dan identidad, estabilidad y certezas para afrontar un mundo lleno de incertidumbres. La cultura es un soporte que permite a las organizaciones salir victoriosas en momentos de grandes crisis a nivel económico y político. Pocas veces, se encuentra formalizada</p> <p>La cultura organizacional es una interacción que se teje entre los miembros de una organización, donde los individuos que la componen la viven con sus intereses personales y carga cultural. Los líderes como cualquier otro actor, hacen parte de la cultura organizacional, pero su tarea se centra en fomentar la adhesión a las metas y objetivos organizacionales, un buen líder debe entender la diversidad y saber cómo jugar con esas diferencias en pro de lo que comúnmente se busca. Así, las metas y sus resultados son la razón de ser de su gestión, cuando no logra una efectiva construcción y comunicación de esas metas, se aumentan las resistencias y se puede dar paso a el conflicto.</p> <p>Existen diferentes culturas que conviven o se enfrentan y negocian entre sí: la organización es un mosaico diverso de subculturas que se organizan a partir de alguna condición que les otorga cohesión e identidad grupal. La</p>		<p>resoluciones o acuerdos se acata la opinión de una mayoría”. (López Zárate, 2003, p. 86)</p>
---	--	---

<p>consideración de los “sujetos” de la organización a partir del reconocimiento de su género, raza, clase, origen étnico, ocupación, posición política, creencias religiosas o preferencias sexuales, proporcionarán una perspectiva más apropiada de la diversidad social que hace imposible un sólo orden cultural (Ibarra, 2001, pp.199 -200).</p> <p>El cambio organizacional, que de acuerdo con Powell y DiMaggio (1999) es resultado de un conjunto de cambios en las metas organizacionales, la cultura y la estructura, puede estar motivado por un cambio en los acuerdos sociales establecidos. Los dirigentes tienen un papel fundamental, pues impulsan cambios en las reglas y en la cultura para establecer un nuevo orden institucional y cultural. Otra consideración relevante, es la que se relaciona con los periodos de gestión del cambio organizacional. Mientras que un cambio institucional puede ser incremental (North, 2012) o radical (un cambio que rompe un esquema establecido), el cambio organizacional es necesariamente incremental, es decir, se constituye de una serie de modificaciones continuas en diversos niveles.</p> <p>Entre las propuestas de cambio organizacional más conocidas, se encuentran la de Lewin (1946), quien considera que el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Mientras haya estabilidad, existe un equilibrio cuasi estacionario; si se desea incidir en el cambio, se pueden disminuir las fuerzas que se</p>		
---	--	--

<p>oponen a las transformaciones, o bien, incrementar las fuerzas que propician el cambio. En ambos casos, pueden provenir de diversos aspectos y agentes. Otras aportaciones han identificado, a nivel analítico, los elementos más importantes en la identificación del cambio organizacional: la agencia -el papel de los agentes que impulsan el cambio-, los niveles o aspectos que son “empujados” por el cambio y el tiempo (duración del cambio), (Scott, 2004).</p> <p>Un concepto a destacar desde la mirada de Schein, es el de conflicto: cuando el conflicto se ha incorporado a la cultura de la organización, ésta no puede modificarse con facilidad porque se ha hecho también inherente a la historia anterior de los éxitos de la organización (es funcional a la estabilidad) y por consiguiente, se da por sentado que se ha encontrado “el mejor modo de hacer las cosas”. Si una organización con altos niveles de conflictividad busca el cambio, requiere que el comportamiento del líder y los hábitos organizacionales cambien en un intento por disminuir la conflictividad. Al hacerlo, la organización seguirá siendo culturalmente individualista, pero aumentará las posibilidades de que sus miembros se comporten como un equipo.</p> <p>Las organizaciones que han sobrevivido y han realizado importantes transiciones durante muchos años parecen haber tenido siempre un núcleo cultural que era fundamentalmente útil:</p>		
---	--	--

<p>el compromiso de aprender y de ser necesario, cambiar, adecuando comportamientos a los esperados por la organización. Si no existe dicho núcleo cultural desde el principio, la organización quizá no sobreviva a la larga, de manera especial cuando aumenta la “turbulencia ambiental”, es decir, demandas del entorno social, político, o económico donde se desarrolla la organización.</p> <p>- Gobernabilidad</p> <p>Hemos entrado en el campo específico de la “capacidad de gobernar que tienen las autoridades” (Acosta,2002, p.3), con ello nos adentramos en el concepto de gobernabilidad, entendida como</p> <p>La capacidad de una institución para tomar decisiones que le permitan alcanzar los objetivos que la sociedad le ha encomendado y para su instrumentación cuenta con una “autoridad” que toma en cuenta los acuerdos, normas y costumbres que los miembros de la institución han ido configurando en el tiempo” (López, 2003, p.321). “La gobernabilidad presupone la existencia de un gobierno que adquiere legitimidad ante la sociedad por las acciones que emprende, por la decisiones que toma, por los resultados que muestra. No necesariamente es la resolución de los problemas sino contar con la confianza de los ciudadanos respecto a los órganos de gobierno, que es precisamente lo que le confiere legitimidad a un gobierno. (López, 2003, p.43)</p>		
---	--	--

<p>La gobernabilidad, sintetiza López Zarate, “es la capacidad institucional para legitimar sus decisiones con base en un desempeño eficaz de sus funciones” (2003, p.72); por un lado, la eficacia hace alusión a la consecución de fines en un tiempo dado y con determinados recursos; es decir, no hay gobernabilidad posible sin logros y consecución de metas. En suma, la gobernabilidad se distingue por tres características básicas: estabilidad, eficacia y buen gobierno.</p>		
---	--	--

ANEXO 3. MATRICES 5, 6, 7 Y 8

Matriz 5. Relación de temas y subcódigos con el subcódigo cultura organizacional

Sistema de códigos	
GOBIERNO ESCOLAR	
GOBIERNO	
Gobernabilidad	
Cultura organizacional	
Alto nivel de conflictividad	
Inexistencia de trabajo en equipo	
Buen trabajo en equipo	
Resistencia al cambio	
Sentido de responsabilidad y compromiso	
Ausencia de sentido de pertenencia con la institución	
GOBIERNO ESCOLAR	
Cumplimiento de objetivos y políticas	
Incumplimiento de objetivos y políticas	
GOBIERNO	
Gobernabilidad	
Organización	
Organización con fines educativos	
Autonomía	
Abuso de Autoridad	
Autoridad informal (docente)	
Rechazo de Autoridad	
Discrecionalidad	
Recursos	
Limitación o inexistencia de recursos	
Manejo adecuado de recursos	
Manejo inadecuado de recursos	
Cultura Organizacional	
Alto nivel de Conflictividad	
Inexistencia de trabajo en equipo	
Buen trabajo en equipo	
Resistencia al cambio	
Sentido de responsabilidad y compromiso	
Ausencia de sentido de pertenencia	
GESTION	
Inexistencia de capacitación docente	
Características no idóneas al puesto	
Capacidad de gestión limitada	
Capacitación docente	
Inexistencia de capacitación administrativa	
Eficiencia	
Eficiencia favorable	
Eficiencia desfavorable	
Eficacia	
Eficacia favorable	
Eficacia desfavorable	
LIDERAZGO	
Liderazgo Interpersonal	
Responsabilidad para comunicar	
Personalidad inspiradora	
Generación de opinión democrática	
Liderazgo Administrativo	
Comunicación formal	
Liderazgo Antagónico	
Disparidad de ideas	
Relaciones interpersonales provecchosas	
Liderazgo Autoritario	
Actitud Autoritaria	
Genera desconfianza	

Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

Matriz 6. Relación de temas y subcódigos con la categoría gobierno

Sistema de códigos	
GOBIERNO ESCOLAR	
GOBIERNO	
Gobernabilidad	
Organización	
Organización con fines políticos	
Organización con fines educativos	
Autoridad	
Abuso de autoridad	
Autoridad informal (docente)	
Rechazo de autoridad	
Discrecionalidad	
Recursos	
Limitación o inexistencia de recursos	
Manejo adecuado de recursos	
Manejo inadecuado de recursos	
Cultura organizacional	
Alto nivel de conflictividad	
Inexistencia de trabajo en equipo	
Buen trabajo en equipo	
Resistencia al cambio	
Sentido de responsabilidad y compromiso	
Ausencia de sentido de pertenencia con la institución	
GOBIERNO ESCOLAR	
Cumplimiento de objetivos y políticas	
Incumplimiento de objetivos y políticas	
GESTIÓN	
Inexistencia de capacitación docente	
Características no idóneas al puesto	
Capacidad de gestión limitada	
Capacitación docente	
Inexistencia de capacitación administrativa	
Eficiencia	
Eficiencia favorable	
Eficiencia desfavorable	
Eficacia	
Eficacia favorable	
Eficacia desfavorable	
LIDERAZGO	
Liderazgo interpersonal	
Responsabilidad para comunicar	
Personalidad inspiradora	
Generación de opinión democrática	
Liderazgo Administrativo	
Comunicación formal	
Liderazgo Antagónico	
Disparidad de ideas	
Relaciones interpersonales provecnosas	
Liderazgo Autoritario	
Actitud Autoritaria	
Genera desconfianza	

Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

Matriz 7. Relación de temas y subcódigos con la categoría gestión

Sistema de códigos	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de capacitación docente Características no ideoneas al puesto Capacidad de gestión limitada Capacitación docente Inexistencia de capacitación administrativa <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia favorable Eficiencia desfavorable <ul style="list-style-type: none"> Eficacia <ul style="list-style-type: none"> Eficacia favorable Eficacia desfavorable 	<p>GOBIERNO ESCOLAR</p> <p>Cumplimiento de objetivos y políticas</p> <p>Incumplimiento de objetivos y políticas</p> <p>GOBIERNO</p> <p>Gobernabilidad</p> <p>Organización</p> <p>Organización con fines políticos</p> <p>Organización con fines educativos</p> <p>Autoridad</p> <p>Abuso de Autoridad</p> <p>Autoridad informal (docente)</p> <p>Rechazo de Autoridad</p> <p>Discrecionalidad</p> <p>Recursos</p> <p>Limitación o inexistencia de recursos</p> <p>Manejo adecuado de recursos</p> <p>Manejo inadecuado de recursos</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Alto nivel de Conflictividad</p> <p>Inexistencia de trabajo en equipo</p> <p>Buen trabajo en equipo</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Sentido de responsabilidad y compromiso</p> <p>Ausencia de sentido de pertenencia</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>Liderazgo Interpersonal</p> <p>Responsabilidad para comunicar</p> <p>Personalidad inspiradora</p> <p>Generación de opinión democrática</p> <p>Liderazgo Administrativo</p> <p>Comunicación formal</p> <p>Liderazgo Antagónico</p> <p>Disparidad de ideas</p> <p>Relaciones interpersonales proveciosas</p> <p>Liderazgo Autoritario</p> <p>Actitud Autoritaria</p> <p>Genera desconfianza</p>

Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

Matriz 8. Relación de temas y subcódigos con la categoría liderazgo

Sistema de códigos	
GOBIERNO ESCOLAR	
LIDERAZGO	
Estilos de Liderazgo	
Liderazgo Interpersonal	
Responsabilidad para comunicar	
Personalidad inspiradora	
Generación de opinión democrática	
Liderazgo Administrativo	
Comunicación formal	
Liderazgo Antagónico	
Deparidad de ideas	
Relaciones interpersonales provechosas	
Liderazgo Autoritario	
Actitud Autoritaria	
Genera desconfianza	
GOBIERNO ESCOLAR	
Cumplimiento de objetivos y políticas	
Incumplimiento de objetivos y políticas	
GOBIERNO	
Gobernabilidad	
Organización	
Organización con fines políticas	
Organización con fines educativos	
Autoridad	
Abuso de Autoridad	
Autentidad informal (docente)	
Rechazo de Autoridad	
Discrecionalidad	
Recursos	
Limitación o inexistencia de recursos	
Manejo adecuado de recursos	
Manejo inadecuado de recursos	
Cultura Organizacional	
Alto nivel de Conflictividad	
Inexistencia de trabajo en equipo	
Buen trabajo en equipo	
Resistencia al cambio	
Sentido de responsabilidad y compromiso	
Ausencia de sentido de pertenencia	
GESTIÓN	
Inexistencia de capacitación docente	
Características no lógicas al puesto	
Capacidad de gestión limitada	
Capacitación docente	
Inexistencia de capacitación administrativa	
Eficiencia	
Eficiencia favorable	
Eficiencia desfavorable	
Eficacia	
Eficacia favorable	
Eficacia desfavorable	

Fuente. Elaboración propia con base en las entrevistas a partir del software MAXQDA

ANEXO 4. TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA A ELISABETH CRUZ MURCIA AUXILIAR ADMINISTRATIVO CON FUNCIONES DE PAGADURÍA Y TESORERÍA.

¿Cuántos años duró en ese cargo?

Desde el 2009 hasta principios del 2012, porque antes del 2005 al 2009 solo fui auxiliar administrativo, entonces en el 2009 que fue cuando nos asignaron la función y hasta comienzos del 2012 porque yo pedí traslado y no seguí trabajando mas allá.

¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de los dos rectores en relación con:

a) la granja escolar (beneficios que reporta y transparencia en su administración

b) el uso de los recursos económicos del ITA

Santana:

Positivos yo la verdad no le vi ninguno ni la verdad le alabo ninguno porque siempre fue un problema grande con el desde el momento que me nombraron pagadora a el no le gusto para nada que a mi me hayan asignado esa función pues teniendo en cuenta que yo iba a estar un poco enterada de la función que el estaba llevando en los dineros y no tampoco le vi positivo en nada porque es que era una persona muy arrogante, déspota, una persona que no se dejaba hablar, tocaba hacer lo que el prácticamente dijera y si no nos gustaba pues problemas de nosotros si.

Serrano:

No es que yo con el también tuve muchos problemas es que a el tampoco le gustaba que la cuestión que yo tenia como pagadora, ehh porque el también llevo fue como a a hacer la voluntad de el, a hacer las cosas que el quería y en los tiempos que yo estuve trabajando con ellos yo no vi que yo tuviera un aprendizaje para mi vida, yo no sentí que allá aprendido nada sino que mas bien yo seguía como en la misma tónica de que lo mismo siempre pero no había nada nuevo que yo pudiera aplicar después a mi vida laboral si.

En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?

a) administrativas y financieras

b) eran construidas colectivamente o el rector tenía un papel preponderante

Porque siempre me, no me daba por ejemplo las capacitaciones para saber que era una pagaduría, que era lo que debía hacer, simplemente venga firmeme esto, haga esto pues sin embargo yo siempre me negaba porque no firmaba lo que no sabia entonces hay empezaba el problema no pero firme que es que eso si, entonces como yo siempre me negué a eso, entonces ahí empezaron los problemas de que era la que yo no dejaba que ellos trabajaran, que yo no dejaba que el colegio de pronto tuviera alguna adquisición de material porque yo no les firmaba, simplemente no firmaba porque yo desconocía totalmente cual era el proceso que se estaba llevando para adquirir una cuenta o cuales eran los requisitos que debía tener la persona que nos estaba vendiendo, si y desconocía porque igual nunca le compraban al proveedor del municipio sino que siempre traían las cuenta de otros lados, por ejemplo de Bucaramanga o de Vélez y uno desconocía totalmente la persona, sí.

La gobernación cuando nos nombro ellos son los directos responsables porque cuando nos nombraron debieron habernos llamado y decirnos bueno vénganse una semana que los vamos a capacitar en esta nueva función pero no, ellos simplemente miren haber que hacen y que allá el rector se encargue de darles las instrucciones, cuando eso nunca pasaba porque a ellos no les convenía que uno supiera como era que se estaban manejando los

recursos y mas con el problema de que ellos eran tan tan celosos en presentar la información contable del colegio, cuando siempre negaban un lápiz, una tiza, un borrador entonces ellos no les convenía que uno estuviera enterado en esa parte, en esa cuestión, entonces ya por otra parte me toco fue a mi pedir un permiso, que inclusive me lo negó y me toco prácticamente venirme fue sin el permiso de el, sino me toco fue llamar a la gobernación para poder hablar con una amiga que conocía , que trabajaba en un colegio de pagadora y ella medio me diera las instrucciones de cómo tenía esto yo que hacer para manejar una cuenta, para la firma de un cheque, que para las estampillas, para tantas cosas que se requieren hoy en día hacer un movimiento de esos, retiro de dinero, es que eran tan cínicos que muchas veces era viernes a las 4 de la tarde y me decía firmeme un cheque en blanco y hay empezó el problema entonces a raíz de eso siempre me vieron a mi como un problema y no contentos con eso, lo que hicieron fue sobre todo el rector Hernando Santana mandarme a Bucaramanga a un proceso disciplinario que era yo la que esta como obstaculizando el proceso del colegio, cuando no era así, yo no le iba afirmar un cheque en blanco porque el lo decía, nadie lo va a hacer, entonces yo siempre fui como esa piedra en el zapato para ellos.

Los problemas fue eso, mientras a mi no me hubieran nombrado pagadora y tesorera las cosas hubieran pasado así ósea sin ningún problema pero en el momento en que yo tenía esa función eso fue un tropel.

¿Me podría indicar qué polémicas (acusaciones, denuncias, resolutivos) se generaron durante la gestión de los rectores en términos de cuestiones económicas o financieras, la administración de la granja e incluso la intervención de autoridades superiores?

El problema era básicamente porque por ejemplo ellos ehhh los profesores siempre requieren materiales para poder dictar sus clases, que unos libros, que unas tizas, que unos grafos, cosas así que son los elementos básicos para poder ejercer la función entonces la negativa de él de que no, no hay dinero, no hay dinero, no hay dinero entonces bueno pues entonces preséntenos el informe financiero porque no hay dinero sí, pero como el decía no es que hay está pero el nunca decía vengan y les voy a decir en que he invertido cada peso, si, entonces empezaron hay porque eso empieza uno a dudar, una persona que no pone la cara de decir bueno es que la plata la hemos invertido en mil vacas o en compra de diez pollos y que lo otro es que se , por ejemplo había una granja demostrativa agropecuaria donde habían pollos, peces, ganado y de un momento a otro se acabo todo, pero no se vendió y el dinero? No no tampoco sí, que no aparezca ni lo uno ni lo otro pues eso empieza uno a dudar de una persona y que no es capaz tampoco de aclarar la situación pues uno piensa eso es deshonesto si, la plata se desvió para otro lado y no le esta dando la función que es, entonces pues ahí empezó el problema, lo otro es que la misma distancia que hay de el municipio a las ciudades por ejemplo a los hospitales o a los centros médicos, entonces la negativa de un permiso cuando se necesita mas de un día para un permiso porque era un día viajando, el otro día para que lo atendieran y el otro día para devolverse entonces son 3 días, si y entonces ahí empezaban el problema que no que para que 3 días, cuando en un día hace eso, cuando en un día uno no alcanza ni a llegar a Vélez, entonces ahí empezó todo, eso crea discordia si porque igual un permiso, uno de santa helena no sacaba un permiso por irse a gastar plata, uno lo sacaba porque verdaderamente lo necesita, tocaba ir al medico, a llevar a los hijos a un pediatra, porque allá no lo hay, a un centro mas especializado y uno los mismo una cita medica, una citología , una radiografía, una citología, lo que sea, allá no contaba con eso pues tocaba salir a la ciudad mas cercana o al pueblo mas cercano que era Vélez que medio tenía unos sistemas de salud pues al menos mejor que el de allá y el se negaba a eso entonces ahí empiezan los problemas también por eso y la misma negativa por ejemplo una persona que no sabe administrar los recursos financieros, que se negaba ante un permiso, que no sabia ni como tratar los problemas de los estudiantes, que a el le daba lo mismo si los estudiantes hacían o no hacían,

¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos:

a) resultados financieros

b) resultados administrativos

Otra situación de que la granja ya no era granja eso era rastrojo, si y que decía que la granja quebró, que la granja lo único que hacia era quebrar cuando como va a quebrar una granja cuando la mano de obra prácticamente era gratis porque los estudiantes lo ponían todo y si se veía muchas veces uno que el en cajas transportaba las cosas, los pollos, que los huevos y uno le preguntaba, bueno y la plata de eso no, el nunca entregaba cuentas entonces eso crea discordia por mas que uno quiera las cosa eso y viendo la impotencia de que nadie hace nada, que el alcalde no hacia nada, que el personero no hacia nada, que en la gobernación no hacían nada pues eso crea impotencia rabia y se tiene que ir a las peleas fuertes y las discusiones, al ver toda

esa situación de que nadie le pone a uno atención, sabiendo que están fallando y a ellos los protegen en vez de exigirles entonces es por eso.

Nosotros no teníamos derecho ni siquiera a exigir nada porque ya nos estábamos yendo contra el y no, uno le exige bueno así como usted Exige pues nosotros también requerimos de que usted Entregue ciertos informes que usted Diga, que hable, si, pero como siempre se negaba, nunca prestaba la cara y mas bien lo que hacia era groseramente levantarse y dejar a las personas ahí entonces pero el que tenia el dominio era él y si nosotros o los profesores esto discutían o exigían era porque estaban cansados de ver tanta negligencias y tantas cosas tan mal hechas y si habían profesores que de pronto era con el y le llevaban chismes en vez de llevarle la información correcta, eso le estaban llevando era chismes y poniéndolo a el en contra todavía mas de los profesores, eso básicamente era eso lo que estaba pasando.

¿Conoció usted De la comisión de granja que fue creada para el cuidado y administración de esta en una reunión de padres de familia al inicio del año 2009? ¿Dónde reposan las evidencias de la aprobación de dicho comité? ¿La comunidad y ustedes sabia que el único autorizado para manejar eso recursos ante la ley es el rector?

Pues quizás Yo lleve fue la peor parte por lo que le estaba diciendo antes cuando me nombraron pagadora si, yo llevé la peor parte porque a mi después de cierto tiempo a mi me abrieron un proceso disciplinario en la gobernación de Santander porque yo le pase muchas cartas al rector, muchas no, varias cartas al rector con copia a Bucaramanga donde el no quería hacer el empalme para saber que era lo que yo debía llevar ósea que era lo que yo debía hacer ósea porque todas maneras pues a mi me tocaba firmar muchos documentos entonces el no quería hacer eso, siempre se negó, que no que mañana o que después o simplemente no me ponía atención entonces el después ya con el tiempo el mandaba cartas a la gobernación, fue a la gobernación en la oficina de control disciplinario diciendo que yo me estaba robando los dineros del colegio que era yo la que estaba manejando todo, que era yo la que manejaba las cuentas de la granja cuando eso no es así, cuando yo no recibí un peso porque todo, la caja mayor la manejaba era el y el resto del dinero se encontraba en un cuenta que no se puede retirar dinero sin la firma de los dos entonces yo no podía hacer ningún tipo de movimiento porque no se puede, entonces y había una junta directiva que era la que se encargaba de manejar los recursos de la granja y no era a mi quien me entregaba el dinero sino era directamente al rector bueno pues entonces ósea fue como un año en ese proceso de presentarme mi inocencia de presentar todo los documentos requeridos porque igual yo guarde absolutamente todo consignaciones, ahh yo tenia acceso al dinero pero solo cuando el me mandaba a consignar si, que por ejemplo a lo ultimo yo de ver que todo ese problema porque yo sabia lo que se me iba a venir encima, entonces yo siempre que iba a consignar le pasaba a el, le decía a el haga el favor y me hace la carta de que yo voy a ir al banco voy a ir a consignar tanto dinero, usted La firma y yo le tomo el recibido y yo le sacaba copia a las consignaciones y se las adjuntaba a esa carta, a esa remisión que el me hacia, como una especie de memorándum por favor vaya hágala consignación sobre esto, esto y esto, porque es que el me entregaba los dineros y uno iba al banco pero entonces yo pues tenia el soporte de la consignación pero como me faltaba eso de que él, él me dijera mas bien por escrito vaya consigne.

Porque la pagadora que me enseñó a mi un poquito de cómo era la parte contable, ella me dijo cada que usted Vaya al banco, cada vez que usted Tenga que hacer algo, cada vez que usted Haga una carta, responda una carta que él lo mande por escrito, nunca permita de que el le diga todo verbalmente o simplemente lleve un cuaderno que le firme al final del día que fue lo que usted Hizo si porque como el decir de el era que uno no hacia nada o el decir de el era que yo hacia lo que yo quería incluso estuvo hasta diciendo que yo jamás asistía a trabajar cuando yo no salía ni, todas esas cosas fue lo que a mi me sirvió y salí del proceso tanto así que cuando ya yo le presente las pruebas el creía que yo no tenia pruebas por ejemplo las consignaciones, las copias entonces cuando yo ya a lo último del proceso cuando ya fue la última capacitación fue cuando yo lleve las pruebas de que yo si estaba consignando el dinero a la cuenta del colegio de recursos propios entonces ahí fue cuando ya el se vio prácticamente esto en las mismas mentira de el, ya no como el cuento de tanta mentiras que el dijo ya no estaba coincidiendo con lo que decía si, una declaración no era igual a la otra y un día decía una cosa y de tantas mentiras que fue a decir allá en control disciplinario, ya vieron de que el de verdad estaba era manipulando todo el proceso y diciendo lo que no era entonces eso fue lo que a mi me valió y él ya a lo último dijo ya cierren ese proceso yo ya no quiero. El se retracto de todo, el ya a lo ultimo el dijo me retracto de todo lo que dije ósea hagan caso omiso de todas las declaraciones que yo di, porque yo presente un montón de documentos .

Claro y a el como le estaban llevando también un proceso entonces ehh la gobernación ya como para no darle mas vueltas al asunto entonces que hizo lo traslado de tanta presión de la comunidad también y los profesores y a él lo trasladaron y pues yo igual eso ehh en el 2011 a finales del 2011 yo pedí el traslado y el 2012 me bien para acá porque ya el señor Edgar también eso ya la situación era ya prácticamente yo ya no soportaba tanta presión tanta problemática y entonces decidí mas bien trasladarme para cambiar al menos de problemas , exacto.

¿Desea agregar algo?

Que sobre todo en la gobernación como que no hagan nada y los premien mas bien, los trasladen, los mandan pero eso queda asi y siguen llegando personas inclusive quizás peor con las mismas actitudes porque creen que de santa helena es llegar donde los indios o llegar donde personas que no saben quizás ni leer cuando no es así y allá hay personas totalmente también estudiadas y preparadas que lo que hace falta es que alguien vaya los oriente y bueno las cosas van a hacer así pero no de esa manera que lleguen es a gobernar y hacer no, y aquí se hace lo que yo diga y punto, como un regimiento, entonces eso no se puede así.

ENTREVISTA AL EX RECTOR HERNANDO SANTANA

ENTREVISTADORA: Profe Hernando me podría regular su dad, el cargo que tiene por favor.

S: Mi nombre es Hernando Santana Acosta, soy rector del colegio San Juan Nepomuceno, del municipio de Betas y actualmente tengo 53 años.

ENTREVISTADORA: ok profe ¿en qué nivel de escalafón se encuentra?

S: 2AE

ENTREVISTADORA: ok ¿hace cuantos años ocupó la rectoría en el ITA Santa Helena del Opón?

S: cumplido tres años.

ENTREVISTADORA: antes de ocupar ese cargo en Santa Helena ¿qué experiencia laboral tenía profe Hernán?

S: bueno, cuando yo ingrese al Sistema oficial en el departamento de Santander trabajé 12 años en lo privado, en la ciudad de Bucaramanga, en varios colegios.

ENTREVISTADORA: ¿cómo administrativo o cómo maestro? O ambas cosas.

S: tuve 7 años de profesor de física y matemáticas, luego pasé a ser dos años y medio como coordinador académico y finalmente, un tiempo de rector.

ENTREVISTADORA: ok. Profe ¿qué títulos de pregrado y posgrado tiene?

S: yo tengo un pregrado de la Universidad Industrial de Santander como geólogo y tengo una especialización con la Universidad del Tolima en gerencia de instituciones educativas.

ENTREVISTADORA: las modalidades de estudio de la UIS me imagino que presencial y su especialización ¿presencial? A ¿distancia? ¿virtual?

S: ambas son presenciales.

ENTREVISTADORA: ok. Profe Hernando ¿cómo llega usted al cargo de rector del ITA Santa Helena del Opón?

S: en el año 2005 me presenté al concurso para rectores oficiales del departamento de Santander, el 11 de diciembre y allí fue beneficiado porque logré pasar el examen para rectores y en el 2006 me llamaron a nombramiento, es por eso que el primer nombramiento que se me hace a nivel del departamento de Santander, para Santa Helena del Opón.

ENTREVISTADORA: ok profe. Me podría regalar tres valores o tres características negativas o positivas, como usted considere, que definan en su opinión la comunidad educativa del ITA de Santa Helena del Opón.

S: bueno, como en todas partes hay gente buena y hay gente que no lo es, yo pienso que fue una comunidad o es una comunidad, muy pujante, es una comunidad que digamos quiere salir adelante en todas las cosas que se propongan, pero lo que si veo yo allá que se caracterizan que hay estudiantes muy buenos, que hay unos padres de familia, que cuando se dice tienen que meter la ficha, lo hacen y de igual forma unos docentes muy comprometidos.

ENTREVISTADORA: ok profe. Le voy a indicar unos conceptos y usted me dice si considera que eso ocurre en el ITA de Santa Helena del Opón o no ¿usted considera que el ITA de Santa Helena del Opón es una institución abierta al cambio y a la innovación?

S: claro, lógicamente hoy a la fuerza le toca a los colegios y a todo el mundo estar abierto al cambio porque la misma tecnología nos obliga a estar preparados para una política global, mundial, que nos obliga a implementar la tecnología a las buenas a las malas.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cree que el ITA de Santa Helena del Opón es una institución abierta a la comunidad y abierta a las relaciones con otras instituciones educativas o de otro orden?

S: sí, claro, claro que sí.

ENTREVISTADORA: ¿por qué profe?

S: bueno yo digo que sí porque cuando asistíamos a las diferentes convocatorias que hacia el Sena o que, hacia la Secretaria de Educación, pues lo incitaban a uno a que promoviera estos cambios y de por si había interrelación con el Sena, con la provincia de Vélez, con otros colegios cercanos, entonces en la parte deportiva, en la parte artística, en la parte cultural nos involucrábamos con otros establecimientos educativos y con otras comunidades.

ENTREVISTADORA: Profe ¿usted cree que en el ITA hay trabajo en equipo?

S: claro en todas partes hay trabajo en equipo, lo que pasa es que a veces se necesitan algunas condiciones para trabajar en equipo, pero si pienso yo que el colegio favorecía el trabajo en equipo.

ENTREVISTADORA: profe ¿cree que en el ITA hay un proyecto en común, que todos los miembros de la comunidad trabajan por una meta en común en el ITA de Santa Helena?

S: bueno de pronto si no había unas metas claras ¿sí? Unas metas claras, que guiaran a todo el mundo hasta conseguir las, pues de pronto no. Pero yo pienso que es obligación de todos nosotros ir hacia el mismo fin, el cual es brindarles y garantizarles a los estudiantes la educación.

ENTREVISTADORA: ok, profe. Profe ¿cual es en lo general su opinión sobre su experiencia laboral en el ITA de Santa Helena?

S: bueno, la experiencia fue muy positiva porque todos los días uno está aprendiendo y fue una experiencia digamos para mi parte profesional, porque yo aprendí muchísimo, a la fuerza me toco aprenderme la norma ¿cierto? y yo pienso, que todos los días nosotros estamos aprendiendo hasta de la persona que tenga el cargo más sencillo, estamos aprendiendo. Entonces aprendemos de los padres de familia, aprendemos de los estudiantes, aprendemos de los docentes y lógicamente aprendemos con la experiencia que desarrollamos de todo el tiempo que estuvimos allá. Para mí, fue algo muy positivo porque me llené de mucha experiencia y el próximo cargo o el próximo colegio que tuve, pues ya uno iba con conocimiento mayor.

ENTREVISTADORA: ok. Profe durante su gobierno, durante su gestión en el ITA de Santa Helena del Opón ¿cómo evalúa la conformación del consejo directivo y la periodicidad con la que se reunían?

S: bueno el consejo directivo al comienzo, a los primeros años se conformó lógicamente como nada el decreto 1860 del 94 y las reuniones se realizaban como manda la norma, digamos ya en el último año pues se presentó algún problema, porque el consejo directivo ya no se podía reunir con la misma periodicidad con que manda la ley y a aparte de eso había inconformidades por decirlo así, entre algunos miembros y esto hacia que algunas reuniones se tornaran incómodas, o de disgustos y de diferencias, pero digamos en los primeros años todo funcionaba como manda la norma.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cómo evalúa en el consejo directivo la participación de los miembros y la manera en que se tomaban las decisiones?

S: bueno como le digo al principio todo funcionaba excelentemente y todo los miembros o los participantes tenían su voz y su voto, de manera concertada se tomaban las decisiones, sin embargo, repito, al final digamos por allá en el 2009 la situación se pone un poco tensa y ya los miembros del consejo directivo no querían asistir a las reuniones o si asistían, asistían algunos pocos y no se tenía quorum, entonces tomar decisiones era a veces difícil porque , repito, todos los miembros del consejo directivo o no asistían o estaban inconformes.

ENTREVISTADORA: ok, profe. Profe ¿cómo evalúa su desempeño en relación con la granja escolar del ITA?

S: bueno, en esa parte de la granja si me parece que hubo bastantes cosas positivas, los estudiantes tenían, por ejemplo: ganado, tenían pescado, tenían pollos, tenían gallinas ponedoras, entonces el trabajo que se hizo por parte del profesor Luis Antonio, fue bastante positivo y lógicamente contábamos con el apoyo del Sena y contábamos con el apoyo de los padres de familia.

ENTREVISTADORA: ok. Profe ¿cómo evalúa su desempeño en cuanto al uso de los recursos económicos del colegio?

S: bueno, digamos la ley es muy clara en esa parte y habla de unos recursos de gratuidad y habla de unos recursos propios que se obtienen del colegio y sencillamente uno convoca al consejo directivo para armar un presupuesto y lógicamente uno como rector tiene que establecer prioridades de necesidades y esas necesidades se veían plasmadas lógicamente en el presupuesto, así que nosotros los rectores no podíamos salirnos de una normatividad, porque sabemos que los entes de control, están ahí pendiente de lo que uno desarrolle con estos recursos, que son prácticamente de la comunidad.

ENTREVISTADORA: ok. Profe ¿cómo evalúa usted su desempeño en el colegio en relación con la relación con la comunidad, la manera como usted se relacionaba con los padres, los estudiantes y los docentes?

S: bueno yo prácticamente con los padres de familia y con los estudiantes nunca tuve ningún problema, sencillamente tuve algunas diferencias con unos pocos docentes, que tampoco fueron muchos, pero yo en realidad opino que las relaciones con los padres de familia, con los estudiantes fueron muy buenos.

ENTREVISTADORA: ok, profe. Profe, usted ¿cómo evalúa su desempeño a nivel del aspecto pedagógico? Me refiero con ello a los resultados que alcanzo en colegio durante su gestión en las pruebas Saber, si usted tenía algún plan de mejoramiento para mejorar los resultados de los estudiantes en pruebas Saber once y ese tipo de cosas.

S: bueno, cuando la comunidad es escasa de recursos es un poco difícil, pero es importante que en ese tiempo la secretaria de educación a través de la empresa los editores de Cali, ayudaban con simulacros, eso favorece que los estudiantes se empapen y manejen lo que son los simulacros para las pruebas Saber. Es una institución que no tenía muchos puntajes significativos, sin embargo, tampoco estábamos mal, yo diría que se mantuvo un término medio, pero no logramos algunos puntajes muy significativos porque yo pienso que la diferencia con la ciudad entre Santa Helena y una ciudad grande, tiene que ver mucho para que los estudiantes se preparen, mientras que en las ciudades grande hay herramientas como el internet, como consulta a bibliotecas, como pre Icfes, una cantidad de cosas, en los colegios tan alejados, como el caso de Santa Helena del Opón, pues carecen de todas estas herramientas. Otro punto es, que los padres de familia de las ciudades tienen un nivel educativo muy alto en comparación a esta comunidad que muchas veces, son padres, casi en su totalidad rurales y carecen de estudios para poder apoyar los trabajos y las tareas e sus hijos...

ENTREVISTADORA: Profe, usted ¿qué retos enfrentó en la formulación y el logro de metas, a nivel pedagógico, a nivel administrativo, a nivel de trabajo con la comunidad, durante su gestión como rector allá?

S: bueno, al principio este había un poco de abandono, digámoslo así, porque hubo mucho tiempo en que el colegio no tenía un rector en propiedad y al llegar este rector en propiedad quisimos hacer algunos cambios, algunas modificaciones, ponerle orden como se dice, como ponerle orden a la casa, sin embargo, uno encuentra tropiezos etc., etc., yo pienso que los retos más difíciles fueron, estaban con los docentes, porque como les digo, habían situaciones que uno como directivo no toleraba y entra en choque y en conflicto con docentes, pero en sí, yo pienso que se hizo una buena gestión.

ENTREVISTADORA: profe usted ¿cree que allá en Santa Helena pudo generar una construcción de metas colectivas o usted sintió que le toco tener un papel preponderante y en algún momento imponer esas metas?

S: bueno eso de imponer hoy en día, no funciona, porque uno tiene primero que todo concertar con su equipo de trabajo y todo, pero yo pienso que a veces le toca a uno como directivo, bien imponer algunas cosas, porque a uno como directivo la Secretaria de Educación Departamental y el mismo Ministerio de Educación le solicitan a uno exigencia en algunas cosas, entonces uno a la vez replica esto y algunos docentes les molesta.

ENTREVISTADORA: profe Hernando ¿durante su rectoría en Santa Helena usted observe directamente la clase de sus docentes?

S: bueno digamos no en todas las clases era imposible, tenía muchas sedes Rurales, sí que quedaban a mucha distancia de la parte urbana, sin embargo, era de carácter casi obligatorio observé la clase de los docentes que tenían nombramiento por el decreto ley 1278, entonces se utilizaba el formato pautas de clases que vienen en el formato 31 entonces, pero, era como difícil, porque cuando uno no tiene coordinador y tiene tantas sedes rurales era imposible cumplir con todo eso.

ENTREVISTADORA: ok profe Hernando ¿usted dio algún tipo de asesoría o acompañamiento al trabajo en aula de sus docentes?

S: no entiendo.

ENTREVISTADORA: sí, si usted le daba algún tipo de... les sugería algún tipo de mejoras, algún tipo de cosas para las clases, les sugería que cambiara algún tipo de práctica en el aula.

S: bueno, esto prácticamente cuando se hacían los trabajos de semana institucional, pues hay más que todo se revisaban los planes de estudios o se revisaba la autoevaluación institucional o se revisaba por ejemplo los planes de aula o de área entonces allí mismo el docente se da cuenta, cuando se reunión si estaban yendo por el camino correcto o si les faltaba algo, sin embargo, es una obligación de que cada docente debe estar pendiente y debe estar actualizando sus planes de aula, sus planes de área y sus planes de estudio.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted considera que durante su gestión usted promovió la actualización pedagógica de sus docentes en el ITA?

S: bueno una cosa es promover que nos corresponde a nosotros hacer gestión y otra cosa es que existan los recursos, en sí en sí los recursos que llegaban al colegio eran muy pocos para uno capacitar docentes, pero si se hacía por ejemplo alguna gestión ante el Sena y la misma Secretaria de Educación para que se pudiera en algún momento fortalecer al cuerpo docente, algunos docentes viajaban a Vélez, que era la ciudad más cercana y se capacitaban cuando había talleres, otros viajaban a Barbosa, otros viajaban a Bucaramanga, pero en sí, en sí que uno dispusiera de recursos, como tal para fortalecer la docencia es difícil.

ENTREVISTADORA: ok. Profe ¿usted rindió cuentas ante quienes y con qué frecuencia, me refiero a la rendición de cuentas en resultados pedagógicos y en resultados financieros y administrativos?

S: bueno, es una norma muy clara que tiene por ejemplo el gobierno nacional que nosotros los rectores debemos hacer una rendición de cuentas ante la oficina de contaduría nacional. Nosotros como rectores debemos

presentar en el año cinco informes contables, el primero entre los tres primeros meses, el segundo, en los tres siguientes meses, el tercero, en los tres meses siguientes, el cuarto, en los tres meses siguientes y el último es un consolidado que se hace de todo el año, para esto informes los colegios deben contratar un profesional graduado, titulado con tarjeta profesional, en este caso son los contadores públicos, entonces uno contrata un contador o una contadora y a través de ellos se avala estos informes. Cuando el rector no presenta el informe a su debido tiempo, queda inmerso en un problema disciplinario, eso por un lado y, por otro lado, cuando uno presenta el informe mal le llega un oficio que dice: el informe que usted presento no fue validado, y cuando uno lo presenta bien le llega un oficio, donde dice: este informe fue validado.

Entonces cuando uno presenta los informes a tiempo, esos no tiene ningún problema y eso es de obligación que el rector tenga que rendir cuentas, en estos momentos por ejemplo salió una norma que los rectores tienen que rendir cuentas dos veces al año, una es a mitad de año, que en este colegio ya se hizo, y la otra es a final de año, esa con el fin de que toda la comunidad educativa se dé cuenta como se están invirtiendo, como se están gastando y en que se están gastando los recursos que llegan al colegio, entonces es obligatorio repito que los rectores tengamos que rendir cuentas ¿ante quién? Ante los entes de control.

ENTREVISTADORA: ok, ósea que usted rindió cuenta ante los entes de control, más no ante la comunidad educativa.

S: pues la verdad en este momento, no me acuerdo si lo hacía o no lo hacía, porque eso fue ya bastante tiempo, pero en este momento es de carácter obligatorio que nosotros los rectores rindamos dos veces cuentas en el año a la comunidad educativa y como les dije cinco informes ante los ejes de control.

ENTREVISTADORA: ok profe. ¿por qué canales y de qué forma usted se comunicaba con los profesores, con los padres, con los estudiantes en su gestión allá en el ITA?

S: bueno, nosotros nos comunicábamos a través de circulares, resoluciones oficios, publicábamos los actos administrativos en las carteleras visibles, se enviaba correspondencia de estos documentos a las sedes Rurales, muchas veces por llamada telefónicas, porque pienso yo que en ese momento no existía el WhatsApp, pero repito los canales de comunicación eran carteleras y a través de oficios, circulares más que todo y actos administrativos.

ENTREVISTADORA: ¿profe esos canales y formas de comunicación cambiaron durante su gestión o mantuvo siempre el mismo estilo de comunicación con la comunidad?

S: no, eso se mantuvo porque cuando uno debe informar cosas debe dejarlas por escrito y son los actos administrativos lo que le dicen al rector que de manera formal ¿cierto? ha hecho una convocatoria, todo el tiempo se hizo igual, se utilizaban las circulares, se utilizaban los oficios, así mediante las carteleras así etc., etc.

ENTREVISTADORA: profe Hernando, es sabido de los problemas que tuvo con algunos profesores ¿cuales eran esas diferencias que usted tenía con algunos profesores?

S: bueno, yo en esa parte si no quiero tocar el tema, prefiero pasar a la siguiente pregunta.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted considera que esos problemas entre rector y docente inciden sobre el desempeño de los estudiantes en el aula?

S: claro, las diferencias que haya entre los directivos y los docentes, repercuten porque el estudiante de hoy no es un estudiante pasivo, no es un estudiante, me perdonan el termino “bobo”, es un estudiante que es muy despierto y que a primera vista él se percata, él percibe esa problemática, eso repercute, porque nosotros para ellos somos ejemplos a seguir, entonces esto si repercute, de pronto en algunas ocasiones repercute más que en otras, tiene que ver porque los estudiantes andan pendiente de esas cosas.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cree que eso también repercute en el desempeño de los docentes y en el desempeño suyo como rector?

S: claro, por ejemplo cuando uno llega a un sitio donde todo es excelente, donde todo funciona espectacularmente, pues unos se siente con más ganas, uno se siente motivado, uno se siente con gozo de hacer las cosas, cuando hay diferencias entre docentes y directivos, tanto los directivos, como los mismos docentes sienten por ejemplo como de manera obligada a hacer un trabajo y ya en el colegio no se convierte en la segunda casa de nosotros, sino que se convierte en un sitio donde no queremos estar, que nos toque cumplir es diferente, pero lo bonito sería cada uno hiciera las cosas con ganas, con amor, con motivación y lógicamente buscando el bienestar de una comunidad.

ENTREVISTADORA: ok profe. Profe ¿usted cual siente que era la posición de la comunidad ante su gestión? ¿usted que lectura hacia como la comunidad del ITA recibía su gestión, su trabajo?

S: bueno, la verdad es que al principio a mi llegada fue una comunidad que me recibió con los brazos abiertos y las cosas funcionaban supremamente bien, no tengo nada que decir de la comunidad porque nunca tuve ningún

problema con padres de familia, ni con estudiantes, solo que al final cuando la situación se puso un poco tensa con algunos docentes, pues algunos padres de familia tomaron parte de esa problemática porque ellos querían, de pronto favorecer a docentes que son nativos de esa tierra, entonces ya digamos la balanza se inclinaba muchas veces hacia un lado o hacia otro, pero en conclusión me parece que es una comunidad muy colaboradora, muy comprometida y que quieren mucho al colegio.

ENTREVISTADORA: ok. Profe ¿cual considera usted que fueron las razones para que la comunidad pidiera su traslado del ITA de Santa Helena?

S: bueno, yo no pienso que fue la comunidad la que pidiera el traslado, yo pienso más bien que fue un grupo de docentes muy pequeño que empezó a incitar a los padres de familia para que se llegara a tomar esa medida, sin embargo, repito los padres de familia no fueron groseros conmigo, nunca, ni me irrespetaron, solo que en ese tiempo también contaba una cosa más en contra mía, era que en ese tiempo yo estaba sufriendo mucho de la columna y me tocaba ausentarme del colegio por situaciones de salud, porque como usted conoce la carretera era bastante difícil sobre todo en invierno, muchas veces le tocaba coger a uno una moto y arrancar, pagar un expreso hasta el Gualilo para que lo llevaran a uno a hacer sus gestiones en Vélez o en Bucaramanga, entonces un problema mío fue la cuestión de salud.

Recuerdo una vez que estuve visitando una escuela rural de la profesora Transito Blanco y me ofrecieron una bestia para ir hasta allá porque no había otra forma y yo al otro día de llegar de allá, porque yo con el problema de la columna que tengo no puedo montar bestia, pero yo no sabía y me agrave y fue peor, fue un mes que estuve prácticamente durmiendo en el suelo, porque se me enfermo la columna, entonces yo creo que estas ausencias mías, también motivaron pues a algunos de la comunidad para que se hiciera lo que se hizo.

ENTREVISTADORA: profe ¿qué implicaciones tuvo para usted que la comunidad pidiera su traslado?

S: bueno, pues la verdad, con todo respeto lo que voy a decir, me hicieron fue un favor, porque yo estaba en un colegio donde estaba supremamente lejano de la ciudad de Bucaramanga y para asistir a estas reuniones que nos tocaba de manera obligatoria (interrupción) le decía que me hicieron antes un favor, porque yo estaba en un municipio supremamente lejano de Bucaramanga y al siguiente colegio donde llegue ya estaba más cerca de Bucaramanga y las carreteras mejoraron, muchas condiciones mejoraron, entonces yo pienso que en últimas salí ganando.

ENTREVISTADORA: ok profe. Profe no sé si desea agregar algo más a esta entrevista, pues de mi parte.

S: sí, pues la verdad profe Diana Isabel Cadena Cruz agradecerle, la verdad, me parece muy bien que usted allá tomado el camino de la preparación de la docencia porque esto es importante cierto y venir desde tan lejos, no sé de donde venga...

ENTREVISTADORA: de Bucaramanga

S: a pensé que venía por allá de Vélez [...] yo en esa comunidad aprendí muchísimo y gracias a todos esos problemas que tuve allá eso me fortaleció, me ayudo para que en el siguiente colegio y en los siguientes colegios que he estado, pues hacer mejor mi gestión, no cometer los mismos errores, que uno comete, estar más abierto a la comunidad, ser más concertador, etc.

ENTREVISTADORA: profe muchísimas gracias, no sabe lo importante que era para mí escuchar su posición.

ENTREVISTA A MARÍA JULIANA GARCÍA PROFESIONAL UNIVERSITARIO DEL GRUPO DE PLANTA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE SANTANDER

Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores, y a qué se debían estas diferencias?

Bueno el rector de allá sí, el que salió en el 2013, el rector salió por solución de conflictos y el se fue para Aguada y allá está bien, si allá no hemos tenido ningún problema allá ya lleva dos, 3 años, bien.

¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores?

No pues que el rector, eso que ya el rector hacen lo que quieren y ósea empiezan a tener problemas como que había algún problema con el trato con los alumnos y de los alumnos hacia el rector, entonces como que de pronto ya se puede faltar al respeto y esas cosas eso era lo que habíamos escuchado allá entonces para evitar el problema pero donde está el rector no ha habido problema y allá también en la comunidad paso el problema nosotros en ese colegio tampoco seguimos escuchando líos.

¿Desea agregar algo?

Lo primero sería el comité de convivencia que no se como este funcionando, eso es algo allá interno en la institución que se trata primero de solucionar, lo que pasa es que eso es todo relativo porque aquí hay comunidades de comunidades, aquí vinieron unas personas de una comunidad que eso era una cosa pero groserísima, nosotros decíamos: Dios mío como será , si eso es aquí, como será allá? Entonces eso tiene que ser... depende tal vez las comunidades, no como todo el mundo, no todas las regiones no son iguales. A veces también es porque el rector es exigente entonces los alumnos no lo quieren pero en cambio los padres de familia si están contentos entonces también eso no has pasado en otros lados que los alumnos y los profesores: ayy no que saquen ese rector , que terrible y la comunidad dice: uyy no Por fin llego uno que esta exigiendo entonces uno si... eso es desde donde uno lo mire pero si de pronto esos muchachos arman lío problema pues el rector termina prefiriendo decir pues si evitemos líos , pero si no siempre es tampoco que sea, por eso es que cuando llegan a otro sitio puede que no haya problema porque el problema no era una cosa de que el rector sea grosero o esto sino que se presento un problema por exigencia entonces ya no están conformes. No son problemas así gravísimos que por eso cuando llegan a otra parte se solucionan.

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE NÚCLEO PEDRO NEL BARRERA

ENTREVISTADORA: Profe ¿hace cuantos años está ocupando este cargo de director de núcleo?

PN: desde el 1989.

ENTREVISTADORA: ¿cómo percibe usted las condiciones de trabajo hoy en el ITA? ¿cómo ve usted hoy al ITA Santa Helena del Opón?

PN: es decir, la comunidad necesita mucho de su plantel educativo, necesita mucho de su colegio por ser una comunidad prácticamente rural, prácticamente no, es que es rural. La modalidad que tiene, que me parece más o menos buena, según la última entrevista que hice con los profesores allá, no existe mucha vocación por parte de los estudiantes, es decir, el colegio es agropecuario, está bien, tiene una buena granja, faltan algunas cositas pero se puede mejorar, el problema que tiene es lo que estamos hablando, el problema de los rectores, que no asumen la responsabilidad un poquito más adentrada sobre la parte administrativa y directiva, entonces termina en conflictos a veces con la comunidad con los estudiantes, a veces con los profesores. Santa Helena yo lo asumí apenas hace cinco años, pero siempre que vaya haya tengo que ir delegado por la Secretaria de Educación, yo no puedo irme mañana o si voy, puedo, quiero, pero oficialmente debo tener una delegación de la Secretaria. El ITA de Santa Helena, en general a mí me parece que está bien, pero en la parta administrativa si esta regular, porque falta que llegue un rector que asuma con mucha pertenencia ese establecimiento.

ENTREVISTADORA: Profe Pedro Nel, regáleme tres valores o tres características con las que usted defina la comunidad educativa del ITA Santa Helena del Opón. Positivas o negativas, no hay lío ahí.

PN: yo diría que son muy colaboradores, la comunidad es muy colaboradora, primero eso. Segundo, son bastante, tienen sentido de pertenencia por su colegio y uno que es más negativo, pero que se podría mejorar seria que la comunidad se involucre un poquito más a través de los consejos directivos en los problemas institucionales o mejor en las soluciones institucionales.

ENTREVISTADORA: profe yo le voy a mencionar unos conceptos y usted me dice se cree que eso ocurre en el ITA, si eso pasa ¿usted cree que el ITA es una comunidad abierta al cambio y a la innovación?

PN: a nivel de profesores o...

ENTREVISTADORA: en general.

PN: me la repite por favor.

ENTREVISTADORA: sí, ¿usted cree que el ITA es una comunidad abierta al cambio y a la innovación?

PN: sí, yo diría que sí porque el hecho de haber una planta de personal un poquito heterogénea en el sentido de que hay profesores de otros municipios, si tienen una buena visión institucional.

ENTREVISTADORA: ¿usted cree que el ITA es un colegio abierto a la comunidad? ¿abierto a las relaciones con otras instituciones educativas y abiertas a las decisiones del gobierno?

PN: diría yo que parcialmente ¿por qué? porque al ser una zona geográficamente aislada y de difícil acceso pues la gente tiene las ideas pero le queda difícil proyectarse, el problema que existe allá es que la movilidad es muy difícil, las vías de comunicación, eso permite que a veces el colegio se aislé del resto y los mismos profesores me han manifestado que ellos quisieran estar en muchas capacitaciones, en muchas formaciones, en muchos cursos y talleres, pero dadas las condiciones geográficas de la zona, por los costos, no se les permite. Ellos si tienen la intención de ser abiertos, pero la zona geográfica los vuelve cerrados.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cree que en el ITA hay trabajo en equipo?

PN: bueno, yo que puedo analizar de eso, a nivel... algunos profesores si tienen la buena intención de trabajar en equipo, quizás hay otros que por su idiosincrasia se aíslan un poco y se dedican al trabajo académico y les falta abrirse más hacia la comunidad, si hay trabajo en equipo, pero falta involucrarse más.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cree que en el ITA hay proyecto en común? ¿todos los miembros construyen un proyecto en común?

PN: en la práctica no, pero en el manual de convivencia y en el proyecto educativo institucional si se está muy bien planteada, como se los dije a ellos allá en una reunión la filosofía, el horizonte institucional, la misión y la visión de la institución, pero eso también tiene que asumirlo los quince o los veinte o los tantos docentes que hayan, desde el directivo en adelante, con su comunidad educativa, con los consejos directivos, en los gobiernos escolares deben asumir, integrarse para asumir una sola responsabilidad, para que puedan misionar eso, en la teoría existe, hay que llevarlo es a la práctica.

ENTREVISTADORA: profe ¿qué opinión les merece la rectoría del profesor Edgar Serrano, que hoy está en la Aguada y el profesor Hernando Santana? Que fueron los dos rectores...

PN: bueno, hablare primero de Hernando Santana a quien conocí ya siendo rector y que lo vine a conocer a raíz de un problema o de una queja, que hubo por unas partes mal manejadas o administrativamente mal manejadas, entonces tuve la oportunidad de bajar dos veces a visitarlo con el fin de identificar cuáles eran los problemas ¿qué encontré?

En el caso de Hernando Santana encontré mucho enfrentamiento con él y la comunidad también dividida, unos a favor de él y otros en contra de él, situación que toco sugerir, llegar a sugerir que lo mejor era que lo trasladaran, para evitarnos ese problema. Se quejaban más que todos los profesores, de que el profesor Santana había tenido algunos malos manejos en los dineros, entonces eso ya quedo escrito allá en las actas, que yo envíe en el informe, pero es la Secretaria de Educación la responsable para entrar a averiguar eso, la oficina de escalafón, si hubiese evidencias para decir que él realmente tuvo un problema de malos manejos. Con respecto al profesor Edgar Serrano a él si tenía la oportunidad de haberlo conocido antes de ser rector, que el trabajo también en el municipio de La Paz, el concurso para ser rector allá y acepto e inicio allá como rector, manejo bien sus instituciones desde el punto de vista comunitario, académico, financiero y directivo, después de transcurrido uno o dos años se dieron algunos choques o resentimientos con algunos profesores lo que creo un ambiente escolar negativo, situación que prácticamente también, se dio para que el buscar un traslado y lo trasladaran, entonces no ha habido muy buena comprensión entre directivos y docentes.

ENTREVISTADORA: y ¿usted por qué cree que pueda ser eso?

PN: haber eso sí, si sea ... lo que yo pude captar en algunos rectores que son de pronto muy prepotentes, entonces quien administra debe ser muy consciente que hay situaciones que toca concertarlas, en la medida que un directivo no concertó con sus docentes hay conflictos. Segundo, hay docentes que es lo contrario, que tampoco quieren conciliar nada, sino extralimitarse en sus comportamientos entonces eso genera choques con los rectores y lo que yo pude percibir en Santa Helena fue eso, que los rectores de pronto por falta de tolerancia, por falta de comprensión entonces resultaba... porque los problemas del profesor Santana y el profesor Edgar terminaron en conflicto más que todo con los docentes, más que todo con los docentes.

ENTREVISTADORA: profesor Pedro Nel ¿usted sabe de algo de las reuniones del consejo directivo en Santa Helena? ¿tiene alguna información? ¿cada cuanto se reunían? ¿si estaban conformados los consejos? ¿qué tipo de participación había allá?

PN: por lo que pude percibir en las visitas que hice delegado por la Secretaria de Educación los consejos directivos estaban creados mediante acto administrativo, las actas correspondientes, como tal estaban, se reunían periódicamente, según el reglamento interno, tenían reuniones cada dos, tres meses, pero los docentes más que todo se quejaban de que algunas veces se pasaba mucho tiempo y no se cumplía con ese reglamento de reunirse periódicamente.

ENTREVISTADORA: ¿sabe algo de la toma de decisiones o de la participación al interior? O esa parte ya no.

PN: esa parte casi no. Pues yo en las tres o cuatro visitas que hice yo me reuní con los miembros del consejo directivo, algunos si manifestaban que se les daba participación y otros que no, sobre todo en el manejo de los cuerpos docentes, que es más delicado o que en los recursos.

ENTREVISTADORA: profé Pedro Nel ¿usted cómo evalúa el desempeño de los dos rectores Hernando Santana y Edgar Serrano sobre la granja escolar del ITA?

PN: ¿sobre la granja?

ENTREVISTADORA: sí, sobre la granja.

PN: pues no sé si me equivoque , pero si estaba fundamentalmente con ellos los dos, ellos se interesaron un poco por eso, pero les faltaba hacer más desarrollo con ellos y sobre todo, concientizar un poquito más a los estudiantes del sentido de la granja como su objetivo lo pretende, que sea agropecuaria y faltaba aún más que se desarrollara más proyectos productivos y que sobre todo los estudiantes, a través de apoyo del Sena, a través del apoyo de los mismo rectores, a través del apoyo departamental contribuyan a que esos muchachos tengan realmente una vocación agrícola y ganadera, porque la zona da para eso, pero la gente no tiene la vocación, la gente no, los estudiantes, muchos estudiantes no tienen la vocación, situación que se trunca, porque ellos terminan su bachillerato y van a engrosar las filas del desempleo.

ENTREVISTADORA: ¿usted cómo evalúa el desempeño de esos rectores en el uso de los recursos económicos del colegio?

PN: pues por lo que manifesté anteriormente, existió más que todo la queja con el profesor Santana, de que no entregaba cuentas de lo poco o mucho que producía la granja, que tenías unas aves de corral, en esa época creo que también tenían unos vacunos, se quejaban los profesores de que él no entregaba cuentas, que vendía los productos, pero no entregaba cuentas, eso fue lo que me manifestaron en esa época.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cómo evalúa la actitud de estos dos rectores frente a la relación con la comunidad, la relación con los padres, con los profesores, con los estudiantes?

PN: bueno ambos, tenían buenas relaciones con la comunidad yo percibí eso, buenas relaciones con la comunidad, regulares con los estudiantes, si miramos como ellos, pues hay unos que defienden al rector, otros que no lo defienden porque de pronto tenía que llamarle la atención o algo, con los profesores el ambiente si un poquito más pesado.

De estricta necesidad me correspondió hacer una evaluación con la comunidad, yo logre con el personero municipal de esa época, el alcalde también estaba enterado de esa situación porque yo primero iba y hablaba con los alcaldes de esa época, hice una reunión muy muy concurrida con el alcalde, el párroco, el personero y miembros de la comunidad y lo que yo percibí era que de todas maneras los trataban de defender al rector, uno que otros padre de familia no daban buenas referencias de él, el clima más pesado lo encontré fue entre profesores y rector., esa fue una de las cusas que obligo a que él saliera de traslado porque no fue posible conciliar, yo luche para que hubiera de pronto un acuerdo de comunidad docente con el rector, se mejoró un poquito, pero después volvió y se agravó y ya fue imprescindible y la Secretaria tomo la decisión de traslado.

ENTREVISTADORA: profe Pedro Nel ¿usted cómo evalúa el desempeño de los dos rectores frente al aspecto pedagógico? Me refiero con eso a las pruebas Saber, los resultados en las pruebas, si usted sabía que los rectores generaron un plan de mejoramiento para mejorar los resultados en las pruebas Saber, cosas de ese estilo.

PN: sí, de por si ellos tienen la obligación, los rectores tienen la obligación de evaluar a sus alumnos y evaluar la evaluación, entonces en las pruebas Saber se aplicaban a tiempo, se han hecho los simulacros que les recomienda la Secretaria de Educación y el Ministerio, para que los estudiantes lleguen más o menos preparados, se hacían, se hicieron las evaluaciones de las pruebas Saber, pero lamentablemente si no les iba muy bien a los estudiantes porque siempre, muy poca veces estuvieron en bajo y medio, pocas veces en alto, más o menos, como a mí me correspondía revisar esas cosas, uno se daba cuenta.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cree que en el ITA en la gestión de estos dos rectores había claridad en las metas? ¿tenían claras las metas pedagógicas, académicas, de trabajo con la comunidad?

PN: estaban fijadas en el proyecto educativo institucional, estaban planteadas, unas metas a corto plazo, otras a mediano y otras a largo plazo, algunos se quedaron en el escritorio o dentro del proyecto educativo institucional, otras muy medianamente se cumplieron con el profesor Edgar, se avanzó un poco, después del profesor Santana, se avanzó un poco en las metas, pero digamos que parcialmente.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted sabe si estos dos rectores rendían cuentas? De resultados financieros y cuentas de resultados pedagógicos ¿con que frecuencia? ¿sabe algo sobre la rendición de cuentas?

PN: lo que consulte con los del consejo directivo, si les rendían cuentas, pero quedaban muchas cosas no muy claras, si digamos que las rendían, pero no muy claramente, más que todo el profesor Santana pero no claramente y muy demorado, eso hay unos términos establecidos que creo que son cada tres meses, hacer una buena rendición de cuentas en la parte financiera, porque el consejo directivo me manifestaba, más que todos los profesores que pertenecían al consejo directivo, que se le preguntaba sobre ciertos dinero y el utilizaba muchas evasivas y quedaban en el limbo y no quedaba muy clara la rendición de cuentas, si las rendía pero no muy claramente.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cree que esos problemas que tenía los profesores con el rector, que ya las ha venido mencionando, usted cree que eso afecta el desempeño de los estudiantes en el aula?

PN: obviamente, mucho porque los estudiantes son personas que están en el colegio, de cualquier situación se dan cuenta, inclusive ellos lo manifiestan, ellos se dan cuenta y eso influye de manera negativa en un colegio porque el estudiante si está de parte del rector se pone en contra del profesor o si está a favor del profesor, se pone en contra del rector y los estudiantes terminan perdiéndose el respeto entre ellos mismos, el respeto a su rector y el respeto a sus profesores, entonces para la educación siempre, siempre sugiero yo, yo les dije en las reuniones que hice, que eso tenía que mejorar porque le colegio porque las relaciones interpersonales son sumamente importante para cualquier funcionamiento, más en un colegio que es donde se debe trabajar en equipo. Inclusive me da pena decirlo, pero llegaban al extremo de enfrentarse en frente de los alumnos, así fuera verbalmente, que eso crea un malestar de un ambiente escolar negativo.

ENTREVISTADORA: ya ¿usted cree que esos problemas afectan el desempeño del rector y el desempeño de los profesores en sus labores pedagógicas?

PN: claro, no hay motivación entonces se crea total desmotivación como para el rector trabajar, ordenar, legislar y administrar y los docentes tanto como el clima negativo para desarrollar su parte académica que es la que el docente debe estar más centrado en la parte académica y el directivo debe estar muy centrado también en su parte directiva.

ENTREVISTADORA: profe, usted la vez pasada me permitió las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones de periodo de prueba.

PN: sí, señora.

ENTREVISTADORA: los resultados que uno ve es que son satisfactorio en todas las notas están sobre por encima de 8, es decir, satisfactorias ¿a qué se debe que, a pesar de esos resultados satisfactorios en las evaluaciones, la comunidad haya pedido el traslado de esos dos rectores?

PN: porque la evaluación de desempeño está diseñada para ponerle un porcentaje en los cuatro componentes del proceso educativo, entonces allá se dejó, no recuerdo bien 30% para la parte directiva, 20% para la parte académica, 10% para la parte financiera y 10% para la parte comunitaria, eso implica que al dar una calificación eso representa el 70% y el otro 30 % de evalúa unas competencias que se llaman comportamentales, entonces ahí está el liderazgo, la iniciativa, la orientación al logro, están muchas cosas que uno debe evaluar, entonces al llegar a la parte comunitaria, la comunidad ya no manifestaba de pronto lo que decía la gente o algunos, no lo manifestaban cuando uno iba a evaluar, entonces uno no podía ser inobjetivo al evaluar, de todas maneras no pasaron de excelente ninguno de los dos rectores, sumercede seguramente ya la vio y tampoco de insuficiente, quedo en el término medio, relativamente al ver así las evaluaciones y al escuchar uno la opinión pública es una nota como muy alta ¿ cierto?

Pero yo les explicaba a las comunidades, al evaluar los cuatro aspectos puede ser que se bajaban en unos, pero los otros los subían, eso hice que al promediar y al ir uno aplicar la formula matemática le daba eso.

ENTREVISTADORA: profe ¿de qué manera se tienen dentro de las evaluaciones que usted hace, de qué manera se contemplan en esos instrumentos cosas que usted identifica a través de su vista y de su conversación con la comunidad, pero que no están contempladas en los instrumentos? No sé si me hice entender.

PN: no

ENTREVISTADORA: ¿de qué manera usted tiene en cuenta cosas que no están, elementos, aspectos que no están contemplados dentro de los instrumentos de evaluación, pero problemas que usted detecta en las conversaciones con la comunidad? ¿cómo hace para tenerlos en cuenta?

PN: no, porque no están metidos ahí, es decir, que el formato de la evaluación de desempeño va encasillada a evaluar los cuatro aspectos del proceso educativo, las gestiones: directiva, administrativa, financiera, académica y comunitaria ¿sí? entonces en la parte financiera, si la gente se quejaba de que no entregaba cuentas porque ahí hay preguntas claves por ejemplo ¿el rector hace rendición de cuentas claro, conciso y preciso? Entonces hay se bajó de puntos y de pronto en la parte académica o comunitaria o directiva subía, entonces hay que hacerle una adecuación más al protocolo de evaluación que sea más amplio, pues para futuras oportunidades, para que recoja un poquito más y se quedan muchos aspectos que no los contempla el protocolo.

ENTREVISTADORA: a eso es que me refiero, de pronto a esos aspectos que la comunidad menciona, pero que no estas metidos dentro del protocolo entonces ¿ustedes los miran o no los miran o no los evalúan?

PN: uno los mira, pero no los evalúa, ósea, uno los detecta, como sumercede dice, aquí hay un problema de disciplina, pero en el protocolo no dice ¿hay problema de indisciplina entre el rector y los estudiantes? La sugerencia sería que el protocolo o el formato de evaluación del desempeño se amplié mejor y sobre todo que se hagan para las regiones, es que también estas hechos a nivel nacional y evaluar un rector que trabaja en Santa Helena es muy diferente a evaluar un rector que trabaja a una cuadra de la gobernación, hay mucha diferencia, eso se debe regionalizar los formatos de evaluación de acuerdo con el colegio donde usted está trabajando, otra cosa, el mismo formato no contempla las modalidades del colegio, puede ser como sugerencia, que si el colegio es agropecuario venga el formato para evaluar un colegio agropecuario, que si el colegio es académico, que el formato sea para un académico, entonces el formato es único, entonces hay colegios industriales, hay normales, hay agropecuarios, hay institutos de comercio y hay los clásicos que usted conoce.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted sabe si además de los conflictos que ha tenido el colegio con Santana y Serrano, antes habían tenido problema con otros rectores?

PN: no los conocí yo.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted cómo percibe que las comunidades educativas reciben el decreto 1278 donde se cambia la manera de designar a los rectores y a los profesores? Abandonamos los mecanismos de esos comités de escalafón y pasamos a los concursos de méritos ¿cómo percibe que la comunidad educativa ve eso?

PN: el nuevo decreto, el que salió en marzo ¿está hablando de eso?

ENTREVISTADORA: no, le estoy hablando del 1278 del 2002, el que se aplicó en el 2005

PN: es que en marzo salió otro.

ENTREVISTADORA: sí señor, eso estoy apenas revisándolo.

PN: ¿como me dice? ¿como percibe la comunidad?

ENTREVISTADORA: la comunidad educativa el cambio del mecanismo anterior donde los rectores los elegían por un comité de escalafón en Bucaramanga allá los elegían a pasar a un concurso de méritos, donde es por un examen ¿cómo percibe la comunidad educativa ese cambio? ¿cómo percibe usted?

PN: me parece que la comunidad lo percibe bien ¿por qué? porque al ser por concurso de méritos el rector debe esforzarse a ser más cumplido y más estricto en sus componentes del proceso educativo, como el 1278 establece primero un periodo de prueba ahí si hay una pequeña diferencia, mientras el docente, inclusive los docentes también, lo que he percibido a mi criterio es que mientras los docentes están en periodo de prueba, con todo respeto, tratan de ser súper eficientes, una vez pasan el examen y ya se valoran y pasan, ya ingresan prácticamente a ser docente en propiedad, entonces el ritmo de trabajo y de cumplimiento baja, que eso no debería ser.

ENTREVISTADORA: y usted lo percibe solo en los docentes o también en los rectores

PN: también en los rectores, tanto en los rectores igual y en los docentes.

ENTREVISTADORA: profe ¿cuál es su percepción de los rectores, actualmente, después de 14 años de haberse empezado a aplicar el decreto 1278? ¿cómo percibe usted hoy a los rectores?

PN: creo que han mejorado el proceso de dirección, porque, al tener un decreto lamentablemente una norma, una norma eso los obliga a que sean más estrictos con el cumplimiento de sus funciones, entonces yo lo percibo que ha sido positivo, porque hay un nivel de exigencia más.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted considera que son más eficaces los rectores del 1278 que los del 2277, los que eran elegidos por el comité de escalafón? O ¿son más eficaces y eficientes los rectores del 1278? ¿cuál considera usted más...?

PN: pues decir así en general que sean más eficaces los unos o los otros, es muy complicado, pero si nota uno que el profesor que está en proceso de formación, el rector que viene en proceso de formación, viene con mayor innovación, viene a veces con un poquito más de interés por trabajar y los del 2277, como ya llevan años o mucho tiempo trabajando, de pronto ya se han vuelto rutinarios, algunos rectores, tampoco podemos hablar de todos, algunos rectores que yo he tenido la experiencia de visitar, uno ve que los del 1278 por tener una norma más cerca como que están más pendientes de lo que toca hacer, de lo que les corresponde hacer, dando mayor cumplimiento en los tiempos y en las formas de operar y los que ya son del 2277, más antiguos, ya hacen muchas cosas rutinaria y cómo que no generan muchos cambios, pero eso no es general, unos otros no.

ENTREVISTADORA: profe no sé si desea agregar algo más de mi parte esas serían todas las preguntas.

PN: gracias.

ENTREVISTA A PERSONERA LUZ MARY RINCÓN

Periodo 2012-2015

¿Cuál es en lo general su opinión acerca de las gestiones de los rectores Serrano? Exponga motivos

Positivos que haya yo notado y que siempre lo entablo conmigo es su interés porque los niños tuvieran esa idea de salir de un bachiller y seguir una vida académica de ser profesionales en eso si tengo que evaluarle eso, su empeños porque fueran los mejores de que miraran mas adelante que visionaran, que tuvieran visión ósea tal ve el a raíz de sus otros inconvenientes de sus actitudes no logro captar o sembrar eso pero la idea de el era buena, esas actitudes fueron buenas.

Negativo ehh como dije anteriormente ehh su mala relación con sus educadores, con sus docentes, la mala relación, su falta de apreciación en sus conocimientos ehh no seguir los conductos regulares por decirlo así y que la docente especializado en su materia fuera el indicado para dictarla ehh y sobre todo este la mala interrelación con sus docentes porque todos están en un rol y un fin y un solo objetivo que es educar a una población, educar a unos jóvenes y ahí si la garantía de la educación no esta implícita esta descabellada totalmente.

Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?

Una ambiente bastante tenso, en un campo decirlo hostil, esa es la palabra hostil donde no había respeto de ninguna de las partes,

¿Hostil por que?

Por lo que ya dije anteriormente por la mala relación que había frente a criterios a conceptos y la del respeto a él como autoridad o como el rector máxima autoridad de la institución y a su vez el con los docentes frente a la parte humana ehh frente a la parte profesional de cada uno de ellos entonces no es una institución con personas instruidas capacitadas para dirigir una institución y así dar una enseñanza a un determinado grupo de ciudadanos.

¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores? ¿Estaba usted de acuerdo con esa decisión? Explique motivos

El trato indebido a los docentes, a los niños, a los padres de familia, refiriéndose de una manera bastante degradante en términos bastantes bajos no aptos para una calidad de un profesional como es un rector de una institución educativa.

Su comportamiento, su actitud su conducta mmm llevo al limite aunque no hubiese sido la mas idónea pero creo que fue el único recurso que lo hicieron por igual y no solamente esa carga es para el señor Serrano sino también para los docentes porque se cambio rector sigue la misma situación entonces donde esta el meollo del asunto de donde proviene para que esto no se regule.

Si claro, yo hice acompañamiento a la secretaria de educación de acuerdo a la invitación que me hicieron los padres de familia mmm el personero estudiantil se hizo, se hablo fue un grupo no recuerdo pero fue un grupo de padres de familia de profesores se hizo y se entablo una conversación allá para dar a conocer la problemática al señor secretario, cuando era el doctor no recuerdo el nombre y se le dio la problemática a entender de la cual manifestó que si se cambiaba el rector y la problemática seguía que l problema no era el rector que entonces era mas allá y efectivamente parece ser que eso es así.

Si yo creo que hice, fue muy insistente mi participación con tal de mejorar las interrelaciones con el y sus docentes ehh lo ultimo que se logro fue que el rol de cada docente o la especialización de cada uno se diera en su respectiva asignatura fue un logro por parte de la personería también un poquito bajar la tensión de la mala relación y mal trato que se daban entre ellos mismos, se dio un logro.

ENTREVISTA A PROFESOR ALFREDO RODRIGUEZ

Entrevistadora: Alfredo regáleme ¿qué experiencia laboral previa tenía usted al llegar aquí como docente, al ITA?

Alfredo: Yo venía de una escuela del campo, había trabajado 14 años como maestro de escuela de primaria manejando los cinco grados que se manejan comúnmente en las escuelas rurales.

ENTREVISTADORA: Ok, perfecto. Alfredo ¿cómo percibe usted hoy por hoy el colegio? a nivel de trabajo pedagógico, a nivel laboral ¿cómo percibe la institución hoy?

A: Pues, hay una cantidad de dificultades debido a los cambios de rectores, al olvido en el que de pronto nos tiene la Secretaria de Educación, debido a la distancia de Bucaramanga acá, todo eso influye, y que los rectores que de pronto han venido pues no tienen ese sentido de pertenencia con la institución, de verdad a trabajar a sacar esto adelante, a veces vienen solamente por el trabajo y como lo hemos visto en las últimas dos tres rectorías han dejado la institución prácticamente olvidada. Se han ido y no han entregado ni cuentas.

Es catastrófico la situación del colegio en este momento, porque no tiene ningún rumbo, ninguna dirección, entonces lo que nosotros podamos hacer, por la responsabilidad que de pronto hemos tenido, porque eso ya se ha venido presentando en repetidas ocasiones y lo único que se mueve es tratar de trabajar y cumplir con el deber que nos corresponde a nosotros como docentes.

ENTREVISTADORA: Ok. Alfredo, defíneme en tres valores o tres características, positivas o negativas, a la comunidad del ITA. Tres valores o características del ITA.

A: Constancia, perseverancia, espíritu de trabajo.

ENTREVISTADORA: Y ¿por qué? ... por qué cree que la constancia, la perseverancia son de pronto los ...

A: Somos maestros que nos preparamos para ser maestros, y hemos sufrido para estudiar, porque de pronto tenemos sentido de pertenencia con Santa Helena, porque en mi caso soy de acá de Santa Helena y siento amor por el municipio y quiero que las cosas mejoren y salgan adelante por eso tratamos de hacer lo mejor por la institución.

ENTREVISTADORA: Ok. Alfredo yo le voy a indicar unos conceptos y usted me dice si cree que ocurren en el ITA ¿Usted cree que el ITA es una institución abierta al cambio y a la innovación?

A: Claro.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué?

A: Porque todos tenemos que estar preparados para asumir los cambios que se presentan a diario en el mundo y tenemos que estar actualizados y buscar la manera ... hoy en día todo ha cambiado y de esa misma manera tenemos que estar actualizados los docentes para poder suplir las expectativas, las necesidades que nuestros estudiantes tienen.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que el ITA es un colegio abierto a la comunidad, abierto a la relación con otras instituciones deportivas, ecológicas, de salud, lo que sea y abierta a las decisiones que toma el Estado en materia educativa?

A: pues yo veo que sí, porque todos hemos estado ahí tratando de colaborar en la parte deportiva, en las integraciones con los demás colegios porque de eso también se trata que los estudiantes salgan a las otras instituciones por ejemplo, ahorita la parte de los juegos inter-colegiados se trata de deporte y es una actividad que se lleva a cabo todos los años y en este caso vamos a ir este próximo mes de julio a Contratación a una integración de los colegios de Guacamayo, Guadalupe, Santa Helena y Contratación, entonces eso genera formación en los estudiantes y creo que forma parte de lo que los estudiantes deben aprender.

ENTREVISTADORA: ok, súper bien ¿usted cree que en este colegio hay trabajo en equipo?

A: pues en parte sí, y en parte no. Porque a veces nos hace falta más colaboración, más sentido de pertenencia con la institución y a veces debido a toda la problemática que se genera en la institución, a veces uno como que se desintegra, como que no siente ese deseo de trabajar en equipo. A veces trabaja uno nublado más bien, son muchas las problemáticas y las dificultades que se han presentado en la institución y que verdaderamente no hay una dirección de todo, entonces como uno a veces pierde el rumbo en ciertas cosas, pero nosotros si estamos dispuestos a trabajar en equipo porque eso es lo que se debe hacer.

ENTREVISTADORA: ok. ¿usted cree que el ITA tiene un proyecto en común? ¿Qué todos los miembros del ITA construyen un meta en común y trabajan por una meta en común?

A: yo pienso que sería lo ideal, pero en este momento no hay ninguna meta así que nos ... pienso que no está bien direccionada, debido a que no hay quien dirija eso.

ENTREVISTADORA: bueno Alfredo ¿cuál es su opinión general acerca de las rectorías del profesor Serrano y el profesor Santana?

A: ósea ¿qué pienso yo sobre eso?

ENTREVISTADORA: sí, a nivel general, ¿cómo evalúa? pues una cosa general.

A: sí, pues de pronto ellos en el momento del nombramiento vinieron fue porque de pronto necesitaban estar de planta como rectores, pero uno de pronto no veía esa espíritu de verdad de sacar el colegio adelante, porque fueron muchas las dificultades que ellos presentaban, prepotencia, de pronto su arrogancia en este caso con el rector Edgar con el que prácticamente, de pronto, más conflictos tuvo con la comunidad, con los estudiantes y dado a eso, creo que a él a la final le toco irse, fue porque los estudiantes y los padres de familia hicieron una protesta, una manifestación debido a todas a las irregularidades que él presentaba acá en la institución.

Pienso que ellos de verdad no tienen ese sentido de trabajar por una institución, de verdad, como debe ser y en cuanto al rector Hernando Santana pues, al principio él trabajo bien, pero después también empezó el robo y el problema de no entregar cuentas a las institución, de no ... ya que el proceso de entregar cuentas a la comunidad educativa, son dineros públicos y que se debe entregar cuentas para que todo el mundo sepa de qué manera se está invirtiendo los dineros en la institución .y ese fue uno de los causales para que él tuviera una serie de problemas debido a que le costaba entregar cuentas al colegio, a los estudiantes y a la comunidad educativa, pues todo es género que a él a la final, le tocara irse, digámoslo, por las malas porque él nunca quiso hacer las cosas como debían ser.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Alfredo ¿usted formo parte del consejo directivo?

A: Sí.

ENTREVISTADORA: ¿recuerda en que años?

A: Sí, en la administración de ... en el tiempo que estuvo Santana fui miembro del consejo directivo y en la rectoría de Edgar también fui un año y ahorita, últimamente también estuve un año en la rectoría del rector que salió.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted como miembro del consejo directivo cómo evalúa la formación y la periodicidad con la que se reunían en el consejo directivo en la rectoría de Serrano y Santana?

A: De pronto en las dos anteriores en la de Santana y en la de Edgar Serrano sí se hacía reuniones periódicas seguidas para resolver los conflictos que se presentaban, los problemas, las dificultades que habían en el colegio, con estudiantes y con docentes, pero en la última rectoría de Rolando Blanco, no se hicieron reuniones, fui miembro del consejo directivo un año y solamente acudí a una reunión, él siempre esquivaba, buscaba la manera de sacar excusas para no hacer reuniones, debido a que, no sé, si es que no tenía las cosas claras, las cuentas claras, pero hasta el último momento para todo evadir y se fue evadiendo la responsabilidad de entregar cuentas, porque lo prometió muchas veces en público a los padres de familia y a la comunidad educativa y nunca cumplió. A este momento dijo que había entregado cuentas al consejo directivo para poderse ir, cosa que fue falsa, porque se consiguió una paz y salvo en Bucaramanga con un supervisor y se pudo ir tranquilamente y cuentas al colegio no entrego porque en el momento no se sabe que pasaría, en que se invirtió la plata el año antepasado y este año y totalmente es un despelote.

ENTREVISTADORA: Usted ¿cómo evalúa durante las gestiones de Serrano y Santana, la participación de los miembros en el consejo directivo y la toma de decisiones?

A: pues en algunos momentos había, se daba facultades de pronto para que se participara, pero lo que se hablaba de pronto no se cumplía, entonces lo que quedaba escrito de pronto en las actas no se llega a un término, por ejemplo que se cumpliera lo que quedaba escrito en las actas de consejo directivo y pues últimamente como no se hacían reuniones, solamente el rector lo buscaba a uno en la calle, vamos a hacer tal cosa y vamos a hacer tal cosa y no hay tiempo de reunirnos, siempre sacaba excusas, no se hizo mayor cosa, porque nosotros los mismos miembros del consejo directivo, podemos dar un informe a la comunidad de en qué se invirtió el dinero, de qué manera se manejó, porque no fue posible.

ENTREVISTADORA: Alfredo y la toma de decisiones dentro del consejo directivo durante Serrano y Santana, es decir, ¿las decisiones las tomaba él o más bien las decisiones de podían tomar colectivamente?

A: Se podían tomar a veces las decisiones colectivamente, pero al final el que tomaba las decisiones para hacer las cosas era él. Él también era prepotente para hacer las cosas, uno como miembro del consejo directivo hacia sugerencias, de pronto quedaban ahí plasmadas en el papel, pero en la realidad nunca se llegaban a concretar.

ENTREVISTADORA: ok Alfredo, regáleme su opinión frente al desempeño de los dos rectores, de Serrano y de Santana, sobre la graja escolar.

A: Eso fue un desastre totalmente, ellos buscaban la granja como un medio para adquirir recursos, de pronto en muchas ocasiones para inclusive para ellos mismos. La granja la han tomado como un medio para, sacar algunas cosas para el beneficio personal pero nunca... dado el caso el este momento la granja se acabó, está totalmente acabada, inclusive los animales, lo que había los han vendido y no sé sabe ni en que se invierte el dinero porque ellos siempre han tenido eso, de que hacen las cosas a veces con uno o dos miembros del consejo directivo y ahí se queda todo, ni sé sabe la realidad pasa.

ENTREVISTADORA: ok, Alfredo ¿qué recuerda usted sobre el comité de granja que hubo en el 2009? es decir ¿se conformó bajo la mirada del rector? ¿la aprobación de la comunidad? ¿dónde reposan los documentos de ese comité? Qué me puede contar sobre ese suceso.

A: Ese comité se creó a raíz de que el rector vivía quejándose que la granja no era productiva, que la granja tocaba venderla o cambiarle la modalidad al colegio porque la granja no producía ni siquiera para el mismo mantenimiento, entonces a raíz de eso nosotros con otros compañeros y de pronto el profesor Ernesto que era el que tenía más conocimiento de eso y él fue el que dijo: hagamos como se está haciendo en un colegio x, no recuerdo ahorita el nombre y creemos una granja que se encargue de administrar el colegio y de pronto de mejores resultados. Entonces, debido a eso se creó un comité con la aprobación del rector y os miembros del consejo directivo y otros y padres de la comunidad y así fue se creó ese comité para poder administrar mejor la granja.

Yo forme parte de él, eso nos trajo una serie de problemas, que el rector nos demandó a nosotros por extralimitación de funciones y nosotros fuimos a parar a la oficina de control disciplinario demandados, que porque estábamos robándonos el dinero de la granja, porque vendíamos los peces, leche, vendíamos no sé qué, cuando eso todo era registrado en cuadernos, en libros y nos dimos cuenta que la granja era productiva porque manejamos como 300 gallinas, se pagaba el concentrado que se comían y nos dimos cuenta que la granja si daba utilidades y que no daba perdidas como el siempre argumentaba, que era pérdida que no se podía seguir trabajando con eso.

ENTREVISTADORA: Alfredo ¿eso tuvo algún acta, algún documento? ¿dónde reposa ese documento?

A: nosotros encontramos eso por ahí y lo llevamos a la oficina de control disciplinario cuando nos tocó presentarnos allá, pero yo la verdad en el momento no tengo nada, porque yo no le saque copias.

ENTREVISTADORA: ok. Alfredo ¿cómo evalúa usted el desempeño de Santana y de Serrano en el uso de os recursos económicos del colegio?

A: pues la verdad, si hay cosa que a ellos no les gusta es que el consejo directivo o la comunidad les pregunte de qué manera se administran los recursos, entonces ellos siempre hacen las cosas, prácticamente ellos son quienes manejan las cosas y uno le toca a veces quedarse callado viendo necesidades de la institución que se pueden cubrir, si el dinero se invierte honradamente, como debe ser, alcanza para muchas cosas. Pero, a la final uno no sabe de qué manera manejaban ellos las cosas, como siempre presentaban sus facturas con Nit, con todo legalizado y ellos la respuesta es: para eso tengo un contador, que es el que me maneja todo, si quiere vaya y revise los libros, las carpetas ahí están todas las cuentas, no le hemos quitado nada, esta todo, con esos argumentos se salen y uno como esas cuestiones que manejan los contadores ni lo entiende ¿entonces uno que hace? Más bien cerrar la boca.

ENTREVISTADORA: Alfredo usted que me puede contar en el año abril de 2009, Hernando Santana plantea una urgencia manifiesta de la institución, saca un documento rectorial, donde dice que la alcaldía no le entregaba los recursos generales de participaciones, ni el consejo directivo le permite sacar recursos y por tanto hay una emergencia en la institución porque no tiene los recursos ¿qué sabe usted de esa situación?

A: yo la verdad de eso si no tengo conocimiento, porque en ningún momento tuve información sobre ese tema.

ENTREVISTADORA: ¿ni como profesor, ni como miembro del consejo directivo?

A: no, jamás supe de eso.

ENTREVISTADORA: ok. Usted que sabe sobre que la alcaldía del señor Álvaro Clavijo le frenaba los recursos, el envío de recursos al colegio del sistema general de participaciones ¿usted que sabe de esa parte?

A: eso si es falso, porque nosotros mismos fuimos del consejo directivo y a nosotros nos entregaban las copias de lo que él se le entregaba. Eso es falso, porque ellos no pueden retener dineros, porque esos dineros vienen directamente para la institución, simplemente eran argumentos que él utilizaba, para desviar las investigaciones o lo que a él se le preguntaba respecto a los dineros que llegaban a la institución, pero eso es falso. Inclusive a nosotros que éramos miembros del consejo directivo nos entregaban las copias, ya después de que le habían entregado todos los dineros al colegio y a él que era el rector.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Alfredo ¿cómo evalúa usted el desempeño de esos dos rectores en cuanto a la relación con la comunidad? Es decir, padres de familia, estudiantes, profesores.

A: Pues de pronto al principio como todo, como uno no los conocía, eran buenas, pero ya con el pasar del tiempo empezaron a deteriorarse, de modo que en el caso del rector Edgar, era muy prepotente muy dominante, entonces era prácticamente lo que él dijera, él impusiera, entonces eso fue de pronto una de las falencias que el tenía y que eso fue lo que lo llevo a que le tocara de pronto abandonar el colegio e irse, digámoslo, por la vía que no era la más correcta y con Santana, pues el de pronto si era, una personas mucho más diferente, se dejaba tratar, se dejaba hablar, pero al final se deterioraron las relaciones debido a las problemáticas que hubo, a las demandas que nos colocó y que de pronto a nosotros también nos tocó colocarle, por los malos manejos administrativos de la institución que eso lleva al final a que le tocara salir del colegio y prácticamente a la fuerza.

ENTREVISTADORA: ok. Alfredo ¿cómo evalúa la gestión de esos dos rectores en cuanto aspectos pedagógicos? Es decir, evaluación de planes de mejoramiento para mejorar los resultados de las pruebas Saber, si el rector les contaba los resultados de las pruebas Saber de 3, 5, 9, 11, todo ese tipo de cosas ¿cómo las evalúa con ellos?

A: No, de pronto en el caso de Hernando Santana, él de pedagogía no sabía mayor cosa porque era un geólogo, entonces ellos de pedagogía no tenían mayor idea, pienso que en orientaciones pedagógicas y en cuanto a eso, nunca lo hizo porque no tenía mayor conocimiento de eso. En el caso de Edgar si pues manejaba algunas cosas, en ese sentido si se le valora porque el tipo ya había sido un maestro y de pronto tenía un mayor grado de conocimiento frente a esos temas.

ENTREVISTADORA: Alfredo, usted qué opina ¿en las gestiones de Santana y Serrano había claridad con las metas? ¿el colegio tenía claras las metas pedagógicas, administrativas, financieras, de trabajo con la comunidad?

A: De pronto se ponían en común, en el papel y eso, pero a la final no se cumplían. Si se trataba de pronto de encaminar el colegio por algún rumbo, por alguna cuestión, pero a la final se quedaba solo en lo que se decía en las reuniones, se decía o se planteaba.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que las metas que había en el colegio, así fueran de papel, las construían en comunidad? Con los profes, con los padres, con los chicos o era un asunto más del rector.

A: no, eso era más que todo personal, venia directamente de la rectoría.

ENTREVISTADORA: Alfredo durante las rectorías de Serrano y Santana ¿sus clases fueron observadas directamente por los rectores?

A: no, ellos no intervenían en eso.

ENTREVISTADORA: ok ¿durante esas rectorías usted recibió algún tipo de asesoría o acompañamiento a su trabajo de aula?

A: no, nunca.

ENTREVISTADORA: durante esas rectorías ¿usted siente que les promovieron la actualización pedagógica de sus docentes?

A: no, eso faltó. Ellos nunca se interesaron en eso, eso no había ningún interés en traer personal preparado para capacitarnos. Inclusive nosotros siempre decíamos eso, que en las reuniones institucionales se buscara una manera de traer personas preparadas para inglés, que fue donde salió esos aspectos, pero nunca se dio.

ENTREVISTADORA: ok. Alfredo ¿esos rectores rendían cuentas de resultados pedagógicos, de resultados financieros y de resultados administrativos? ¿ante quienes? ¿con que frecuencia?

A: si era la parte pedagógica yo creo que ellos no rendían cuentas, no sé, si desde la secretaria de educación le pedirían alguna formación o de pronto el director de núcleo que le correspondía esta zona, de pronto tenían que ver algo con esa gestión, de pronto la parte pedagógica la hacían entre ellos, el director de núcleo y la rectoría.

ENTREVISTADORA: ¿ante la comunidad no?

A: ante la comunidad nunca y en cuanto a la parte financiera, ellos siempre decían que para eso tenían un contador, que les llevaba las cuentas y que para eso estaba la contaduría para ir a entregar cuentas allá, eso era el requisito que a ellos les pedían.

ENTREVISTADORA: ¿ante la comunidad no entregaron cuentas?

A: no, no.

ENTREVISTADORA: ¿qué canales y que formas de comunicación utilizo Santana y Serrano para comunicarse con los profesores, estudiantes y padres de familia?

A: de pronto por ahí las formaciones, trataba de decir las cosas y con nosotros también, de igual manera, cuando se hacían reuniones de profesores y de pronto algunas veces se convocaba a través de medios escritos para alguna información

ENTREVISTADORA: y ¿con los padres y los chicos también?

A: sí, de igual manera cuando se hacían reuniones de padres, entrega de boletines o en fechas especiales como: fiesta de la familia, actos culturales que se llevan a cabo durante el año electivo.

ENTREVISTADORA: ok. Ya he sabido la problemática entre el rector y los profesores ¿cuales eran las diferencias entre el rector, esos dos rectores y algunos profesores de la institución? Sí, ¿cuáles eran las diferencias que generaban la problemática?

A: en mi caso particular fue por pertenecer al consejo directivo y porque uno de pronto tiene sentido de pertenencia con la institución y quiere que las cosas se hagan de la mejor manera y se ve que las cosas no se están haciendo bien, entonces por reclamar para que de pronto los dineros se invirtieran como debían ser, eso me genero diferencias con ellos y en ocasiones por permisos, tuve inconvenientes, por pedir permisos y como a veces no firmaban los permisos por los tres días que uno como docente tiene derecho entonces tuve inconveniente por eso, inclusive también fui demandado por el rector Santana, Edgar debido a que le pase un permiso por tres días y me lo firmo por dos días y pues eso lo indigna a uno, porque para ellos si no eran tres días, sino ocho días, dos semanas, quince días, pero de igual manera todos necesitamos. Por lo menos uno pide como permiso los días que la ley le concede, tiene uno derecho.

ENTREVISTADORA: ok. Alfredo ¿considera que esas diferencias que había entre los rectores y los profesores, afectaban el desempeño en aula de los estudiantes?

A: Desde luego que sí, por empezando que ellos se dan cuenta, de que el colegio no funciona bien, que las cosas no marchan bien. Ósea la integración entre docentes y rector y todo eso genera conflictos entre ellos, ellos tenían como base que como el rector se llevaba las cosas de la granja sin permiso, sin comprarlas, pues lo estudiantes hacían los mismo, si el rector se lleva las cosas, nosotros también podemos ir a cogerlas sin permiso, se perdió la credibilidad en los rectores, el sentido que tiene la granja para el colegio.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que esos problemas afectaban su desempeño como profesor en el aula?

A: claro, de todas formas, uno trabaja como sin motivación, más bien como con ganas de alejarse, como irse para otro sitio donde no tenga uno inconvenientes, no tenga uno problemas, donde por lo menos pueda uno trabajar en paz, uno está acostumbrado a trabajar a ser responsable en su trabajo y eso le genera a uno como angustia, no sé, de todas formas, no se siente uno cómodo para trabajar.

ENTREVISTADORA: ¿esos problemas afectaban el desempeño del rector en sus funciones?

A: de pronto psicológicamente también se ven afectados, de todas formas, ellos también saben que no están haciendo las cosas bien y también tiene que sentirse de pronto mal.

ENTREVISTADORA: ok. Alfredo ¿cuál era su posición ante esos problemas? Tanto en la rectoría de Santana, como de Serrano ¿cual era la posición que usted tenía?

A: pues yo en las reuniones siempre trataba de hacerles caer en cuenta a ellos, de que se estaban haciendo las cosas mal y cuando no se entregaban cuentas ¿por qué no se hacía públicamente ante las comunidades? Por qué no se publicaban en un sitio donde todo el mundo las observe y no dar lugar a que se critique a que se hable, pero desgraciadamente ellos no entienden eso, uno trata siempre de liderar las cosas para que se arreglaran hablando, dialogando, pero nunca fue posible.

ENTREVISTADORA: Alfredo ¿cómo expreso la comunidad educativa la comunidad con el rector? Y el rector ¿cómo respondió ante la inconformidad que la comunidad le manifestó?

A: la comunidad viendo que no se podían hacer las cosas hablando, dialogando, concertando, pues hicieron una manifestación los estudiantes junto con los padres de familia, debido a eso él saco una cámara para tomar fotos y amenazar a los estudiantes, que por esa manifestación pública que estaban haciendo contra él, los iba a expulsar del colegio, que no iban a poder terminar el bachillerato más que todos lo que promovieron eso fue los estudiantes de grado 11 la promoción 2013, ellos no se dejaron amedrentar y los resultados fueron que le toco salir de la institución

ENTREVISTADORA: y ¿con Santana? ¿cómo fueron las cosas? ¿cómo se presentó la inconformidad de la comunidad con la gestión de Santana?

A: pues cuando eso, como él se fue, el abandono la institución y se fue para Bucaramanga y empezó a sacar permisos por enfermedad profesional, entonces se hacían reuniones con la comunidad, con el personero, con todos los miembros del consejo directivo y docentes y se levantaban actas para llevar a cabo el seguimiento de la problemática que tenía el colegio que no había rector.

ENTREVISTADORA: Alfredo ¿cuáles fueron las razones que abdujo la comunidad para pedir el traslado de esos dos personajes?

A: ¿por qué les toco irse?

ENTREVISTADORA: Sí, ¿cuáles fueron las razones por las que la comunidad dijo: vamos a pedir el traslado, váyanse, salgan de aquí?

A: sí, debido a que ya habían perdido la credibilidad en la institución y tenían problemas con los docentes, problemas inclusive con algunos padres de familia, con algunos estudiantes, entonces lo más viable lo más razonable era pedir el traslado de ellos, para que viniera otra persona, que pudiera asumir las cosas con seriedad y con responsabilidad debido a que eran múltiples los problemas y las dificultades que habían tenido ellos con los estudiantes y los padres de familia.

ENTREVISTADORA: ok. Antes de los problemas con Serrano y Santana, Alfredo ¿ha habido problemas con otros rectores?

A: ósea por mi parte no he tenido problemas con ningún rector, antes de eso con ninguno.

ENTREVISTADORA: y ¿los otros docentes? Habían tenido problemas con otros rectores que usted recuerde.

A: que yo recuerde no, son problemas por ahí, pero cosas que se pueden arreglar, solucionar. En mi caso personal yo nunca Janeth, ni con Luis, ni con los rectores que hubo anteriormente yo no tuve inconveniente.

ENTREVISTADORA: Alfredo ¿cómo recibe la comunidad del ITA el decreto 1278?, es decir el decreto que cambia la forma de nombrar al rector y a los profesores, a partir, de nombrarlos ahora con un concurso de méritos, cambiando las maneras anteriores ¿cómo recibe la comunidad del ITA ese nuevo decreto?

A: no entiendo bien la pregunta.

ENTREVISTADORA: ¿se acuerda que antes los rectores los nombraban por un comité de escalafón?

A: sí.

ENTREVISTADORA: y los profesores también, eran unos comités de escalafón que había en cada departamento en este caso en Bucaramanga y después el Estado cambia y dice no, vamos hacer concurso, examen y nombramiento ¡exacto! ¿cómo recibe la comunidad ese cambio?

A: eso se presta de pronto para que lleguen rectores que saben, que son buenos y se presta también para que lleguen personas de pronto que son profesionales pero que de pronto de la parte pedagógica y administrativa de una institución no saben y eso es lo que hemos estado mirando a nivel departamental, a nivel de colegios. Llegan personas que de pronto no son idóneas para trabajar en esos, por eso son de pronto las inconformidades y los problemas que se han presentado en las instituciones, porque si fueran maestros, personas que de pronto llevan experiencia en el magisterio, de pronto tienen conocimiento en pedagogía y en administración educativa, pues de pronto se llegase a hacer mejores cosas en los colegios y se pudiese trabajar de una manera más amena, más armoniosa y se sacarían los colegios adelante, pero eso es lo que ha sucedido y se da la oportunidad para que cualquier profesional concurse y no tiene de pronto mayor idea de la responsabilidad y de lo que hay que hacer frente a ese trabajo que requiere seriedad y responsabilidad.

ENTREVISTADORA: Alfredo, una última pregunta ¿qué rectores usted considera más eficientes, más eficaces, los del 2277 la manera anterior o los de los concursos de méritos, del 1278?

A: Los del 2277.

ENTREVISTADORA: ¿por qué Alfredo?

A: porque son maestros con experiencia, de pronto saben del manejo de los demás compañeros y han tenido un recorrido pedagógico, pienso que son personas con experiencia debido a su trabajo a su trayectoria, pues tienen más seriedad para hacer las cosas y no están de pronto detrás del dinero de las instituciones y esa cuestión que es lo que hemos visto últimamente en los rectores que son nombrados por concurso del 1278.

ENTREVISTADORA: alguna cosa quiere agregar a esta pequeñísima entrevista.

A: que ojalá esto alguna vez cambie, le da a uno como angustia, como cree que esto nunca va a salir del olvido en el que nos encontramos y toda la problemática que ha generado, parece que nunca tuviera fin, entonces ojalá dios nos ayude, para que esto algún día cambie y podamos tener otra impresión ante la comunidad, frente a las demás personas.

ENTREVISTADORA: Alfredo muchas gracias, muy amable hermano.

ENTREVISTA A PROFESORA HERMINDA PEREZ

ENTREVISTADORA: De la vez pasada regáleme ¿qué experiencia laboral previa tenía al llegar a este colegio, antes de llegar al ITA?

HERMINDA: ¡Eh! había laborado tres años en el colegio Universitario del Socorro y en diferentes instituciones como el colegio oficial Avelina Moreno, el instituto Industrial trabajé en unas áreas como horas extras ¿sí?

ENTREVISTADORA: ¿cómo percibe las condiciones de trabajo hoy en el ITA? Condiciones pedagógicas, condiciones administrativas, así en general aquí en el ITA ¿cómo la ve?

H: buen la parte administrativa hay muchas desventajas debido que al rector que estaba, él en ningún momento se enfocó en llevar la institución como debería ¿sí? Él más bien se enfocó fue hacer y a viajar pero nunca a organizarla, más bien esto está muy desorganizado hay muchas cosas por ejemplo los profesores en sus reuniones han por ejemplo han agilizado lo del pacto de convivencia, han hecho modificaciones al sistema de evaluación ósea cambios que se hacen en el proceso de la institución y hasta el momento, siempre le he dicho a él que son negligencias porque no se ha llevado a probarse estamos trabajando sin aprobar eso que se ha modificado, eso está, me parece parte de ellos han sido muy negligentes.

En la parte de las cuentas, aquí no entregan cuentas estamos en una situación que no se sabe si el colegio tiene dinero, si tiene recursos o no los tiene hasta el momento, el rector firma los cheques y se va ... ósea por parte de él si hemos colocado las quejas, procesos disciplinarios, al director de núcleo pero hasta el momento nadie nos ha resuelto nada, es más al rector ya le dieron la salida habiéndole informado que el aquí cuentas no entrego y ya le dieron allá el paz y salvo, ya notificándole con previo aviso que él aquí no quería entregar nada, sin embargo en Bucaramanga ya le dieron el paz y salvo y él ya está laborando en otra institución de otro departamento. Entonces también por parte de los entes de la gobernación como que no cumplen los lineamientos o las reglas que deben surgir para que una institución marche, no hay como colaboración de arriba también.

Por la parte de nosotros los docentes, nosotros tratamos de cumplir, de estar como al día con las cosas que nos envían de allá, como estar adecuando los planes de mejoramiento bueno nosotros hacemos lo que está al alcance de nosotros, la verdad es que muchas veces nos toca trabajar acá como quien dice “con las uñas” porque casi herramientas de trabajo no son las mejores.

ENTREVISTADORA: ok. Profe defíname en tres valores o en tres características a la comunidad del ITA. Tres valores o tres características positivas o negativas como quiera, que definan a la comunidad en general del ITA.

H: Bueno, responsabilidad ... sentido de pertenencia y ...

ENTREVISTADORA: esas

H: no, puntualidad, sentido de pertenencia ... se me fue ...

ENTREVISTADORA: fresca y ¿por qué esas características?

H: bueno como le venía diciendo afortunada o desafortunadamente no son todos los que incumplen, aquí también hay mucha responsabilidad los profes en su mayoría son muy comprometidos a las tareas diarias como docentes, es por qué digo responsabilidad, porque igualmente con el mal manejo que de pronto el directivo, refiriéndome a los directivos especialmente del rector, porque el coordinador es excelente en todo el sentido de la palabra, él trata de hacer, de que esto continúe, pues los profesores también nos hemos ido comprometiendo ¡estamos comprometidos! En eso ... compromiso.

ENTREVISTADORA: ¡compromiso! Bien profe, perfecto. Le voy a decir unos conceptos y sumerme me dicen si aplican o no para la realidad del ITA. Cambio e innovación ¿esta es una institución abierta al cambio y a la innovación? ¿más o menos?

H: Mas o menos, si señora

ENTREVISTADORA: y ¿por qué profe?

H: porque digo más o menos, porque ... en realidad todos no vamos marchando por el mismo camino, siempre van a haber obstáculos o siempre van a haber inconvenientes o ideas no compartidas ¿sí? Entonces eso siempre tiene un poquito a no llevar el trabajo en equipo.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Apertura a la comunidad, apertura con otras instituciones y apertura con las decisiones del gobierno?

H: eh bueno, con otras comunidades si se ha mejorado mucho so, se han hecho muchos intercambios, entre las otras instituciones que tenemos, la fusión con el colegio de Cachipay ha contribuido mucho a las integraciones con el colegio también de la Aragua y pues especialmente hay un profesor que le gusta hacer integraciones, que hace por ejemplo en enlace con estudiantes y profesores de municipios aledaños al nuestro. Por parte de...

ENTREVISTADORA: apertura a la comunidad ...

H: con el gobierno por ejemplo pues muchos en la mayoría de los docentes somos del sindicato ¿si? y muchas cosas de por ejemplo del día E no nos parece y no lo estamos aplicando, nos vamos más bien contra ese día no ¿por qué? porque nosotros no es que no lo aprobemos de una u otra manera, lo que pasa es que nuestra institución no cuenta con esas herramientas, infraestructura no es la mejor, nosotros no tenemos el material pedagógico para apoyarnos para decirle ... aquí se trabaja complicadamente, la internet no es permanente, aquí hay internet una hora y las 23 no, entonces ¿cómo uno puede?. Los chicos pues aquí de una u otra manera nos colaboran como en ellos prepararse también por su cuenta, pero nosotros el día E no lo vemos como que no nos compete porque a nosotros el gobierno no nos colabora mucho en esa parte.

ENTREVISTADORA: ok. Trabajo en equipo ¿en el ITA hay trabajo en equipo?

H: Por ejemplo, nosotros los docentes ahorita se trabaja con más armonía, por lo menos no hay, así como que es más armonioso trabajar se está ... estamos aprendiendo a respetar y a escuchar las opiniones de los demás, entonces yo creo que eso ha mejorado un poquito.

ENTREVISTADORA: ok. Construcción de un proyecto en común. ¿hay un proyecto en común aquí en el ITA

H: ¿aparte de los transversales?

ENTREVISTADORA: si, como institución, como esos proyectos ¿cómo que si miran hacia un mismo horizonte como institución? Todos.

H: Bueno nosotros aparte de los proyectos transversales que maneja el colegio que es el proyecto transversal de sexualidad, de medio ambiente y de derechos humanos, se trabaja interdisciplinar en las áreas en todas las áreas, se ha tratado que en las semanas institucionales vienen la mayoría de los docentes, se aplique, que se unifiquen. Se unificaron también los planes a nivel de institución, ya no era como antes que “como yo soy de la vereda yo voy a hacer mis propias cosas” no, ellos aplican de lo que está de base, que es la sede, ellos aplican desde ahí de la base los proyectos también los llevan, por ejemplo, el de medio ambiente están trabajando esto en las veredas, están también bregando a llevar eso, entonces yo creo que, si como que tratamos de ir, de llegar a ese punto, bien ¡no! Pero por lo menos vamos intentando.

ENTREVISTADORA: perfecto profe. Profe ¿cuál es en su opinión de las gestiones del rector Serrano y el rector Santana?

H: bueno las gestiones del señor Santana pues la verdad es que a mí, cualquiera de los dos, yo no tengo para criticarlos pues ellos harían su gestión en su momento, harían lo que estaba al alcance de ellos, los inconveniente “vuelve y juega” por las inconformidades por que no se entregan las cuentas como deben ser en la parte legal y los inconvenientes vienen como desde ahí, ahí empieza todo con ellos, pero en cuanto a lo que ellos gestionaron a mí me parece que cada uno dio lo que a su medida y al momento preciso en que ellos trabajan.

ENTREVISTADORA: ok. ¿formo parte del consejo directivo?

H: forme parte del consejo directivo cuando estuvo el rector Edgar

ENTREVISTADORA: ¿en qué año? ¿Se acuerda?

H: en el 2011.

ENTREVISTADORA: ok, de ese gobierno, de esos dos gobiernos ¿cómo evalúa la conformación y la periodicidad con que se reunía el consejo directivo?

H: eh ¿de Santana y de Edgar?

ENTREVISTADORA: jummm

H: bueno con el señor Santana yo no podría decir porque no forme parte nunca del consejo pues no sé cómo llevaban las reuniones, pero por comentarios de los compañeros, no eran ... no se reunían como lo tiene que hacer, como lo dice la ley. Con el rector Edgar, pues mientras yo estuve si estuve en varias reuniones, se llevaron varias problemáticas para la resolución de ellos y pues ¿qué le digo? Si se hacían reuniones por lo menos antes del trimestre se podían hacer una o dos.

ENTREVISTADORA: ok. ¿cómo evalúa usted la participación y la toma de decisiones dentro del consejo directivo?

H: bueno ahí pues la toma de decisiones, todos respetaban los puntos de vista y entonces nosotros pues lo que se hacía ahí era analizar muy bien lo que llevaban de planteamiento y pues darle la mejor solución, que todo el equipo estuviese acertando a lo que se iba a solucionar.

ENTREVISTADORA: ok y ¿tomaban las decisiones entre todos o el rector como figura se imponía?

H: no, ahí no se imponía nada. El rector simplemente nos daba dirección abierta y pues en las actas se pueden comprobar lo que cada uno opina para poder llevar acabo esa.

ENTREVISTADORA: ok. Profe ¿qué opina usted del desempeño de estos dos rectores en cuanto al manejo de la granja?

H: bueno en el primero, el primer rector Santana pues él lo que llevo al ver que estaba manejado mal por parte de estudiantes, de pronto por parte de los docentes que manejaban esa parte y por parte de él, pues empezaron a presentarse esos conflictos ¿sí? pues entonces el rector Santana decidió y en una reunión general propuso que se realizara un consejo de granja, donde estuvieran involucrados unos docentes inclusive incluyéndome que yo salí favorecida en esto como participe de los docentes me eligieron para ser parte de eso, pero después de unos días el me llamo a la oficina y me dijo: profe cédale el turno mejor al profe Ernesto, que él maneja o a manejado mejor, porque el profesor Ernesto trabajo mucho tiempo en la parte de la granja, entonces que él tenía un poco más de experiencia en esa parte, entonces pues yo sin ningún problema del dije: bueno, no pasa nada. No sé, no le pregunte más motivos por el cual, él me dio esa justificación fue aceptable entonces e hice e cambio con el profesor y después se vieron los profesores involucrados, que ellos hicieron un consejo de granja por voluntad propia y no, fue propuesta por el rector, no sé porque después se llevó que no, pero fue propuesta por el rector.

ENTREVISTADORA: y ¿usted recuerda haber firmado algún acta o hay alguna evidencia, algún documento de ese hecho?

H: la verdad no recuerdo si se firmó, pero lo que sí sé es que mis compañeros a mí me eligieron y después él me dijo que le cediera el turno mejor al profe Ernesto.

ENTREVISTADORA: ok y en ¿cuánto al profesor Serrano?

H: en cuanto al profesor Serrano, él hay en la parte de la granja no se involucró como mucho a eso le dio como la potestad a los profesores que manejan esa modalidad para que ellos llevaran como esa parte.

ENTREVISTADORA: ok profe. ¿Qué opina sobre el uso de los recursos económicos en las dos gestiones? ¿cómo ve que manejaron el dinero?

H: pues yo la verdad por comentarios, porque yo tampoco puedo decir que yo lo vi lo de los malos manejos, la verdad yo no sé, pero comentarios salían que los profesores no entregaban las cuentas como debían, si, ellos entregaban un informe general ¿sí? un informe muy generalizado de pronto si se ponían un poco enojados cuando les decían: rector ¿por qué no nos entrega un poco las cuentas como más desmenuzadas? Para poder saber ¿sí? y de pronto si hay un error por parte de los directivos, de estos dos directivos de pronto mal interpretaban que estuviesen quitando las cosas o no sé qué interpretación le daban a lo que algunos profesores les pedían, pero si las cuentas desde ... el mal manejo de los recursos si se ha venido escuchando y hasta el actual ¿sí? entonces esto aquí es como una trayectoria que se lleva en cuanto a eso, pero así que yo le pueda decir “no, es que no entregaron” no, ellos si entregaron cuentas pero muy generales, lo cual llevaron a malos entendidos porque les pedían que por favor fueran más objetivos en la entrega de esas cuentas.

ENTREVISTADORA: ok profe. ¿cómo evalúa usted la relación de estos dos rectores con la comunidad? La relación con los padres, con los profes, con los estudiantes.

H: bueno la relación de ellos en cuanto a... bueno la relación de ellos de la parte mía, yo no tuve inconveniente con ellos ¿sí? pero si algunos compañeros docentes tuvieron inconvenientes con ellos, pues manifestaban no les decían las cosas en el lugar preciso, las cosas ... de pronto eran un poquito altaneros con ellos, era lo que los compañeros nos manifestaban, pero que uno viera, directamente nada de eso, pero ellos manifestaban.

En cuanto a los muchachos que no los escuchaban como entre comillas imponente ¿sí?, era lo que uno escuchaba, los comentarios, pero que yo viera no, ósea prácticamente ellos conmigo no tuvieron inconvenientes, la verdad yo no puedo decir ahí sobre eso, porque fue lo que yo percibí.

ENTREVISTADORA: Perfecto ¿cómo evalúa usted los aspectos pedagógicos, el desempeño de los rectores en los aspectos pedagógico? Me refiero a las Pruebas Saber, al mejoramiento de esas pruebas. Si ¿ellos les mostraron resultados? si ¿trabajaron para mejorar esos resultados? Todo eso tipo de cosas.

H: Bueno, con el rector Santamaría no recuerdo haber pasado eso, con el rector Edgar sí, él nos colocó en el plan de mejoramiento realizar dos pruebas Icfes, tres pruebas Icfes antes de la terminación de los periodos para que los estudiantes desde el grado, inicialmente se hizo desde el grado tercero hasta once y después, hay empezaron a haber unos inconvenientes porque ciertos profesores no querían hacer ese trabajo, porque se veían como muy afectados que hubiera más trabajo para ellos. Entonces empezaron los primeros periodos, los dos primeros periodos se llevó la aplicación y después ya como que los profesores se vieron que no había necesidad y no lo hacían, entonces empezó a haber un poco de controversia con eso.

Los resultados sí, ellos nos manifestaban, el profesor Ernesto que era al que le daban, le pedían el favor para que en las pruebas saber nos contara como había subido, si había bajado el colegio, en que estaba nivel estábamos mal para mejorar y el profesor Ernesto si lo hacía, eso sí me acuerdo que lo hacían con el rector Edgar, con el actual con el profe Luis muestra todo lo que nos mandan del día E , mandan una secuencia y eso sin embargo que ironía porque a pesar de que no estamos, pero cuando ellos mandaron este año por ejemplo los resultados del día E que nos mandaron todo nosotros igualmente entre nosotros, miramos en qué nivel estaba el colegio, en que avanzamos, todo eso.

ENTREVISTADORA: ¿Está de acuerdo con que esa información le sirve?

H: La información no sirve, si señora

ENTREVISTADORA: ¡Ah! ok, súper bien. Profe cual su opción durante las gestiones de estos dos rectores que si había claridad en las metas. Me refiero a claridad en las metas pedagógicas, en las metas administrativas, en las metas financieras, en las metas del trabajo con la comunidad. Hay unas metas claras, es decir, durante esas gestiones.

H: Sí, pues el rector Santana yo no recuerdo mucho de pronto no se trabajó esas metas o se hacía prácticamente era los equipos de trabajo y entonces proyectábamos metas, de pronto a nivel personal del área, era como propósitos a nivel personal, pero, así como propósitos a nivel institucional yo no recuerdo que con el rector Santana. Con el rector Edgar sí, el por lo menos colocaba proyección de metas a tres años, para que se cumpliera o hacia a nivel del área y lo hizo a nivel de la institución, pero como todo queda escrito en el papel, porque la verdad eso prácticamente eso si se hizo, pero como escrito ahí en el papel, pero como hacerse no, no fue mucho el resultado.

ENTREVISTADORA: ok, usted cree que esas metas eran construidas colectivamente o el rector debía imponer esas metas o ¿cómo fue ese proceso?

H: Hay unas metas que fue propias por cada docente de área y otras que él nos colocaba, él nos hacía saber ¿sí? la proyección de dónde él quería ir la institución. Con el rector Edgar si recuerdo en una oportunidad haber hecho eso, porque como le digo con el rector Santana no recuerdo nada de eso.

ENTREVISTADORA: Perfecto. Profe durante las dos rectorías sus clases fueron observadas directamente por los rectores.

H: No.

ENTREVISTADORA: ¿no?

H: No, directamente no.

ENTREVISTADORA: Ninguno de los dos. OK. En sus clases usted recibió algún tipo de asesoría y acompañamiento en su trabajo en aula por parte de estos dos rectores.

H: No, de ninguno.

ENTREVISTADORA: Ok. Profe usted siente que esos rectores promovieron las actualizaciones pedagógicas del equipo docente

H: Del rector Edgar si, él para qué se estaba actualizando. Nos decía por ejemplo en los últimos años de él irse, él nos llamaba y decía: mire salió esto se su área impleméntelo así.

Le daba a uno como ideas, de los otros no recuerdo.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Los rectores Serrano y Santana rendían cuentas ¿ante quienes? ¿con que frecuencia? Me refiero a rendición de cuentas pedagógicas y rendición de cuentas financieras y administrativas.

H: Pedagógicas no. Financieras lo hacían esporádicamente y a nivel general.

ENTREVISTADORA: ¿en las reuniones de padres?

H: En las reuniones de padres de familia. Aprovechaban una entrega de boletín para poder hacer esa parte de ... pero era muy general

ENTREVISTADORA: ah, ok perfecto. ¿cuáles eran los canales y las formas de comunicación que usaban los dos rectores para relacionarse con los profesores?

H: Eh ahí fue como interrelación personal porque lo hacían en las reuniones que él citaba para llegar acuerdos.

ENTREVISTADORA: Ok ¿con los padres de familia?

H: el mismo medio, citar a reuniones y fue personal, así otro medio u otro foco ¡no! No he visto.

ENTREVISTADORA: ¿con los estudiantes?

H: igual, reuniones.

ENTREVISTADORA: Ok. Profe, se sabe de los problemas de los rectores con los profesores ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y esos profesores con los que se tuvo el problema?

H: Bueno la diferencia estaba en que los rectores por ejemplo... yo creo que la problemática aquí más que todo fue de la parte económica, creo que fue el ... ¿por qué? porque los rectores entregaban sus cuentas a nivel general, entonces algunos compañeros les decían pero por qué nos desmenuza, no trata de decir como más objetivo en de dónde salió o porqué o que se hizo, entonces como que no les gustaba, como que desviaban de pronto los directivos, que de pronto no los estaban acusando que él estaba quitando las cosas. Yo creo que se mal interpretaban las informaciones. Entonces algunos compañeros se vieron afectados y hasta denunciados porque les reclamaban esa parte. Yo creo que lo que faltó entre las dos partes y entre toda la comunidad fue el dialogo, establecer un dialogo, de haberse encontrado, haberse sentado, pero no, aquí todo era Personería, proceso disciplinario, Personería era todo legal, así como seguir un conducto regular. Yo siempre he visto que nunca se lleva como esa parte ¿sí? por esos mis compañeros algunos se vieron afectados por eso y como lo rectores como que ¿sí? ellos son los rectores y no sé ... yo siempre lo he visto como que falta mucho pero mucho dialogo.

ENTREVISTADORA: Ok profe. Usted cree que esas diferencias entre el rector y los profesores incidían en el desempeño del rector.

H: yo creo que sí, porque imagínese... el rector enojado con los compañeros, los compañeros enojados por ciertas circunstancias con el rector, porque no estaban de acuerdo por ciertas cosas que sucedían en la institución, pues imagines e llegar a un aula como estresado como con todas esas cosas, con toda esa carga pues ¿quien trabaja así? Se trabaja, pero igualmente no es lo mismo estar usted sólido, a estar usted lleno de inconvenientes.

ENTREVISTADORA: ok. ¿usted cree que eso afecta el desempeño de los profesores?

H: Mucho, yo si siempre analizaba con otro compañero y decíamos: si esto fuera diferente, si aquí se pudiera dialogar, si aquí se pudieran llegar como acuerdos, esto no estaría pasando. Es más, nosotros con tres compañeros, mandamos una carta un día allá que por favor nos colaboraran, para como una integración o nos ayudaran desde la parte administrativa de allá de la Gobernación para que se solucionara ese conflicto entre los rectores y los docentes, pero nosotros nunca recibimos una respuesta por parte de ellos, se radico, pero nunca. Nosotros prácticamente apoyados no estamos tampoco por parte de esos entes.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Usted cree que esos problemas afectan el desempeño de los estudiantes?

H: Pues yo creo que también, porque si un profesor no llega con todas las ... cómo se dice ... a desempeñar una clase, ósea el estudiante o el chico se va a dar cuenta de la actitud que el profesor trae ¿cierto? a veces de ira, a veces como pensativo y ¿quien se puede concentrar? Ni el profesor, ni el que está colocando la atención para el aprendizaje, entonces yo creo que se vio afectado y mucho. Esa parte se vio afectada porque se veía una atmosfera supremamente pesada. Hubo un tiempo en que esto estuvo muy pesado.

ENTREVISTADORA: Ok. Profe ¿cuál era su posición en esos dos periodos? Tanto en el periodo del rector Santana, como en el del profesor Serrano.

H: Pues yo mire que a veces decía, bueno, se llegaban las problemáticas y uno pensaba o prácticamente hablaba así con sus compañeros y yo siempre decía o por ejemplo, los profesores tenían la razón en ciertas cosas y el rector a veces, tenía la razón en ciertas cosas ósea a veces había razón por parte y parte y también había no razón por parte y parte ¿sí? porque habían también unos profesores que simplemente ya era costumbre como

que fregar y esto, pero había otros que tenían su punto de vista y era justificable y uno decía sí y en esa parte tiene el profesor la razón. Lo que pasa es que tampoco se hacía en una forma como adecuada, a veces todo era exaltado a los gritos y todo eso, no había como un respeto y eso llegaba a ser realmente pesado.

ENTREVISTADORA: Ok profe. ¿cómo expreso la inconformidad la comunidad? ¿cómo se expresó esa inconformidad con los rectores? y ¿cómo los rectores respondieron ante esa inconformidad de la comunidad?

H: Bueno entonces por parte, ya como es conocedores los dos rectores que salieron, salieron a través de una marcha, una protesta de un inconformismo por parte de la comunidad educativa especialmente padres de familia y estudiantes, entonces los estudiantes manifestaban allá en su marcha pacífica que no querían rectores que impusieran, querían rectores que les ayudara a mejorar en su parte personal. Se escuchaba que los rectores no escuchaban a sus estudiantes, que eran agresivos cuando venían los estudiantes a pedir algo que los ... no sé, se asustaban o algo así, no les gustaba ir porque se iban a sentir regañados, en otras palabras, y lo mismo muchos padres de familia manifestaron eso por parte de los directivos. Entonces al ver todas esas inconformidades que no les prestaron la atención oportuna, pues ellos se vieron en la necesidad de hacer esas marchas.

ENTREVISTADORA: y ¿los rectores como reaccionaron frente a eso?

H: pues el rector, yo recuerdo el rector Santana que cuando empezó la marcha se encerró en su oficina, de ahí no salió. La verdad no sé, termino mi jornada y yo me fui no supe que pasaría y el rector Edgar, me acuerdo que el salió con una cámara fotográfica le tomo fotos a los estudiantes, salió a la puerta del colegio, vio la marcha, escucho, entro a su oficina y pues así actitudes que fueran groseras de él hacia allá no. Ese día la verdad no hablaba con nadie, no lo vi hablando con nadie, simplemente lo vi tomando unas fotografías, pero no más.

ENTREVISTADORA: ok profe. ¿cuáles son las razones por las cuales se pide el traslado o la salida de estos rectores?

H: Pues ellos manifestaron, los dos manifestaron que estaba la vida de ellos en peligro ¿sí? que se vieron amenazados ya gravemente y que ellos no volvían por eso, que les habían hecho amenazas por parte de padres de familia, pues por parte de estudiantes y docentes yo no escuche ¿sí? se escuchaban que algunos padres de familia o gente del municipio los había amenazado. Por eso tengo entendido que el rector Santana viajo una madrugada y don Edgar no volvió, el colegio lo vino a entregar fue el director de núcleo.

ENTREVISTADORA: y la comunidad ¿por qué quería sacarlos? ¿por qué pedía el traslado? ¿qué razones aducía la comunidad?

H: que era como un régimen. La institución la tenían ellos como un régimen, que no había participación, que no los dejaban hablar, que no los escuchaban, entonces esa fue una de las razones que se escuchaban que por el cual no los querían a ellos.

ENTREVISTADORA: ¿Usted estaba de acuerdo con esa visión de trasladarlos?

H: La verdad yo ahí, yo en esa parte ... qué le digo, yo en estaba ni que se fueran, ni que se quedaran, pues cada uno tiene su decisión de irse o quedarse ¿sí? pero en cuanto a esa decisión que ellos tomaron, yo la verdad profe no tuve nada que ...

ENTREVISTADORA: ok profe. ¿usted sabe si antes de esos conflictos con esos dos rectores habían tenido conflictos con otros rectores aquí en el colegio?

H: Yo tenía entendido ... cuando yo llegue a Santa Helena había una rectora que se llamaba Janeth Hernández y yo llevaba poco tiempo, yo si llevaba unos mesecitos cuando a ella le hicieron una reunión y los profesores le manifestaban, inclusive ese día pasaron un acta que firmáramos para, que porque no habían cuentas claras ... le hacían una serie de interrogantes a ella de que se habían hecho recursos que se habían trabajado en la granja, pues no firme esa acta, porque me quedaría a mi mal irme a juzgar algo que solo escuche pero yo no vi, pues yo llevaba muy poco tiempo ahí.

Recuerdo que esa rectora si lloraba mucho en esa reunión, pues ella se sintió afectada, que estaban diciendo de pronto que ella está quitando las cosas de la granja y todo eso, ella también se fue, ella pidió traslado, creo que eran esos los motivos, pero la verdad no recuerdo bien cuál fue el motivo de ella trasladarse, pero si a ella. Después que vinieron esos dos señores, secuencialmente fue, vuelvo y digo el mismo proceso que fue la rendición de cuentas no claras y eso ... y hasta el momento solamente he visto y he pasado un solo rector que ha pasado sin inconvenientes, sin nada, que es el rector Luis Camacho que es el rector encargado, que él ha manejado todo muy bien, se ha pedido y afortunadamente él no quiere continuar en esa labor, pero él es el único que he visto que no ha tenido ningún inconveniente con es aparte, porque él ha sido muy claro en sus cosas ¿sí? pero de los demás si se ha escuchado.

ENTREVISTADORA: Ok profe, ya vamos terminando. ¿cómo recibe la comunidad del ITA el decreto del 1278, el decreto del concurso? Antes los rectores y los profesores eran nombrados de una manera distinta ahora es por concurso de méritos ¿cómo siente que recibe la comunidad ese cambio? En la designación de rectores y profesores.

H: Bueno en cuanto a la parte de los rectores si padres de familia lo han manifestado en muchas oportunidades que les parece terrible que el gobierno no tenga en cuenta la parte pedagógica de los docentes ¿por qué? porque cualquiera puede participar en un concurso, llámese veterinario, ingeniero lo que sea. No tienen manejo, no tienen dominio y mira, que se ha presentado porque solamente el rector Santana es geólogo, el rector Rolando es veterinario y la realidad como que tenga que ver con la educación pedagógica ¡no! ¿sí? entonces eso se puede ver afectada de una u otra manera por los manejos administrativos y pedagógicos porque no hay que ... el rector Edgar él si es pedagógico, es docente, pero si los padres de familia manifiestan que no están de acuerdo mucho que el gobierno, le de privilegio a ese concurso a esos profesores que no tienen nada que ver y que no basta. Un padre de familia en una reunión manifestó y lo hizo por parte del rector Rolando y por parte de un compañero que era ingeniero, le manifestó que así lo mandaran a hacer ese año de pedagogía, que en un año estudiaran pedagogía a dónde estaba, que hay estaban los resultados del profesor, que los muchachos no les entendían sus clases, que el profesor se salía, que el profesor esto, que habían muchas quejas y él manifestaba por qué, porque él es un ingeniero, él está solamente para hacer un trabajo de lo que él estudio, pero para manejar un grupo se le sale de las manos, eso lo manifestó un papá ya que se sintió realmente muy afectado porque su hijo ya estaba a punto de graduarse y no estaba como con la preparación, entonces y por parte de los rectores, también un padre de familia muy muy molesto manifestó y se refería al rector Rolando, que él es veterinario, que él simplemente ... que como así mandaba a los animales, que él creía que todos los que estaban por delante eran animales, así fue palabras textuales de ese padre de familia con esa inconformidad por qué al parecer este señor lo trataba muy mal, no se dejaba hablar y todo era voluntariosamente, por eso manifestaban eso.

Eso es una de las problemáticas que uno ha escuchado por parte de... y los mismos estudiantes manifiestan eso. Podrá el ingeniero saber muchísimo, pero no sabe cómo llegar a ellos y eso si los estudiantes han manifestado eso.

ENTREVISTADORA: Profe y ya para terminar la última preguntita ¿consideran que son más eficaces o menos eficaces los rectores del decreto 2277 o los del 1278, los que vienen por concurso?

H: Yo creo que funcionan mejor los del 2277.

ENTREVISTADORA: y ¿por qué profe?

H: ya han tenido la experiencia, son pedagógicos, son profesores que si vemos allí ...

Allí no hay ningún profesional que sea ingeniero, que sea ... simplemente se basaron a estudiar su licenciatura en base a proyectar sus ideales a los estudiantes ¿sí?, mientras que el 1278 es abierto, yo veo ahí un desfase en la parte de la pedagogía.

ENTREVISTADORA: ok profe. ¿desea agregar algo más a esta entrevista? Por mi parte ya no tengo ninguna pregunta. Muchas gracias ha sido muy muy gentil.

ENTREVISTA A PROFESORA LUZ DARY VERDUGO

ENTREVISTADORA: mire ya sus datos personales los tengo desde la vez pasada, el único dato nuevo sería ¿qué experiencia laboral tenía antes de llegar al cargo en el ITA?

LENTREVISTADORA: mi experiencia laboral es bastante amplia, ya que me desempeñe como personal auxiliar administrativo en la alcaldía en el municipio de Chima, coordinando programas sociales como asistente de la personería municipal, asistente de la tesorería municipal, asistente del SISBEN, coordinadora del programa de familias en acción donde trabajaba con familias y en experiencia en cuanto a la educación trabajé en el municipio de Chima también en el Colegio Integrado Inmaculada Concepción como docente en seis de las veredas del municipio y en la sede principal del pueblo.

ENTREVISTADORA: ¿es el mismo colegio dónde está ahora?

LENTREVISTADORA: el mismo colegio donde estoy ahorita, sí señora.

ENTREVISTADORA: bueno profe vamos a entrar un poco al ITA como tal, en concreto ¿cómo percibe las condiciones de trabajo y pedagógicas del ITA en este momento?

LENTREVISTADORA: pues lamentablemente las condiciones de trabajo, tanto las de trabajo como las pedagógicas, no son las mejores, no son óptimas, ni son las adecuadas, porque en cuanto a condiciones de la planta física, se deben hacer muchas mejoras y acondicionar muchos lugares para que haya un buen proceso educativo, un buen proceso de enseñanza.

En el área, hablo específicamente de la primaria, se han hecho algunas mejoras, pero lo que es la unidad sanitaria, que también eso implica en todo lo que tiene que ver con el proceso, no se hace ninguna mejora. En el colegio el área de secundaria los salones son muy calurosos, no hay ventilación para que los niños se sientan cómodos en la prestación del servicio, hay interrupciones porque es un colegio que queda en la avenida principal, entonces pasan los señores: insultan, pasa el camión, pita el bus, los niños se distraen.

No tenemos una sala de audiovisuales como tal donde los estudiantes se sientan a gusto y los profesores tampoco, porque... hay un salón que se adecuo para el tablero digital para poder nosotros dictar nuestras clases y los muchachos hacer sus respectivas exposiciones, pero es un salón que no tiene pupitres adecuados, el calor es insostenible, un solo tablero para todo el colegio entonces no se puede acceder todos los profesores a un solo servicio. Tampoco hay un aula de inglés en el bachillerato, que me parece importantísimo.

El nivel pedagógico yo lo veo bastante mal, también por la misma ley, el mismo gobierno obligada que un porcentaje mínimo de estudiantes reprueben el año, entonces no, los profesores hacen demasiados esfuerzos y dan muchísimas oportunidades fomentando la mediocridad, porque yo creo que se fomenta la mediocridad, entonces no creo que se un nivel óptimo en el que está el colegio en este momento.

ENTREVISTADORA: ok profe. Regáleme profe tres valores o tres características que definan al ITA, pueden ser positivos pueden ser negativos, como...

LENTREVISTADORA: ¿de los estudiantes o de la comunidad?

ENTREVISTADORA: la de la comunidad en general, tres valores o tres características de la comunidad del ITA.

LENTREVISTADORA: valores, también tiene muchos valores, porque como tiene cosas negativas tiene muchos, muchos valores. El potencial de los estudiantes, es un potencial muy alto, ellos son muchachos que son muy inteligentes, tienen muchas capacidades, pero falta es el compromiso de los docentes para explotarlos, para llevarlos a que ellos desarrollen todo el potencial que tienen, son niños muy inteligentes, muy creativos.

También otra fortaleza que hay en la escuela es la colaboración, en cuanto, cuando alguien convoca y lo hace con entusiasmo, por ejemplo, hablo específicamente de las jornadas culturales, las semanas culturales cuando

se programan eventos de folclor, uno anima los muchachos los muchachos participan en todo lo que el profesor les proponga, danzas, poesías, obras de teatro, entonces el potencial de los estudiantes es muy muy grande.

ENTREVISTADORA: ¿algo más? alguna tercera.

LENTREVISTADORA: otra característica buena ... eh... el compromiso, porque de todas maneras los profesores son responsables hasta cierto punto, en el cumplimiento de su labor, como que se ciñen a lo mínimo, es un compromiso, pero se ciñen a lo establecido de pronto por el Ministerio, por la ley, como que les da miedo exigir o les da miedo sentar su propio carácter o su propio punto de vista sobre una materia en particular.

ENTREVISTADORA: profe, yo le voy a nombrar unos conceptos y sumerce me dice si cree que hacen parte de las características del ITA.

¿usted cree que el ITA tiene cambio e innovación? ¿es una institución abierta al cambio y a la innovación?

LENTREVISTADORA: no, ese es un defecto porque cualquier cambio que se quiera dar en el colegio es rechazado y es de una vez tenido en cuenta como revolución. Entonces si una persona o una profesora llega, en mi caso particular, porque yo hablo del caso particular, si uno quiere cambiar cosas y quiere innovar, es visto por los otros compañeros como una rivalidad, como esa que viene aquí a imponer cosas y cambios, desde las directivas en adelante, desde el personal directivo en adelante porque a ellos no les gusta los cambios. Este es un error y una falencia que tiene este colegio, quiere seguir en el mismo cuento de hace 50 años con los mismos formalismos de hace 50 años, no quieren adaptarse a que las cosas en el mundo han cambiado, a enseñar al estudiante a que piense, a que critique, a que analice a que exponga sus verdaderas necesidades, sino que se ciña a unas características dadas hace 50 años. No innovación, totalmente rechazo al cambio.

ENTREVISTADORA: ok profe ¿a la apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas? ¿apertura a las decisiones que tome el gobierno? ¿cómo ve el colegio frente a eso?

LENTREVISTADORA: pues la apertura con la comunidad yo pienso que sí, si se da esa parte, no en el porcentaje que se debería, el porcentaje ideal, pero se hacen esfuerzos por abrirse, interactuar más con la comunidad y con otras instituciones.

ENTREVISTADORA: ok. El trabajo en equipo ¿cómo ve el trabajo en equipo?

LENTREVISTADORA: trabajo en equipo no existe. No existe por la misma rivalidad que le exprese en el punto anterior. Hay una rivalidad en este colegio, no sé a raíz de qué o no sé desde cuanto tiempo, pero yo desde los 6 años que llevo acá siempre la rivalidad es marcada, usted no puede opinar, usted no puede tratar de organizar algo porque inmediatamente es rivalidad, entonces el trabajo en equipo no existe, porque si hay compromiso de tres profesores entonces los demás no tienen compromiso en absolutamente nada, sino el compromiso de criticar lo que los demás compañeros, la minoría quiere hacer para mejorar.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Construcción de un proyecto en común?

LENTREVISTADORA: tampoco hay construcción de un proyecto en común, no lo hay. Es que yo creo que no hay pertenencia, como la falta de uno querer la institución. Eso se da porque muchos docente se expresan, que trabajan porque es un buen sueldo, pero no trabajan, no se les ve ni el carisma, ni el querer que el colegio progrese, ni un proyecto nuevo, ósea todos los proyectos siempre se quejan que no hay dinero, que no se puede hacer un proyecto, que no se puede llevar acabo nada porque no hay dinero, pero tampoco uno ve el deseo, tampoco uno ve que esas personas o esos docentes quieran comprometerse en emprender proyectos nuevos ni en acompañar a los estudiantes a que los emprendan, porque es más frustran los proyectos que los muchachos, quieren hacer con formulismos y cosas de metodologías, con trabas, en vez de decir vamos a colaborarles.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Profe ¿cuál es su opinión en lo general a cerca de la gestión del profesor Serrano?

LENTREVISTADORA: bueno el profesor Serrano quiso como innovar o darle, en lo que yo pude observar, quiso como darle un giro, un cambio a la institución, en cuanto a que cada profesor tuviera la asignatura que correspondiera a su perfil, ese fue el primer gran choque, porque de ahí parten muchos problemas de la institución, porque los profes no tienen el perfil del área que dictan, entonces si usted no conoce su área a profundidad usted no puede impartir esa área porque cómo lo va a hacer, no tiene las bases, entonces el primer choque fue y yo creo que de ahí parten los problemas del ITA debe ser el personal idóneo, si usted es licenciado en una determinada área esa es el área que usted debe ejercer.

Él de pronto llego acá a querer cambiar eso por una parte y por otra parte quiso también cambiar, imponer un poco la disciplina y el orden porque en ese momento el colegio no quería obedecer como unas normas básicas de convivencia: llegadas puntuales, uniformes como lo pedía el manual de convivencia y, entonces como en este colegio siempre se ha presentado que hay unos profesores chéveres y unos que no son tan chéveres que son los que exigen y se ciñen a los manuales de convivencia, entonces siempre se hacen dos equipos los que si hacen cumplir a los estudiantes con normas básicas porque todo el problema es por las normas básicas -porque en este colegio se pelea-... si un profesor le correspondió vigilancia esa semana exige que los niños cumplan con su uniforme como está establecido, el profesor que le toco la siguiente semana deja que los niños vengan como lo deseen, entonces los niños no saben qué hacer, siempre acá los niños en este colegio se están formando con dos personalidades y siempre ellos cuando esta una profesora se comportan de una manera porque saben que esa profesora es así de determinada manera y cuando están con otro docente siguen la conducta del docente, entonces los niños acá, estamos formando una cantidad de estudiantes con dos personalidades, ellos no saben para donde echar porque son niños en formación, ellos no saben con quién quedar bien, si con la exigente o con el chévere, entonces ese es el problema que veo que se radica y , no hay de la dirección, en este momento, no hay apoyo por parte de los directivos de que ellos se parcializan, si llama a un estudiante si el estudiante no cumple la norma entonces se le dan largas a esa norma, sin acatar el manual de convivencia, entonces para qué un manual de convivencia, ellos saben que si no lo cumplen no va a pasar absolutamente nada porque las directivas están hace 50 años con sermones todavía, llaman a un niño el sermón de las siete palabras, el niño sale se burla, no hay una observación no hay un conducto regular, el niño pierde la materia y los directivos llaman a los profesores “no ese niño toca darle una oportunidad” así no haya hecho nada en todo el año, toca pasarlo, entonces los otros niños dicen “a no, si pasaron a ese estudiante ¿para qué estudiamos nosotros?” entonces ese es un problema muy muy grave esta institución.

ENTREVISTADORA: profe ¿usted formo parte del consejo directivo o del consejo académico?

LENTREVISTADORA: yo forme parte del consejo directivo, pero no recuerdo en que año, con el profesor Edgar, el rector Edgar.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Cómo evalúa durante ese consejo directivo, la conformación del consejo y la periodicidad con que se reunían?

LENTREVISTADORA: pues en esa época la elección fue libre y espontánea. Se postularon los compañeros, nos postularon en cuanto a los representantes de los profesores, fuimos postulados y aceptamos nuestra postulación, de igual manera en la asamblea también se postularon los representantes de los padres de familia, de los estudiantes, de los exalumnos y el sector productivo.

Si nos reunía periódicamente, él nos citaba periódicamente para contarnos y para que nosotros le aprobáramos las cosas programadas para hacer en el colegio tanto presupuestalmente como la manera de organizarse.

ENTREVISTADORA: ok. ¿cómo evalúa usted dentro de ese consejo directivo la participación de sus miembros y la toma de decisiones?

LENTREVISTADORA: la participación de los miembros del consejo directivo es muy mínima, porque las personas que se comprometen a hacer parte de un consejo directivo no sé porque lo hacen, lo hacen como llenar una formula. Los debates que se dan en el consejo directivo los dan los representantes de los docentes y el rector, no opinan los padres de familia, no opina el sector productivo, no opinan los estudiantes, los únicos que opinan es -si están o no de acuerdo- pero no sienta como esa opinión personal de cada uno. Yo siempre he dicho

que el consejo directivo acá es como por llenar una formula y los únicos que debaten de pronto son un profesor y generalmente es el rector el que termina tomando las decisiones.

ENTREVISTADORA: ok profe ¿cuál es su opinión del rector Serrano en relación con la granja escolar?

LENTREVISTADORA: bueno con la granja eh ... él tenía la intención, o se vio desde consejo directivo, activar los diferentes proyectos productivos que se podían ejecutar en la granja, porque se decía por los estudiantes, los exalumnos que uno podía conocer del contexto, que un tiempo la granja fue muy productiva que se hacían muchísimas cosas productivas cuando estaban otros profesores en esa época.

Entonces el señor rector lo que quería, Edgar lo que quería era activar nuevamente esa granja que la granja fuera autosuficiente que los profesores realmente fueran a la granja a desarrollar proyectos con los muchachos, pero no se acogieron de pronto estas sugerencias del rector y eso también fue una manera de conflicto, porque los estudiantes estaban ya acostumbrados que iban a la granja a jugar -como en la actualidad- porque no es estoy hablando mal de los docentes de la granja ¡no! porque ellos hacen su parte pedagógica pero la granja no tiene ningún apoyo económico, en la granja en este momento no se puede hacer nada porque es que de donde va a salir la plata, si hay unas macaneadoras que no ofrecen seguridad para los muchachos, puede haber un accidente. Nadie le invierte dinero a la granja y los profesores que van a hacer, ellos podrán dar la parte teórica pero realmente llevar a cabo un proyecto productivo se necesita dinero y, dinero no está saliendo ni del colegio porque no lo tiene, ni de las administraciones locales tampoco. Pero en ese momento la intención de don Edgar era que se llevaran proyectos productivos a pequeña escala, micro proyectos, pero los estudiantes no los acogieron porque ellos estaban acostumbrados a ir a la granja a jugar porque ellos mismo lo decían, ir a la granja era una recocha como ellos mismos lo dicen.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo evalúa el desempeño del profesor en cuanto al uso de los recursos económicos?

LENTREVISTADORA: ¿del profesor Edgar?

ENTREVISTADORA: sí.

LENTREVISTADORA: pues a mí me parece que él siempre estuvo tratando de hacer alcanzar el poco dinero que llega a las instituciones educativas y siempre le conto al consejo directivo que iba hacer con el dinero. El consejo directivo le aprobaba los gastos que él tenía que hacer porque el mostraba un presupuesto, ya que hubiera ejecutado un presupuesto distinto al que mostraba, nosotros no lo podemos saber porque no estábamos al tanto de esa parte de contabilidad minuciosa que es otra parte. Él nos mostraba un presupuesto y nosotros aprobábamos las compras que se iban a hacer. Cuando eso se generó una polémica porque compro una cámara, me acuerdo muy bien de ese evento, que compro una cámara fotográfica que en ese momento se hacía necesario comprar porque no había en ese momento cámara, se compró un computador portátil porque es necesario que el rector tenga su portátil para su trabajo personal, pero el solicito permiso para hacer esas compras y el consejo directivo en ese momento se lo aprobó. Yo pienso que la forma de él de gastar el dinero o distribuir el dinero de la institución fue una forma bastante mesurada y con bastante diligencia y honestidad se manejó ese dinero.

ENTREVISTADORA: Ok. ¿cómo ve usted el desempeño del profesor Serrano en la relación con la comunidad, con los profesores, con los padres de familia, con los estudiantes?

LENTREVISTADORA: ¡mal! ¡mal!, porque eso generó choque, el cambio genera choque y la exigencia generó choque. Vuelvo a repetir los dos grupos de profesores que siempre existieron en esa época y existen en este momento, el trato de llegar a que cambiáramos, a modificar algunos comportamientos inadecuados que tenían algunos docentes en ese momento, comportamientos como: emborracharse en las calles, comportamientos como amanecer, comportamientos como ir a paseos con las niñas, tomar con las niñas, bailar con las niñas, entonces, empezó a hacer el llamado de atención a los profesores y eso les disgustó enormemente a algunos profesores que no querían asumir de pronto las funciones que les correspondía y el trato que les correspondía con los estudiantes.

Generó polémica también , porque los mismos docentes ellos involucran a los estudiantes en los conflictos, enseñándole a los estudiantes que no debían hacerle caso al rector, como quitándole la autoridad al rector, que eso estaba muy marcado en esa época, eran unos profesores los que manejaban a los estudiantes, muchos estudiantes han confesado, muchos son ex alumnos en este momento han dicho, han contado, lo que fulano el profesor me mandaba a hacer, lo que el otro profesor me decía y entonces los niños vivían como en ese conflicto tan terrible de ¿a quién le hacemos caso? Le hacemos caso al rector, le hacemos casos al profesor que es amigo de nosotros, entonces vivían en ese conflicto y, los niños llevaban, multiplicaban esa información en sus hogares, entonces eso se volvió una bola de fuego que se fue agrandando y acá, en este pueblo, es muy hermoso, muy lindo hay gente muy trabajadora pero gente que no le gusta cumplir las normas, no le gusta la autoridad, no les gusta sujetarse a las normas y a la autoridad, no sé si será por historia, que sé yo, pero acá es la contraria siempre a usted cumplir las normas, entonces ese es el conflicto que hubo en ese momento con el rector.

ENTREVISTADORA: ok y con el profesor Serrano ¿el desempeño pedagógico? por ejemplo, en cuanto a los resultados de las pruebas Saber, ¿sí mejoraron, si empeoraron? ¿qué se acuerda usted de ese momento?

LENTREVISTADORA: esas pruebas creo que siempre a tendencia a empeorar, porque repito, el compromiso, no sé porque razones, los profesores están acostumbrados, algunos porque no son todos, están acostumbrados a pasar a los estudiantes hagan o no hagan, sepan, aprendan o no, llenan notas por llenar planillas únicamente, pues obviamente los estudiantes no estaban dando los resultados que tenían que dar porque los niños no tenían los conocimientos, no los adquirían en las clases lo que ellos tenían que adquirir.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Cómo ve usted durante la gestión del profesor Serrano la claridad en las metas? ¿había claridad en las metas del colegio a nivel pedagógico, a nivel financiero, a nivel administrativo?

LENTREVISTADORA: claridad en las metas si había, porque en las semanas institucionales se hacían todos esos documentos, se llenaban esos formularios de las metas presupuestales, pedagógicas, lo que pasa es que no se la deba cumplimiento, simplemente se hacía como por llenar la formula, por decir se hizo se realizó un trabajo en físico para tener un archivo que mostrar, pero nunca se persiguieron ni las metas, ni los objetivos de lograr mejorar la parte pedagógica.

ENTREVISTADORA: ok. Esas metas que menciona ¿había una construcción colectiva o era una cosa que el rector imponía o el rector se tenía que hacer como sentir en esa construcción de metas?

LENTREVISTADORA: él era un excelente pedagogo y nos daba las directrices, las instrucciones de cómo elaborar para que se trabajara en equipo. Unos profesores, muy pocos comprometidos, pero son muy pocos los que elaboraban en grupo, porque cuando él proponía los trabajos en grupo, entonces los profesores que nunca les gustaba hacer nada se ponían hablar a jugar, a jugar con el teléfono, menos lo que tenía que hacer, pero había un grupo como de cinco docentes muy comprometidas, que siempre, cinco o seis docentes que se sentaban, analizaban, trabajaban día tras día y los otros simplemente miraban y chisteaban y reían todo el tiempo en la semana institucional entonces no había compromiso, no había conciencia de que se tenía que hacer un trabajo en equipo.

ENTREVISTADORA: ok profe ¿durante la rectoría del profesor Serrano sus clases fueron observadas directamente por él?

LENTREVISTADORA: ¿mis clases particulares?

ENTREVISTADORA: sí, sus clases.

LENTREVISTADORA: no, no señora porque yo trabajaba en una vereda en ese momento y, el poco tiempo que él fue mi rector acá en la sede principal, que yo fui trasladada, él no. Observé que no es que él fuera a vigilar, pero si periódicamente pasaba por el aula de uno como lo hace cualquier otro rector o coordinador, pues desde afuera ojeaba o escuchaba que se estaba dictando, pasaba de largo, pero no era que entrará al aula evaluara, inspeccionara.

ENTREVISTADORA: ok. ¿recibió usted durante la rectoría del profesor Serrano algún tipo de asesoría o acompañamiento a su trabajo en el aula?

LENTREVISTADORA: sí, sí unas recomendaciones, le hacía unas recomendaciones pedagógicas de qué se debería mejorar, de pronto los aspectos negativos que se debían mejorar o de innovaciones que se debían implementar en el aula, porque a él le gusta leer mucho y le gustaba actualizarse pedagógicamente entonces le daba a uno como las directrices de lo que uno tenía que cambiar o modificar.

ENTREVISTADORA: ok. El profesor Serrano siente usted que ¿promovía la actualización pedagógica de los profesores?

LENTREVISTADORA: ¡total! ¡total! ¡total! ¡total! él promovió siempre que nosotros debíamos estar actualizados, la lectura, que debíamos estar estudiando de hecho, animaba a que uno hiciera especialización, hiciera maestría, porque él, siento, era un hombre comprometido con la educación.

ENTREVISTADORA: ok profé. Durante la gestión del profesor Serrano ¿él rendía cuentas ante quienes y con qué frecuencia?

LENTREVISTADORA: él rendía cuentas ante el consejo directivo.

ENTREVISTADORA: y ¿eran cuentas pedagógicas, financieras o de que orden?

LENTREVISTADORA: la mayoría eran financieras, la mayoría de cuentas que el rendía o las reuniones que hacían nos contaba sobre asuntos financieros del colegio y esporádicamente también las rendía en asambleas.

ENTREVISTADORA: pero más que todo financieras ¿pedagógicas no?

LENTREVISTADORA: no señora.

ENTREVISTADORA: ok perfecto. ¿Cuáles eran los canales o las formas de comunicación que el profesor Serrano entablaba con los profesores?

LENTREVISTADORA: pues las reuniones normales que hacen los rectores y las semanas institucionales y en las reuniones ordinarias que se realizan en las instituciones era el canal, pero esas reuniones se tornaban muy agresivas, porque había docentes muy irrespetuosos, como había docentes que participaban y que exponían sus opiniones, así fueran diferentes a las del rector, lo hacían de una manera muy respetuosa, pero algunos profesores eran muy muy irrespetuosos con el rector, no acataban, hacía de cuenta que él no existía, que no era nadie, que no era un directivo y hacía lo que se les daba la gana.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Qué canales y qué formas utilizaba él con los padres de familia?

LENTREVISTADORA: las asambleas prácticamente y de pronto cuando algún estudiante se estaba portando mal o era reportado por el director de grado o era reportado al consejo directivo pues él llamaba a los padres de familia a la oficina y tenía una conversación con ellos.

ENTREVISTADORA: ok y con los estudiantes ¿que canales y que formas utilizaba?

LENTREVISTADORA: casi la misma forma de los papas, pero por ejemplo él se dirigía en los buenos días que se hacía semanalmente, se dirigía a los estudiantes un momento, unos breves momentos, unos breves minutos dándole las recomendaciones. Cuando algún estudiante tenía problemas, los pocos problemas que yo alcance a conocer en la sede A, porque vuelvo a repetir fue muy poco el tiempo que yo compartí con ellos, los llamaba a la oficina, aunque algunas veces los muchachos eran muy groseros también con el rector cuando se le llamaba la atención en público.

ENTREVISTADORA: ok. Profe se sabe de los problemas que tuvo el rector y con algunos profesores ¿cuales eran las diferencias entre el rector y esos profesores con los que se tuvo dificultad?

LENTREVISTADORA: bueno la diferencia es en qué, radican en que esos profesores siempre quisieron y han querido hacer lo que a ellos deseen, no lo que las normas establezcan sino lo que ellos piensen que es lo correcto y son profesores que no están dispuestos a que se les llame la atención por nada. Tampoco quieren cambiar, tampoco quieren cumplir entonces esos fueron los problemas y los problemas se generaron más que todo por las recomendaciones que el rector les daba sobre su vida privada, fuera de los días de trabajo en la institución.

ENTREVISTADORA: Ok ¿esas diferencias afectaban el desempeño de los profesores?

LENTREVISTADORA: ¡muchísimo! ¡muchísimo! porque es que, es un grave error que yo note en esa época, porque se parcializaban los estudiantes, los estudiantes estaban del lado de unos y otros de los otros, entonces los problemas se contaban y los profesores contaban a los estudiantes y como qué agudizaban más el conflicto con las expresiones que hacían respecto al rector.

ENTREVISTADORA: ¿usted cree que esos problemas afectaban el desempeño del rector como tal?

LENTREVISTADORA: ¡muchísimo! ¡muchísimo! porque no creo, el rector es una persona antes que un directivo, entonces cualquier conflicto y que a usted los estudiantes le estén faltando al respeto, los profesores que están bajo sus directrices le estén faltando al respeto, a cualquier persona le hace disminuir de pronto la motivación que tiene para asumir y para dirigir un cargo tan importante en un colegio como es la rectoría.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que afectaba el desempeño de los estudiantes?

LENTREVISTADORA: ¡muchísimo! ¡muchísimo! porque los niños están en formación y cuando se es joven se busca el facilismo, entonces lo más fácil era ir contra el rector, porque era ir contra la norma y si ellos iban contra las normas del rector, entonces estaban bien con los profesores que no le hacían caso al rector, entonces ellos necesitaban estar más bien con los profesores, que era los que estaban directamente en el aula con ellos y no con el rector que muy de vez en cuando lo veían.

ENTREVISTADORA: ok, súper bien. ¿Cuál era su posición en ese caso?

LENTREVISTADORA: mi posición en ese caso era totalmente parcializada, digo yo, porque yo siempre estuve del lado del rector y del lado del equipo de profesores que trabajábamos con responsabilidad y que éramos sumisos al conflicto, como que nos hacíamos aparte del conflicto de entre los profesores disidentes digo yo y el rector.

ENTREVISTADORA: ¡ah! ok. ¿Cómo se expresó la incomodidad en la comunidad ante el rector? y ¿cómo se expresó el rector ante esas incomodidades de la comunidad?

LENTREVISTADORA: pues las inconformidades de la comunidad estuvieron muy mal enfocadas porque se buscó un líder negativo del municipio para que amotinara a la gente. Un líder que no tenía nada que ver con el municipio y eso mismo lo hicieron los mismos docentes buscando padres de familia agresivos y buscando personas de fuera de la comunidad que no eran ni padres de familia, ni exalumnos ni eran absolutamente, no tenían ninguna relación con el colegio, fue una manera de incendiar a la población e incentivar a los muchachos a que se revolucionarán en contra, ellos ni sabían de qué era lo que estaban ellos hablando. Entonces se buscó un líder muy negativo para armar esa revuelta que se hizo contra él, contra el rector.

ENTREVISTADORA: y ¿cómo respondió el rector ante esa situación ante esas inconformidades que mostraron?

LENTREVISTADORA: pues como a él prácticamente se le vino una marcha encima de él, pues él simplemente se fue. Él no podía, lo que quería la gente o los promotores negativos de esa protesta, era que el rector actuara de manera agresiva para poder golpearlo y para poder justificar lo que querían hacer con él, quemarle la moto, porque incluso ese líder negativo gritaba que tenían que quemarle la moto, entonces él simplemente no respondió con la agresividad que ellos esperaban y simplemente se retiró, se fue.

ENTREVISTADORA: Profe ¿cuáles fueron las razones por las que se pidió el traslado o la salida del rector?

LENTREVISTADORA: pues la verdad profe no las conozco, yo no conozco las razones. Me imagino que fue los conflictos que a diario él tenía con los docentes, pero yo no sé por parte del consejo, yo en ese momento ya cuando él se fue ya no hacia parte del consejo directivo, ya era otro consejo directivo, no sé si el consejo directivo envió solicitud no sé si la presión de la personería y de las autoridades legales, porque la alcaldía también intervino, fue los que solicitaron, pues él se fue y nunca más regreso. El día que la comunidad se vino encima con el líder negativo que lo insultaron, lo trataron de la peor manera, él se fue, no supe nada más de él, no supe los motivos, no regreso nunca más.

ENTREVISTADORA: ¿está de acuerdo con esa decisión de buscar la salida del rector?

LENTREVISTADORA: pues obvio, si él ya no quería trabajar por este colegio, si el veía que la comunidad ya no lo aceptaba y que todo el mundo estaba en contra de lo que él quería hacer, estudiantes la mayoría, profesores la mayoría, padre de familia, entonces la única salida que él tenía era irse, no tenía otra salida, irse.

ENTREVISTADORA: ¿cómo fue recibida por la comunidad el cambio en la forma de elegir al rector? antes los rectores se elegían por un comité de escalafón, posterior al 1278 se elige por concurso de méritos ¿usted cómo percibe que las comunidades escolares reciben ese cambio?

LENTREVISTADORA: no creo que con mucho agrado, sobre todo en este municipio los rectores se elegían como a dedo o por promesas políticas, entonces eso genero inconformismo porque ya no iban a ser los rectores de la misma región sino alguien que concurso y gana, entonces obviamente a la comunidad no está conforme con eso porque hay jerarquías en un municipio, hay círculos de poder en un municipio y hay familias que siempre han manejado el poder en el municipio y son las que ponen todos los dirigentes en las instituciones, entonces no fue tomada con muy buena gana.

ENTREVISTADORA: Ok. ¿Usted considera que los profes del 1278 son más o menos eficientes que la modalidad antigua?

LENTREVISTADORA: menos eficientes, porque al permitir el Ministerio de Educación que cualquier profesional sea rector, está abriendo las puertas a toda esa cantidad de conflictos innecesarios porque cuando un rector no ha sido docente, no conoce la parte docente, la parte pedagógica o ha estado con la comunidad educativa ajeno, totalmente una profesión ajena por ejemplo un abogado, un zootecnista, personas que no tiene nada que ver con la rama docente no, es una muy mala decisión del Ministerio y han sido peores rectores que los antiguos.

ENTREVISTADORA: ok, por mi parte es solo esto ¿desea agregar algo más?

LENTREVISTADORA: No profe

ENTREVISTADORA: muchas gracias, muy buena su información me ayuda mucho.

ENTREVISTA A PROFESOR JOSE IGNACIO CAMACHO

ENTREVISTADORA: ¿usted tiene una experiencia previa antes de ingresar al ITA? Experiencia laboral previa, antes de ocupar el cargo de docente.

N: en el año 93 el reemplazo que le hice a la profesora que salió a licencia de maternidad, pero ya en el año 94 fue cuando empecé en forma con contrato hora cátedra por el departamento.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo percibe usted ahorita las condiciones del ITA? A nivel de trabajo- laboral, a nivel pedagógico ¿cómo ve el colegio hoy por hoy?

N: pues los cambios no han sido tan significativo, ósea se siguen presentando problemáticas parecidas. Me gusta que ha habido avances por ejemplo en el caso de que dos estudiantes que han obtenido buenos resultados en las pruebas Icfes, pero en cuestión de organización institucional pienso que todavía hay muchas fallas.

ENTREVISTADORA: ok. Regáleme tres valores o características positivas o negativas con las que usted defina la comunidad educativa del ITA Santa Helena del Opón.

N: ¿tres valores?

ENTREVISTADORA: sí.

N: pienso que el trabajo por la misma modalidad, un poco la sencillez y el esfuerzo que a veces también tienen que hacer los profes.

ENTREVISTADORA: ok. Yo le voy a indicar unos conceptos y usted me dice si cree que forman parte o formaron parte de lo que es el ITA cuando usted estaba en la institución ¿usted cree que el ITA es un colegio abierto al cambio y a la innovación?

N: casi no.

ENTREVISTADORA: ¿por qué?

N: falta bastante, porque muchas veces también los docentes nos anclamos a cosas y no queremos acercarnos a los nuevos retos, los nuevos cambios, que se nos van presentando.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que el ITA es un colegio abierto a la comunidad, abierto a la relación con otras instituciones educativas y abierto a las decisiones del Estado en materia educativa?

N: pienso que sí, lo que pasa es que a veces no se dan las herramientas necesarias para poder obtener esos cambios, pero sí, hay como esa ... al menos de cierta parte de docentes que pueden estar abiertos a esos cambios, pero no hay como las herramientas suficientes para esto.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que en el ITA de Santa Helena del Opón hay trabajo en equipo?

N: no

ENTREVISTADORA: ¿por qué?

N: por las mismas divisiones que se presentan entre compañeros, las rencillas, las dificultades, a veces también el mismo carácter que pueden tener las personas.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que el colegio hay un proyecto en común? ¿se construía un proyecto en común? Una meta donde todos los miembros trabajaban para alcanzarla.

N: pienso que sí, ósea la misión como tal, se preveía que podía darse eso, no se ha logrado, no hay como esa disposición para lograr esas metas en común.

ENTREVISTADORA: ok ¿cuál es en lo general su opinión sobre las gestiones del rector Serrano y el rector Santana?

N: pues fueron personas que definitivamente no tenían esa vocación de servicio, de proyección, de transformación de la comunidad ósea, no llevaban como ese pensamiento de lograr grandes transformaciones, no vi nunca eso.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto ¿usted formó parte del consejo directivo?

N: no.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto.

N: o lo hice en muy poco tiempo cuando me dieron el encargo de rectoría y tuve que organizar alguna cosa, se organizó el reglamento del consejo directivo y porque no existía, fue el único momento alrededor de dos o tres meses que estuve en ese encargo.

ENTREVISTADORA: ¿cómo evalúa usted el desempeño de Santana y de Serrano en relación con la granja escolar?

N: fue una gestión deficiente, no hubo como esa capacidad de administrar de manera eficiente los recursos. Definitivamente fueron proyectos que poco a poco fueron decayendo ósea la decadencia fue total y hoy en día se ven esos resultados, no hay esa eficiencia que debería prestar la granja.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo evalúa usted el desempeño de esos dos rectores en relación con el uso de los recursos económicos del colegio?

N: mal, personas fueron deshonestos, difícilmente entregaban informes a la comunidad sobre recursos económicos, entiendo que entraron en problemas legales por eso, ósea las finanzas fueron bastante desastrosas.

ENTREVISTADORA: ok. Usted que sabe a cerca de una urgencia manifiesta que decreta el rector Hernando Santana en abril del 2009, donde menciona que la alcaldía municipal le frena el paso de recursos del Sistema General de Participaciones y el consejo directivo tampoco le deja desembolsar dinero ¿sabe algo de eso?

N: no, no me acuerdo de ese problema, no tuve casi conocimiento, lo que sí sé es que las alcaldías tan pronto llegaban los recursos informaban para que fueran manejados por la institución.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cómo evalúa el desempeño de Santana y Serrano en relación con la comunidad? La relación que ellos tenían con padres, profesores y estudiantes.

N: también hubo bastantes deficiencias, no fueron tan cercanos a los padres de familia, por las mismas actuaciones que ellos tenían y con estudiantes y profesores, ósea los padres de familia veían claramente cómo era el comportamiento de ellos y no había ese acercamiento, esa colaboración, esa cercanía con papas.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo evalúa usted a los dos rectores en cuanto los aspectos pedagógicos? Me refiero a los resultados de la prueba Saber 3,5,9 11 y si había algún plan de mejoramiento en el colegio para mejorar resultados académicos.

N: no, no había un horizonte claro, ósea de pronto se intentaba a través del mismo trabajo de los docentes en cuanto a formulación ... simulacros de pruebas tipos Icfes, se planteaba por ejemplo que hubiera instituciones que prestaran ese servicio de evaluar a los estudiantes en cuanto simulacros o no había esa colaboración tampoco de parte de ellos, si de pronto había buenos resultados en ese sentido, pues era también producto, digámoslo así, del esfuerzo de los estudiantes.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que durante las gestiones de Santana y Serrano había claridad en las metas? Claridad en metas pedagógicas, administrativas, financieras, de trabajo con la comunidad.

N: no, porque era personas que no tenían conocimientos claros en cuanto administración y pedagogía, ósea como que no cumplían esos requisitos, como que estaban ahí producto del azar, algo así por el estilo.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted cree que las metas, las pocas metas que tenía el colegio, se construían en colectivo o eran una cosa que imponía el rector?

N: pues más que todo era producto también de propuestas de parte de los docentes, de ideas que se le planteaban desde el grupo docente pues a ellos, de cómo hacer esto, como hacer lo otro y miremos a ver como sacamos a delante esas cosas.

ENTREVISTADORA: ok ¿durante las rectorías de Santana y Serrano sus clases fueron observadas directamente por los rectores?

N: mis clases no.

ENTREVISTADORA: ¿durante sus clases usted recibió – en la gestión de ellos- algún tipo de asesoría o acompañamiento a su trabajo en el aula?

N: no, nunca.

ENTREVISTADORA: ¿durante la rectoría de ellos dos usted sintió que ellos promovieron la actualización pedagógica de los docentes?

N: tampoco

ENTREVISTADORA: ¿por qué?

N: ósea si había necesidad de que ellos gestionaran ante la secretaria de educación algún tipo de capacitación, pero eso nunca se daba.

ENTREVISTADORA: ok. Durante la gestión de estos dos rectores ¿sabe con qué frecuencia y ante quienes ellos rendían cuentas sobre resultados financieros y resultados pedagógicos?

N: tenían obviamente que hacerlo ante la secretaria de educación, ante el grupo de contabilidad y ante el grupo pedagógico de la secretaria de educación, ellos debían entenderse con eso, pero sabíamos que no lo hacían de manera eficiente.

ENTREVISTADORA: ok ¿ante la comunidad interna del ITA no se rendían cuentas?

N: no

ENTREVISTADORA: no rendían ellos cuentas. ¿cuáles eran las formas de comunicación y los canales que los dos rectores utilizaron para relacionarse con los profesores, con los padres, con los estudiantes?

N: a través de comunicados escritos, circulares, cartas, más que todo circulares y elaborados por la misma secretaria o secretario nos informaban de alguna actividad que se presentara.

ENTREVISTADORA: bueno, nosotros sabemos de las problemáticas entre el rector y algunos profesores ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y esos profesores?

N: muchas de ellas se debieron a querer que ellos rindieran informes financieros, porque cuando se pretendía hacer una actividad, decían que no había recursos, nos e puede, no hay dinero, etc. Entonces nosotros pedíamos que se brindaran esos informes y de pronto había molestia por eso. También se veían casos por irregularidades en la forma del manejo en cuanto a permisos, formas de dar órdenes, formas de proceder de manera irregular, entonces por eso se presentaban los conflictos.

ENTREVISTADORA: ¿usted considera que esos problemas entre el rector y los profesores incidían en el desempeño de los estudiantes en el aula?

N: tratábamos de que no fueran así, pero por ser una comunidad tan pequeña si se reflejaba, de hecho, uno como docente tenía esa presión, digámoslo así, ese acoso y para nosotros no era ningún placer llegar al aula de clase o a la institución a trabajar ese tipo de presiones.

ENTREVISTADORA: ok ¿usted que esos problemas afectaban el desempeño del rector en sus funciones?

N: pienso que sí, porque muchas de las actividades que debían contar con el grupo docentes y la colaboración no iba a ser igual.

ENTREVISTADORA: ok ¿cuál era su posición en esos periodos, ante esas problemáticas?

N: ¿mi posición? Siempre fui una persona, que mi posición fue un poco dura, digámoslo así, generé polémica ante muchas de esas situaciones porque me parecían muy injustas, muy irregulares. Formas de proceder que no correspondían, entonces pienso que mi posición fue un poco fuerte frente a eso y me genero dificultades.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo cuales dificultades?

N: el mismo hecho de tener que acercarme a responder frente a control disciplinario ... bueno básicamente eso.

ENTREVISTADORA: ¿usted como siente que la comunidad manifestó la inconformidad con la gestión del rector y la vez como el rector enfrente esa inconformidad que la comunidad le manifestó?

N: pues en muchos casos la comunidad lo hizo hablando de una manera negativa de ellos y obviamente manifestándoles cierto rechazo, cierto irrespeto, cierto alejamiento digámoslo así, y al final procedieron de tal forma que hicieron que ellos salieran de la comunidad.

ENTREVISTADORA: y el rector ¿cómo enfrente esa situación? ¿cómo se expresó ante esa situación que la comunidad le manifestaba?

N: pienso que para ellos fue muy fuerte, fue una lección fuerte que nadie obviamente espera eso, pero, son formas de proceder de la comunidad y pienso que para ellos fue un poco difícil.

ENTREVISTADORA: ok ¿cuales son las razones por las cuales se pidió el traslado de estos dos rectores?

N: ¿cuáles fueron ...?

ENTREVISTADORA: las razones por las cuales se pidió el traslado o las salidas del ITA a los rectores

N: más que todo por procedimiento ilegales en el manejo de recursos.

ENTREVISTADORA: ¿usted está de acuerdo con esa decisión que tomo la comunidad?

N: pienso que sí, porque ya se llegó a un punto donde había muchas diferencias y podían incluso llegar a presentarse algún tipo de problema de agresión, de irrespeto y ya la persona no se iba a desempeñar de la misma forma y las cosas iban a seguir empeorando.

ENTREVISTADORA: ok. Antes de los problemas con Santana y Serrano ¿usted sabe si en el colegio ha habido problemas con otros rectores?

N: sí, claro.

ENTREVISTADORA: ¿cuáles? ¿qué sabe usted de esos conflictos?

N: pues casi siempre han existido las diferencias con rectores, ha sido como una constante, pero en cierta forma se deben a procedimientos que no son, óseas cosas irregulares que ellos hacen en cuanto al trato hacia el grupo de docentes, trato a la comunidad, trato irregular incluso a estudiantes, pero una falla grande siempre ha sido el manejo de recursos.

ENTREVISTADORA: y ¿cómo se solucionaron esos problemas que menciona con los otros rectores?

N: casi siempre se dieron criticas fuertes y los rectores al final han preferido salir, no continuar en esos términos.

ENTREVISTADORA: y ¿qué autoridades intervinieron en la solución de esos problemas que menciona?

N: no, en esos casos no hubo acusaciones ante ningún ente de control, nada de esa naturaleza.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo recibe la comunidad del ITA el decreto 1278 del 2002 donde se cambia la manera de nombrar a los rectores y a los profesores?

N: al comienzo la asumimos de una manera positiva, porque era una etapa donde pensamos que iba a haber una persona al frente de la institución que iba verdaderamente a trabajar por la comunidad, que verdaderamente iba a responder porque no se trataba de personas recién ingresadas tampoco, sino que iban a haber compañeros con

experiencia, profesores con experiencia nombrados en estos cargos por concurso y que lo iban a hacer de manera eficiente, pero no fue así.

ENTREVISTADORA: ¿usted considera que los rectores del 1278 son más eficientes, que los rectores antiguos, los rectores del 227?

N: pues pienso que es relativo y no he conocido o no he tenido el caso o sí, si ha habido casos, pero todo depende de la manera como ellos estén preparados para asumir los cargos, hay algunos que pueden hacerlo bien, como puede ser que otros no lo hagan tanto en el decreto antiguo como en el nuevo.

ENTREVISTADORA: ok perfecto ¿desea agregar algo más a esta información?

N: no, así está bien.

ENTREVISTADORA: muchas gracias.

ENTREVISTA A PROFESORA NANCY CAMACHO

ENTREVISTADORA: bueno Nancita regáleme la experiencia laboral que sumerce tenía antes de llegar al ITA.

N: no tenía experiencia laboral, nada, yo termine el bachillerato y entre a trabajar como docente y en eso me he desempeñado toda mi vida.

ENTREVISTADORA: ¿nunca descanso? Con razón está cansada. Bueno, ya lo de los posgrados lo tengo. Nancy ¿cómo percibe las condiciones de trabajo actuales, trabajo a nivel pedagógico, a nivel administrativo aquí en el ITA? ¿cómo ve el ITA en estos momentos?

N: como desfavorecido, hace falta mucha capacitación para los docentes, como mucha, como que se le brinden mayores facilidades al docente en cuestión de capacitación y a nivel de material también, entonces en eso veo como desventajas para los profesores, Igual como por parte de los directivos hace falta mayor dirección, ósea que los directivos como que estén empapados como delo que le tiene que exigir a uno y que sienta uno que hay un aporte por parte de ellos y un apoyo.

ENTREVISTADORA: ok. Nancy regáleme tres valores o característica positivas o negativas que definan a la comunidad del ITA.

N: solidaria, conformista.

ENTREVISTADORA: y ¿por qué?

N: porque a veces pasan muchas cosas y hay que llegar y alentar mucho a la gente, para que ante eso reaccione, reaccionen o reaccionemos y la otra sería, trabajadora.

ENTREVISTADORA: ¿por qué?

N: pienso que aparte, independiente de ser santandereanos somos muy trabajadores y las condiciones del terreno dan para que el ambiente sea bastante hostil y ante eso soportamos, aguantamos, sobrevivimos y ante eso muchos ya no nos quejamos nos parece normal.

ENTREVISTADORA: Nancy yo le voy a dar unos conceptos y usted me dice si cree o no que operan en la realidad del ITA ¿sí? Usted ¿cree que el ITA es una institución abierta al cambio y a la innovación?

N: pienso que sí y que no, sí, porque yo como docente he querido mejorar y no de pronto en la forma en que se quieren hacer esos cambios sin uno tener las condiciones, las herramientas, los argumentos, las capacitaciones como la asesoría, en cuanto a eso digo el sí y el no.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. ¿usted siente que el ITA es un colegio que está abierto a la comunidad, está abierto a la relación con otras instituciones educativas, de salud, ambiental, de todo orden y a las decisiones del Estado?

N: sí, sí de hecho aquí por ejemplo dependemos mucho del puesto de salud, se le ha dado bastante entrada a lo que es a psicóloga de municipio, porque el ITA no lo tiene, igual a la comisaria, igual participa en las actividades que propone la administración, que propone el centro de salud y a lo que proponen de pronto ya de la parte externa, igual, lo que pasa es que , nuevamente volvemos a caer en el mismo ciclo, que se llegan a plantear las cosas pero no hay la suficiente asesoría o la suficiente explicación y orientación, entonces muchas cosas se van a quedar en el aire.

ENTREVISTADORA: ¿usted siente que el ITA es un colegio donde hay trabajo en equipo?

N: no, no, no ósea o de pronto puede haber equipos de trabajo y equipos muy escasos, pero si los hay, pero que se dé un solo equipo no lo hay.

ENTREVISTADORA: ok. ¿usted siente que aquí en el colegio hay una construcción de un proyecto en común? Todos los entes mirando hacia un mismo objetivo, trabajando por una misma tarea.

N: no, pienso que no. Ósea es que por ejemplo sobre todo en lo que hay que trabajar mucho es en la cuestión de la disciplina, de hacer que podamos hablar un mismo idioma en cuestión de que los muchachos escuchen, digamos así, y no hemos sido capaz porque no ha habido ese trabajo mancomunado, por ejemplo de no botar basura al piso, no ha habido que todos estemos en el mismo foco, de llegar contrarrestar, no, no hemos sido capaces, hay unos que se esmeran por todo este trabajo, pero hay otros que no les interesa, no lo ven importante, no se desgastan en eso.

ENTREVISTADORA: ok ¿qué opina usted Nancy sobre las gestiones del profesor Serrano y el profesor Santana?

N: haber de Santana, Santana lo vi como prácticamente como llegar aquí hacer un trabajador más, mas no un líder, como simplemente como un trabajador de papel, porque si era en lo académico, como profesora puedo decir él no me aportó nada y si fue en lo laboral, hubo simplemente problemas para el colegio. No se gestionaba

nada, nunca había plata, nunca se podía hacer nada, porque no se sabía de los dineros, nos e contaba con dinero y con él no había gestión de nada, una sola actividad que se pudo hacer con él para buscar recursos y él fue uno de los que utilizo hasta de los recursos que se estaban recogiendo, malgasto esos recursos, pienso que fue simplemente de papel.

ENTREVISTADORA: ok y ¿con Serrano?

N: de Serrano que puedo decir, que Serrano en lo pedagógico puedo decir que me aporó, no en mi especialidad que es el grado cero porque él mismo me lo manifestó en cuestión de grado cero no estoy empapado, no me desenvuelvo muy bien, no tengo mucho conocimiento sobre eso, pero si por ejemplo a nivel institucional, cuestiones de trabajo institucional si le aprendí cosas, sobre todo en el desarrollo del plan de mejoramiento y trabajé con él y siento que de él aprendí.

ENTREVISTADORA: ok. ¿usted formó parte del consejo directivo?

N: no, nunca he formado parte.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Nancy ¿cuál es su opinión sobre el desempeño de los rectores con relación a la granja escolar? De ambos rectores, con relación a la granja escolar.

N: pues nunca estuve en el consejo directivo, pero lo que si se vio los manejos de esos dineros no fueron claros, a tal punto que como ellos no daban ninguna explicación, nunca rindieron cuentas, entonces no se sabían de esos dineros. Igual se escuchaba que se cogían los dineros, que los muchachos trabajaban, pero los dineros de la granja nunca se veían reflejados en cosas que necesitaba la misma institución.

ENTREVISTADORA: en ambas rectorías, usted percibe lo mismo.

N: sí, en ambas rectorías, ósea no se vio al menos ... con Santana se escuchaba y se vio, no fui testiga de eso, pero si escuche de varias personas que él llegó a cogerse cosas que se cultivaban en la granja, para beneficio personal sin que el asumiera algún pago de esos productos, de Serrano igual, él siempre fue negligente, para entregar las cuentas de los dineros y así mismo nunca se tenía presupuesto para las diferentes actividades que el colegio necesitaba. Entonces si uno iba a hacer una actividad, tenía uno que llegar y buscarse los recursos por otros lados, ya sea enviando cartas a la administración o enviando cartas a Cajasan o enviando cartas a algún banco.

ENTREVISTADORA: ¿usted cómo percibe el desempeño de los dos rectores en cuanto al uso de los recursos económicos?

N: pienso que fue deficiente, porque si hubiesen sido eficientes el ITA se hubiera podido defender y hubiera podido estar habilitada para hacer más actividades en beneficio de los estudiantes.

ENTREVISTADORA: ok. ¿cómo los evalúa usted en cuanto a la relación con la comunidad, con los padres, con los profes, con los estudiantes?

N: ¿a los rectores?

ENTREVISTADORA: sí, a ellos dos.

N: pienso que ellos eran bastante tajantes, fueron bastantes, a veces en algunos momentos fueron prepotentes con la comunidad, de hecho, hubo momentos en que tuve que defender una decisión del rector Serrano, sobre todo, de en cuanto al carnet de los estudiantes, entonces él era bastante tajante, no veía de pronto el contexto para llegar y ser un poco más flexible con la comunidad. Igual veía que en algunos momentos la comunidad le aportaba en jornadas de trabajo sobre todo para la granja y, sin embargo, a veces era inflexible con las necesidades que tenían algunos padres de familia con los muchachos, cuando necesitaban de pronto que él fuera condescendiente.

ENTREVISTADORA: ok ¿cómo los evalúa usted en los aspectos pedagógicos? Es decir, en la presentación de los resultados de las pruebas Saber, los planes de mejoramiento que se debían crear para mejorar esos resultados, en ese aspecto ¿cómo los evalúa?

N: pienso que no se dieron cambios, ósea de hecho el ITA se ha mantenido ahí sin dar ningún cambio ¿por qué? con Santana porque a la larga no se trabajó ningún plan de mejoramiento y con Serrano, aunque llegó y se hizo, se formuló todo el plan de mejoramiento hubo un problema y es que no se abrieron los espacios para ejecutar todas esas acciones que de pronto estaban en el papel.

ENTREVISTADORA: ok. Nancy ¿cómo evalúa usted a estos rectores en cuanto a la claridad en las metas? Siente que había claridad en las metas pedagógicas, administrativas, financieras, de trabajo con la comunidad aquí en el colegio.

N: a ver de Santana no le vi claridad en las metas, pienso que él estaba aquí simplemente por estar y de Serrano a veces veía unas metas como locas.

ENTREVISTADORA: ¿locas por qué?

N: en el sentido que en una ocasión ... o no tan locas sino demasiado altas, en el hecho de pronto aspirar que nosotros como municipio aprovecháramos las condiciones de la carretera, que son bastantes difíciles sobre todo

en invierno, para de pronto nosotros hacer campeonatos de ¿rally? Es que se llama, eso, que vengan los carritos esos y aprovecháramos eso, cuando nosotros sufrimos las inclemencias del tiempo en la carretera y eso se nos ve reflejado en nuestra economía, en nuestra situación social, él decía que aprovechábamos eso y así él aspiraba a que nosotros nos pusiéramos metas muy altas, pero entonces que pasaba dónde estaban los recursos, dónde estaba el personal, dónde estaba el tiempo para eso y en cuestiones pedagógicas por ejemplo Serrano se esmeró porque en las pruebas Saber nos fuera bien y de hecho para eso nos puso algo absurdo que hacer y era que cada semana le teníamos que entregar diez preguntas tipo Saber de cada una de las asignaturas que nosotros manejábamos, entonces cada lunes teníamos de entregarle a él esas diez preguntas, entonces si yo tenía siete asignaturas entonces eran setenta preguntas tipo Saber que le tenía yo que presentar los lunes, entonces yo el sábado y el domingo tengo que dedicarme solamente a hacerle preguntas Saber y entonces me tengo que olvidar de mi misma, de mi familia y de todo y no tengo descanso.

ENTREVISTADORA: ¿usted cree que las metas que se plantaban eran construidas entre el colectivo o era más bien una imposición de los rectores?

N: no eran concertadas, eran como sueños que ellos tenían o que él tenía, porque eso se vio con Serrano, eso era como aspiraciones que él tenía, pero nunca concertaba con nosotros, él era impositivo.

ENTREVISTADORA: Nancy durante la rectoría de ambos rectores ¿sus clases fueron observadas directamente por los rectores?

N: no, las clases no, más bien lo que si nos revisaba era el parcelador que teníamos que llevar nosotros, donde teníamos que mostrar las clases que íbamos a desarrollar durante la semana, él si nos la revisaba y ante eso nos hacía de pronto saber algo que él de pronto anotara, pues conmigo no tanto, porque él decía que con grado cero o con lo que era preescolar no tenía mucho conocimiento.

ENTREVISTADORA: con Serrano, era el que le revisaba el parcelado.

N: sí.

ENTREVISTADORA: en la rectoría de estos señores recibió algún tipo de asesoría o acompañamiento a su trabajo en aula.

N: nunca.

ENTREVISTADORA: ¿durante la rectoría de estos señores le promovieron la actualización pedagógica? ¿estos señores promovieron la actualización pedagógica de sus docentes?

N: no, solamente, en una ocasión recuerdo de Serrano que me hablo de una capacitación para profesoras de preescolar que incluso no pude asistir porque yo entraba recién de una licencia de maternidad.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿durante la rectoría de ellos, ellos rendían cuentas antes quienes y con qué frecuencia? Me refiero a cuentas de resultados pedagógicos y cuentas de resultados financieros y administrativos.

N: tanto cuentas financieras si fue Santana nunca las entrego o si en algún momento lo hizo en cartelera, pero no una cosa clara y lo mismo Serrano y Serrano incluso en una ocasión hizo algo ante la comunidad en una reunión, pero fue algo muy somero, muy por encima, donde nos veía mucha claridad, donde nadie podía llegar y preguntarle de pronto esto de qué es o aquello de donde salió o esto en qué se gastó, ósea no se prestaba para que la comunidad quedara clara en eso y satisfecha y en lo pedagógico, pues a ver Serrano fue el que de pronto llevo a informar lo que se proponía haciendo los simulacros de pruebas Saber y era lógico que buscara que la institución subiera en las pruebas Saber, pero no fue algo muy significativo.

ENTREVISTADORA: ok ¿cuáles eran los canales de comunicación que utilizaban estos rectores? Los canales y las formas para comunicarse de los rectores con los profesores, con los padres, con los estudiantes.

N: con nosotros los docentes era a través de un oficio que se nos hacía llegar con el secretario o secretaria y con los padres de familia a través de nosotros mismos y de los estudiantes

ENTREVISTADORA: y ¿con los estudiantes?

N: de pronto a veces empleando el parlante y la verdad no recuerdo si Serrano llevo a utilizar en algún momento la emisora.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Conocemos los problemas que ha habido con estos rectores ¿cual es la diferencia entre esos rectores y algunos profesores con los que tuvieron dificultades?

N: a ver las dificultades fue porque en cierta forma los docentes, se sentían atropellados a raíz de que él quería imponerle otras cargas, que no eran afines al perfil que los profesores presentaban y lo otro era porque de pronto había parcialidad con algunos profesores, que él de pronto tenía como amigos y otros que no era muy amigos, entonces con los que no eran muy amigos, entonces el tendía a exigirles algunas cosas, mientras que a otros no, mientras que de pronto a los otros les pasaba esas cosas por alto, incluso, a mí, yo me sentí atropellada por eso, porque el a mi diciéndole que yo quería llevar el parcelador en una agenda que de hecho ya estaba llevando, él se lo dije, quiero terminar esta agenda, déjeme terminar de llevar este parcelador en esta agenda y

él en ese momento no me dijo ni sí ni no, sin embargo, después me mando un oficio con la secretaria diciéndome que él no me volvía recibir el parcelador si no era en la carpeta, en el formato que se había estipulado. Listo, yo le accedí a eso, me entré después de que otras dos profesoras a las que le consideraba como más afines a él, más amigas, ellas si lo llevaban como ellas quisieron y a ellas si no les exigió eso y a mi si me lo exigió, eso fue Serrano.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿usted cree que esos problemas entre el rector y los profesores, incidían sobre los estudiantes, sobre el trabajo en aula de los estudiantes y de los profesores?

N: pienso que sí, porque no dejaron de llegar y de pronto colarse en algunos momentos comentarios y murmuraciones delante de los estudiantes, a raíz de estas malas comunicaciones con aquellos profesores o entre los profesores que estaban a favor de los rectores o los que no estaban a favor, entonces hubo estudiantes que si fueron conocedores de esa problemática y de pronto de eso se aprovecharon.

ENTREVISTADORA: ok, y ¿afectaba el trabajo de los docentes y del rector?

N: pienso que sí, porque no es lo mismo llegar a un lugar donde uno tiene su ambiente amable y positivo y a un ambiente dónde uno se siente que esta fiscalizado que está siendo señalado o que se le está haciendo injusto.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿cuál era su posición en ambos periodos durante esas problemáticas?

N: a ver a pesar de que yo estuve en contra de muchas cosas con estos dos rectores, nunca llegué a de pronto a tener mala comunicación con ellos o estar totalmente incomunicada con ellos, no por el contrario las veces que tuve que de pronto hablarles de forma dura a alguno de los rectores se los dije, en buenas palabras, decentemente, se los hice saber, donde tuve que mantenerme firme para que de pronto ellos no fueras injustos conmigo. Por ejemplo en una ocasión que yo solicite un permiso porque lo necesitaba para ir al seguro médico en Bucaramanga, entonces tenía que sentarme como firme con ellos para que no se abusara conmigo y lo que si es que de pronto en ciertos momentos que se exigían cosas como por exigir trabajo sobre todo de estos profesores que no la llevaban muy bien con él, fui de las que llegue y me manifesté ante esas decisiones donde se nos pedían cosas arbitrarias, apoyaba a estos profesores también con mis argumentos.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿cómo expreso la comunidad la inconformidad con esos rectores? Y ¿cómo responden los rectores ante esa inconformidad que demuestra la comunidad?

N: haber la comunidad, a la larga ya reacciona cuando las cosas están demasiado delicadas, ellos antes no se han involucrado en ese proceso, es cuando ya definitivamente las cosas están como avanzadas, la comunidad ha estado como interviniendo y ha llegado a apoyar las cosas más por parte de los docentes que han estado en contra del rector, porque ven que las cosas son justas y apoyan con firmas, acudiendo a reuniones y apoyando las decisiones que estos docentes llegaran a tomar ¿qué era lo otro?

ENTREVISTADORA: y ¿el rector como reaccionaba ante esas inconformidades que mostraban los padres de familia, bueno, la comunidad?

N: los rectores se sienten de una vez es atacados y atacados y con el hecho de que ya se les está haciendo persecución y se les está haciendo persiguiendo a tal punto que ven esa persecución, por esos derechos que se están violentando, ven es la oportunidad de que se puedan trasladar de acá para un sitio mejor.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿cuáles son las razones por las que se pide el traslado de estos rectores?

N: porque pienso que la comunidad ya ha estado tan herida con tantas acciones negativas que no sé cree que de pronto de parte de ellos, si se hubiese llegado a dar, de que hubieran llegado y hubieran tenido una conciliación con la comunidad y punto aparte y vamos a empezar y vamos a trabajar juntos y vamos a tratar de llevar la fiesta en paz y vamos a tratar de trabajar por el colegio por los niños, pienso que no era posible darse , porque en últimas los ataques ya fueron un poco fuertes y no iba a haber perdón por parte de los rectores iba era haber esa misericordia por parte de los rectores, de llegar y decir voy a pasar por alto las ofensas que la comunidad me haya hecho y vamos a trabajar todos como amigos nuevamente. Yo pienso que por parte de algunos profesores y padres de familia tampoco lo iba a haber, iban a estar ahí las intrigas y las ironías, como todo a la expectativa a ver ¿qué va a pasar? Y no voy a dejar pasar esto, que voy a estar fiscalizando y la primera reacciono o algo así y las cosas no iban a poder estar en paz.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿usted estaba de acuerdo con esa decisión de pedir el traslado de los rectores?

N: pues en últimas sí, porque cuando las cosas ya se ven demasiado obstruidas y que ni en el plano pedagógico, ni en el plano financiero, ni en el plano de la convivencia se están dando ya, hay que darles otro vuelco y hay que darle frescura, de pronto con otro personal, entonces sí.

ENTREVISTADORA: ¿antes de los problemas con Serrano y con Santana en el colegio, ya había tenido problemas con otros directivos?

N: pues personalmente no, pero si otro grupo de profesores veía que ... es que siempre ha habido como dos grupos en el colegio, entonces uno los que están siempre a favor de lo que decidan los rectores así sea absurdo y no decimos nada y hagamos tal cual como ellos dicen, así de pronto eso no exija a nosotros cosas que no

deben ser y otros lo que de pronto no, expresan que eso no debe ser así, que es absurdo, muestran su inconformidad, siempre ha habido esos grupos y esos problemas, pero en lo personal no los he tenido pero si he tratado de ser objetiva y de llegar a hacerle ver a los rectores a cada uno en su respectivo momento, las cosas que de pronto son equivocadas y de pronto porque son equivocadas.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿cómo recibe la comunidad del ITA el decreto 1278? Ósea el cambio de que los profesores y los rectores fueran nombrados por un comité en Bucaramanga, un comité de escalafón y pasemos a un concurso de méritos ¿cómo percibe el ITA ese cambio?

N: pues de pronto a nivel tanto del ITA no, como a nivel del profesorado, al ver que se está recibiendo un personal de rectores, que no ha tenido de pronto como ese bagaje con la docencia entonces, llegan a exigir del docente cosas que ellos a la larga no han vivido y no saben cómo es que se tienen que vivir, cómo es que se tienen que afrontar y entonces quieren exigir un poco más de la cuenta, de lo que de pronto se puede dar.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿considera que son más eficaces o menos eficaces los rectores el 1278, comparándolos con los rectores del decreto 2277? ¿Cuáles considera más eficaces y por qué?

N: pues, tanto los uno como los otros tiene sus pros y sus contras, pienso yo, sino que lo que si es que los del 1278 ya les digo falta esa experiencia a nivel de lo que es la educación y entonces ellos creen que esto es un empresa de mover dineros nada más y no, hay que tener en cuenta que se trabaja con un personal y que ese personal son los niños y de pronto sea esa la diferencia que se ve, en cuanto a los del 2277, que con ellos había más esa vivencia de la formación y el inculcar de verdad, enfocarse más en la formación de los chicos y no de pronto en mantener el colegio por el manejo de los dineros y el manejo de una pruebas saber.

ENTREVISTADORA: Nancy ¿quiere agregar algo más?

N: de pronto que ha faltado por parte de los rectores, un lenguaje, una comunicación mayor concertación con los docentes, que es el personal que tiene que trabajar con los niños, con los muchachos, porque es el docente el que tiene que llevar toda esa lid el trabajo con los niños y donde hay bastantes dificultades, entonces pienso que debe haber por parte de los rectores un poco más de negociación y concertación para llevar a cabo los diversos trabajos.

ENTREVISTADORA: Gracias

ENTREVISTA A LUIS CAMACHO – COORDINADOR Y DOCENTE

Lugar y año de nacimiento
Santa Helena del Opón, 8 de noviembre de 1959

Años en el cargo?

Va a ser un año de coordinador.

Y que otros cargos ha tenido aquí en el colegio?

Pues el de rector, la primera vez dure casi 4 años y la otra fue un año, 2013, año y pico porque en marzo del 2014 ya entro el nuevo rector.

Y de profesor?

De profesor ya van 35 años

En propiedad?

No, porque trabaje por el municipio, después por soluciones educativas y finalmente por nombramiento oficial.

Y lo de coordinador y rector también en propiedad?

No, la rectoría de encargo y la coordinación también es encargo.

Experiencia previa antes de llegar como docente al ITA?

Docente en la zona rural acá en Santa Helena desde 1980

¿Cómo percibe las condiciones de trabajo y pedagógicas del ITA en estos momentos?

Yo a nivel de estudiantes primero veo mucho desinterés, poco deseo de superación de los estudiantes, como que no tienen visión de futuro. A nivel de profesores pues también veo como ese desinterés no se si sea por la misma eh ambiente que presentan los alumnos para el aprendizaje, igual pues entre nosotros ha habido también como esa falta de comunicación y esa falta de cooperación y de respaldo para la labor, como que no existe ese clima de y ese ambiente de trabajo sino como que cada cual es por su lado y como que no estamos en unidad para ejecutar el trabajo como docentes, es que se necesita que haya mucha comunicación, que haya mucho de pronto confianza, eso me parece importante para que la labor se pueda realizar como con mas eficiencia.

Ósea como que no hay ese carisma de los profesores con respecto al desempeño del trabajo, eso lo miraría yo.

Defina tres valores o características que definan en su opinión a la comunidad del ITA Santa Helena del Opón

Mmmm complicado para mirar eso, bueno pero si vamos a mirar hay mucho desinterés, bueno si vamos a mirar en la parte de ósea que los chinos mantengan todavía ese ambiente de no ser rebeldes, yo veo eso todavía acá son sanos, veo los chinos como sanos en el ambiente para uno trabajar con ellos de hecho veo que aquí los pelados son muy respetuosos también eso lo veo también en los pelados por lo menos a nivel mío yo veo que son muy respetuosos, como que si lo escuchan a uno y como que obedecen de pronto a muchos ordenes de las que uno en su momento tiene que darles, en otro lado los pelados son como mas rebeldes, como que nos les importa nada como que no obedecen como que hacen lo que se les da la gana yo he visto todavía eso acá en los pelados y todavía lo exalto, los pelados aquí son muy sanos todavía.

Bueno la misma colaboración que prestan cuando se necesita algo otra, alguna actividad los pelados desde que uno los guíen se dejan llevar, ósea colaboran, participan en las cosas pero no como criterio propio sino siempre guiados por los demás, los pelados se dejan todavía orientar, porque uno les dice necesito que me colabores con esto, los pelados desde que uno los lleve pero que tengan como esa iniciativa propia eso si a veces lo veo como

que no. Yo eso lo he visto, les he llamado la atención a veces: muchachos a veces yo veo y profesores porque eso va para ambos, yo veo que a veces esas canecas esa jeta ya tiene un metro arriba, todavía la basura por fuera, eso que significa eso es tener iniciativa, oiga voy a pedir una bolsa, voy a colaborar de que esa basura, eso no lo he visto, que hay la iniciativa no, pero que si uno le dice niño tenga esta bolsa y vaya, lo hacen, yo veo que en ese sentido los muchachos colaboran no como iniciativa propia sino como que uno tiene que llevarlos allá y como que guiarlos hasta ese momento final para que hagan las cosas de lo contrario no.

Le voy a indicar unos conceptos, por favor indíqueme en qué medida se relacionan con la comunidad

Entrevistadora:

-Cambio e innovación

En algunas cosas sí, veo que si las hay, en otras no.

Como cuales?

Porque los chinos le tienen miedo al cambio ósea yo he visto que le tienen miedo prueba de eso es cambiar de un salón a otro, como que creen que ese es el sitio apropiado y ya, de hecho les he dicho muchas veces no señor es que uno tiene que darse a esos cambios para bien o para mal pero uno tiene que estar preparado para esos cambios porque no es que toda al vida va a ser en las mismas cosas no hay que generar los cambios y mirar en que forma se deben hacer los cambios, en que momento y porque se tiene que hacer los cambios. Entonces veo que en algunos momentos si están como preparados pero no como en una forma.

Y los docentes?

No, veo que también nos hace falta mucho eso como que queremos mantenernos en lo que ha sido y siga siendo, yo no los veo, yo en muchas cosas no, prueba de ello de eso profesora si siempre lo he dicho acá desde que usted estuvo, yo lo veo con los planes de estudio, si no vemos que vamos a reformar a cambiar los planes de estudio de modo que estén estructurados de una manera que verdaderamente sean como prácticos en la realidad que verdad se pueda aplicar y algunos simplemente a último momento vuelven y entregan lo mismo, yo eso lo he visto y ud se dio cuenta que eso ocurría cuando decían las reformas a los planes de estudio, que hacia mas de uno faroliando por aquí, que ya es la hora de entregar vaya para internet baje y entregue otra vez. Esa realidad yo lo he visto que no hay como ese espíritu de eso y cambio e innovación a generar resultados mas positivos o calidad yo lo veo que nos hace falta todavía trabajar eso.

-Apertura con la comunidad, con otras instituciones educativas, con las decisiones de gobierno

A ver con la comunidad pues si se ha buscado que haya como esa integración, que los padres o los demás entes son parte de la comunidad educativa pues de pronto en algunos momentos si como que se tiene en cuenta eso.

Con otras instituciones pues aquí desgraciadamente pues como casi no se presta, ve no se presta, se busco hacer integraciones con Santa Rita, con Cachipay pero como que no genero impacto de verdad de que eso va a servir para que eso se vea el progreso, se vea la unidad a pesar de que es un solo municipio. También hace falta mucho eso, no nos desprendemos yo veo eso acá, nos cuesta desprendernos de 10 de 20.000 pesos para cosas que verdaderamente conllevan a un cambio. Yo eso sinceramente lo he visto en muchos aspectos, a veces queremos hacer una integración a nivel e profesores y toca dar 20.000 pesos, 20 mil :O ¡!!!!!! Como que uno ... y a sabiendas de que es algo que va a ser pa uno mismo prácticamente, entonces yo he visto eso, ósea yo siempre lo he dicho que acá nos hace falta mucho eso, ósea no se pueden llegar a realizar actividades como con esa ese objetivo porque nos cuesta de pronto desprendernos.

-Trabajo en equipo

El trabajo en equipo lo mismo, no lo veo porque de hecho a sido una de las cosas que yo le he peliado a los profesores, en la semana institucional vamos a estar trabajando, es que su opinión es tan valida como a mía pero que tenemos que llegar a unos consensos, llegar a unas conclusiones y se hace necesario que entre todos estemos hay listos para aportar y llegar a un final con una conclusiones que es las que se van a trabajar. Yo eso no lo he visto acá, veo que hace falta mucho eso acá en el colegio.

-Construcción de un proyecto en común

pues el proyecto que mas debía generarse es como a nivel de docentes, ve, de saber que todos somos docentes y que todos debemos como tener esa disponibilidad de pronto para ayudarnos entre nosotros mismos pero a veces no, sobre todo en la parte laboral a veces no nos brindamos ese apoyo, esa ayuda de pronto cuando en

entonces como que no había motivación, entonces se hacia lo que se pudiera y sino se hacia nada pues mejor.

comité de granja 2009:

pues en ese comité estuvo Alfredo y Luis Hernandez que eran profesores que estaban en el consejo directivo pero desgraciadamente ellos buscaron tambien como aportar y ayudar a que la granja fuera mas rentable y mas productiva, que de verdad tuviera algo que mostrar pero desgraciadamente ellos se vieron involucrados en una cantidad de problemas por esa misma situacion.

El rector realmente avaló la construcción de ese comité?

Pues claro que el comité si tenia que estar avalado por el rector y de hecho en ese entonces se firmo un acta donde ... y claro que debía estar porque el rector es la cabeza principal y el era el que tenia que dirigir las cosas y ese comité se creo fue para ayudar también al rector en la parte de la granja que se hiciera mas productiva y verdad fuera algo demostrativo, de verdad esa granja fuera una vitrina para mostrar muchas cosas pero los profesores se vieron involucrados fue en problemas por eso porque supuestamente según lo que dicen los profesores el rector decía que los profesores le estaban era vulnerando derecho o estaban extralimitándose en funciones.

Ustedha visto esa acta?

Se que se hizo pero la verdad no se supo que paso con esa acta.

b) el uso de los recursos económicos del ITA (urgencia manifiesta abril/2009 alcaldía municipal frenó el giro de recursos del SGP en el 2009 *)

pues la verdad es que los recursos al no haber también como la iniciativa, de pronto la misma participación del consejo directivo pues los rectores prácticamente han hecho con los recursos lo que mejor les parece, los ha distribuido, han invertido en algunas necesidades del colegio pero el consejo directivo no ha tenido como también esa oportunidad de ayudar con las necesidades y de pronto a buscar que se de la prioridad en esas necesidades, es decir que se fueran como ayudando a superar las necesidades de acuerdo a la prioridad sino como que hay se invertían los recursos en lo que los rectores de pronto les parecía mas conveniente o en las necesidades que ellos miraban que de pronto era lo mas conveniente invertir el dinero.

c) la relación con la comunidad (profesores, estudiantes y padres de familia)

con Santana pues de pronto fue un poquito mas como compartido o no hubo tanta dificultad a nivel del trabajo con la comunidad pero con don Edgar pues yo vi que de pronto el quiso ser como muy autoritario como que no tomaba el consentimiento ni la opinión de los demás para la toma de decisiones y de pronto eso genero como ese inconveniente entre padres de familia, estudiantes y algunos docentes y por eso el tuvo que o los alumnos hicieron esa como protesta y pidieron que fuera retirado de la institución.

d) los aspectos pedagógicos (los resultados de las pruebas saber 3°,5°, 9° y 11°, y si estos mejoraron o no durante las gestiones de los mencionados rectores)

Bueno pues de pronto yo veo que ellos venían con esa idea de mejorar la institución porque de hecho lo manifestaban en las reuniones, que mi deseo es que el colegio se ubique en unos buenos resultados en las pruebas pero de pronto esa era la intención pero con la misma distribución de la carga académica ellos a veces abusaban también de pronto de los perfiles poniendo o haciendo cambios que de pronto en su momento no eran los convenientes.

En su opinión, durante las gestiones de los rectores Santana y Serrano el ITA, ¿había claridad en las metas?...

- t) pedagógicas
- u) administrativas y financieras
- v) de trabajo con la comunidad

pues claro que si habían unas metas establecidas y de hecho que se cumplieran la misión y la visión del colegio pues se tenía que establecer como un punto de llegada y de apuntarle allá para mejorar la calidad de educación pero que como le digo anteriormente de pronto no se dieron por que de pronto se tomaba decisiones que en el momento no eran convenientes y parte de eso yo lo digo porque viví de pronto en el momento en el que él quiso hacer el cambio total a sabiendas de que habían profesores que podían cumplir a mas con eficiencia cada una de esas áreas porque estaban preparados para eso pero el quiso fue hacer un cambio a su modo, no mirando de pronto esa capacidad que tenían los docentes o ese perfil de los docentes sino simplemente acomodar a como ellos querían, no se que buscarían con eso.

A quien se refiere?

A los dos porque ambos quisieron hacer por igual, cuando Santana fue al primera que yo le dije rector vengo a exponerle algo de lo que yo no se, desde mi experiencia veo y que le puedo manifestar a usted Como padre de familia podía ser, si usted Tuviera su hija acá en el colegio y sabiendo que hay un perfil de un profesor que esta preparado para dictarle mejor la clase a su hija porque esta preparado para eso, usted Manda uno que no tiene ni idea de lo que va a hacer a sabiendas de que hay un profesor que le puede brindar a su hija mejor nociones de aprendizajes y que va a salir mas capacitado?

La respuesta que me dio es que toca hacer los cambios porque es que los cambios son importantes.

Le dije yo: si son importantes pero hay que saber como se va a hacer un cambio, eso me contesto Santana, igual vino después Edgar a hacer los mismo porque de hecho Edgar ya vino fue a cambiar del cielo a la tierra empezando porque a Nancy la iba a pasar a dictar era otro grado pero ella estaba preparada para el preescolar, a otros profesores a mandarlos pa la granja donde no tenia ni idea que iban a hacer a la granja y así sucesivamente ósea que no s miraba ni se tenia esa capacidad de dialogo con los docentes para llegar a definir de pronto con mas claridad y de pronto con mas confiabilidad en el trabajo que se iba a hacer sino que era a lo que ellos dispusieran.

No había como ese clima de diálogo para analizar concretamente las situaciones y de esa manera de pronto acordar verdad lo que era mas conveniente para el colegio para los alumnos, para los padres de familia.

eran construidas colectivamente o el rector tenía un papel preponderante?

pues de pronto no se daba la oportunidad de que existiera una opinión y que de pronto fuera tenida en cuenta sino que simplemente los rectores como que buscaban era de pronto como que lo que ellos dijeran y que eso era lo que se debía hacer, yo si me di cuenta que faltaba como mas comunicación como que faltaba que de verdad se hiciera llegar a ese acuerdo, a esa unidad de hablar y decir vemos estoy de acuerdo que se haga eso, aunque no definitivamente tocaba cumplir ahí por cumplir porque si recordamos cuando Henry decía: bueno a mi me mandan a dictar religión yo dicto religión pero ... entonces como que si? y como ya se había determinado que él era el que debía dictar entonces igual con artística que fue otra de las cosas que yo le decía también al rector por ejemplo eso es una perdedera de tiempo porque el profesor acaba de manifestar que el no esta preparado para eso pero sin embargo pues como que ellos no miraban razones para revisar esa cosa sino que simplemente determinaban que eso era lo que se debía hacer y punto.

Durante las rectorías de los profesores Santana y Serrano

- d) Sus clases fueron observadas directamente por los rectores

A nivel personal nunca tuve esa experiencia y creo que los demás profesores, creo que tampoco tuvieron como que yo me acuerdo no, porque de hecho aquí se tiene la concepción de que eso no lo pueden hacer

los rectores, cosa que me parece muy errónea porque es que uno como rector esta como con esa autoridad y con ese derecho de estar en los salones de pronto dándose cuenta como es el desarrollo de las clases ósea yo veo que algunos profesores aquí tienen como errado eso, de que no, que como el rector que se me metió a la casa y allá, no, yo si considero que por eso es el rector, el tiene que darse cuenta como esta eso.

La ley no los inhabilita para hacer observación de clase!!!

Pero sin embargo aquí hay algunos docentes que lo ven que no, que el rector no puede hacer eso porque es que eso es llegar a como a hacerlos sentir mal, incomodar o yo no se que mas, al igual que ocurre con los preparadores de clase y todo eso, yo he visto mucha negligencia de parte de los profesores con eso, como que hay esa pereza académica – se me quedo esa palabra que me dijo que día un padre de familia allá en Cachipay, dijo profesor con el respeto que ustedes se merecen pero ustedes tiene una pereza académica- eso no me parece porque es que a veces uno llega es allá a clase de pronto a improvisar, no tiene un bosquejo de que es lo que voy a hacer, o que por lo menos tenga un soporte aquí esta mi preparador de clase aquí para que si vienen a revisar, mire aquí esta la clase de todos los días, viene estipulada y todo eso. Me sonó mucho esa palabra que nos dijo esa señora allá en Cachipay

e) Recibió algún tipo de asesoría o acompañamiento a su trabajo en aula

Bueno de pronto en las semanas institucionales si, sobre todo Edgar, Edgar si como que buscaba no se no tan preciso pero como que buscaba enfocarle a uno, explicarle que era lo que había que hacer pero no en una forma que uno dijera verdaderamente: esto valió la pena, ósea esto fue como suficiente para yo saber como era que tenia que hacer, para hacer el trabajo.

Acá en el colegio a hecho falta eso, de pronto como que haya los medios, los recursos, para facilitarles a los docentes de pronto que estén mas capacitados en la labor. Quizá a nivel de municipio, a nivel de colegio, a nivel de departamento porque nosotros en eso estamos muy descuidados en la parte de capacitación hemos estado mal, yo si veo que capacitación nosotros nos a hecho falta mucho, mucho, si porque nos mandan es hagan, hagan pero a veces uno como que esta ciego y no tiene la orientación adecuada para saber que es lo que tiene que hacer.

f) Promovieron la actualización pedagógica de sus docentes

Lo mismo que le he dicho, de pronto ha hecho falta, no ha habido lo suficiente, no nos han brindado la armas o las herramientas necesarias para uno estar como mas preparado en lo que se tiene que cumplir en la institución.

¿Los rectores Santana y Serrano rendían cuentas ante quiénes y con qué frecuencia en los siguientes aspectos:

a) resultados pedagógicos

b) resultados financieros

c) resultados administrativos

De pronto si se rendían informes pero no en una forma como concreta que de verdad la gente dijera: tan bueno que el rector entrego las cuentas, y todo el mundo entendimos, todo el mundo sabemos que fue lo que hicieron, como que falta mas eso, ha hecho falta mas, creo que es una de las fallas que de pronto a habido en los rectores y no de pronto porque no se les haya dicho sino porque ha habido descuido de eso, no ha habido como ese tiempo o esa disponibilidad para entregarle a la comunidad informes que la gente se sienta satisfecha de la gestión o de la forma como se esta distribuyendo el presupuesto.

En lo pedagógico en las reuniones si por lo general se trata de hacer eso, yo personalmente insisto mucho en las reuniones en explicarles a los papás, en informales a los papas, en hacerle ver a los papas de pronto la importancia que tiene la educación para los hijos pero también he hecho mucho énfasis en que es una tarea de corresponsabilidad, que no es solamente acá de los profesores y de los directivos sino que empezó allá en la casa y que los papas tiene que ser los primeros en ayudar a que la tarea se vaya cumpliendo desde allá para que nosotros también nos tengamos dificultad pero porque he visto que a ellos les ha hecho mucha falta desde el principio la casa, los papás, cumplir con la parte que les corresponde, para que acá en el colegio también los profesores hagamos lo que nos corresponde como docentes, no de pronto lo que no nos corresponde como docentes. He visto que se ha fallado mucho en las distintas partes, cada parte no viene cumpliendo las funciones y como cada parte no viene cumpliendo las funciones definitivamente el cuerpo se ve afectado

porque no hay mas que hacer, siempre lo he comparado la tarea de nosotros los profesores sobre la parte académica como con el cuerpo con una planta partes, si cada parte cumple sus funciones todo anda bien pero si una parte deja de cumplir sus funciones todas la demás se ven afectadas.

Estos rectores que le nombre si hicieron rendición de cuentas?

Si de pronto le informaban a los padres de familia la parte académica, también en momentos hubo el consejo académico que era para evaluar y examinar de pronto algunas falencias que se venían presentando con estudiantes al igual que se hace en el momento porque todos los años siempre hay esa dificultad, algunos estudiantes que no quieren cumplir, que no quiere hacer y sin embargo si quieren que se les pase al siguiente año, usted Mas que nadie vio la dificultad que se ha presentado acá y que ya esos estudiantes tienen como esa concepción que aquí como que ninguno pierde y que al final del año resulta pasándoles.

¿Cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizaron los dos rectores en su relación con?:

m) Profesores

Bueno pues las reuniones si se hacían pero por lo general las reuniones terminaban en un clima demasiado desagradable o habían muchas disensiones y entonces eso afectaba mucho ósea las reuniones se tornaban muy tensas muy asfixiantes porque como que no se todas la veces se trataba lo mismo y como que no habían cambios, resultados como favorables y que uno dijera ya no toco volver a tocar los mismo entonces pues pienso que soy de las personas que cree en el dicho que tantos golpes se le dan a una piedra que hasta que al fin se parte pero yo veo que acá se ha insistido, se insiste, se insiste y como que no se ... no se dan los resultados, no se si es que hace falta voluntad de parte y parte para que las cosas se den pero si en las reuniones se tocan las temáticas pero como que ya le digo, no hay esa voluntad o ese deseo de superar eso y ya emprender acciones que nos lleven a que no se tengan que repetir lo mismo. Nos vamos acostumbrando a ver las cosas como normales todo el tiempo.

Y con los padres y los estudiantes?

Bueno pues la comunicación reuniones, a veces citaciones que se hacían acá al colegio de acuerdo a los casos citación y con los profesores pues también, lo mismo, citarlos en su momento para hablar con ellos y comunicarles algunas de las dificultades o de las problemáticas o de las quejas que a veces ponían los padres de familia a la labor que nosotros adelantamos.

Conocemos de las condiciones que existían durante las gestiones de los dos rectores, en ese sentido, ¿cuáles eran las diferencias entre el rector y algunos profesores?

Haber, de pronto que algunos quisieron ser muy autoritarios, no escuchaban las razones que de pronto se exponían también, como que no eran tenidas en cuenta sus opiniones, por mas que fueran cosas que fueran justas en su momento pero que no eran tenidas en cuenta, todo eso generaba un clima de discusión y como de inconformidad y los otro es que la verdad como que la pereza no nos dejaba también y en su momento también los rectores nos llamaban la atención por cosas que se estaban haciendo mal, entonces como que había de lado y lado.

¿Considera que estas diferencias incidían en el desempeño del propio rector?

Claro que afectan totalmente porque sino hay esa comunicación y como ese clima y ambiente grato de trabajo, pues las cosas funciona mal.

¿De los profesores?

Claro que también lo afectaba porque si uno no esta motivado o esta con buenas relaciones con los directivos pues las cosas funciona bien pero considero que para que haya esas buenas relaciones tiene que haber como de parte y parte la cooperación ... que no se puede ir también como a alcahuetear o a consentir todo lo que se diga, no se puede como darle ... como le digo yo... como aprobación a todo lo que también se diga , porque hay cosas que en su momento pues no se podían, ve? Entonces como que no se puede dar el gusto a todo, hay cosas que si de pronto pero otras cosas no, de todas maneras considero que la autoridad del rector tiene que mantenerse para que las cosas funciones porque si el rector también en su momento no pone autoridad, todo el mundo quiere aprovecharse de eso y hacer lo que quiera entonces considero que la autoridad del rector siempre debe prevalecer pero sin extralimitarse también en las funciones porque para eso es el dialogo, para hablar y de pronto acordar la situación pero por eso le digo, tiene que haber la cooperación de parte y parte, no solamente de un alado sino de lado y lado para que las cosas funcionen, a veces se creen que es uno el que tiene la razón

pero no, parte de la razón también las tiene los demás y por eso tiene que llegar a un consenso y ubicarnos en la parte donde esta la realidad o la razón de las cosas.

¿Y de los estudiantes? ¿Por qué?

Claro porque si la relación esta mal con los directivos, el profesor no ta en ese clima de trabajo y de hecho también va a llegar desmotivado a los salones de clase y eso se ha visto aquí en el colegio, que los mismos estudiantes de pronto se ven ese clima tenso que en su momento hubo, que ha mejorado un poco si, yo le digo ha mejorado un poco porque de hecho se busca eso pero ya le digo ha hecho falta un poquito mas de conciencia de parte de los docentes, de parte también de los estudiantes, de parte de los directivos, yo veo que ha hecho falta pero que se a avanzado un poquito si se han dado algunos cambios.

¿Cuál era su posición en ambos periodos y por qué?

Bueno si hubo momento en que yo también senti mucha inconformidad porque de hecho si es una comunidad educativa pues de hecho tiene que estar unida, tiene que estar tomando decisiones en una forma que se han tenidos en cuenta las opiniones, que sean tenido en cuenta las mismas necesidades que habían o que hay y de esa manera pues llegar y entre todos en un clima de dialogo, en un clima grato de trabajo llegar a ver si se esta uno apoyando en las buenas y en las malas, entonces pues en su momento pues llegue a sentir mucha inconformidad, me preocupaba mucho la situación del colegio por eso, porque me vi afectado por algunas cosas porque de hecho entregue .. no se uno esta acostumbrado a manejar con libertad las cosas pero con responsabilidad y en su momento yo me daba cuenta que cuando los rectores se iban como que se sentía una paz en el colegio, como que uno sentía que verdaderamente no era tan necesaria la presencia del rector porque de pronto la presencia del rector generaba como tensión o no se que. Eso lo miraba desde mi parte y también miraba en algunos compañeros, mira cuando se va porque no había ese ambiente bonito de trabajo porque la confianza estaba de pronto totalmente perdida y entonces había ese momento como cuando a los chinos también se les deja solos, como están solos, como que sentimos que estamos ahora si para hacer lo que mejor nos convenga, pero si miraba que en ese momento no para de pronto aprovecharse de eso sino que de pronto el ambiente se tornaba como mas bonito y mas agradable para las clases.

¿Cómo se expresó la inconformidad de la comunidad y cómo se expresaron a su vez los rectores ante estas inconformidades?

Bueno pues al igual que cuando pasa cualquier cosa uno trata de presentar argumentos convincentes para dar las razones por lo cual tuvo que hacer eso pero en su momento muchos padres de familia no lo tomaron como la medida mas adecuada sino que miraban como que tomaban arbitrariamente esas medidas y de pronto los padres de familia no eran tenidos en cuenta o de pronto eso fue la reacción que ellos tomaron para en su momento también dijeron hasta aquí voy, llegamos y vamos a ponerle fin a esto.

¿Los rectores como reaccionaron ante eso?

Pues no se, de todas maneras como reconocerían de pronto esos momentos, se darían de cuenta que si estaban cometiendo abusos o errores o por el contrario dirían no yo estoy haciendo las cosas bien entonces estoy defendiendo el mejoramiento de la calidad de la educación, la verdad no se , pues ellos buscaban defenderse y decir que ellos lo único que buscaba eran mejorar la calidad de la educación, porque eso si lo dijeron, yo lo único que estoy buscando es eso pero si definitivamente no se puede porque no hay el apoyo pues yo mejor me voy, eso decían en su momento, Santana decía eso y Edgar decía no pues si no quieren que una cumpla con las funciones entonces pues tocara dejar así porque que mas.

¿Cuáles son las razones por las cuales se pidió la salida o el traslado de estos rectores?

Bueno de pronto porque de pronto estaban haciendo mal la inversión de los recursos, no estaban teniendo en cuenta al consejo directivo, de pronto con los mismos docentes estaban siendo injustos, no estaban siendo escuchados, no se valoraba el esfuerzo que hacían los mismos profesores al no haber un buen material didáctico o al no haber los recurso o e el ambiente grato para el trabajo entonces todo eso me parece que fueron los inconvenientes que se presentaron.

¿Estaba usted de acuerdo con esa decisión? Explique motivos

Bueno pues sí de pronto ellos, no se, en su momento tenían la necesidad e hicieron desagradable el ambiente solamente para buscar traslado pues allá ellos pero he visto que acá en santa helena pues uno busca pues es poder tener esa afinidad y esa cooperación con los rectores pero si ellos de pronto no se por cualquier cuestiones familiares, no estaban a gusto trabajando aquí en santa helena pues de pronto buscaban un trampolín, Santa Helena era el trampolín como lo dijo un rector para volar lejos porque Edgar lo manifestó en una ocasión, que dijo que santa helena era un trampolín para poderse salir, entonces ...

¿Antes de los conflictos con estos rectores habían tenido conflictos con otros directivos?

Pues antes la verdad fue que con la rectora que hubo cuando había hasta 9º hubo unos inconvenientes pero fue como también por el manejo de los recursos, si porque los pelados decían que habían hecho unas actividades para comprar un equipo de sonido o no se que fue lo que compraron y como que la rectora en su momento no daba el informe de los recursos, como que los recursos no se sabía que estaba pasando

¿Por qué, cómo se desarrolló el conflicto, qué autoridades intervinieron y cómo se llegó a una solución?

Pues ella en su momento también pidió traslado, la rectora pidió traslado y al trasladarse la rectora pues entonces en ese momento fue cuando yo vine a ocupar el puesto de ella porque después fue que vine a la rectoría

¿Cómo fue recibida por la comunidad el decreto 1278/2002?

Bueno personalmente yo renuncie fue con esa finalidad, De que viniera el rector nombrado y que se diera la plaza del rector aquí en santa helena, eso fue uno de los motivos por los cuales yo renuncie pues si yo estaba ahí como rector encargado pero no era plaza oficial de rector no la había, entonces mi objetivo era ese, mi decisión fue renunciar para que de esa manera presionar un poco la secretaria de educación para que se nombrara el rector oficial, pues al nombrar el rector oficial pues se miraba una opción ya diferente de que el colegio progresara porque ya tenia un rector oficial, no era un rector encargado sino ya oficial y ya creada la plaza del rector. Pues claro que se recibía con ese no se, como le digo yo ... con esa opción de que el colegio mejorara porque ya era un rector oficial no un encargado que estaba al frente del colegio

¿Considera que los rectores designados por concurso de méritos (decreto 1278) son más eficaces o menos eficaces que los rectores antiguos? ¿por qué?

Bueno en cuanto a la eficiencia considero que no se trata definitivamente si es del 1278 o si es del 2277 considero que hay va es en la voluntad de los rectores, en el deseo que traigan de trabajar y de hacer que las instituciones se fortalezcan bajo la dirección que ellos van a brindar, no veo que sea porque es del 1278 entonces va a ser un rector que va ser mas eficiente, que va a ser mas entregado, que va a ser mas comprometido no lo considero, creo que eso es ya criterio de cada persona venir con ese deseo , esa voluntad, esas ganas de generar cambios.

¿Desea agregar algo?

Considero que como santa helenero que soy, como rector que he sido del colegio pues me gustaría que de verdad las personas que vengan a prestarnos el servicio de verdad vengan con esa voluntad y sobre todo que puedan establecer una buena comunicación con toda la comunidad educativa y de que de verdad sea Dios el que bendiga a Santa Helena para que se generen esos cambios porque desgraciadamente yo he visto que hemos sido como muy azotados en esa parte, ósea me considero que no se, hace falta mas entrega por parte de los rectores sobretodo venir con esa disponibilidad para trabajar y hacer que todos nos impregnemos de ese deseo de hacer que las cosas progresen pero que considero que también todos tenemos que aportar para que esos cambios se den, es la tarea de todos no solamente de la personas que viene acá sino de toda la comunidad educativa.

ENTREVISTA A PADRE DE FAMILIA SANTIAGO RODRIGUEZ

ENTREVISTADORA: Don Santiago, yo lo quería entrevistar a sumerce, porque sumerce fue parte del consejo directivo, cuando estaba el rector Santana ¿si se acuerda?

S: Sí señora

ENTREVISTADORA: Bueno, la idea entonces es evaluar un poco la situación actual del colegio, como usted la perciba y también como era su percepción frente a la problemática con Santana, un poco esa es la idea. Don Santiago, regáleme su nombre y su edad

S: Santiago Rodríguez Bernal

ENTREVISTADORA: ¿cuántos años tiene?

S: 57 años

ENTREVISTADORA: ¿qué nivel educativo tiene?

S: primaria

ENTREVISTADORA: ¿cuantos hijos tuvo estudiando en el ITA y durante que años?

S: hay estudiaron todos los cuatro

ENTREVISTADORA: y ¿en que años más o menos estudiaron? ¿en que años se graduaron sus hijos? Si se acuerda de los grados.

S: le cuento que ahorita no me ...

ENTREVISTADORA: yo me acuerdo que Felipe en el 2010 que es el menor

S: sí fue el último, Felipe es el menor, tres se graduaron por Cesar no estudio en el colegio, tres, la hija y lo dos muchachos.

ENTREVISTADORA: uno se graduó en el 2008

S: Javier

ENTREVISTADORA: Javier y el otro niño 2010, ok.

S: Elisa no se graduó aquí porque ella aquí únicamente estudio hasta noveno, porque aquí no había 10 y 11 cuando eso.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Don Santiago ¿cómo percibe usted actualmente el ITA? ¿cómo lo ve en estos momentos a nivel pedagógico, a nivel económico, a nivel administrativo? ¿cómo ve usted el colegio hoy por hoy?

S: Bueno a nivel educativo para los alumnos, así muy bueno, para mí los hijos que estudiaron ahí, gracias a Dios les ha ido muy bien, han salido bien preparados. A nivel económico, a nivel administrativo, si prácticamente ha sido casi digamos que siempre ha sido la problemática, eso sí ha sido una problemática a nivel administrativo...

ENTREVISTADORA: ¿por qué Don Santiago?

S: pues a yo no sé, yo me he hecho esa pregunta muchas veces, ni por más que yo estuve trabajando como... en el consejo directivo, no he sido capaz de llegar comprender cuál ha sido la razón, porque siempre se presentan los problemas rector- profesores, algunos no todos y de ahí también, hay problemas con padres de familia, porque padres de familia que le creen al rector y padres de familia que le creen a los profesores y ahí bien la problemática y yo siempre me he preguntado todo eso, pero verdaderamente no he sido capaz de encontrar la respuesta donde esta porque esta situación porque a sí ha sido prácticamente con todos los rectores que ha habido, para mí ha sido prácticamente con todos los rectores, en este momento se encuentra en dificultades el colegio.

ENTREVISTADORA: en este momento está tenaz, esta rudo el asunto. Don Santiago regáleme tres características o tres valores positivos o negativos con los que sumerce defina la comunidad educativa del ITA.

S: bueno valores, digamos en la parte buena, Buenos profesores, eso sí para qué, ha habido buenos profesores, debido a eso los alumnos han salido, en cuanto... por ejemplo yo mis hijos han salido bien preparados ¡gracias a dios! De pronto una característica negativa, si es la parte administrativa, eso sí ha sido complejo y dijéramos que otra de las características buenas es que siempre ha habido bastante población educativa, ósea hay bastante demanda de alumnos, lo cual ha habido problema por falta de profesores muchas veces...

ENTREVISTADORA: pero no de estudiantes, que está bien.

S: exactamente.

ENTREVISTADORA: Don Santiago le voy a indicar unos conceptos y usted me dice si creen que hacen parte del ITA o no

S: Si señora

ENTREVISTADORA: ¿usted cree que el ITA es una institución abierta al cambio y a la innovación?

S: sí.

ENTREVISTADORA: ¿por qué Don Santiago?

S: digamos en cuanto a mejoramiento educativa ha avanzado, que de pronto falte un poquitico más, si falta.

ENTREVISTADORA: ok ¿sumerce cree que el ITA es una entidad abierta a la comunidad? ¿abierta a las relaciones con otras entidades? Llámense de salud, de educación, ONG, ecológicas y ¿abierta a las decisiones que toma el Estado, el gobierno en materia educativa?

S: en parte sí, si ha sido abierta a la comunidad, a la salud también porque hay ese intercambio con la parte de la alcaldía, con lo que es la administración local también ha sido más o menos buena.

ENTREVISTADORA: ok. Don Santiago ¿usted cree que el ITA es un colegio donde hay trabajo en equipo?

S: hay sí creo que es donde está la falla un poquito, porque en el caso mío, no sé últimamente porque yo ya estoy alejado de esas dinámicas, pero en el tiempo cuando yo estuve, que tenía mis hijos estudiando ahí y estuve trabajando, hacia parte del consejo directivo, miraba mucho desacuerdo entre muchos, algunos no todos, los profesores y la parte de rectoría.

ENTREVISTADORA: ok. Don Santiago ¿usted cree el colegio tenga un Proyecto en común? Es decir, que todos sus miembros vayan hacia una misma meta trabajando todos armónicamente, bueno no armónicamente, pero que trabajen por una meta común.

S: de pronto no mucho, creo que ha faltado esa parte, esa parte si le ha faltado bastante.

ENTREVISTADORA: ok y ¿por qué percibe?

S: porque de pronto algunos profesores han querido trabajar como por su lado y el rector ha querido trabajar como por otro.

ENTREVISTADORA: a ok, perfecto. Don Santiago ¿cuál es su opinión acerca de la gestión del profesor Hernando Santana, del rector Hernando Santana?

S: ¿en cuanto al colegio?

ENTREVISTADORA: sí.

S: yo para que, no tengo que decir que él haya sido un rector que se haya preocupado por el colegio, para mí fue un rector que se preocupó mucho por el colegio, que de pronto le faltó apoyo y se equivocó en algunas cosas, si también, pero fue una persona si trato de buscar mucho bienestar para el colegio, pero no pudo terminar esa meta.

ENTREVISTADORA: ok perfecto. Don Santiago ¿usted formo parte del consejo directivo en que año? ¿se acuerda?

S: no, la verdad que no, no recuerdo. La fecha tocaría por la fecha que estuvo el rector Santana, más o menos estuve en ese tiempo.

ENTREVISTADORA: estuvimos los dos en el 2008 y creo que en el 2009 también estuvo Don Santiago me parece.

S: sí, porque hicimos parte del consejo directivo .

ENTREVISTADORA: de los pequeños problemas. Don Santiago respecto al consejo directivo ¿cómo lo evalúa respecto a la conformación y la periodicidad con la que se reunían como consejo directivo?

S: Bueno la conformación digamos que, se conformaba bien ¿cierto? Porque había participación de profesores, alumnos, de padres de familia, por la conformación estaba muy bien, que de pronto había algunos descontentos entre los que formábamos parte del consejo directivo, si es verdad, ahí había muchos desacuerdos y hubo un gran problema en un tiempo, que algunos profesores quisiera hacer ¿cómo se dice? Nido aparte, de lo que es el rector.

ENTREVISTADORA: y ¿se reunión frecuentemente Don Santiago? Como mira usted la frecuencia de las reuniones.

S: de pronto faltaba un poquito más de reuniones más frecuentemente, de pronto las hacíamos muy lejos unas a otras, con mucho periodo de tiempo.

ENTREVISTADORA: Don Santiago ¿cómo evalúa usted en el consejo directivo la participación de los miembros del consejo y la toma de decisiones dentro de ese consejo directivo?

S: bueno, en ese entonces cuando yo estuve había muchas cosas que se tomaban, prácticamente muchas decisiones que se tomaban por parte de todos prácticamente, como también había otras donde algunos de los miembros del consejo directivo, no querían tomar parte de algunas decisiones y ahí era donde se presentaban los problemas.

ENTREVISTADORA: ok. Don Santiago ¿cómo evalúa usted el desempeño del rector Hernando Santana en relación a la granja escolar?

S: bueno yo diría que ahí si fue, de pronto no se él de pronto se equivocó en cuanto al manejo de la granja, pero ahí fue el error más grande que puedo ... el problema más grande que pudo haber para el colegio fue en esa situación de la granja, que fue cuando algunos profesores quisieron tomar como por parte, otro colegio por parte, que fue cuando se hizo una junta aparte manejando lo que es la granja.

ENTREVISTADORA: un comité de granja 2009 ¿cómo se formó ese comité? Es decir, la gente estuvo enterada, los padres de familia o eso fue parte no se tuvo en cuenta al rector ¿qué recuerda usted de esa parte?

S: que yo recuerde eso lo tomaron prácticamente en cabeza de algunos profesores, más que todo, porque yo no tome parte de esa situación para mí no fue agradable esa situación de que fuera una cosa parte de otra.

ENTREVISTADORA: y ustedes ¿firmaron algún documento? Los padres de familia, la comunidad de que estaban de acuerdo con ese comité algo así ¿recuerda usted algún documento frente a eso?

S: yo creo que no, que recuerde no sé, porque eso lo manejaba prácticamente algunos profesores que estaban aislados del rector.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Don Santiago ¿cómo evalúa usted el desempeño del rector en cuanto al uso de los recursos económicos?

S: pues digamos que en lo que pude darme cuenta los manejaba más o menos de buena manera, no sé, que problemas tendría si tuvo algunos problemas con la parte jurídica o algo, no lo conozco.

ENTREVISTADORA: ok. Don Santiago usted recuerda, yo he venido revisando los archivos de ese proceso disciplinario y me encuentro con que en abril del 2009 el rector Santana declara una urgencia manifiesta a la institución, diciendo que ni el consejo directivo le quiere dejar girar fondos, ni la alcaldía municipal le quiere girar fondos ¿usted recuerda algo de esa situación?

S: pues de pronto si alcanzo a recordar, que alcanzo a haber una problemática y prácticamente debido a esa situación, al no trabajar, como se dice, en equipo el consejo directivo en común con la rectoría e incluso padres de familia y todo.

ENTREVISTADORA: sabe ¿cómo se solucionó esa urgencia manifiesta? Se acuerda un poco de esa parte.

S: no, no sé qué pasaría con eso.

ENTREVISTADORA: ok, es que también ubico que en el 2009 la alcaldía municipal le freno el giro de recursos al colegio, el giro de recursos que viene por gratuidad educativa, le freno el giro de recursos, eso es ilegal no, pues la ley no permite ¿usted se acuerda o sabe algo respecto de esa situación ¿como manejaron esa situación? ¿cómo se solucionó?

S: pues si recuerdo que hubo mucha problemática con eso, pero como ha pasado vario tiempo uno ya no recuerda bien, hasta donde llegamos, pero sí sé que hubo una problemática por esa situación, que afecto bastante al colegio, a la parte educativa.

ENTREVISTADORA: ok, Don Santiago ¿cómo evalúa el desempeño del rector Santana en relación con la comunidad? La relación con los padres, con los profesores, con los estudiantes.

S: yo diría que en cuanto a los padres de familia la gran mayoría muy bien, en cuanto a profesores si vuelvo y ratifico algunos profesores no compartían, en un comienzo cuando el llego sí, todo andaba mejor dicho sobre ruedas, pero más adelante empezaron los problemas porque ya los profesores querían, no estaban en desacuerdo con muchas de las cosas del rector y ya empezaban a formar un grupo por aparte del rector.

ENTREVISTADORA: y con los estudiantes ¿cómo era la relación?

S: yo diría que normal, en cuanto que esa situación siempre afectaba a los estudiantes por esa situación en cuanto a la rectoría y algunos profesores.

ENTREVISTADORA: Don Santiago ¿cómo evalúa el desempeño del rector Santana frente a los aspectos pedagógicos? Me refiero con ello a que, si les informaba sobre los resultados de las pruebas Saber, de las pruebas Icfes, si les mencionaba algún plan de mejoramiento que el colegio tuviera para mejorar en esa parte académica, en ese aspecto académico ¿cómo lo evalúa?

S: pues que yo recuerde, de pronto información si, tanto a los alumnos como a la parte directiva, si más o menos nos informaba de esa situación, pero digamos en cuanto a proyectos de mejoramiento, no recuerdo mucho que se hizo, porque de verdad en este momento hay muchas cosas que ...

ENTREVISTADORA: claro, se olvidan. Don Santiago ¿usted cree que en el ITA en la gestión del profesor Santana había claridad en las metas pedagógicas, administrativas, de trabajo con la comunidad? El rector y el colegio tenía claro hacia dónde iba

S: digamos que en parte sí, pero de acuerdo a los malos entendimientos con algunos profesores, truncaba muchas cosas.

ENTREVISTADORA: usted cree ¿que esas metas que tenía el colegio era una construcción colectiva? Entre profesores, padres o era una cosa que más bien el rector, se hacía sentir o imponía o algo así.

S: en esa parte si digamos que el rector si llevaba esa parte, digamos que el manejaba esa situación, pero, también llegaba al momento que en el desacuerdo con los mismos profesores era lo que afectaba todas esas situaciones.

ENTREVISTADORA: ok. Don Santiago ¿usted recuerda que el rector Santana rendía cuentas a nivel financiero, a nivel pedagógico, a nivel administrativo, ante quienes y con qué frecuencia?

S: que yo recuerde ante el consejo directivo, si muchas veces tuvimos conocimiento que se estaba gastando, que faltaba, que no había, en cuanto al consejo de padres de familia, pues no sé porque no tenía conocimiento, no pertenecía a ese consejo.

ENTREVISTADORA: y ¿en la asamblea general de padres de familia rendía cuentas?

S: sí, en las partes cuando yo estuve en reuniones si, se informaba muchas veces de que estaba sucediendo en el colegio.

ENTREVISTADORA: y a nivel tanto de dinero, como a nivel de resultados académicos o solamente dinero.
S: ambas cosas.

ENTREVISTADORA: Don Santiago ¿qué canales y que formas de comunicación utilizo el rector Santana para comunicarse, para relacionarse, con los padres de familia, con los profesores, con los estudiantes?

S: lo más que utilizaba sería, las reuniones más que todo las reuniones, eran las que más se utilizaban tanto con consejo directivo, con profesores, con padres de familia se utilizaban más que todo.

ENTREVISTADORA: ¿con los estudiantes recuerda algún tipo de mecanismo que utilizara diferente a las reuniones?

S: de pronto charlas con cada grupo de estudiantes si las manejaba muchas veces.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Don Santiago ya usted a mencionado muchas veces los problemas entre el rector y algunos profesores ¿usted sabe cuáles eran las diferencias entre el rector y esos profesores? Y algunos padres de familia, algunos estudiantes.

S: pues lo más que se veía ahí que de pronto hacia salir a relucir esos problemas era el supuesto mal manejo de algunos dineros, cosas del colegio y la misma granja, esa era la causa fundamental.

ENTREVISTADORA: perfecto. Don Santiago ¿usted cree que esas diferencias entre el rector y los profesores, afectaban el desempeño de los estudiantes en el aula? ¿por qué?

S: bastante, porque eso es como en el hogar, si los profesores y el rector están en problemas, los alumnos van a recibir todo ese, lo mismo van a recibir.

ENTREVISTADORA: ok. ¿usted cree que afectaba el desempeño de los docentes en el aula?

S: también.

ENTREVISTADORA: ¿por qué Don Santiago?

S: porque al no haber esas relaciones de, digamos como de grupo, afectaba porque los que estaban de parte del rector, se sentían afectados por los que estaban en el otro grupo que no aceptaban lo que era la parte del rector.

ENTREVISTADORA: y ¿usted cree que afectaba el desempeño del rector como tal?

S: sí, ahí afectaba a todo, como el cuento, lo que es, para mí afectaba todo lo que es el núcleo estudiantil desde rectoría, profesores, alumnos, consejo directivo y de padres, porque siempre se va allegar a tener que sacar a la luz pública que hay este problema y al tener eso, eso afecta a todo el mundo.

ENTREVISTADORA: Don Santiago ¿cuál era su posición en esa problemática?

S: pues mi posición ante esa problemática era buscarle solución todas las veces por vía del dialogo, por vía de que se esclarecieran esas situaciones y poder solucionar toda esa situación, pero cosas ... creo que nos quedó grande, como se dice.

ENTREVISTADORA: difícil me imagino.

S: sí, llego a unos extremos muchos más altos.

ENTREVISTADORA: ok. Don Santiago ¿como expreso la comunidad la inconformidad con el rector? y ¿cómo el rector asumió esa inconformidad de la comunidad?

S: la comunidad de pronto la llevo como últimamente a pensar que la solución o el cambio de ese problema, era el cambio de rector, lo cual, hasta alumnos se vieron involucrados en esa situación también. Para mí, no ha sido la solución porque hemos seguido siempre en el mismo problema de siempre y no sé hasta dónde seguiremos, porque no habido rector, si miramos la historia, que no haya salido con problemas de este colegio, vuelvo y me pregunto esa parte, no sé cuál será y siempre empieza por los profesores.

ENTREVISTADORA: ¿qué recuerda usted de cómo reacciono el rector ante la inconformidad que la comunidad presento ante la gestión que el desarrollaba? ¿cómo se comportó él ante esos hechos?

S: pues de pronto él al verse acosado y atropellado, de pronto pudo hasta aceptar, con inteligencia, digámoslos así, sino que se dejó llevar un poco por la ira y de pronto tuvo sus errores en el manejo, porque ya se sintió presionado y cualquiera antes una presión puede reaccionar en bien o en mal, pero reacciona de alguna manera.

ENTREVISTADORA: claro, es que fueron como una cronología de 6 meses ¡pumm! se le vino el mundo encima. Ok, Don Santiago ¿cuales son las razones por las que la comunidad educativa pide el traslado de este rector?

S: pues yo creo que ellos se basaron en los argumentos que exponían los profesores, los cuales no estaban de acuerdo, que, por los malos manejos, por una cantidad de cosas, eso lo único que hizo fue afectar la comunidad educativa en general.

ENTREVISTADORA: ¿usted estaba de acuerdo con esa iniciativa de pedir el traslado del rector?

S: pues, de pronto no mucho, no mucho porque yo ya había visto desde más anterior, porque mientras mis hijos estudiaron ahí yo siempre colabore mucho con la parte administrativa, con la parte del consejo directivo, así y yo ya me venía dando cuenta que siempre sucedían casi los mismos casos, se daba el mismo problema, algunos profesores no estaban de acuerdo con algunas decisiones y se formaba el desorden, como se dice.

ENTREVISTADORA: ok, Don Santiago antes de Santana, usted ya ha venido mencionando, recuerda concretamente con que rectores y cuáles fueron los problemas de tuvo el colegio.

S: con la señora Jacqueline, con la señora Janeth, siempre se presentaron muchos problemas.

ENTREVISTADORA: y ¿cómo los solucionaron? O ¿cómo se manejó esa situación? Recuerda algo al respecto

S: que yo recuerde, siempre la solución que se ha buscado es cambiar de rector, la más que se ha visto siempre, siempre ha sido que piden el cambio del rector, pero no ha sido la solución.

ENTREVISTADORA: ya llevamos varios y no se ha solucionado. Don Santiago ¿cómo recibe la comunidad educativa, usted como padre de familia, ese cambio en la forma de nombrar al rector y a los profesores? Haber, antes era como por un comité de escalafón en Bucaramanga y posteriormente, no sé si usted sabe, los rectores y los profesores van a un concurso y si pasan el concurso, pasan unas pruebas, los nombran. ¿usted como recibe ese cambio en la manera de nombrar a los docentes y especialmente al rector?

S: pues, no sé cómo decirle, pero en partes tiene su pro y su contra. Tiene sus cosas buenas porque va a ser por la calificación, por el buen puntaje que tenga a nivel educativo, de preparación para, pero también, va a haber, muchas personas que no aceptan por la distancia y ahí se empiezan a formar los problemas, porque ya no aceptan, no les parece, trabajan ocho días salen y se van y entonces empiezan los problemas porque ya a los 8 días, un mes, dos meses, tres meses hasta que ya vuelva a haber otro concurso, porque aquí ya nos ha pasado varias veces.

ENTREVISTADORA: Don Santiago ¿usted considera que son más eficaces los rectores de antes del 2277 que eran nombrados por un comité de escalafón o son más eficaces los rectores del 1278 los que vienen por concurso? como el rector Santana en adelante, que todos han venido por concurso. ¿cual considera más eficaz?

S: pues yo diría, que, en cuanto a capacidades y conocimientos, por los que viene por concurso, porque se han preparada para eso, pero no sé porque siempre nos ha sucedido lo mismo tanto con uno como con los otros.

ENTREVISTADORA: Don Santiago, no sé si quiera agregar algo más.

S: Don Santiago, gracias hasta ahí va la entrevista.

ENTREVISTA A MADRE DE FAMILIA FLOR ALBA OLAYA

Entrevistadora: Flor Alba regáleme su nombre completo y su edad por favor

Flor Alba: Flor Alba Olaya Velasco, 38 años.

ENTREVISTADORA: Ok. ¿Su nivel educativo?

F: bachiller

ENTREVISTADORA: ¿Cuántos hijos tiene estudiando en el ITA?

F: En este momento uno solito.

ENTREVISTADORA: y en ¿qué grado esta?

F: octavo.

ENTREVISTADORA: Ya como esta de grande.

F: Jumm

ENTREVISTADORA: Eh, Flor Alba ¿cómo percibe actualmente el ITA a nivel de condiciones pedagógicas y a nivel de condiciones económicas?

F: pues, últimamente ha tenido cierto rendimiento académico a nivel de ICFES, pero en cuanto a la metodología o pedagogías que utilicen los docentes siempre me ha parecido muy pobre ¿sí me entiende? Uno se da cuenta y es fácil ver y observar de acuerdo a lo que los chicos trabajan que carecen de planeación. Yo pienso que los profesores no realizan planeadores, no van como por delante de lo que tienen que hacer, llegue hoy y este es el tema que voy a dar y me invento cualquier cosa y doy ahí en el momento, pero como que tenga planeadores ¡no! Porque durante la clase se presta para la indisciplina y si uno como profesor no lleva planeado, se le va a permitir ese espacio a los alumnos para que fomente la indisciplina o le tomen del pelo al profesor ¿cierto? en la parte de quererle sobreponerse al profesor y lo logra, eso se logra cuando el profesor no planea la clase ¿sí?

En la parte pues económica ummm pues ha mejorado, porque antiguamente se manejaba mucha fotocopia y cosas así ¿cierto? eh pues que lógicamente entre copia y copia se va quintando bastante dinerito entonces termina siendo una carga pesada económicamente y pues en cuanto a la cuestión administrativa eh yo pienso que ha sido muy deficiente esa situación, creo que nunca he tenido un rector que de verdad se concienticé de la modalidad que tiene el colegio.

ENTREVISTADORA: Ósea ¿ve muchas falencias en la granja?

F: ¡huy! sí, en la parte administrativa sí, porque es que, se tiene una granja ¿cierto? una granja, eh pienso que si el colegio es un colegio que va a sacar un técnico ya sea agropecuario que es lo que salen los chicos, pues debiera tener donde trabajar, pero arriba la tierra es desperdiciada, en la granja la tierra es desperdiciada, entonces son como 2 o 3 hectáreas ¿sí? Y en Santa Helena del Opón hay familias no más que tienen 1 o 2 hectáreas de tierra ¿cierto? y esa 1 o 2 hectáreas de tierra le dan a la familia un poquito para su solvencia económica, no se hacen ricos ¿cierto? pero les da para su comida, les da para su vestido y tienen su casita ¿cierto? y la granja que tiene tres hectáreas, con obreros que no deben pagar, porque son los mismos alumnos quienes van y hacen sus prácticas allá ¿cierto? no existe nada, no existe nada, le hace falta mucho administración, la parte... debiera ser una granja aparte de ser demostrativa, para el aprendizaje y que produjera y por lo menos se solventara, se mantuviera ella misma, una granja sostenible.

ENTREVISTADORA: Ok. Flor Alba defíname 3 características o 3 valores positivos o negativos con la que usted caracterice la comunidad educativa del ITA

F: pues lo positivo es que los profesores, aquí se maneja mucho la educación personalizada ¿cierto? porque aquí se conoce el alumno, entonces es una parte positiva cuando se conoce el alumno y se conoce al papa y se le puede ir y decir “oiga mire ... su hijo esto, su hijo aquello” ¿cierto? a diferencia de otros colegios donde los chicos se conocen por un número y no se sabe ni quien es quien y váyale como le vaya ¿cierto? si te vi, no me acuerdo. Esas son partes positivas. Lo negativo si es que entra la misma docencia se maneja ciertas rivalidades, ósea no hay como un equipo de trabajo bonito, armónico, donde se diga miré ¡oh! los profesores tan chéveres, como para darle un ejemplo ¿cierto? organizándose los profesores nos vamos a organizar nosotros como alumnos, como que les falta esa partecita.

ENTREVISTADORA: Ok. ¿una tercera característica?

F: Una tercera característica ummm, no sé, debieran como cambiar los procesos pedagógicos ¿cierto? qué no sea tanto cómo esa martilladera, esa ... por ejemplo un niño cometió una falta, entonces vamos a, llamémoslo aquí y el damos el sermón de las siete palabras ¿cierto? sí, sino que no que las cosas fueran un poquito más concretas. Con un niño uno tiene que ser más concreto, directo, si no ellos siempre le buscan a uno el lado amable.

ENTREVISTADORA: jajajajaj ok, le voy a indicar unos conceptos y usted me dice si cree que hace parte de la lógica en la que funciona el ITA o no.

F: jumm

ENTREVISTADORA: Usted cree que el ITA es un colegio abierto al cambio y a la innovación.

F: No, por qué no se miran cosas diferentes ¿cierto? Tantas cosas diferentes que hay para aprender, cosas nuevas que los chicos les dé ganas de crear algo distinto, no existe y no existe esa partecita dónde un profesor llega y diga: vamos a hacer esta situación o vamos a coger un poco de carne de pollo, la vamos a moler y la vamos a vender, que el chico diga ischhh ¡bacano! estoy aprendiendo algo nuevo, no, no existe. Todo se limita a nota, logro y ya salió.

ENTREVISTADORA: Usted cree que es un colegio abierto a la comunidad, abierto a otras instituciones, tanto educativas, como de salud como de otra índole y abierta a las decisiones del Estado.

F: pues, abierto a otras instituciones de pronto sí, pero como a nivel deportivo, a nivel por ejemplo cultural le hace falta muchísimo, aquí los chicos de cultura no saben nada ¿sí? Es más, las cosas que son netamente culturales para ellos es lo más retrogrado que puede haber y no les interesa para nada y pues abierto a ¿qué era lo demás que decía?

ENTREVISTADORA: Abierto a las decisiones del gobierno.

F: Pues las decisiones del gobierno si procuran por ahí cumplir con las leyes que les mandan, pero... siempre les queda un poco difícil porque aquí la gente también es difícil.

ENTREVISTADORA: jajajajaja ok. ¿Usted cree que en el colegio ha trabajo en equipo?

F: No. Pienso que no, eso siempre se ha notado y la actitud de algunos profesores es muy disiente eh siempre, es que no sé si es que de pronto eh quieren que las cosas se hagan a como vienen establecidas o de pronto simplemente quieren llevar la contraria ¿cierto? desconoce uno los motivos por los cuales sean así, pero hay profesores que ni fu, ni fa.

ENTREVISTADORA: ¿cree que hay un proyecto en común? ¿se construye en el ITA un proyecto en común?

F: No. Un ejemplo claro está en la modalidad, la modalidad es un proyecto ¿cierto? que se maneja desde sexto a once, pero los chicos detestan eso, ni siquiera se tiene bien enfocada la modalidad, porque donde la enfocaran de otra forma, el chico le gustaría ¿sí? le gustaría, por ejemplo, no enseñarles a los chicos a que estudien y salgan aptos para el trabajo, que uno a veces se da cuenta que en su mayoría no son capaces ¿sí? que, si los llaman a trabajar no, les quedo grande. Debieran salir enfocados a ser productivos para su propio beneficio. Yo no he visto el primer chico que tenga de pronto, una pescadería por ahí ¿cierto? que tenga sus galpones y se gane su plata de otra manera ¡eso! Llevarlos a que listo, uno no va a ser a diario empleado o no hay empleo para todos, pero si solvéntese y gánese su propia vida y mire a ver dentro de las cosas que aprendió, de acuerdo, a la modalidad, que le sirve, más en un lugar como estos que es el campo.

ENTREVISTADORA: ok. Flor Alba cómo evalúa usted la gestión o cuál es su opinión sobre el rector Serrano Cadena.

F: pues la gestión del profesor Serrano la conocí poco, porque él estuvo apenas un año cuando yo estuve acá, pero no sé me pareció que el profesor quería disciplinar y ordenar y colocar cierta parte de orden desde los profesores en adelante y nadie le copio.

Porque por ejemplo él hablaba mucho sobre los planes de área, un día estuvimos viendo eso y no se entregaba nada, los profesores no entregaban nada o lo poco que entregaban quien sabe que se hizo, entonces nunca existieron planes de área ¿no sé si existen? ¿cierto?, pero él trato de luchar por cambiar esas cosas, por tratar de acomodarlas y nadie le copio, más bien por el contrario ¿para qué? decían algunos, cómo que para qué les hace falta salir ir a otro lugar a trabajar jajajajaja

ENTREVISTADORA: Flor Alba sumarse fue parte del consejo directivo en qué año.

F: en el 2012

ENTREVISTADORA: 2012 ok. ¿cómo evalúa el consejo directivo en cuanto a la conformación y a la periodicidad en la que se reunían como consejo directivo?

F: Pues la conformación era buena y nosotros ahí procurábamos darles solución a ciertas cosas incluso me parece que era con Serrano.

ENTREVISTADORA: Sí.

F: La periodicidad de reuniones era buena, incluso excelente, pero como le digo llevaban casos en que un profesor ... al hijo se le hizo alguna acta de llamado de atención ¡hombre! el hijo del profesor no es intocable, ve, antes, por el contrario, el hijo del profesor entre comillas, debe portarse mejor porque debe dar cierto grado de responsabilidad y no que los otros digan “a como es el hijo del profesor, tal cosa” y los chicos fácilmente se desequilibran en ese sentido de la obediencia.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Cómo veía usted al interior del consejo directivo la participación de sus miembros y la toma de decisiones?

F: pues la participación era buena ¡para que! y él por ejemplo había algo que decidir, nos daba, mirábamos observábamos y tomaba en cuenta lo que otros pensábamos, lo que nosotros íbamos a analizar y pensábamos ¡ve! Tampoco era que él llegara a imponer ciertas cosas.

ENTREVISTADORA: y en cuanto a la toma de decisiones ¿él tomaba decisiones o era colectivo?

F: Se sentía que eran colectivas.

ENTREVISTADORA: Ok, bueno ¿cuál es su opinión frente al desempeño del rector Serrano en la granja escolar?

F: pues en la granja tenía ganas de hacer cosas diferentes, de verdad darle una funcionalidad, porque observando que de pronto podía cambiar la modalidad, que no era de un momento para otro, pues él decía aquí toca sacar algo distinto, toca tratar de que esta cuestión funcione, de qué sirva para algo, pero entonces lo que yo le digo, ya no sé si existan personas amañadas que no quieran la profesión pero había profesores que no copiaban, no importaba lo que pasara o no pasara lo que importaba eran las decisiones de ellos, la opinión de él poco la tenían en cuenta.

ENTREVISTADORA: ¿Cómo lo evalúa en el uso de los recursos económicos por parte del profesor Serrano?

F: pues el uso de los recursos económicos de un rector en este colegio los multiplica, esos pasa como la repartición de los panes y los peces toca multiplicarlos porque son muchas sedes educativas para una sola institución y la plática es poca, eso es una migaja de plata porque toda las escuelas tienen muchas necesidades, tanto de dotación de una cosa y otra, de material didáctico, de dotaciones incluso hasta de escobas y traperos, la plata es muy limitada, la plata que hay no da como para que un rector diga me voy a exceder y me la voy a gastar en cosas que no sean diferentes a la institución.

ENTREVISTADORA: ok perfecto. Cómo lo evalúa usted en la relación con la comunidad, con los padres, con los profesores, con los estudiantes.

F: pues ahí si no sé, porque uno no sabe cómo se hayan portado o algo así, pero ...

ENTREVISTADORA: es su relación como madre, con su hijo

F: pues yo lo evaluó bien, no me pareció que fuera una persona como pasada de los términos.

ENTREVISTADORA: ok. Flor alba usted cree que durante la gestión del rector Serrano había metas claras a nivel pedagógico, a nivel administrativo, a nivel financiero, de trabajo con la comunidad, había metas claras en la institución.

F: a nivel pedagógico no, por lo que ya dije antes, que por ejemplo faltaban planes de área y toda esa situación, eh, a nivel financiero ¡si! lo que pasa es que esa estreches de los recursos en realidad se puede decir que a los colegios les mandan una limosna y a nivel ¿qué?...

ENTREVISTADORA: de trabajo con la comunidad

F: trabajo con la comunidad pues, como todo rector trata de multiplicar la información con todos, unos ponen atención otros no .

ENTREVISTADORA: ok. ¿Usted cree que realmente las metas se construían colectivamente? Padres, profesores... o era metas que el rector imponía.

F: no creo, los papas, lo que yo digo, unos ponen cuidado otros no entonces: a no que eso no lo dijimos, después cierto, cuando ya se tomaba una decisión, a que eso no se dijo y eso no sé qué, retroceda otra vez, vuelva a tomar en cuenta que dice la gente y dele pa'aca y dele pa'alla, entonces nunca se llega a ningún... metas claras ¡nunca! Eso prácticamente ...

ENTREVISTADORA: es imposible. Ok, el profesor Serrano rendía cuentas ¿ante quienes? y ¿con que periodicidad?

F: rindió cuentas como dos veces, dos veces al año que yo me acuerde, he la rindió ante el consejo directivo también, saco algo generalizado y el mismo lo desgloso en reunión ¿cierto? pues también ponerse a decir que compre tantas hojas, tantos lapiceros o tantos borradores o tantos grafos para que los profes escriban es como ilógico ¿cierto? pero si por lo menos decir, bueno gaste tanta plata en material didáctico, tanta plata en libros, tanta plata ¿cierto? a nivel general, si claro.

ENTREVISTADORA: rendía cuentas financieras ¿a nivel de resultados pedagógicos rendía cuentas?

F: a nivel de resultados pedagógicos, si, si, y a veces preocupaba, cuando fue la presentación del ICFES que las chicas querían irse de tour, pues no, se va a la presentación de un examen ¿cierto? que va a darle cierta identidad al colegio, si les va bien, pues bien, excelente, si les va mal que terrible entonces ... más sin embargo el procuraba que se supiera cómo iba.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. ¿cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizo ese rector con los profesores, con los padres de familia, con los estudiantes?

F: hubo reuniones. Yo recuerdo que alguna vez, nos reunimos el consejo directivo con todos los profesores, que en esa época fue cuando observamos la actitud de algunos que por ejemplo ni siquiera participaron de la reunión, mejor dicho, que un profesor le dé la espalda a una reunión, por mucho que le guste o no le guste la persona que está al frente, por lo menos un poquito de respeto y mire para el frente, pero si así comenzamos por la parte superior que es el profesor ¿imagínese el resto?, lo que se va sacando.

ENTREVISTADORA: ok y ¿con los padres de familia, con los estudiantes que medios utilizaba para comunicarse?

F: reuniones, yo creo que medios más verbales que escritos.

ENTREVISTADORA: ah ok, perfecto. Flor Alba, bueno todos sabemos las diferencias del rector con algunos profesores ¿cuáles eran esas diferencias?

F: pues hubo diferencias como por ejemplo de llegar a amenazarlo y a decirle: ¡ay! Es que usted no puede hacer tal cosa por qué, lo vimos haciendo tal otra ¿cierto? hubieron problemas a nivel personal ¿si? hubieron problemas sobre todo de la parte laboral la mezclaban con la parte personal ¿cierto? si tuvieron algún inconveniente, si encontraron alguna cosita extraña los profesores aprovechaban de esa partecita del rector para que no les hiciera cierta exigencia, para que él no les pudiera exigir, más bien utilizaban como el soborno ¿cierto?, el soborno aparte de eso, por ejemplo, alguna vez hubo un problema con el hijo de un profesor y la manera del profesor de tratar de solucionar el inconveniente con el hijo no fue disciplinando el hijo sino sacándole al rector sus cuestiones personales, que son muy personales.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. ¿usted cree que esas diferencias entre el rector y los profesores afectan el desempeño de los estudiantes en aula?

F: claro.

ENTREVISTADORA: ¿por qué?

F: primero fomenta la indisciplina y acaba con la autoridad, se pierde la autoridad, porque lo primero que van a observar es, hombre si entre el mismo profesor y el rector, si entre los mismos profesores no se llevan bien,

se pelean, qué nos van a exigir a nosotros ¿cierto? si nosotros nos peleamos ... incluso los chicos pelean y se vuelven hablar, solucionan el inconveniente, los profesores continúan con la pelea.

ENTREVISTADORA: ok. ¿usted cree que esa pelea también afecta el desempeño del docente en el aula?

F: no debiera, porque es que el profesor tiene una misión especial ahí dentro del aula con los chicos, entonces el desempeño de él ahí adentro es procurar dar la mejor información de la mejor manera posible para que los chicos aprendan ¿cierto? no debiera afectar, ¿cierto? no debiera afectar.

ENTREVISTADORA: pero cree que pasa o...

F: pues claro eso termina mezclándose, puede que hasta, no me interesa, no me la llevo bien, no hago o no presento o hagan ahí lo que quiera ¿cierto?

ENTREVISTADORA: y el desempeño del rector ¿usted cree que esas problemáticas profesores-rector afectan el desempeño...?

F: claro, porque si un profesor le llega con una amenaza al rector, el rector necesita hacer un llamado de atención, pues lógico la manera como yo llego acá a hacerle una reclamación a x o y profesor y el profesor me sale con tres piedras en las mano y tratando de decirme: no, es que yo a usted lo voy a echar al agua, lo voy a joder por tal y tal motivo, se pone pesado, le va a quedar a él difícil llegar a decirle profesor usted cometió esta y esta falta ¿cierto? porque el rector va a ir como temeroso de que ese profesor con quien sabe cuántas cosas le vaya a salir, entonces, no puede desempeñarse como bien y como hacer cumplir bien con sus funciones.

ENTREVISTADORA: ok. Flor Alba ¿cuál era su posición en ese problema con el rector Serrano?

F: pues algún día en esa reunión yo le manifesté verbalmente ahí en plena reunión, yo les dije que cómo, que los problemas se debían solucionar y que por lo menos uno como docente debía proyectar cierto nivel de respeto hacia la autoridad o hacia las personas que están con nosotros ¿sí? porque si nosotros mismos no lo hacemos, como pretendemos que los alumnos vengan y lo hagan, ese día a mí de verdad me dio mal genio de mirar esa situación, de mirar esa inconformidad, los unos decían una cosa, los otros otra, se echaban la culpa, unos defendían ¿cierto? pero no procuraban por decir vamos a solucionar el problema, vamos a cuadrar esto o ni siquiera se centran en mirar de pronto que repercusiones podía tener ese inconveniente a nivel institucional, entonces yo de les dije: como se les ocurre que acá entre docentes peleándose y haciéndose, por ejemplo allá profesor fulano de tal, usted que hace dándole la espalda al rector o dándonos la espalda, estamos el consejo directivo aquí al frente de todos ustedes, como van a hacer una cosa de esas, es una falta de respeto. No por la posición que nosotros tengamos, uno tiene que tener respeto con todo tipo de persona independiente que sea superior a mi nivel de trabajo o inferior o lo que sea, pero uno debe proyectar respeto a la persona que está en frente de uno.

ENTREVISTADORA: ok. ¿cómo expreso la comunidad la inconformidad frente al rector y cómo el rector recibió esa inconformidad de la comunidad?

F: ¡imagínese! la comunidad lo que hizo fue valerse de ciertos comentarios y dejarse guiar, aquí las cosas son “para dónde va Vicente, pa’ donde va la gente” entonces imagínese, considero que hacer una manifestación de esas, hacer huelga en esa situación, en donde uno como persona trate de denigrar de otro no es correcta por ningún motivo, pienso que si uno como funcionario la está embarrando hay quien lo evalúe y que le diga: oiga, usted se está equivocando y que pena con usted pero no puede ir más ¿cierto?. Pero uno irse a hacer una huelga allá, a querer sacar un rector, una persona, las cosas tienen su reverso, algún día se devuelven no es él, es uno. Con esas prácticas no estoy de acuerdo. Esa huelga que le hicieron al rector para sacarlo, no necesariamente, lo único que hicieron los padres de familia de ese entonces fue alimentar el ego de los estudiantes en contra de los profesores ¿sí? alimentar como ese acto de indisciplina “a no es que nosotros podemos” yo me acuerdo que ese grupo de once era inamable, precisamente porque habían logrado sacar a un rector se creían superiores a los demás, entonces inmanejables, el que llegue va a “llevar del bulto” va a seguir igual, nunca va a cambiar.

ENTREVISTADORA: ok y ¿usted que reacción vio del rector frente a esos hechos, frente a esas presiones de la comunidad?

F: pues el rector que puede hacer después de que la gente haga una huelga de esas, pues sin saber que haría el pobrecito, me imagino que por eso se fue aprovecho su momento y se fue para otro lugar.

ENTREVISTADORA: ¡por dios! Yo necesito esa información, lo que está diciendo es muy importante. Ok, bueno entonces me dice que se fue, que le hicieron un favor, siente que antes termino beneficiado.

F: sí.

ENTREVISTADORA: ok. Flor Alba usted sabe si antes de este conflicto con este rector ¿el colegio había tenido conflictos con otros directivos?

F: es que la gente ha tenido conflicto con todo el mundo aquí no hay personas, aquí funcionarios buenos nunca existen, por más buenos que sean, eso es mentiras, aquí el funcionario público es muy revisado y muy criticado, cualquier cosita que diga o haga fuera de sus funciones ya es una alarma impresionante, entonces esto, imagínese y jumm no sé.

ENTREVISTADORA: ¿no se acuerda de ninguna disputa antes de la del profesor Serrano?

F: claro, claro, aquí hubo una vez un rector que llego y estuvo 8 días, había una profesora de acá de rectora encargada y el profesor llego, yo me acuerdo que en 8 días, en menos de 8 días, entro por cada salón se presentó, los chicos se presentaron les dio como a conocer las intenciones que tenía con la institución, recuerdo que hablamos porque era amigo de un juez que laboro acá y el juez me llamo y me dijo hágame el favor y me le colabora, para ubicarlo tal y tal cosas, entonces tuvimos cierto encuentro desde que llego, entonces el me comentaba y me comentaba sus motivaciones, lo que lo traía acá y venia cómo queriendo trabajar en Santa Helena ¿si? pero llego y como a los 8 días el profesor se devolvió bueno, pero ¿por qué se devolvió el rector? Había dicho ya que se iba a traer la esposa, se iba a traer los hijos, que los iba a poner a trabajar en la misma institución por qué era ilógico que si él era rector de un colegio ¿cierto? como no iba a traer a sus hijos a trabajar a la misma institución que él dirigía, que, si no los traía, estaba diciendo que lo que él hacia no servía para nada ¿sí? el mensaje que se proyectaba era ese y eso es verdad, entonces cuando de repente que no el profesor se fue ¿qué paso? No que el rector se fue porque llamaron a la esposa y la amenazaron ¡imagínese! llamaron a la esposa y la amenazaron, ósea tener las capacidad, me imagino entre los mismos docentes o la comunidad, de coger un teléfono y llamar a una persona y decirle: oiga señora, no venga por acá porque ... ósea que imagen estamos nosotros proyectando de Santa Helena del Opón ¡imagínese! ese rector en menos de 8 días irse de acá, pues lógico que después de una amenaza a la esposa que se la quería traer, yo me voy, yo no espero ¿cómo me van a amenazar a mi familia? ¿qué clase de lugar es este?.

ENTREVISTADORA: y usted sabe si eso tuvo ¿algún tipo de solución? ¿algún tipo de investigación? ¿algún tipo de asunto?

F: quien sabe, no creo. Yo creo que lo único que hizo fue devolverse y ya y, la solución fue volver a nombrar el rector, el que había.

ENTREVISTADORA: ok. ¿cuáles son las razones por la que se pidió la salida del rector Serrano? ¿qué decía la comunidad? ¿por qué quisieron el traslado?

F: que no serbia, que estaba robando, que era malsano con los alumnos, que no sé qué... pero yo si le digo una cosa profe yo siempre he creído que cuando uno no está en los zapatos del otro ¿cierto? no sabe cómo es que toca ¿cierto? pero por lo general se tienen esta magnífica costumbre que no es sola de aquí, sino de todos los lados en que ojala hayan clases pa' mandar este chino para allá, que de lata en el colegio y no me saque a mí la piedra aquí ¿cierto? entonces le mando la responsabilidad completa al profesor y , le mando una cantidad de gamines a hacer bullying y a joder en el colegio. No los manda a estudiar, el padre de familia no manada al alumno con un propósito, parte de eso el profesor llega y le hace alguna reclamación a un niño o se llama por alguna situación y el chico por lo general y lógicamente va a llegar a la casa a culpar al profesor, él no va a llegar a decir: ¡ay! no es que yo no hice, no entregue tal cosa... y uno como padre de familia alimenta esa mentalidad del chico " es que ese profesor se la tiene montada que tal y tal" si el niño me ve a mí peleando con el profesor dígame que rendimiento va a dar allá ¡ninguno! y llega allá y pierde el respeto ¿cierto? porque es lo que yo le estoy diciendo a mi hijo que sea, lo pierde totalmente. Entonces si yo me pongo en contra del profesor en la casa y no le digo al chico ¡oiga! de pronto, por ejemplo, con el profesor Serrano me paso, algún día le

hablo un poquito duro a cesar y lo culpo de algo que no era cierto y Cesar estaba llorando, cuando eso pues lloraba y ¿si? estaba más pequeño, pero entonces yo llegue y le dije profe, yo a él lo que le dije en frente del profesor fue: vaya para el salón de clase mijito y vayas a estudiar, que aquí esta cuestión nosotros con el profesor la hablamos. Profesor cuando usted le haga un reclamo a un niño no lo culpe inmediatamente, usted no sabe las razones y las circunstancias por las cuales él lo hizo, entonces le conté por qué mi hijo había estado en esos momentos y efectivamente lo culpaba de haber dañado algunas materas y le dije él no las daño, él se devolvió para el colegio a sacar una biblia que había dejado y dije no él no estaba dañando, ni haciendo daños, ni tratando de dañar las cosas estaba era sacando algo que si lo dejaba efectivamente se le iba a dañar ¿si? entonces le dije no lo culpe, él me dijo que no había dañado las materas, que quienes dañaron esas materas fueron fulano de tal, dele la oportunidad de hablar y... ya listo solucionado, tampoco se puso ...

ENTREVISTADORA: ok Flor Alba ya las dos últimas. ¿Cómo recibe la comunidad del ITA el decreto 1278, el que nombra a los rectores y a los profesores por concurso de méritos? y quita la modalidad anterior que era un poco por relaciones con un comité que nombraban el escalafón en Bucaramanga y demás.

F: eso a la gente no le interesa para nada, ni le va ni le viene, es más yo creo que ni saben

ENTREVISTADORA: ¿usted sabia de ese cambio? o...

F: si claro, yo sabía que los profesores iban a concursar para rectores y toda esa cuestión...

ENTREVISTADORA: y ¿cómo lo ve? ¿cómo lo vio en su momento?

F: a mí me parece bueno, a mí si me parece bien que un rector concurse, porque no es lo mismo que una persona concurse ... y me parece bien, por concurso de méritos se lo gana y demuestra que por lo menos sabe algo, mientras que nombrado... que vamos a mandar a fulano de tal porque lo nombro la gobernación o vaya uno a saber quién lo mando, como por favores políticos y, cualquiera sirva o no sirva mandémoslo.

ENTREVISTADORA: ¿usted cree que son más eficientes los rectores del 2277, es decir, los que mandaba la gobernación en el comité, los elegían allí o los del 1278 que son por concurso? ¿qué rectores les parece más eficiente?

F: jumm, no sé, pues aquí nunca he visto ningún cambio, pero habría que tener en cuenta esos de la ley anterior que requisitos les pedían, si tenían que presentar algo también o resultados, entregar resultados ¿cierto?

ENTREVISTA A PADRE DE FAMILIA JUAN CASTILLO

Entrevistadora: ¿cómo perciben ustedes la situación actual del colegio? ¿cómo perciben hoy el ITA?

Señora: pues está en crisis.

ENTREVISTADORA: y ¿por qué?

Juan: por lo que los profesores, lo que se ve es que quieren hacer lo ellos quieren ...

S: Hay buenos.

J: y debido a eso no se han acoplado a ningún rector, así tenga parte buena y parte mala, pero ellos solamente miran la parte negativa y mala.

S: Han cometido errores los rectores, porque a quien le va a gustar que un rubro se lo cambien y se pierda y no sé sabe que paso con ese rubro. Hablaron lo de la rifa. Usted compro la rifa esa y se perdió la plata.

ENTREVISTADORA: y ¿por qué?

S: porque la ejecuto el colegio, allá salió eso.

ENTREVISTADORA: grave eso.

J: una negligencia. Hay una graja y mandan un poco de muchachos allá, hoy día que está de moda la droga, está de moda y hay un chino infiltrado ahí y los dejan solos por allá. Lo manda a las 4- 5 de la mañana los que les toca el ganado, a mi esa hora no me parece Diana, chinos con machetes con guadañas y dejarlos solos por allá. Eso es un caos.

ENTREVISTADORA: pero eso pasaba hace muchos años. Cuando ustedes tenían a sus otras hijas también ¿no?

J: Menos.

S: Cuando estaba Gabriel en el colegio, él mandaba las chinas, pero llegaba allá.

J: Claro.

ENTREVISTADORA: y ¿es que ahora están muy descuidados?

J: es que ahora están prohibiendo las motos, les prohibieron la moto para los chinos, nosotros estuvimos de acuerdo, dijimos listos, eso está bien que prohíban las motos, porque por allá con moto se ponían a hacer piques. Hoy día la moto pa' los alumnos no, pero para los profesores sí, entonces como lleva moto se viene adelante y los chinos llegan pue allá una media hora.

ENTREVISTADORA: Grave

J: Entonces esa parte no nos ha gustado.

S: ... los profesores de la granja, desde aquí se ve y soy testigo porque yo los vi, contabilicé media hora, los profesores bajaron en moto los dos y los niños bajaron media hora después y no digan que no. Entonces no tienen la actitud de decir que no.

ENTREVISTADORA: Bueno, regálenme tres valores o tres características que definan al ITA, a la comunidad educativa del ITA, positivos o negativos, como ustedes quieran. Tres características o tres valores.

J: ¿tres características?

ENTREVISTADORA: Sí

J: Pues una es que viendo que hay muchachos que no les gusta que por qué agropecuario, pero se ha visto que por ser agropecuario aquí pone la mano el Sena y eso ha sido un ventaja buenísima porque hay muchachos que se han ido y por tener diplomas del Sena les ha ido bien.

ENTREVISTADORA: ósea ¿qué usted está de acuerdo con la modalidad?

J: Claro, si es una verraquera, para mí eso está bien. Que los niños hoy en día no quieren, es otra cosa, pero eso ya es cuestión de ellos.

S: No se les dificulta ser trabajadores.

ENTREVISTADORA: Listo esa es una y ¿otras dos características?

J: ¿Toca otras dos?

ENTREVISTADORA: Sí.

J: La otra la señora.

ENTREVISTADORA: a ver, regálenos otras dos porfa o positivas o negativas del colegio.

J: La que dijo ella es positiva.

ENTREVISTADORA: Sí, la de trabajador. La de la modalidad

S: Eso yo dije allá, si no se les inculca a los niños que hagan algo, tras de que hoy en día los jóvenes no quieren trabajar ¿qué será? Hay papas que apoyan a los niños "hay no es que ese colegio es aburridor porque ..." yo inclusive le he dicho a varios papas "yo tuve tres niñas en la granja y se graduaron, dos se graduaron acá y a mí

no me pareció malo. Este año dijeron hay que toca, a principio, ya cuando salieron las chicas y quedo Juan Carlos solo, hay que si estaba de acuerdo que cambiaran la modalidad. Sino pelee cuando estaban mis hijas que eran mujeres, ahora menos que es un varón, claro.

ENTREVISTADORA: Pues sí, eso es cierto. Les voy a indicar unos conceptos y ustedes me dicen si se relacionan o no con el ITA ¿sí? Ustedes creen que el colegio es un colegio abierto al cambio y a la innovación

S: ¿al cambio y a la innovación?

J: Sí, claro.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué? Don Juan

J: Por lo que estamos diciendo que es, esto, que es agropecuario y nosotros estamos en un campo ¿qué vamos a hacer? Toda la gente en las ciudades y ¿quién trabaja?

ENTREVISTADORA: ¿quién genera alimentos?

J: Quién trabaja para que coman los de la ciudad y estamos viendo que la gente de las ciudades se está volviendo corrupta, no tiene que comer, en cambio en el campo, uno viene del campo y así sea yuca le dan.

ENTREVISTADORA: Ok Don Juan. Don Juan ¿usted cree que el colegio es un colegio abierto a la comunidad, abierto a relacionarse con otras instituciones educativas o de salud u otro orden?

S: ¿otras instituciones?

J: yo he visto que hacen integraciones con otras instituciones, por ejemplo, con Contrata que a cada rato tienen integración en Contrata, en Cachipai, Santa Rita pues parece que sí.

ENTREVISTADORA: Parece que sí, ok. ¿Ustedes creen que en el colegio hay trabajo en equipo?

S: Pues debería, haber trabajo en equipo.

J: de pronto sí, sino que está haciendo falta. De pronto eso es lo que está haciendo falta, por eso no han marchado últimamente las cosas bien, porque el uno tira pa' un lado, el otro pa' el otro y entonces eso ha sido un problema.

ENTREVISTADORA: Ok. Ustedes creen que en el colegio todos trabajan por un proyecto en común ¿tienen unos objetivos claros y todos trabajan hacia una meta?

J: no.

S: no.

ENTREVISTADORA: ¿no? Y ¿por qué lo ven?

J: por lo que estamos diciendo, porque cuando hay un problema todos quieren mandar.

S: y eso es un problema grande.

ENTREVISTADORA: mucho cacique y poco indio. Ok. ¿ustedes se acuerdan de la rectoría del profesor Santana? ¿Se acuerdan? ¿Cuál es su opinión general sobre las gestiones...

S: ¿Santana? ¿primero?

ENTREVISTADORA: el costeño. ¿Qué opinan de la gestión del profesor Santana?

J: era pésima.

ENTREVISTADORA: ¿por qué?

J: porque el solamente miraba el factor monetario y nada más, él solamente plata, plata, plata ... a mí personalmente me llevo a ofrecer que me miraba, que a mí era como una persona emprendedora que, porque no me montaba en el negocio allá, así fuera de la media, entonces era una persona de esas que solamente es dinero, dinero por todo lado.

ENTREVISTADORA: ok. ¿Don Juan o Doña Ester ustedes formaron parte del consejo directivo?

J: sí, yo forme parte del consejo directivo, un tiempo.

ENTREVISTADORA: ok. En el año ¿qué estaba Santana?

J: no me acuerdo, pero tuve que ir hasta la Secretaria de Educación y eso a mí no me gusto. Por eso hoy día yo estoy purgado.

ENTREVISTADORA: de ese tema. Ok.

J: porque él quería que le firmara todo y un día me llevo con el cuento que lo que le estaban exigiendo era cuentas, entrega de cuentas y me llevo a que le firmara una ... que le firmara, porque él ya había publicado en una cartelera las cuentas y quería legalizar eso, entonces, pero no nos trajeron sino a mí y mi prima esta Belén, señor rector y ¿el resto del consejo directivo?, yo no puedo firmar esto sin estos, aquí dice consejo directivo y consejo directivo son todos y él llevo a decir que si yo también ya estaba en contra de él. No, pero aquí las cosas deben ser claras. Él quería que lo hiciéramos los dos para él legalizar y me iba a meter en la grande.

ENTREVISTADORA: Don Juan, usted como miembro del consejo directivo ¿cómo evalúa la conformación y la periodicidad con la que se reunían en ese consejo directivo?

J: No le entendí.

ENTREVISTADORA: ¿cómo evalúa ¿cómo estaba conformado? Si estaba conformado de acuerdo a la ley, si cumplían los representantes, se reunían con frecuencia o no se reunían con frecuencia.

J: Sí, pero eso a pelear allá, alegar.

ENTREVISTADORA: y ¿por qué?

J: porque enseguida se le empezaban a pedir cuentas al rector y el empezaba a dar vueltas y nunca entregaba cuentas

ENTREVISTADORA: Don Juan ¿usted cómo evalúa la participación dentro del consejo directivo y la toma de decisiones? Al interior del consejo, cuando usted era miembro del consejo.

J: la toma de decisiones pues, la ¿toma de decisiones? La cosa era trancar al hombre, que no hiciera solamente lo que él quería y por eso yo le renuncié y varios le renunciaron, no recuerdo quienes y empezó a quedar solo ¿qué hacían?

ENTREVISTADORA: ah, ok.

J: Si él no se acomodaba, las cosas no eran en común acuerdo.

ENTREVISTADORA: Ustedes como evalúan el desempeño de Santana en relación con la granja escolar

J: ¿el desempeño?

ENTREVISTADORA: sí, como el trabajo que él adelanto en el tema de la granja.

J: pues él si para que, él brego a trabajar, pero lo que se reclamaba era que tanto trabajar y no se veía nada, la plata. Él si bregaba a trabajar, el hombre brego a hacer, brego a que las cosas se hicieran, pero entonces no hubo rentabilidad.

ENTREVISTADORA: Ok, perfecto ¿cómo evalúa el uso de Santana frente a los recursos económicos del colegio?

J: ¡pésimo!

ENTREVISTADORA: y ¿por qué don Juan?

J: Porque él se fue y en lugar de quedar algo de dinero, quedo un poco de deudas pa' los otros.

ENTREVISTADORA: Ok.

J: La granja dio fue perdidas.

S: Inclusive hasta de eso, este año me pagaron una cuenta

ENTREVISTADORA: Ah sí, ustedes me habían contado, unos candados, unas cosas de la granja ¿por qué?

J: pasaron dos rectorías después

ENTREVISTADORA: Ok. Ustedes ¿cómo evalúan el desempeño de Santana en la relación que tenía con la comunidad? Es decir, en la relación que tenía con los padres, con los profesores, con los estudiantes.

J: Pues, él solamente buscaba a los que les convenía. Uno miraba que el buscaba la gente, la gente que ... tener de su lado, de resto no, él no poca relación.

ENTREVISTADORA: ok. Ustedes ¿cómo evalúan el desempeño de Santana en relación con los aspectos pedagógicos? Es decir, contaba cómo les iba a los estudiantes en las Pruebas Saber, si les planteaba planes de mejoramiento para que los chicos tuvieran mejores resultados, todo ese tipo de cosas ¿lo hacían?

J: No, eso no.

ENTREVISTADORA: ¿no? ¿Nunca paso? Ustedes creen que durante la rectoría de Santana había metas claras en el colegio a nivel pedagógico, a nivel administrativo, de trabajo con la comunidad.

S: siempre pasaba en el choque entre profesores y rector.

J: No había cosas claras por eso, porque ...

S: Él uno chocaba, al otro no le gustaba lo que el rector decía, a él no le gustaba cuando le hacían un reclamo. Ahí estaba el desacuerdo de todo.

ENTREVISTADORA: Ok. Ustedes con qué frecuencia veían que el rector Santana entregaba cuentas a nivel pedagógico y a nivel financiero y ¿ante quienes?

S: No, no entregaba cuentas.

ENTREVISTADORA: ¿nunca?

S: Todas las reuniones se terminaban peleando

ENTREVISTADORA: aja, ok. ¿Cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizaba Santana en la relación con los padres, con los profes y con los estudiantes?

J: Cuando había reuniones, lo que decía allá en las reuniones.

ENTREVISTADORA: Únicamente el espacio formal de la reunión ¿por fuera no?

J: Sí, lo formal.

S: Solo el saludo por ahí en la calle

J: El saludo por ahí en la calle

ENTREVISTADORA: Ok. ¿Cuáles eran las diferencias que tenía el rector Santana con algunos profesores?

J: ¿Las diferencias?

ENTREVISTADORA: Sí, las que causaron el problema.

S: El reclamo de las cuentas, casi siempre tenía problemas con los profesores era por eso. Por ahí empiezan, por las cuentas ¿qué paso con aquello? El proyecto, el dinero de tal cosa, qué se hizo.

ENTREVISTADORA: Ok. Ustedes ¿creen que esos problemas entre el rector y los profesores incidían sobre el desempeño de los estudiantes en el aula?

S: Claro.

ENTREVISTADORA: y ¿por qué?

J: Muchos se dieron cuenta. Imagínense no son ejemplo, es como un papá sino da ejemplo que le va a reclamar, si yo soy grosero qué le voy a reclamar yo a mi hijo, si yo hubiera sido un borrachín cómo voy a reclamarle, no puedo, queda uno desautorizado.

ENTREVISTADORA: ¿Bueno y ustedes creen que esos problemas afectaban el desempeño de los profesores en el aula y del rector en el cumplimiento de sus funciones?

S: Pues claro, porque ellos quieren ... tanto rector como alumnos quieren y profesores ¡perdón! Quieren hacer a su manera las cosas, no en concilio y digamos en unidad, sino todo era en discordia, uno por el uno y el otro por el otro.

ENTREVISTADORA: Ok. ¿cuál era la posición de ustedes durante la rectoría de Santana frente a ese problema?

J: ¿la posición?

ENTREVISTADORA: Su posición cual era, frente a ese problema que vivía la institución

J: No sé, yo no hallaba que hacer, yo veía eso y yo mejor renuncié, yo no vi salida ahí, sino se ponen de acuerdo allá que será de nuestros hijos, qué ejemplo puede parecer, eso era un caos.

ENTREVISTADORA: Ok. ¿Cómo expreso la comunidad la inconformidad con Santana y cómo la asumió el rector esa inconformidad que le manifestó la comunidad?

S: que era que lo estaban esto...

J: él pensaba que no podían sacarlo y la comunidad le mostro que, si se puede, cuando hay unión se puede.

S: Con Edgar igual.

ENTREVISTADORA: Sí, con Edgar igual, y ante esos hechos que actitud tomo Santana ¿ustedes recuerdan? Ante todo, la inconformidad que le mostraron durante todo el tiempo

S: Él salió diciendo esto que lo había esto ...

J: Amenazado

S: Amenazado y que le había tocado mandar a llevar las cosas por lo iban a atalayar, que lo iban a matar, no sé qué más, eso eran inventos de él, porque la gente tampoco iba a hacer eso.

ENTREVISTADORA: Ok, perfecto. ¿Cuáles fueron las razones por las que pidieron el traslado de Santana? La comunidad pidió el traslado.

S: Por las cuentas, por los problemas con los profesores he...

ENTREVISTADORA: ¿eso básicamente?

J: Sí, eso básicamente.

ENTREVISTADORA: OK. Ustedes antes del rector Santana saben si en el colegio habían tenido los profesores problemas con otros directivos

J: No, no sé, después estuvo

S: después estuvo la profesora Janeth Hernández ...

J: no pues nosotros no nos enteramos de más problemas.

S: Así graves no.

ENTREVISTADORA: Ok, ustedes ¿cómo asumieron el cambio...? bueno es que hay un cambio en la forma de nombrar a los rectores y a los profesores, antes era por un comité de escalafón y ahora es por un concurso de méritos, los profesores presentan un examen ¿sí? ¿ustedes saben eso? ¿Cómo ven ustedes ese cambio en la manera de nombrar a los rectores y a los profesores? Que dejaron de ser como nombrados así, como por incidencias políticas y demás y ahora es por concurso ¿cómo ven ese cambio?

S: Pues...

J: yo lo veo grave.

S: es casi igual, es pura influencia política.

J: Muchos están equivocados de profesión, estudiaron otra cosa y resulta que por sus conocimientos llegaron y le ganaron a uno que sí había estado con la ilusión de ser maestro ...

S: O que tenía la vocación de profesor, porque hay profesores que no tienen la vocación de ser profesores, tienen vocación de pronto para ser administradores de empresas o de otra cosa y concursan y pasan y esos son los profesores.

ENTREVISTADORA: Ah, ok.

J: Están encartados y vienen ...

S: Ellos les interesa nada, como decían hoy en la reunión, si el alumno paso o entendió y ya, por esa no es la vocación de ellos.

J: Es un caos, esa vaina es un caos, a nosotros nos contaban de una profesora por allá, pa comentarle. No sé sabía las tablas, le tocaba valerse de una niña, ella le ayudaba, porque hasta eso ... entonces se da cuenta que están equivocados de profesión, ellos vienen a trabajar por ganarse su sueldito y punto.

S: No tienen vocación, no tienen.

ENTREVISTADORA: Pero ahí también estamos hablando de no tener conocimientos, aparte de no tener vocación.

J: Es más grave.

S: ... no sé qué profesora era y el profesor se quedó ahí en el colegio y Margareth dijo mami, Margareth estaba en tercero, dijo mami: ese profesor no sabía ni las tablas, mami ese profesor no sabía multiplicar ¡yo le gane!

ENTREVISTADORA: Ustedes consideran que los rectores eran más eficientes los anteriores a los concursos o mejores son los rectores después, los que vienen del concurso de méritos, es decir los que vienen desde Santana, Serrano, él que se acabó de ir, ellos son por concurso de méritos y los anteriores eran de la otra modalidad. ¿cuales consideran que son más eficientes?

J: La otra modalidad, para mí, me pareció mejor la otra modalidad.

ENTREVISTADORA: Y ¿por qué Don Juan?

J: Porque yo no vi que hubiera problemas, como los hubo cuando se los dieron después ...

S: Porque los últimos han sido solo... problemas monetarios que han sufrido todos, prácticamente todos pasan por eso.

J: Sí.

ENTREVISTADORA: Ok, perfecto. ¿desean agregar algo más a esta charlita o mejor que se concluya?

J: Yo creo que concluye.

ENTREVISTA PADRE DE FAMILIA PEDRO MORENO

ENTREVISTADORA: regáleme por favor su nombre y su edad por favor

P: 48 años, Pedro José Moreno Mota.

ENTREVISTADORA: ¿qué nivel educativo tiene Pedro?

P: yo soy bachiller pedagógico.

ENTREVISTADORA: ¿cuántos hijos tuvo estudiando en el ITA y durante que años?

P: en el ITA estuvo Juan, pues que es como si fuera mi hijo, estudio hasta octavo, hizo pues toda la primaria, pues que pertenecía al ITA y mi hijo, Sebastián Moreno Ramos, que estuvo desde hace 5 años y estuvo tercero, cuarto, quinto y la primaria ahí y sexto, hasta el año pasado.

ENTREVISTADORA: hasta el 2015

P: aja.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿cómo percibe usted hoy por hoy el ITA? A nivel pedagógico, a nivel económico, a nivel administrativo.

P: pues, no sé, pues he de sorprender cosas como que no se ha podido ubicar la parte gerencial de la institución que es el rector, ha habido mucho complique, no con el de la época Serrano, sino con anteriores, anteriores y los que han venido y este último que también... entonces percibe que... y como todos nosotros y nadie quiere como los padres tampoco queremos, todos evitamos esa responsabilidad de meternos y meternos en el cuento, cada uno como esquivando el río, de pronto, ese caudal no los moja, entonces esquivamos como padres de familia, pues se percibe que es una cosa interna, pues maestros y rector, ese es mi punto, no he ido hasta al fondo, porque hay cosas que son de instituciones, pues las instituciones se deben respetar y uno como padre de familia que puede hacer, pero es preocupante un rector, otro rector y pues nadie tomamos el asunto con seriedad ningún padre de familia, somos muy esquivos a eso.

ENTREVISTADORA: Pedro regáleme tres valores o tres características con las que usted defina la comunidad educativa del ITA, negativos o positivos.

P: en la parte docente pues el nivel que ha habido de los docentes me parece , pues tampoco sea el máximo, pero tampoco es un nivel mínimo, es un nivel medio que no se sube más porque de pronto no hay ese acompañamiento, pero no es el nivel malo el de la institución, es una buena institución, cómo le digo, otro de los valores que tiene hay maestros de acá , pues que aprecian más su institución y los que son externos ha habido equivocaciones de algunos profesores, porque errores hay en todos los niveles, pero creo que entre maestros se han sabido como respetar y como que no han dejado caer la institución y hay como dos o tres maestros que de pronto no son maestros, que no son docentes, creo que son como unos creo que más que 12 y de esos 12 hay 3 o 4 que están porque solo hay ese trabajo yo creo.

ENTREVISTADORA: Pedro yo le voy a indicar unos conceptos y usted me dice si cree que hacen parte de la lógica en la que funciona el colegio o no y por qué ¿usted cree que el colegio, es un colegio abierto al cambio y a la innovación?

P: Bueno esa pregunta, la innovación, falta más impulso, más tecnología, pues obviamente tenemos que innovar más, meternos más a innovar, pero todo consignado pues para beneficio de lo que es la institución que es el sector que es agropecuario, innovar hacia esa línea, es una institución que va adelante, hace falta es un poquitín más de seriedad de nosotros los padres de familia.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted cree que el colegio, es un colegio abierto a la comunidad abierto a la relación con otras instituciones educativas y abierto a las decisiones que el gobierno toma en materia educativa?

P: yo creo que en eso si están un poco aislados, en ese tema, nos falta más relación y más comunicación con las cosas que se promueven a nivel del Ministerio de Educación, creo que hay muchas cosas y no las hacemos en el municipio porque hay una cultura de no gestión, porque la gestión es un gasto de plata entonces nadie quiere ir a Bogotá, nadie quiere ir al Ministerio, nadie quiere ir a una embajada, nadie quiere hacer, pero es por la cultura del no gastar.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted cree que en el colegio hay trabajo en equipo?

P: hay dos equipos, se me hace que hay dos equipos y la unidad, pues me parece Bueno que haya dos equipos ¿cierto? pero pues uno percibe que los que son equipo como digo y como en todas las agremiaciones son tres o cuatro son los punteros, hay son tres o cuatro y para hacer equipo hay que haber si quiera una cincuenta más uno para que se vea el equipo.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Pedro ¿usted cree que en el colegio se trabaja por un proyecto en común? Todos los miembros trabajan apuntando a construir una misma meta.

P: no, estamos enseñando cada uno como sin ruta y sin objetivo y eso es lo que estamos enseñando y eso hace que cada uno, o que los dos grupos se motiven, entonces creo que toca direccionar más a donde llegar, pues nivelar la institución.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿cuál es su opinión acerca de la gestión del profesor Edgar Serrano?

P: pues en gestión y en lo que yo estuve como directivo, pues la verdad no se hizo nada, porque el objetivo al menos, en ese entonces, era hacer una casa para que viviese allá un administrador un granjero allá y ese era uno de los objetivos y no, esa es la pregunta ¿por qué chocan? Y el objetivo no se cumplió y lo veía como que llegan rectores como... que parecen que llegan rectores como que vienen con problemas de otro lado y uno con problemas a venir a direccionar, pues todos tenemos problemas, pero si estamos gerenciando, en el momento de gerenciar hay que olvidar eso, de pronto por la distancia, pero aquí no hay distancia tanta, ningún sitio del mundo ahora es distante, nada es distante.

ENTREVISTADORA: ¿usted formo parte del consejo directivo en que año?

P: eso fue haber, haber, eso tuvo que haber sido 2010, fue en 2010 en 2011.

ENTREVISTADORA: ¿cómo evalúa, del tiempo que estuvo en el consejo directivo, la conformación y la periodicidad con la que se reunían?

P: bueno la conformación creo que todos están muy... las representaciones de los padres y los alumnos está bien, porque era una cuestión muy democrática y que la gente quisiera estar, eso sí.

ENTREVISTADORA: y ¿se reunían frecuentemente?

P: sí, nos reuníamos, no pasaban de cada dos meses.

ENTREVISTADORA: ¿cómo evalúa usted la participación y la toma de decisiones dentro del consejo directivo?

P: no los que estuvieron en ese entonces ,veo que si estábamos todos, creo que de pronto por cosas de mi trabajo falte yo más que todos los que estaban ahí y la toma de decisiones democrática, así tomábamos las decisiones, al mayor beneficio del colegio, siempre se buscaba las decisiones, solo fueron dos tomas que hubieron así, creo que una vez de una problemática de una inversión de un dinero que había quedado, pues se tomó la decisión de que se invirtiera el dinero porque era para el bien de la institución y hubo otra, que fue algo así como... lo que siempre ha habido problemas como con la granja, siempre ha habido la cuestión con la granja y como con los pocos recursos que llegan a la institución que de pronto, pues no sé, para mi forma ser, porque eso no maneja mayores recursos, no se maneja, en ese entonces no sé si era veinte pico de millones, eso no pasaba a cuantías que dijera uno ¡uy bueno! Aquí queda pues ... no.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿cómo evalúa usted el desempeño del rector Serrano en cuanto a la granja escolar?

P: cero, porque ahí si no hicimos nada, lamentablemente no hicimos nada con la asociación, se hicieron unos convenios con el Sena que obviamente el Sena puso todo su equipo, pero bueno fueron unas prácticas, pero en lo estructural no se consiguió nada en ese entonces porque era al menos conseguir la casa para el granjero, que hoy todavía se necesita tener un granjero allá, un buen granjero ¿qué hace un buen granjero? Pues dejar allá a alguien responsable y decirle bueno, en esta parcela vamos a hacer cincuenta para usted para que se sostenga y el otro cincuenta para los alumnos pero con la meta, es la única forma de sostener a un granjero que diga bueno aquí lo que se produzca los huevos, las hortalizas y lo que se pueda hacer con esa parcela es importante nombrar un granjero allá que aparte de su sueldo tenga una participación en la producción, solucionarían algo y tecnificar porque es que estamos, como le digo, no sé de pronto, se dice que aquí vivimos, dicen que la comunidad de acá es muy pesada, yo estuve conversando con un rector y la anterior me la encontré en Tunja, porque yo voy a Tunja, y sí, esta es una comunidad fuerte, no es la comunidad, es uno o dos, siempre son uno o dos, entonces son puede uno nombrar una comunidad, yo gerenció ahorita una asociación y tuve inconvenientes con uno armo el zafarrancho, la película, mejor dicho y ... la comunidad es una comunidad buena trabajadora, pues todo el mundo aquí se la pasa es en sus parcelas y cuando se hace un llamado a la institución, uno se da cuenta que los padres de familia, y hay uno, dos, tres padres de familia que están en todas las instituciones que digamos bueno... pero hay unos chicos que son pesadísimos, son sus padres, vienen de una casa que es difícil de manejar entonces uno pues, entre todos manejábamos esa situación que en ese entonces llegaba, de pronto era con ese niño que es buena persona, es un buen chico sabiéndolo manejar, el hijo de Roberto, de Robertin... un niño que pues obviamente, pero no, nada grave, que uno vea cuestiones de drogadicción, cuestiones de tomar los chicos, pues no aquí, todos nos damos cuenta de todo.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted cómo evalúa el desempeño del rector Serrano en relación con el uso de los recursos económicos?

P: bueno como le digo profe, pues la toma de decisiones de la junta directiva casi la decisión de los gastos, pues muy poco nos metíamos nosotros en ese tema porque se supone que la gerencia tiene sus gastos propios, tiene

sus recursos y en se entonces estábamos más focalizados , como a los problemas de entorno, mas no los administrativos, porque se supone que los administrativos, pues la junta directiva tiene mucho poder sobre la inversión y todo, pero en eso no fuimos relevantes en ese entonces y si se puede ver por el manejo de recursos, fue por falta de autoridad de la junta directiva, la responsabilidad de nosotros de decir bueno que está pasando, porque uno no se quiere así como le digo, meter de a mucho, pero se supone que cuando hay q un rector un buen gerente, eso funciona, o en mi forma de pensar. Lo público así sea un peso, es lo público.

ENTREVISTADORA: ¿cómo evalúa a este rector en la relación con los padres, con los profesores, con los estudiantes?

P: bueno lo que percibí yo en ese entonces, como padre de familia, la verdad duro muy poco ¿cierto? dos años ¿no?

ENTREVISTADORA: sí, llego en el 2010, como en mayo del 2010 y se va en abril del 2013.

P: dos años, bueno en el primer año bien ósea, la verdad es que yo si veo que en la relación con los padres y con el entorno y la comunidad se le notaba que, si tenía sociabilidad, a mí me parecía que era sociable, que no...

ENTREVISTADORA: que no era fregado, ni grosero.

P: no para que voy a decir que el señor Serrano fue grosero, con miembros de junta directiva o con un padre de familia, yo de eso no, o que de pronto nunca lo vi tomando por ahí. Pero lo que si veía era que salía mucho, viajaba mucho, tenía otros problemas y no era la institución, él no estaba enfocado en su institución, percibía que el tenía otras cosas más importantes que la institución, eso dilata todo el tema

ENTREVISTADORA: ¿cómo evalúa usted el desempeño del rector Serrano en relación con los aspectos pedagógicos? Me refiero que, si les mostraba los resultados de las pruebas Saber, si usted veía que él y los profesores construían un plan de mejoramiento para mejorar los resultados de las pruebas.

P: en ese aspecto si no estuvimos tocando temas de niveles educativos no.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted cree que había claridad en las metas, durante la gestión del profesor Serrano? Claridad en metas pedagógicas, administrativas, de trabajo con la comunidad y demás...

P: como le digo había muchas cosas en las que no había dirección, ósea estaba el rector, entren todos los alumnos a clases y ya los objetivos.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted participo de rendición de cuentas del rector Serrano? A nivel de resultados pedagógicos y financieros de la institución.

P: no

ENTREVISTADORA: ¿no? En ningún espacio, en ninguna reunión participo de eso.

P: ya por ahí tuvimos una reunión una de gastos, sí, una de inversiones, si hubo una de inversiones que hicieron, si, pero, el reporto unos gastos unas inversiones, algunos ventiladores que pidieron en esa época, pintar una cosa, hacer un arreglo en el quiosco, en eso si se comunicó de algunas cosas que si se hicieron en la parte física.

ENTREVISTADORA: ¿pero solo una o era frecuente la entrega de cuentas?

P: fueron como unas dos veces, si durante ...

ENTREVISTADORA: Pedro ¿cuáles eran los canales y las formas de comunicación que utilizo el profesor Serrano en la relación con los profesores, los padres, los estudiantes?

P: bueno, los canales... creo que, si nos llegó a la junta directiva por escrito, si por escrito nos llegó, se nos informaba verbalmente, sí, que teníamos que reunirnos, pero casi todo era verbal.

ENTREVISTADORA: ¿qué si recuerda si con los estudiantes y los padres de qué manera se comunicaba? ¿por qué canales se comunicaba con esos miembros de la comunidad?

P: pues telefónicamente llamo algunos padres de familia, los convocaba telefónicamente, también creo que por escrito.

ENTREVISTADORA: ok, perfecto. Pedro ya se saben de los problemas de los rectores con los profesores ¿usted sabe cuáles eran las diferencias del profesor Serrano con algunos profesores?

P: pues, la diferencia es como de que, que se percibe, pues de que el rector, cada uno viene con su objetivo y de pronto, no sé si es cierto, porque la verdad si es que los maestros que hay Es que yo no puedo creer que existan profesores que tengan, no acaten las instrucciones o no sé si es que esté equivocado, pero yo creo que cuando hay unas buenas reuniones y hay un buen dialogo, eso tiene que ser, y la parte docente tiene que ser más fácil la comunicación. No sé si es que hay demasiada exigencia por parte de algunos docentes, es que lo estricto es difícil de llevar en cualquier medio, lo estricto, estricto, estricto a la raya es difícil porque muchas razones. El choque esa vez no sé con quien fue, fue con la cuestión de los alumnos que fue grosero ¿no?

ENTREVISTADORA: pues eso reporta. Lo que reporta en las actas, es que fuer grosero con los estudiantes, que manifestaron ante la personería, que había sido grosero y la otra que me reporta es que el rector quiso

cambiarles la carga académica a los profesores, entonces que Alfredo, se fuera a dictar la granja y eso empezó a generar choques entre los maestros.

P: claro, sí, esa fue recordando que estuvimos hablando que cada uno era en sus áreas.

ENTREVISTADORA: se acuerda que incluso él intento durante dos años hacer esos cambios y eso creo que le costó mucho.

P: eso es difícil claro, ese fue el choque de trenes.

ENTREVISTADORA: el choque de tres aquí fue ese y no la plata.

P: porque la plata no, porque el informe, él se fue por grosero y por los cambios.

ENTREVISTADORA: sí, señor.

P: porque el entrego informes de unos gastos, se le autorizaron y todo y unos ventiladores y se le autorizaron, pero cada año hay una junta directiva

ENTREVISTADORA: sí, una por año

P: yo fui en el 2010 y entonces fue cuando las cargas académicas porque esa fue la pelea.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted cree que esos problemas entre profesores y rectores afecta el desempeño de los estudiantes en el aula?

P: 100% profe, porque un choque entre directivas y docentes, uno como alumno dice aquí arriba no hay nada, aquí hagamos fiesta. Entonces el alumno, es como cuando está en la casa mi papá pelea y mi mamá pelea, pues, yo llego tarde.

ENTREVISTADORA: ¿usted también cree que eso afecta el desempeño del rector y de los profesores?

P: claro, eso dilate todo porque cada uno coge sur umbo profe. El rector no se siente acompañado, los profesores, pues tampoco van a acompañar a alguien que... eso daña la comunidad educativa total.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿cuál era su posición durante ese asunto?

P: en ese asunto, mi posición siempre fue y fuimos todos claros, yo me acuerdo y nos reunimos todos y hablamos, con Henri también, de que cada uno debería estar en sus áreas, que si debía haber algunas formas de rotar, pero como en disciplina y en algunas áreas como de saber, que algunos profesores pueden cubrir aquel mientras no esté, que era ser más integrales en la enseñanza, pero como no era una primaria, estamos hablando de una secundaria, cuando hablamos de una primaria obviamente el profesor puede ser el de educación física y le toca hacer religió, sociales y el de sociales matemáticas, pero en un nivel de secundaria pus ya toca por áreas y cada área con su...

ENTREVISTADORA: Pedro ¿como expreso la comunidad la inconformidad con el rector? Y a su vez ¿cómo el rector asumió esa inconformidad?

P: pues ahí si fue, todos se estrellaron, el que hable más fuerte y el que sea más fuerte y entonces ¿que hace la comunidad? Creer en sus alumnos y en ese entonces se apoyaron fue a los alumnos y se apoyó a los docentes, porque eso fue todo lo que se hizo, se vio claro porque se fue.

ENTREVISTADORA: y el rector ¿cómo reacciono ante esa inconformidad que mostraron los padres y estudiantes?

P: pues los últimos días lo vi muy triste y lo mismo este que se fue que lo vi muy triste, pero se me hizo muy raro porque obviamente cuando un líder o un rector no tiene el liderazgo, pues el liderazgo se hace con acompañamiento de la comunidad, pues para ser líder hay que estar acompañado y el rector obviamente es un líder, es si le toca ser integro en todo.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿por qué la comunidad pidió el traslado de ese rector? ¿por qué pidió la salida?

P: la copa se reboso cuando los alumnos y el entonces personero de los alumnos, fue cuando el irrespeto y ahí fue cuando se fue.

ENTREVISTADORA: ¿usted estaba de acuerdo con esa decisión? De que el rector fuera trasladado

P: bueno en esa decisión que prima ahí, obviamente que, prima la institución y por la tranquilidad de la institución, pues en una guerra de esas lo más lógico es que se fuese, porque con que energía va a trabajar.

ENTREVISTADORA: Pedro ¿usted sabe si en el colegio han tenido problema con otros rectores antes de Serrano?

P: sí, veo que eso es una continuidad de las cuestiones porque hubo dos o tres rectores y se decía que aquí pues lo que se percibe o comentarios es que aquí trabaja uno o dos años y buscan que lo reubiquen cerca de la casa del rector. Sí, claro, anterior estaba otro rector que tampoco fue el equipo en la sociedad educativa y ahorita este año, en el primer semestre se van el rector por inconvenientes.

ENTREVISTADORA: ¿sabe cómo se ha solucionado? ¿que autoridades han intervenido?

P: pues por el Ministerio de Educación y manejan eso allá en Secretaria, pero tristemente como la educación aquí es tan politizada, no es una educación por mérito, ósea esos puestos, dicen que van a concurso, estamos

politizadas 100%, que Colombia es política y política, prima el amigo del político y el poder, eso se ha tirado la educación en el país.

ENTREVISTADORA: precisamente le quiero preguntar por eso ¿cómo siente usted que recibe la comunidad del ITA ese cambio en el decreto donde los profesores dejan de ser nombrados supuestamente por esas redes de política y pasan a ser nombrados por concursos de mérito? ¿cómo percibe usted ese cambio aquí en la comunidad?

P: aquí y en todos lados, que bueno, el mejor y eso si la gente, creo que todos hemos querido que llegue el mejor, el mérito es el que prima, pero como le digo, aquí manipulamos.

ENTREVISTADORA: Pedro para terminar ¿usted cree que son mejores los rectores de antes, que se nombran ...

P: por el gobernador.

ENTREVISTADORA: exacto, en Bucaramanga o ahora los de méritos ¿cómo ve? ¿cuales son más eficaces y eficientes?

P: bueno, las rectorías han sido, que hay buenos rectores, hay buenos rectores y han sido buenos por mérito y buenos por su desempeño, porque tienen la capacidad de direccionar, pero antes también sucedían casos de que ese rector no era él ... es que cuando era por nombramiento del gobernador, pues era también como inconstante...

ENTREVISTADORA: piensa que había buenos rectores en ambos.

P: antes sí había, la educación anterior era más estricta, nosotros teníamos pues solamente recordar, mi mamá tuvo tercero o cuarto de primaria y su letra es superior a la de un universitario de hoy, entonces si eran mejores maestros y mejores rectores.

ENTREVISTADORA: ¿quiere agregar algo más? Por mi parte ya terminamos. Gracias

P: No, gracias, que eso aporte a la educación no solo del municipio, del

