

**Prácticas administrativas y de gestión escolar de los directivos de las Instituciones  
Educativas Oficiales de Puerto Boyacá (Boyacá)**

María Cristina Pulido Rey

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones MAO

Puerto Boyacá

2021

Prácticas administrativas y de gestión escolar de los directivos de las Instituciones Educativas  
Oficiales de Puerto Boyacá (Boyacá)

María Cristina Pulido Rey

Trabajo de investigación para optar por el título de Magíster en Administración de  
Organizaciones

Director:

Wilquer Herney Cruz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones MAO

Puerto Boyacá

2021

## Tabla de contenido

	Pág.
Introducción .....	9
Planteamiento y Formulación del problema de investigación .....	11
Antecedentes del problema .....	12
Justificación .....	18
Formulación de los objetivos de la investigación .....	20
Objetivo general .....	20
Objetivos específicos .....	20
Marco teórico de la investigación .....	21
Administración y funciones de la administración .....	21
Prácticas administrativas .....	24
La organización educativa y su entorno .....	26
Gestión escolar .....	30
Índice Sintético de Calidad Educativa y su relación con las prácticas administrativas y de gestión escolar. ....	32
Diseño metodológico .....	37
Tipo de investigación .....	37
Población o muestra a utilizar .....	38
Técnicas e instrumentos .....	39
Técnicas de análisis de datos. ....	39
Resultados de la investigación .....	42

Perfil organizacional de las instituciones educativas.....	42
Desempeño de las instituciones educativas .....	42
Estructura organizacional .....	44
Características de los directivos entrevistados.....	49
Prácticas administrativas de los directivos .....	53
Prácticas de planeación. ....	54
Prácticas de organización.....	67
Prácticas de dirección. ....	75
Prácticas de coordinación. ....	80
Prácticas de control. ....	90
Prácticas de administración y de gestión educativa.....	94
Propuestas de mejora de la gestión y administración educativa .....	95
Discusión de resultados.....	99
Conclusiones.....	103
Bibliografía .....	107
Anexos .....	113
Anexo 1. Ficha de revisión documental.....	113
Anexo 2. Cuestionario de caracterización .....	114
Anexo 3. Entrevista semiestructurada.....	115

## Lista de figuras

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Proporcionalidad de la función administrativa.....	23
<b>Figura 2.</b> Conceptualización de las prácticas administrativas.....	25
<b>Figura 3.</b> Marco CIPP de factores asociados a los resultados educativos.....	29
<b>Figura 4.</b> Organigrama de la I.E. José Joaquín Ortiz. ....	46
<b>Figura 5.</b> Organigrama de la I.E. Antonia Santos. ....	47
<b>Figura 6.</b> Organigrama de la I.E. San Pedro Claver.....	48
<b>Figura 7.</b> Distribución de los directivos según cargo.....	49
<b>Figura 8.</b> Distribución de los directivos según género.....	49
<b>Figura 9.</b> Distribución de los directivos según edad. ....	50
<b>Figura 10.</b> Distribución de los directivos según años de experiencia docente.....	50
<b>Figura 11.</b> Distribución de los directivos según años de experiencia directiva. ....	51
<b>Figura 12.</b> Distribución de los directivos según antigüedad en la institución educativa. ....	52
<b>Figura 13.</b> Distribución de los directivos según su título de pregrado.....	52
<b>Figura 14.</b> Distribución de los directivos según su título de posgrado. ....	53
<b>Figura 15.</b> Estructura organizacional de las instituciones educativas en el esquema de Mintzberg. ....	71

## Lista de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Componentes de las prácticas administrativas y la gestión escolar. ....	31
<b>Tabla 2.</b> Clasificación de planteles de Puerto Boyacá, según los resultados de las pruebas saber 11 en el año 2019, .....	37
<b>Tabla 3.</b> Instituciones educativas de Puerto Boyacá, total de estudiantes y número de sedes.	38
<b>Tabla 4.</b> Técnicas de recolección y análisis de información según los objetivos específicos planteados. ....	39
<b>Tabla 5.</b> Disponibilidad de información recolectada según tipo de instrumento de recolección de información. ....	40
<b>Tabla 6.</b> Categorías y subcategorías de la investigación. ....	41
<b>Tabla 7.</b> Desempeño de las instituciones educativas de Puerto Boyacá, según el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE). ....	43
<b>Tabla 8.</b> Etapas del proceso de planeación en las instituciones educativas. ....	56
<b>Tabla 9.</b> Fuentes externas de información para la planeación. ....	58
<b>Tabla 10.</b> Tipos de procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas. ....	67
<b>Tabla 11.</b> Normas internas y externas que rigen a las instituciones educativas. ....	69
<b>Tabla 12.</b> Procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas. ....	75
<b>Tabla 13.</b> Actores de influencia en la toma de decisiones en las instituciones educativas. ....	77
<b>Tabla 14.</b> Acuerdos y relaciones con actores externos que facilitan la coordinación y funcionamiento de las instituciones educativas. ....	81
<b>Tabla 15.</b> Mecanismos de coordinación de procesos en la institución educativa. ....	83
<b>Tabla 16.</b> Problemas en los procesos y soluciones que se han adoptado. ....	85

<b>Tabla 17.</b> Forma como se organiza la información de la organización.....	88
<b>Tabla 18.</b> Mecanismos e instrumentos para controlar procesos.....	91
<b>Tabla 19.</b> Prácticas administrativas de las instituciones educativas desde las funciones de la administración y de la gestión escolar. ....	94

## Resumen

La educación de calidad es uno de los objetivos del desarrollo sostenible y uno de los propósitos de las instituciones educativas de Colombia. El logro de dicha calidad depende de muchos factores, entre ellos, los procesos escolares y de aula. El objetivo de esta investigación es identificar las prácticas administrativas y de gestión escolar de los rectores y coordinadores de las Instituciones Educativas Oficiales de Puerto Boyacá (Boyacá). Se adoptan enfoques teóricos de la administración y de la gestión educativa de donde surgen las categorías de análisis. El enfoque de investigación es cualitativo de tipo descriptivo y se utilizan como instrumentos de recolección de información la revisión documental, cuestionario de caracterización y entrevista semiestructurada a los rectores y coordinadores de las Instituciones educativas estudiadas. La técnica de análisis principal es el análisis de contenido por medio del Software Atlas T.I. Como resultado se describen las prácticas de planeación, organización, dirección, coordinación y control alrededor de la gestión académica, administrativa, de comunidad educativa y directiva. Se encuentran cuellos de botella en la falta de tiempo para cumplir requerimientos del Ministerio de Educación y bajos recursos económicos para la gestión escolar. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades de ofimática, sistemas de información y capacidad en la formulación de proyectos; pueden fortalecer las prácticas administrativas de las instituciones educativas de carácter oficial.

**Palabras Claves.** -Prácticas administrativas – Gestión Escolar -Proceso Administrativo  
- Instituciones Educativas



## Introducción

Las prácticas administrativas, son un componente fundamental para el buen desempeño del entorno escolar, teniendo en cuenta que para este aspecto es pieza prioritaria el conocimiento de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, incluyendo obligatoriamente la innovación en las instituciones educativas, según (Avilés, 2012).

Desde una perspectiva de gestión escolar, se ha buscado a nivel internacional la mejora continua del proceso administrativo en las instituciones educativas. Por ende, la gestión escolar gira alrededor de los procesos educativos, pero como toda organización, las instituciones educativas son dirigidas a través de prácticas administrativas que las pueden llevar a resultados positivos o negativos en términos de calidad educativa.

En esta investigación el propósito es analizar las prácticas administrativas y de gestión escolar de los rectores y coordinadores de las Instituciones Educativas oficiales de Puerto Boyacá (Boyacá). Donde los objetivos específicos se enfocan en definir el perfil organizacional de las instituciones educativas, la identificación de las estrategias utilizadas en la administración y finalmente la determinación de acciones de mejora que contribuyan a la gestión y administración educativa de las instituciones de Puerto Boyacá. Se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo en el que se recoge información por medio de entrevistas semiestructuradas a rectores y coordinadores y posteriormente se analizan los datos con Atlas Ti.

Este trabajo inicia su recorrido planteando el problema de la baja calidad educativa evidenciada en las instituciones educativas de Puerto Boyacá y la responsabilidad que se tiene desde la gestión escolar y las prácticas administrativas por estos resultados. A continuación, se describen los antecedentes del problema a nivel internacional y nacional, junto con los aportes de estos estudios a la presente investigación. Considerado esto, se establece la justificación social,

teórica y académica del trabajo y los objetivos general y específicos que se persiguen.

En el marco teórico de la investigación se exponen inicialmente las funciones de la administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Luego, estas funciones se vinculan a las prácticas administrativas como las acciones lideradas en la gestión administrativa, que intervienen en la organización y que producen resultados concretos. Enseguida, se comprende cómo la organización educativa depende de un entorno que influye en la calidad educativa, ya sea desde la normatividad nacional o el contexto de la comunidad educativa en la que se encuentra. Hecho esto, se conceptualiza la gestión escolar en sus dimensiones académica, administrativa y financiera, de la comunidad educativa y directiva, como una categoría transversal a las prácticas administrativas. Finalmente, se analiza el Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE) y su relación con las prácticas administrativas y de gestión escolar.

En el marco metodológico se delimita el enfoque cualitativo y diseño descriptivo que adopta la investigación, se expone la población y los participantes, y se definen como instrumentos de recolección de información la entrevista semiestructurada y revisión documental. Para el análisis de la información se establecen categorías y subcategorías para su procesamiento por medio de Atlas Ti.

Los resultados de la investigación dan cuenta del perfil de las organizaciones educativas estudiadas teniendo en cuenta su desempeño, estructura organizacional y características de los directivos. Se determinan cuáles son las prácticas administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control y cómo se relacionan con los componentes de la gestión escolar. Al final se realizan algunas propuestas de mejora de las prácticas administrativas a la luz de los cuellos de botella y debilidades evidenciadas en ellas. Finalmente se discuten y concluyen los resultados.

## **Planteamiento y Formulación del problema de investigación**

La educación es un bien público de gran trascendencia en los países, pues de su adecuado funcionamiento depende la formación de capital humano necesario para el progreso de las naciones (Solow, 1956). Del adecuado funcionamiento de las instituciones educativas dependen los resultados educativos de un país; de ahí la importancia de entender cómo se administran estas organizaciones.

Teniendo en cuenta un enfoque sistémico de la educación (ICFES, 2017; Stuffebeam, 1971), las prácticas administrativas se insertan dentro de la gestión escolar y los procesos escolares y de aula, los cuales influyen en los resultados educativos de los estudiantes. Esto significa que, a pesar de la importancia del contexto sociocultural, las familias, las características de los estudiantes y las prácticas docentes, la labor de la administración y gestión escolar es de vital importancia para obtener resultados educativos positivos.

Puerto Boyacá es el segundo municipio (no certificado) con mayor cantidad de estudiantes matriculados en el departamento de Boyacá (con 9.082 estudiantes a febrero de 2020, después de Chiquinquirá, que tiene 9.506 estudiantes). Esto refleja la importancia que tiene este municipio dentro del sistema educativo del departamento. En Puerto Boyacá hay 10 instituciones educativas, 4 en el sector urbano y 6 en el sector rural, las cuales se encargan de suministrar el servicio educativo al municipio con un total de 49 sedes.

El propósito de las instituciones educativas es brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados de aprendizaje (Art. 9, Ley 715 de 2001). En Colombia, la calidad educativa se mide con los resultados de las pruebas Saber 11 de cada institución educativa.

Si bien, uno de los propósitos principales de las Instituciones educativas es proporcionar

educación de calidad y resultados de aprendizaje (art. 9, Ley 715 de 2001), los resultados de la clasificación de planteles según los puntajes de las pruebas Saber 11 en las instituciones oficiales de Puerto Boyacá muestran que dicho objetivo no se está logrando, pues están en las clasificaciones más bajas (C y D) (ICFES, 2020). De acuerdo al enfoque ecológico o de sistemas de la educación, parte de esta responsabilidad recae en la gestión escolar y las prácticas administrativas que los niveles directivos de estas organizaciones llevan a cabo y que finalmente influyen en los resultados académicos obtenidos.

Dado este contexto se hace necesaria la indagación sobre la forma como los rectores y coordinadores de estas instituciones educativas administran y gestionan estas organizaciones. Conocer estas prácticas administrativas y de gestión escolar permite entender los posibles cuellos de botella, debilidades y ventajas que están ocasionando estos bajos resultados y, posteriormente, generar algunas recomendaciones que permitan conseguir mejores resultados.

*¿Cuáles son las prácticas administrativas en la gestión escolar de los directivos de las Instituciones Educativas oficiales de Puerto Boyacá (Boyacá)?*

*Hipótesis:* El desconocimiento de las prácticas administrativas en la gestión escolar de los directivos de las Instituciones Educativas oficiales de Puerto Boyacá, conllevan al bajo índice sintético de calidad.

### **Antecedentes del problema**

El análisis de las prácticas administrativas en la gestión escolar de los directivos en instituciones educativas de básica, secundaria y media ha sido escaso. No obstante, existen estudios que han indagado las prácticas de gestión escolar, gestión administrativa, enfoques administrativos y comprensiones de la gestión directiva en instituciones educativas. A continuación, se describen los principales resultados alrededor de estas temáticas.

En Chile, Bravo (2017) se propuso identificar las características del liderazgo pedagógico y buenas prácticas de gestión escolar del director de una institución educativa. Se utilizó un enfoque cualitativo, diseño de estudio de caso y se recolectó información mediante entrevista semiestructurada y observación. En los resultados se halló que el director de la institución educativa posee conocimientos del sistema educativo, habilidades emocionales y habilidades sociales que le permiten propiciar un clima laboral saludable y solucionar problemas. A su vez se caracterizaron las competencias pedagógicas, administrativas y financieras que le permite dirigir las diferentes áreas. En cuanto a buenas prácticas de gestión escolar se concluyó que el director de la institución educativa lleva a cabo la coordinación de equipos de trabajo, el fomento de una cultura escolar productiva y eficiente y convivencia basada en respeto.

El trabajo de Bravo (2017) permite entender cómo la gestión escolar implica el dominio de habilidades duras y habilidades blandas, es decir, el conocimiento técnico sobre el sistema educativo y las habilidades socioemocionales para dirigir equipos de trabajo y mantener un ambiente laboral ameno y productivo. No obstante, este trabajo no profundizó sus resultados considerando el concepto de prácticas administrativas y sólo consideró el punto de vista del director, lo que limita la comprensión de cómo la gestión escolar y las prácticas administrativas se llevan a cabo en todo el equipo directivo.

En este mismo país, Donoso & Benavides (2018) analizaron las prácticas de los equipos de gestión de escuelas públicas frente a las normas y aportes teóricos en este campo. Se trató de un estudio exploratorio basado en entrevistas con directivos de centros escolares para comprender el establecimiento de tareas, fundamentos, nudos críticos y la centralidad que tiene el director del centro. Se concluyó en este trabajo que las prácticas de gestión de estos equipos directivos de las escuelas públicas de Chile dependen de las exigencias de la normatividad

vigente y, en menor medida, del trabajo en equipo. El enfoque de gestión adoptado se ha centrado casi exclusivamente en el director, debido a visiones autoritarias que han dominado este campo, lo que aleja la gestión escolar de un liderazgo distribuido y de autonomía en los demás miembros del equipo. Adicional a esto, se halló que en el accionar cotidiano existe poco tiempo para la reflexión, fortalecimiento de las capacidades de los docentes y el análisis pormenorizado, lo cual aleja las posibilidades de mejora en el centro.

En el trabajo de Donoso & Benavides (2018) se consideró como participantes del estudio al director y coordinadores de las instituciones educativas, lo que favorece la comprensión de qué prácticas de gestión llevan a cabo estos equipos directivos. Los resultados son un antecedente que permite entender que, dentro estas organizaciones, puede existir centralización de la toma de decisiones, baja autonomía y sobrecarga de trabajo, aspectos que limitan el pensar sobre la administración, así como el desarrollo de habilidades. Estos autores centran su análisis en la toma de decisiones, funciones, dificultades y necesidades de los equipos; no obstante, no existe un análisis según cómo planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan la organización.

En Uruguay, Acosta & Achard (2018) recogieron testimonios de directivos escolares acerca de su función en la gestión escolar. Se adoptó una mirada cualitativa y por medio de entrevistas a profundidad se indagó sobre los escenarios y condiciones de trabajo, funcionamiento cotidiano y sentimientos que manifestaron. En este estudio se concluye que en la dirección escolar hay bajo respaldo de las autoridades y aquellos aspectos que generan malestar en la gestión son el poco tiempo para realizar las labores asignadas, falta de equipos multidisciplinares para dar respuesta a problemáticas sociales, falta de espacios de planificación y coordinación con los docentes, malas condiciones laborales, alta rotación, falta de materiales y tecnología, altas demandas de las familias y la comunidad, entre otras.

El trabajo de Acosta & Achard (2018) evidencia que en la gestión escolar y las prácticas administrativas hay diferentes cuellos de botella que pueden limitar el logro de la calidad en las instituciones educativas. Este trabajo se centra en la gestión escolar, pero no analiza las prácticas administrativas que se entrelazan y relacionan con dicha gestión.

En Colombia, en Bogotá, Miranda (2016) indagó la construcción conceptual de la gestión directiva desde las significaciones, comprensiones y sentidos de los directivos docentes (rectores y coordinadores), desde sus prácticas pedagógicas y administrativas, en tres escuelas públicas. Se adoptó un paradigma epistemológico hermenéutico y crítico con recolección de información mediante entrevistas y observación. Se encontró que la gestión directiva es la forma como se orienta el plantel educativo, desde lo administrativo como lo humano, a partir del direccionamiento estratégico, clima institucional, liderazgo, cultura y las labores de planeación y evaluación para el mejoramiento. Se concluye que la gestión directiva abarca las tareas académicas, administrativas, financieras y de gestión de la comunidad que orientan las prácticas pedagógicas y los aspectos de la vida institucional.

El trabajo de Miranda (2016) entiende la gestión directiva como una categoría conceptual que abarca los procesos de la gestión escolar como los ha planteado el Ministerio de Educación Nacional en Colombia. Esto permite identificar que las orientaciones nacionales influyen en cómo se comprende y se lleva a cabo la gestión escolar y las prácticas administrativas dentro de las instituciones educativas colombianas. Además del enfoque de la gestión escolar, el presente trabajo pretende identificar y relacionar las acciones de los equipos directivos desde las prácticas administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

En Bucaramanga, Acevedo & Peteche (2021) analizaron la gestión administrativa y la innovación pedagógica en cinco instituciones de educación. La investigación se enfocó desde un

enfoque mixto, método descriptivo y estudio de caso aplicando cuestionarios de caracterización y en escala de Likert. En este trabajo se encuentra que la práctica de la gestión administrativa está articulada por el rol activo del administrador al aplicar el modelo pedagógico en cada institución educativa y cuyo liderazgo permite la generación de respuestas a las necesidades de la implementación de la propuesta educativa. Se reconoce al equipo de dirección como actor principal en la institución educativa al administrar el logro de los lineamientos de la organización. La orientación que lleva la institución educativa hacia la innovación, ha implicado para los administradores realizar cambios en sus prácticas asociadas a los servicios ofertados y transitar hacia una cultura innovadora en sus prácticas de gestión administrativa.

En el trabajo de Acevedo & Peteche (2021) favorece la comprensión de la innovación dentro de la administración de organizaciones escolares, es decir, para la presente investigación, permite entender que las prácticas administrativas no deben ser estáticas, sino que estas son adaptables al dinamismo del entorno y las demandas de la comunidad educativa. Así mismo, posiciona a los rectores y coordinadores como actores principales en la institución educativa y que posibilitan el logro de la calidad educativa.

Finalmente, en Manizales, Ramírez et al. (2015) investigaron los enfoques administrativos presentes en los establecimientos educativos y que están implícitos en la organización escolar, rol de los individuos y la concepción de la calidad educativa. El enfoque utilizado fue mixto por medio de encuestas y entrevistas con docentes y rectores de 33 establecimientos educativos. Se encontró que el enfoque dominante en los discursos de los directivos fue el humanista, basado en liderazgo participativo, potenciación de talentos y generación de oportunidades de progreso. Mientras tanto, los docentes coincidieron que el



enfoque dominante es el estratégico, debido al enfoque de descentralización adelantado por el Ministerio de Educación Nacional y la autonomía que han logrado las instituciones educativas.

La investigación de Ramírez et al. (2015) puntualiza en los enfoques que se pueden adoptar implícitamente en la administración de las organizaciones educativas y las diferencias que pueden percibirse a nivel directivo, como a nivel del profesorado. Para la presente investigación, estos resultados favorecen la comprensión de las diferencias que pueden existir en la forma como se perciben y llevan a cabo las prácticas administrativas los rectores y coordinadores. También implica que, inmerso en las prácticas administrativas, se puede discernir si la toma de decisiones y relaciones con la comunidad educativa se realizan desde un enfoque humanista.

## **Justificación**

Se ha demostrado que los resultados académicos de los estudiantes dependen de variables contextuales como su entorno, las familias, los procesos escolares y los procesos de aula (ICFES, 2017; Stuffebeam, 1971). Esto resalta la importancia que tiene conocer, estudiar y a futuro fortalecer las prácticas administrativas (proceso administrativo) de los directivos de las instituciones educativas, lo cual repercute finalmente en mejores resultados académicos de los estudiantes, mejor calificación en las pruebas Saber y una clasificación más alta de los planteles educativos de Puerto Boyacá.

Identificar las prácticas administrativas permite conocer casos exitosos de gestión, así como aquellos aspectos por mejorar en las Instituciones Educativas oficiales de Puerto Boyacá. Esto se convierte en un insumo relevante para iniciar procesos de mejora continua en estas organizaciones, lo que tendrá un impacto positivo en la calidad educativa y la formación de los estudiantes de la región.

Por su parte, indagar estas prácticas administrativas en organizaciones educativas se encuentra en los límites del conocimiento entre la administración y la educación. El aporte de esta investigación al conocimiento se encuentra en realizar un análisis de las prácticas administrativas teniendo en cuenta categorías de función administrativa (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y las dimensiones de la gestión escolar (académica, administrativa y financiera, comunidad educativa y directiva). Esta estructura de análisis contribuye a los dos campos del conocimiento y se constituye como un antecedente importante para futuras investigaciones que deseen mejorar el funcionamiento de las organizaciones escolares o que deseen mejorar la calidad educativa.

Las prácticas administrativas es un campo de estudio que ha adquirido relevancia en los

últimos años. Este concepto se ha estudiado dentro de las empresas productivas bajo la lógica de la ganancia, la competitividad o la innovación. Las instituciones educativas son organizaciones que, aunque no tienen ánimo de lucro, congrega recursos y personas para cumplir determinados propósitos, razón por la cual dichas prácticas se encuentran inmersas dentro de la gestión escolar y hace relevante su estudio.

En Colombia en los últimos 10 años han sido escasas las investigaciones sobre prácticas administrativas en instituciones educativas; el enfoque ha estado en la gestión educativa (Ramírez, 2012), las percepciones y prácticas de gestión (Mojica, 2013) o los enfoques administrativos (Ramírez et al., 2015). Por lo tanto, esta investigación representa un aporte al conocimiento existente, al centrar como categoría conceptual las prácticas administrativas en la gestión escolar, dentro de las instituciones educativas.

Sin embargo, el tema ha sido muy estudiado desde la perspectiva de la gestión escolar. El municipio de Puerto Boyacá, cuenta con nueve (9) instituciones educativas oficiales; de las cuales John F. Kennedy, José Antonio Galán, San Pedro Clavel y Antonia Santos; pertenecen a la zona urbana y las instituciones José Joaquín Ortiz, El Prado, Puerto Serviez, Agropecuaria el Marfil, Puerto Pinzón; pertenecientes a la zona rural. Es de vital importancia, el estudio realizado dado que permite ser un referente teórico para estudios relacionados con el ámbito educativo, así mismo genera un impacto social positivo, a los rectores y coordinadores académicos para efectuar mejoras en las prácticas administrativas y la gestión escolar.

## **Formulación de los objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Analizar las prácticas administrativas en la gestión escolar de los directivos Instituciones Educativas oficiales de Puerto Boyacá (Boyacá).

### **Objetivos específicos**

Definir el perfil organizacional de las instituciones educativas de Puerto Boyacá y sus directivos.

Describir las fases del proceso administrativo de las instituciones educativas del municipio de Puerto Boyacá.

Identificar las estrategias utilizadas en la administración de las instituciones educativas del municipio de Puerto Boyacá.

Proponer acciones de mejora que contribuyan a la gestión escolar de las instituciones educativas de Puerto Boyacá.

### **Marco teórico de la investigación**

El estudio de las prácticas administrativas en el entorno escolar ha sido escaso en los últimos 10 años. A nivel internacional, se ha indagado sobre las prácticas de gestión y liderazgo desde el relato de los directivos de tres escuelas básicas de Viña del Mar en Chile (Castro et al., 2011), las prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas (Donoso & Benavides, 2018), la relación entre prácticas administrativas de planeación, organización, dirección y control con las prácticas de innovación en una institución educativa de nivel medio superior de México (Avilés, 2012).

Mientras tanto, a nivel nacional se ha indagado acerca de la gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales desde las teorías administrativas y organizacionales (Ramírez, 2012), las percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en instituciones educativas del municipio de Pasto (Mojica, 2013) o los enfoques administrativos presentes en instituciones colombianas de educación básica y media (Ramírez et al., 2015).

En estos antecedentes se ha indagado principalmente sobre las prácticas de gestión, prácticas de liderazgo, prácticas de innovación y en algunos casos sobre las prácticas administrativas en los estudios internacionales. En la mayoría de estudios dichas prácticas se indagan mediante entrevista semiestructurada.

Esta investigación se fundamenta en tres categorías teóricas relevantes: funciones o fases de la administración, prácticas administrativas, instituciones educativas como organizaciones y la gestión escolar. Dichas categorías se detallan a continuación.

#### **Administración y funciones de la administración.**

La administración se ha definido desde los trabajos de Fayol (1916) como planear,

organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este autor clásico definió las seis funciones básicas de la empresa y las 5 funciones básicas de la administración. Las funciones básicas de la empresa son (Chiavenato, 2006):

- *Funciones técnicas:* relacionadas con la producción o bienes de la empresa.
- *Funciones comerciales:* relacionadas con la compra, venta o el intercambio.
- *Funciones financieras:* relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- *Funciones de seguridad:* relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- *Funciones contables:* relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- *Funciones administrativas:* aquellas que coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y siempre están por encima de ella.

Por su parte, la función administrativa se constituye por cinco funciones (Chiavenato, 2006):

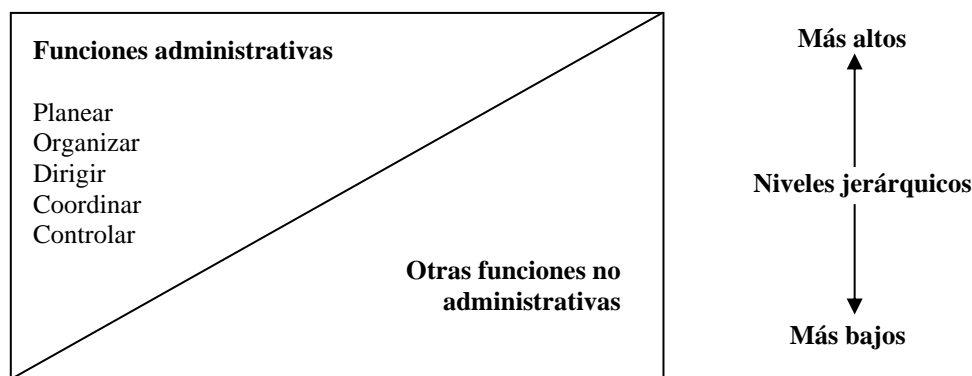
- *Planeación:* evaluación del futuro, trazar el programa de acción y aprovisionamiento de recursos en función de aquel.
- *Organización:* proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa y construye la estructuras material y social de la empresa.
- *Dirección:* Pone en marcha la organización, guía y orienta el personal. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales de la organización.

- **Coordinación:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Control:** verificar que todo suceda de acuerdo con el plan trazado, las reglas básicas establecidas y las órdenes dadas. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

De acuerdo a Fayol, la función administrativa no se concentra sólo en el alto nivel de la empresa ni es privilegio de los directores, en su lugar, se distribuye de forma proporcional entre los niveles jerárquicos.

### Figura 1.

*Proporcionalidad de la función administrativa.*



Nota: Funciones administrativas y otras funciones. Fuente: Chiavenato (2006).

Como se puede observar en la figura 1, en la medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de otras funciones de la empresa, y viceversa, en la medida que asciende, aumentan las funciones administrativas. En las instituciones educativas la función administrativa se encuentra concentrada principalmente en rectores y coordinadores.

Estas funciones o pasos de la administración se llevan a cabo por determinadas prácticas

que llevan a cabo cada uno de los miembros del equipo directivo de las instituciones educativas. Dichas prácticas se conceptualizan a continuación.

### **Prácticas administrativas**

Las prácticas es un concepto global que ha sido definido de diferentes maneras, para esta investigación se adopta el concepto dado por Foucault (como se cita en Castro, 2004): “La racionalidad o la regularidad que organiza lo que los hombres hacen (sistemas de acción en la medida en que están habitados por el pensamiento), que tiene un carácter sistemático (saber, poder, ética) y general (recurrente), y que por ello constituye una ‘experiencia’ o un ‘pensamiento’” (Castro, 2004, p. 428). Una práctica es lo que hacen los sujetos de manera recurrente y que involucra su experiencia, saber, poder y ética.

Las prácticas administrativas es un concepto que ha sido utilizado de manera implícita en el estudio de las organizaciones sin haber sido definido exactamente. Por ejemplo, uno de los textos que tiene más de 1500 citas es el libro de Shakeshaft (1989) quien hace un análisis crítico acerca del supuesto tradicional de que las mujeres deben emular las prácticas administrativas masculinas para poder ser efectivas.

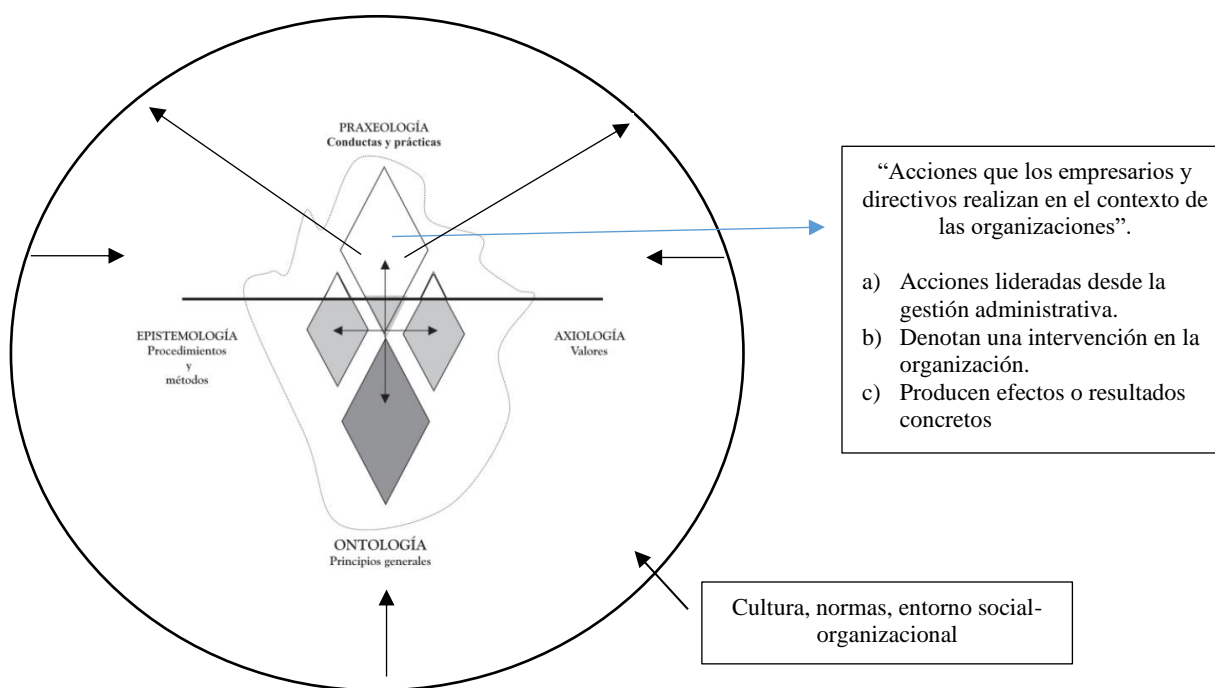
No obstante, en los últimos años se han realizado diversos acercamientos hacia la conceptualización de prácticas administrativas. Barreto (2010) realiza un interesante análisis en donde se puede deducir que las prácticas administrativas usualmente conciernen a “las acciones que los empresarios y directivos realizan en el contexto de las organizaciones” (Barreto, 2010, p. 27), pero tienen de trasfondo una interpretación personal que hace el directivo o empresario según su epistemología (procedimientos y métodos), axiología (valores) y ontología (principios generales) (Bédard, 2004), los cuales a su vez se encuentran influenciados por el entorno social, organizacional y normativo en el que se encuentra el individuo (Denzau & North, 1994; Powell



& Dimaggio, 1999). Consultando cada uno de estos autores, se puede ilustrar este análisis realizado por Barreto (2010) como se puede observar en la figura 2.

### Figura 2.

*Conceptualización de las prácticas administrativas.*



Nota: Prácticas administrativas y el entorno. Fuente: adaptación de Bédard (2004), Barreto (2010), Powell y Dimaggio (1999) y North y Denzau (1994)

La punta del Iceberg en el análisis de las prácticas administrativas es la faceta praxeológica o la conducta del empresario o directivo (Bédard, 2004), a su vez, estas prácticas en los estudios administrativos tienen tres aspectos en común mencionados por Barreto (2010): “a) que se refieren a acciones lideradas desde la gestión administrativa, b) que denotan una intervención en la organización y c) que producen efectos o resultados concretos” (p.28). La

parte oculta de este iceberg en la conceptualización de Bédard (2004) corresponde a los procedimientos, valores y principios que tiene el empresario o directivo, que a su vez se encuentran alimentados por la experiencia en la acción y la experiencia reflexiva de este individuo con el entorno.

En otras palabras, el entorno social-organizacional, la cultura y las normas a través de la experiencia práctica y reflexiva definen la epistemología, axiología y ontología del empresario o directivo, los cuales son los condicionantes de sus conductas y prácticas administrativas. Este último actuar del empresario o directivo renueva el ciclo de aprendizaje con el entorno, generando nuevas experiencias y nuevos avances en lo oculto de este iceberg filosófico.

Las prácticas administrativas tienen características particulares según el tipo de organización en las que se desarrollan. En el caso de la presente investigación, las organizaciones son instituciones educativas en donde las prácticas administrativas se refieren a acciones lideradas desde la rectoría y coordinación, que intervienen en la organización y producen efectos esperados o inesperados en la gestión escolar. A continuación, se describen el perfil característico que tienen las organizaciones escolares, con propósitos particulares y un entorno que delimita y define su acción directiva.

### **La organización educativa y su entorno**

Una organización es “cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2006, p. 72). Es decir, una organización es una entidad social en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos.

Mientras tanto, una Institución Educativa “es un conjunto de personas y bienes promovidos por las autoridades públicas o particulares, cuya finalidad será presar un año de

educación preescolar y nueva grados de educación básica como mínimo, y la media” (Art. 9, Ley 715 de 2001). Estas organizaciones, por ley, deben contar con licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, disponer de una estructura administrativa, planta física y medios educativos adecuados y ofrecer un proyecto educativo institucional (Art. 138, ley general de educación 115 de 1994).

Las instituciones Educativas estatales son departamentales, distritales o municipales y habrá una sola administración cuando en una misma planta física operen más de una jornada y podrá designarse una sola administración para varias plantas físicas de conformidad con el reglamento.

Una de las características más relevantes de estas organizaciones es su regulación estatal por tratarse de un bien público. Por lo tanto, es el Ministerio de Educación Nacional quien define los requisitos mínimos de infraestructura, pedagogía, administración, financiación y dirección que debe reunir el establecimiento educativo (Art. 138, ley general de educación 115 de 1994).

No obstante, dichas organizaciones gozan de autonomía escolar, la cual se encuentra reglamentada por el Artículo 77 de la Ley 115 de 1994:

Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

Parágrafo. Las Secretarías de Educación departamentales o distritales o los organismos que hagan sus veces, serán las responsables de la asesoría para el diseño y desarrollo del currículo de las instituciones educativas estatales de su jurisdicción, de conformidad con lo establecido en la presente ley (Art. 77 ley 115 de 1994).

En conjunto se observa que las Instituciones educativas son organizaciones cuyo propósito es la calidad y resultados educativos; al tratarse de un bien público su administración se encuentra reglamentada por el Ministerio de Educación Nacional, pero guarda autonomía escolar bajo asesoría de las secretarías de educación departamentales o distritales.

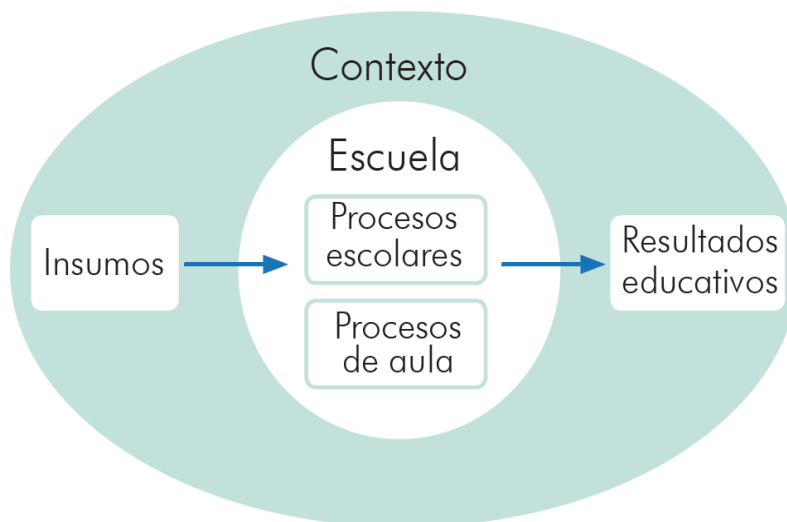
Los resultados educativos se miden con el rendimiento académico y el puntaje en pruebas de Estado o pruebas internacionales. En la literatura latinoamericana ya se ha relacionado que dichos resultados educativos están relacionados con el origen social del estudiante, insumos educativos, la familia, educación y prácticas educativas del profesor, nivel de escolaridad y expectativas de los padres, subsidios al estudio, calidad y recursos (humanos y físicos) del plantel educativo (Chica et al., 2010; UNESCO, 2016). De estos factores se puede deducir que el rendimiento académico depende de variables individuales e institucionales.

Stufflebeam (1967) planteó un modelo en el que pretende la comprensión de los fenómenos involucrados en un objeto de interés por medio de cuatro dimensiones: contexto, insumo, proceso y producto (ver figura 3); de ahí que las siglas de dicho modelo sean (CIPP). Este modelo plantea la necesidad de identificar etapas del proceso en donde se requiere contar con información para la toma de decisiones (Stufflebeam et al., 1971).

A continuación, se describen las dimensiones del CIPP, siguiendo la descripción que hacen Peña & Alvarado (2013) e (ICFES, 2016b):

### Figura 3.

*Marco CIPP de factores asociados a los resultados educativos.*



Nota: Factores asociados a los resultados educativos dentro del modelo CIPP. Fuente: ICFES (2017)

- *Contexto*: consiste en la realidad que puede influir externamente en el logro de los objetivos y abarca variables relacionadas con el entorno familiar, socioeconómico y cultural de la institución educativa.
- *Insumos*: consiste en los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) y establece cómo utilizar adecuadamente los recursos existentes para el logro de los objetivos. Estos recursos abarcan las capacidades de los estudiantes y los recursos de la escuela.
- *Proceso*: consiste en la interrelación dinámica entre las estructuras del programa y los diversos actores. En la escuela esta fase se orienta análisis de la implantación del currículo y a la toma de decisiones respecto del control y de la gestión del mismo. Incluye las actividades regulares desarrolladas en el colegio y dentro del salón de clases para cumplir con los objetivos de enseñanza en los establecimientos escolares.

- *Producto*: consiste en establecer si el producto final (resultado educativo) corresponde o no a las expectativas depositadas en él. Es el resultado esperado de las actividades realizadas en la institución educativa y en el salón de clases.

Bajo este modelo, las prácticas administrativas y la gestión escolar se convierten en catalizadores de la institución educativa y su entorno, sus insumos y sus procesos para obtener los resultados educativos adecuados. De esta manera, las prácticas administrativas en la gestión escolar, no solo obedecen a un entorno que les demanda resultados y define formas de hacer las cosas, sino que se llevan a cabo de acuerdo a las dimensiones de la gestión escolar. Este último concepto se describe a continuación.

### **Gestión escolar**

La gestión educativa se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación (Peinado & Rodríguez, 2018). Mientras tanto, la gestión escolar corresponde a las “acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular” (Peinado & Rodríguez, 2018, p. 88); este último concepto está muy ligado al de prácticas administrativas: “las acciones que los empresarios y directivos realizan en el contexto de las organizaciones” (Barreto, 2010, p. 27). La diferencia entre estos dos conceptos radica en las dimensiones de estudio que guían dichas acciones (ver tabla 1).

Así como en las organizaciones existen funciones básicas de la empresa, en las Instituciones Educativas existen cuatro dimensiones, componentes o funciones (Peinado & Rodríguez, 2018):

**Tabla 1.**

*Componentes de las prácticas administrativas y la gestión escolar.*

<b>Prácticas administrativas</b>	<b>Gestión escolar</b>
Planeación	Gestión pedagógica y académica
Organización	Gestión administrativa y financiera
Dirección	Gestión de la comunidad educativa
Coordinación	Gestión directiva
Control	

Nota. Relación entre las prácticas administrativas y la gestión escolar. Fuente: Autora

- *Gestión académica:* su campo de acción es el diseño, desarrollo y evaluación del currículo. Los aportes del rector, docentes y coordinadores en cuanto a conocimientos, experiencias, innovaciones, investigaciones, entre otros, impulsan el desarrollo y mejoramiento institucional para conseguir los objetivos propuestos.
- *Gestión administrativa y financiera:* Su campo de acción es la planeación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos. Estos son: apoyo administrativo a la actividad académica (información y registro), apoyo financiero y logístico (bienes), servicios complementarios y recursos humanos.
- *Gestión de la comunidad educativa:* vincula a los miembros de la comunidad y la institución con su entorno, a fin de fortalecer el desarrollo de su identidad y sentido de pertenencia con la institución y su proyecto educativo institucional.
- *Gestión directiva:* su campo de acción es la institución educativa en su conjunto, o cual se manifiesta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia. Sus áreas de trabajo están en el direccionamiento estratégico, planeación, sistemas de comunicación y el desarrollo del clima institucional.

Similar a las organizaciones empresariales, las organizaciones escolares tienen su “junta directiva”, la cual se le denomina “gobierno escolar” y es una forma de ejercicio de la

convivencia democrática por medio de la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la organización y funcionamiento del Proyecto Educativo Institucional (Peinado & Rodríguez, 2018). De acuerdo a la Ley 115 de 1994, este gobierno escolar se conforma por el rector, el consejo directivo y el consejo académico; en donde se consideran las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los pares de familia. Una definición más exacta de este gobierno es:

Conjunto de organismos que orientan, dirigen y administran la institución educativa en los aspectos pedagógicos, académicos, administrativos, financieros, culturales y sociales. Su propósito es evitar que se desarrollen formas autoritarias y verticales de dirección, buscando que el proceso de gestión educativa en cada una de las etapas cuente con la mayor participación posible de la comunidad educativa (Peinado & Rodríguez, 2018, p. 116).

En conjunto, la revisión teórica realizada muestra que, en el proceso administrativo, por lo tanto, en las prácticas administrativas existen 5 fases: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Dichas fases se aplican en las organizaciones educativas, las cuales, desde el enfoque ecológico buscan resultados de calidad educativa en un entorno normativo y cultural que les demanda y limita su acción. A su vez, la organización escolar tiene procesos de gestión que le son propios, y que atraviesan las fases de administrativas, a saber: académica, directiva, administrativa y financiera y de la comunidad educativa.

### **Índice Sintético de Calidad Educativa y su relación con las prácticas administrativas y de gestión escolar.**

La calidad educativa tiene como trasfondo el traslado de la calidad valorada en el ámbito empresarial al ámbito educativo; no obstante, su concepto tiende a ser polisémico y subjetivo, en



el que no se tiene consenso sobre cuál es el producto de la educación, pero se evalúan, miden y califican diversas acciones desarrolladas por directivos, docentes y estudiantes como productos y resultados finales de gestión (Choles & Sánchez, 2019). Más allá de las críticas a la estandarización y las críticas a la medición de la calidad, este concepto no solo orienta las políticas públicas, sino la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en donde ésta se ve como una condición importante que permite a la población escapar del ciclo de la pobreza, reducir las desigualdades, llevar una vida saludable y crear sociedades más pacíficas (CEPAL, 2018).

Desde el punto de vista político y con fines de estandarización, la calidad educativa se ha definido como aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta (OCDE, 2001). En Colombia, dicha concepción se ha aterrizado como “aquella que desarrolla en los estudiantes las competencias de aprendizaje, personales y sociales, que les permite actuar de manera democrática, pacífica e incluyente en la sociedad” (MEN, 2018, p. 1). En este sentido, se ha adoptado una visión de la calidad en la que se propende por el producto del sistema educativo, que es la formación de competencias en los estudiantes que les permita desenvolverse en la sociedad.

En Colombia, dicha concepción de calidad ha implicado la garantía de algunas condiciones básicas para una educación de calidad (MEN, 2015b):

1. Docentes capacitados y en cualificación permanente, con acompañamiento y desarrollos de nuevas pedagogías que les permita estar a la vanguardia de los acontecimientos y responder a las necesidades de una educación inclusiva;

2. Currículos pertinentes al contexto, las condiciones y las necesidades de los individuos en las diferentes etapas de la vida;
3. Estrategias de formación integral, que transformen la convivencia y propicien respeto por el otro y su entorno,
4. Ambientes dignos para el aprendizaje y la provisión de condiciones básicas, entre otros.
5. Establecimientos educativos organizados y comprometidos, que gestionen y lideren de manera eficiente los recursos.

En estas condiciones se identifica que la calidad de la educación no depende sólo de los docentes, el currículo y las estrategias de enseñanza, sino que se requieren de procesos administrativos eficientes en los recursos, organizados en su gestión y que provean los ambientes necesarios para que los estudiantes logren formar sus competencias. Aquí yace la importancia de las prácticas administrativas y de gestión escolar, pues ellas permiten que se logren las condiciones básicas para la calidad educativa. A nivel organizacional, la búsqueda de la calidad se ha trabajado mediante procesos de acreditación y certificación de calidad, aseguramiento de condiciones básicas tecnológicas, de infraestructura, transporte y alimentación (MEN, 2015).

Desde el Ministerio de Educación Nacional ha consolidado un sistema de aseguramiento de la calidad enfocándose en tres elementos: 1) definición y socialización de estándares básicos de competencias y estrategias pedagógicas; 2) Evaluación de estudiantes, docentes, directivos e instituciones; y 3) mejoramiento (MEN, 2008). De aquí se desprende que, lograr la calidad educativa, depende de la constante medición, evaluación y mejora de los aspectos que básicos que permiten lograr dicha calidad.

El Índice Sintético de la Calidad Educativa mide cuatro aspectos de la calidad de la educación en todas las instituciones educativas colombianas y consiste en un indicador numérico en un rango de 1 a 10, entregado por cada nivel educativo: primaria, secundaria y media (ICFES, 2016a). Los cuatro componentes que mide el ICSE son los siguientes (MEN, 2015a):

- *Progreso*: muestra qué tanto ha mejorado la institución educativa en relación con el año anterior, respecto al número de estudiantes que estuvieron en un nivel insuficiente en las Pruebas Saber. Este componente tiene un peso del 40%.
- *Desempeño*: refleja el puntaje promedio que los estudiantes obtuvieron en la última aplicación de las pruebas Saber en matemáticas y lenguaje. El peso porcentual de este componente es del 40%.
- *Eficiencia*: corresponde a la proporción de estudiantes que aprueban el año escolar y pasan al siguiente, por lo tanto, se calcula con la tasa de aprobación que se tiene en el plantel. Este componente pesa el 10%.
- *Ambiente escolar*: Corresponde a la evaluación de las condiciones propicias para el aprendizaje en el aula de clase y se basa en los cuestionarios de factores asociados de las pruebas saber 5° y 9°, con los que se puede mirar cómo está la institución educativa en el seguimiento a los estudiantes y las situaciones de disciplina y convivencia. El peso porcentual de este componente es del 10%.

Es así como el ISCE es una herramienta que apoya el seguimiento al progreso de las instituciones educativas, quienes, de manera objetiva, pueden identificar cómo están y qué opciones se tienen para lograr la calidad educativa (Bolaño et al., 2018).

Las prácticas administrativas tienen que ver con el manejo y uso de los recursos y son un soporte que responde a las necesidades de la gestión educativa; juntas articulan procesos teóricos

y prácticos que favorecen el mejoramiento continuo de la calidad educativa, además de la equidad y pertinencia de la educación (García et al., 2018). La calidad educativa como un mejoramiento permanente puede plantearse en un ideal en el que se pueden transitar cuatro fases cíclicas de desarrollo institucional presentes en la gestión escolar (Quintana, 2018):

- *Fase 1. Tener:* recursos materiales, tecnológicos, humanos y económicos, protección, escenarios, infraestructura y salubridad.
- *Fase 2. Ser:* compromiso, responsabilidad, eficacia, buenas condiciones sociales, familiares, emocionales y económicas.
- *Fase 3. Hacer:* acciones pertinentes y coherentes; confiabilidad, crecimiento, impacto social, participación, eficacia.
- *Fase 4. Estar:* seguridad, estabilidad, reconocimiento, liderazgo.

Las prácticas administrativas y de gestión escolar aseguran las condiciones materiales y organizativas para asegurar la calidad educativa, por lo tanto, son relevantes para mejorar el ISCE en la medida los resultados del indicador son el reflejo de la gestión y permite iniciar procesos de mejora para alcanzar las metas que se han propuesto. En este sentido, lograr que los estudiantes mejoren en los resultados de las Pruebas Saber implica llevar a cabo labores de planeación curricular y de recursos, organización de actividades, dirección y toma de decisiones de acuerdo al contexto, coordinar las áreas de formación y administrativas y controlar que las acciones previstas se estén llevando a cabo. A su vez, desde las prácticas administrativas se pueden mejorar las situaciones que afectan el desarrollo de la enseñanza, tales como la disciplina, compromiso de los docentes con el seguimiento, uso efectivo del tiempo y la convivencia.

## Diseño metodológico

### Tipo de investigación

La investigación se desarrolla bajo un enfoque *cualitativo* pues realiza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar, ajustar y responder las preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2014). En nuestro caso el énfasis principal es la indagación de las prácticas administrativas de los directivos a través de sus opiniones.

El tipo de investigación es *descriptivo*, pues se “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2014, p. 80). En esta investigación se describen las prácticas administrativas de un grupo de rectores y coordinadores de instituciones educativas.

### Tabla 2.

*Clasificación de planteles de Puerto Boyacá, según los resultados de las pruebas saber 11 en el año 2019,*

Nombre de Establecimiento	Sector	Clasificación *	Matriculados (últimos 3 años)	Evaluados (últimos 3 años)	Índice de Matemáticas	Índice de Ciencias Naturales	Índice de Sociales y Ciudadanas	Índice de Lectura Crítica	Índice de Inglés	Índice Total
COLEGIO SANTA TERESITA	NO OFICIAL	A	150	149	0.7772	0.7583	0.7478	0.7829	0.7907	0.7684
IE JOHN F. KENNEDY	OFICIAL	C	142	140	0.692	0.6311	0.6143	0.7076	0.6536	0.6606
IE JOSE ANTONIO GALAN	OFICIAL	C	365	356	0.6544	0.6534	0.632	0.7057	0.6297	0.6589
I.E.T. JOSE JOAQUIN ORTIZ	OFICIAL	C	99	95	0.6404	0.6433	0.5924	0.6773	0.5954	0.6351
I.E. ANTONIA SANTOS	OFICIAL	C	197	191	0.615	0.6086	0.5998	0.6688	0.6292	0.6235
I.E.T. AGROPECUARIA EL MARFIL	OFICIAL	D	70	67	0.6068	0.5928	0.5416	0.6305	0.5696	0.5911
I.E. EL PRADO	OFICIAL	D	127	120	0.58	0.5724	0.5454	0.6308	0.5714	0.5813
I.E.T. PUERTO SERVIEZ	OFICIAL	D	140	138	0.5724	0.5733	0.5409	0.6329	0.5667	0.5789
I.E. PUERTO PINZON	OFICIAL	D	43	40	0.5709	0.5653	0.5482	0.6217	0.5358	0.5734
IE SAN PEDRO CLAVER**										

\* Los establecimientos A+ tienen menos del 35% de sus estudiantes en el 33% inferior, en al menos una de las cinco pruebas.

Los establecimientos A tienen entre el 20% y el 60% de sus estudiantes en el 33% inferior, en al menos una de las cinco pruebas.

Los establecimientos B tienen entre el 40% y el 85% de sus estudiantes en el 33% inferior, en al menos una de las cinco pruebas.

Los establecimientos C tienen más del 65% de sus estudiantes en el 33% inferior, en al menos una de las cinco pruebas. Los

establecimientos D tienen más del 80% de sus estudiantes en el 33% inferior, en al menos una de las cinco pruebas.

\*\* No es posible presentar los resultados de este establecimiento educativo ya que se encuentra clasificado en los casos en que no procede a efectuar la clasificación de planteles según la resolución 457 del 19 de julio de 2016.

Nota: Clasificación de planteles según resultados de pruebas Saber 11. Fuente: ICFES (2020)

En la tabla 2 se expone la clasificación de planteles según los resultados de los estudiantes en las pruebas Saber 11 en los últimos 3 años, para el año 2019, en las Instituciones Educativas de Puerto Boyacá. Esta clasificación consiste en letras A+, A, B, C y D, siendo A+ la más alta y D la más baja. Como es posible evidenciar, las instituciones educativas oficiales se encuentran en las clasificaciones más bajas: C y D, mientras que la institución educativa no oficial se encuentra en una clasificación A.

### **Población o muestra a utilizar**

La población corresponde a 10 rectores y 20 coordinadores que hay en las instituciones educativas de Puerto Boyacá (ver tabla 3). La muestra obtenida luego del contacto con cada uno de ellos y solicitud de entrevista fueron 5 coordinadores y 3 rectores. No se tienen participantes de dos instituciones educativas rurales que no se pueden entrevistar debido a que una de ellas no tiene rector y otra se encuentra en difícil acceso.

### **Tabla 3.**

*Instituciones educativas de Puerto Boyacá, total de estudiantes y número de sedes.*

<b>Institución Educativa</b>	<b>Total estudiantes</b>	<b>No de Sedes</b>
I.E. San Pedro Claver	1.874	2
I.E. Antonia Santos	1.482	3
I.E. José Antonio Galán	1.727	1
I.E. Jhon F. Kennedy	949	1
I.E. Técnica Puerto Serviez	637	4
I.E. Técnica José Joaquín Ortiz	634	9
I.E. El Prado	751	6
I.E. Guanegro	191	9
I.E. Puerto Pinzón	298	6
I.E. Técnica Agropecuaria El Marfil	539	8

Nota: Número de estudiantes y sedes de las instituciones educativas. Fuente: SIMAT, 2020

### Técnicas e instrumentos.

En la tabla 4 se exponen las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis de información para cada objetivo específico planteado.

**Tabla 4.**

*Técnicas de recolección y análisis de información según los objetivos específicos planteados.*

Objetivo específico	Técnica e instrumento de recolección de información	Técnica de análisis
Definir el perfil organizacional de las instituciones educativas de Puerto Boyacá y sus directivos.	Revisión documental (fichas de recolección, ver anexo 1)	Tablas de análisis por categorías
	Encuesta (cuestionario de caracterización, ver anexo 2)	Análisis estadístico
Describir las fases del proceso administrativo de las instituciones educativas del municipio de Puerto Boyacá.	Entrevista (entrevista semiestructurada, ver anexo 3)	Análisis de contenido (Atlas T.I)
Identificar las estrategias utilizadas en la administración de las instituciones educativas del municipio de Puerto Boyacá.	Entrevista (entrevista semiestructurada, ver anexo 3)	Análisis de contenido (Atlas T.I)
Proponer acciones de mejora que contribuyan a la gestión escolar de las instituciones educativas de Puerto Boyacá.		Análisis DOFA.

Nota: objetivos específicos y técnicas de recolección y análisis. Fuente: el autor.

Como técnicas de recolección de información está la revisión documental, cuestionario de caracterización y entrevista semiestructurada. La entrevista se diseña teniendo en cuenta las funciones de la administración y se buscará un instrumento validado que se pueda adaptar para esta investigación. Preliminarmente, ante la escasez de investigaciones hechas sobre prácticas administrativas en se tiene identificada la entrevista hecha por Colmenares & Rodríguez (2017) en el sector cooperativo.

### Técnicas de análisis de datos.

Para los datos cualitativos (documentos y transcripción de entrevistas) se adopta una estrategia de análisis de la información denominada *análisis de contenido*, la cual consiste en

identificar elementos comunes en la información recolectada, asignar categorías y extraer conclusiones. En términos de Galeano (2015), el análisis de contenido “consiste en una transformación del texto que está siendo sometido a análisis, regida por reglas y procedimientos definidos, y que debe ser justificada por el investigador teórica y metodológicamente mediante una interpretación adecuada” (p. 126). El análisis de contenido permite hacer inferencias válidas y repetibles de diversidad de textos (Páramo, 2017) y datos obtenidos de fuentes orales (Galeano, 2015). Este análisis se realiza por medio del Software Atlas T.I.

La tabla 5 muestra las instituciones educativas de Puerto Boyacá, subrayado en gris la disponibilidad de información en cada una de ellas según los instrumentos de recolección utilizados y la codificación asignada a cada una de las entrevistas realizadas a coordinadores y rectores.

**Tabla 5.**

*Disponibilidad de información recolectada según tipo de instrumento de recolección de información.*

I.E.	Cód.	Sector	Documentación		Cuestionario		Entrevista	
			PEI	Reporte Excelencia	Coordinador	Rector	Coordinador	Rector
I.E. Antonia Santos	AS	Urbano					CAS	
I.E. El Prado	EP	Rural						
I.E. Técnica Agropecuaria El Marfil	AM	Rural					CAM	
I.E. Técnica José Joaquín Ortiz	JJO	Rural					CJJO	RJJO
I.E. Técnica Puerto Serviez	PS	Rural						
I.E. Jhon F. Kennedy	JFK	Urbano					CJFK	J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020
I.E. José Antonio Galán	JAG	Urbano						RJAG



I.E. San Pedro Claver	SPC	Urbano		CSPC
I.E. Puerto Pinzón	PP	Rural		
I.E. Guanegro	G	Rural		

Fuente: el autor.

Las *categorías de análisis* para determinar las prácticas administrativas son las expuestas en la tabla 6 y corresponden a las fases de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, Control; las prácticas administrativas que se llevan a cabo en cada una de ellas, además de algunas reflexiones respecto a las mismas.

### Tabla 6.

*Categorías y subcategorías de la investigación.*

Categoría de la práctica administrativa	Subcategoría
Planeación (PL)	Proyección de objetivos
	Proceso
	Fuentes de externas para la planeación
	Planeación financiera
Organización	Fuera de la norma
	Procesos operativos
	Normas
	Estructura organizacional
Dirección	Fuera de la norma
	Proceso de toma de decisiones
	Otros actores de influencia
	Fuera de la norma
Coordinación	Acuerdos con actores externos
	Modos y mecanismos
	Solución de problemas
	Organización de información
Control	Fuera de la norma
	Instrumentos o mecanismos para el control de procesos
	Fuera de la norma

Nota: categorías y subcategorías de la investigación. Fuente: El autor

## **Resultados de la investigación**

De acuerdo a los objetivos específicos planteados, las prácticas administrativas de los directivos de las instituciones educativas de Puerto Boyacá se analizan, primero, entendiendo el perfil organizacional que tienen estas instituciones respecto a las características, experiencia y nivel formativo de quienes las dirigen y los resultados que cada una de ellas ha tenido en su calidad educativa. Luego, se describen las estrategias administrativas que se llevan a cabo en estas instituciones de acuerdo a las fases o funciones del proceso administrativo. Finalmente, se realizan algunas propuestas de mejora de dichas prácticas teniendo en cuenta los aspectos hallados.

### **Perfil organizacional de las instituciones educativas.**

Las instituciones educativas estudiadas organizan gran parte de sus prácticas y estructuras según las directrices del estado, dado su carácter oficial y por la prestación de un servicio de carácter público. En esta sección se analizan algunas condiciones que contribuyen a explicar las prácticas administrativas de las instituciones educativas de Puerto Boyacá: su desempeño en cuanto a su calidad educativa, cómo se organizan en cuanto a su estructura de cargos y jerarquías y cuál es el perfil de quienes dirigen estas organizaciones educativas.

### **Desempeño de las instituciones educativas**

El desempeño de las instituciones educativas se evidencia en la calidad del servicio que se presta y el aprendizaje de sus estudiantes. En Colombia estos aspectos se miden con el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) en el que se evalúa, en una escala de 1 a 10, el *desempeño* de los estudiantes de acuerdo a los resultados de la última aplicación de las pruebas Saber de lenguaje y matemáticas; el *progreso* de los estudiantes respecto las últimas dos aplicaciones de las mencionadas pruebas; la *eficiencia* o tasa de aprobación escolar de la última cohorte y el

*ambiente escolar* que perciben los estudiantes respecto a su aprendizaje y el compromiso de los docentes.

La tabla 7 muestra las instituciones educativas de Puerto Boyacá estudiadas y los resultados en el ISCE en los niveles de primaria, secundaria y media. Se puede observar que la institución educativa que posee mejor desempeño promedio es la I.E. José Antonio Galán, con un ICSE de 5.48, el cual es levemente inferior al promedio nacional de 5.79 y el promedio de las instituciones educativas privadas del departamento de 7.67. Por su parte, la institución educativa que menos desempeño reporta fue la I.E. Agropecuaria el Marfil, con un ICSE promedio de 3.96 y las demás presentaron índices promedio entre 4.01 y 4.99. Estos resultados evidencian que el desempeño de estas instituciones educativas está en un nivel medio, por lo tanto, pueden mejorar en los próximos años.

**Tabla 7.**

*Desempeño de las instituciones educativas de Puerto Boyacá, según el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE).*

Institución Educativa	Total estudiantes año 2020	No de Sedes	Nivel	Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) año 2018					
				Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	
I.E. San Pedro Claver	1.874	2	Primaria	2.29	0.37	0.93	0.76	4.35	
			Secundaria	2.38	1.32	0.59	0.75	5.03	
			Media	2.35	0.41	1.45		4.21	
I.E. Antonia Santos	1.482	3	Primaria	2.19	0.23	0.93	0.76	4.10	
			Secundaria	2.19	1.06	0.91	0.14	4.91	
			Media	2.20	1.41	1.87		5.48	
I.E. José Antonio Galán	1.727	1	Primaria	2.44	1.57	0.97	0.75	5.73	
			Secundaria	2.40	1.51	0.84	0.75	5.49	
			Media	2.34	1.93	1.95		5.22	
I.E. Jhon F. Kennedy	949	1	Primaria	2.42	1.50	0.94	0.76	5.62	
			Secundaria	2.30	0.67	0.84	0.75	4.56	
			Media	2.46	0.09	1.74		4.29	
I.E. Técnica Puerto Serviez	637	4	Primaria	2.21	1.51	0.83	0.74	5.28	
			Secundaria	2.12	0.35	0.80	0.75	4.02	
			Media	2.11	0.52	1.75		4.38	
I.E. Técnica	634	9	Primaria	2.45	1.65	0.90	0.75	5.75	4.94

José Joaquín Ortiz			Secundaria	2.36	0.66	0.81	0.75	4.59
			Media	2.26	0.38	1.83		4.48
			Primaria	2.25	0.69	0.96	0.75	4.64
I.E. El Prado	751	6	Secundaria	2.13	0.11	0.99	0.75	3.98 4.17
			Media	2.06	0.00	1.82		3.88
I.E. Técnica			Primaria	2.31	0.69	0.67	0.75	4.41
Agropecuaria El Marfil	539	8	Secundaria	2.26	0.14	0.60	0.75	3.75 3.96
			Media	1.97	0.00	1.74		3.71

Nota: Reporte de la excelencia de las instituciones educativas de Puerto Boyacá. Fuente:

Ministerio de Educación Nacional (2018).

Por su parte, desde una mirada transversal a estos indicadores se puede observar que los niveles de primaria son los que mejores ISCE reportan en estas instituciones educativas, mientras que en la educación media estos índices desmejoran. Lo anterior indica que los esfuerzos administrativos y educativos son más fuertes y permiten obtener mejores resultados en los niveles de primaria, que en el nivel de secundaria y media.

### **Estructura organizacional**

Aunque no fue posible acceder a todos los organigramas de las instituciones educativas de Puerto Boyacá, en esta sección se analizan y comparan algunos de ellos. De manera preliminar es importante relacionar las instancias de gobierno y participación institucional que, por normatividad del gobierno nacional (Decreto 1075 de mayo de 2015), las instituciones educativas deben tener:

*Consejo directivo:* Es el encargado de tomar decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional y se encuentra conformado por el rector, dos representantes del personal docente, un representante de los estudiantes, un representante de los exalumnos, un representante de los sectores productivos organizados del ámbito local.

*Consejo académico:* Responsable de la organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento del plan de estudios, revisión y ajustes al currículo y participación en la evaluación

institucional anual. Se conforma por el rector, los directivos docentes y un docente de cada área definida en el plan de estudios.

*Rector:* es el representante de la institución educativa encargado de dirigir los procesos de la organización, responder por la calidad de la prestación del servicio, coordinar los órganos de gobierno escolar, dirigir los equipos docentes, administrar los recursos, asignar cargas académicas, entre otros.

*Comité de convivencia:* Es un órgano consultor del consejo directivo o el rector respecto a la resolución de situaciones relacionadas con la convivencia y la disciplina. Se conforma por los representantes de todos los estamentos de la institución educativa.

*Consejo de padres de familia:* tiene como función involucrarse en la elaboración de los planes de mejoramiento, difusión y uso de los resultados de las pruebas Saber, presentar propuestas para el mejoramiento del manual de convivencia y apoyar actividades de la institución educativa. Se conforma por mínimo 1 y máximo 3 padres de familia por cada uno de los grados que ofrezca el establecimiento educativo.

*Comisiones de evaluación y promoción:* se constituyen por el rector, tres docentes de cada grado y un representante de los padres de familia. Se encarga de definir la promoción de los estudiantes y recomendar actividades de refuerzo para aquellos que tengan dificultades.

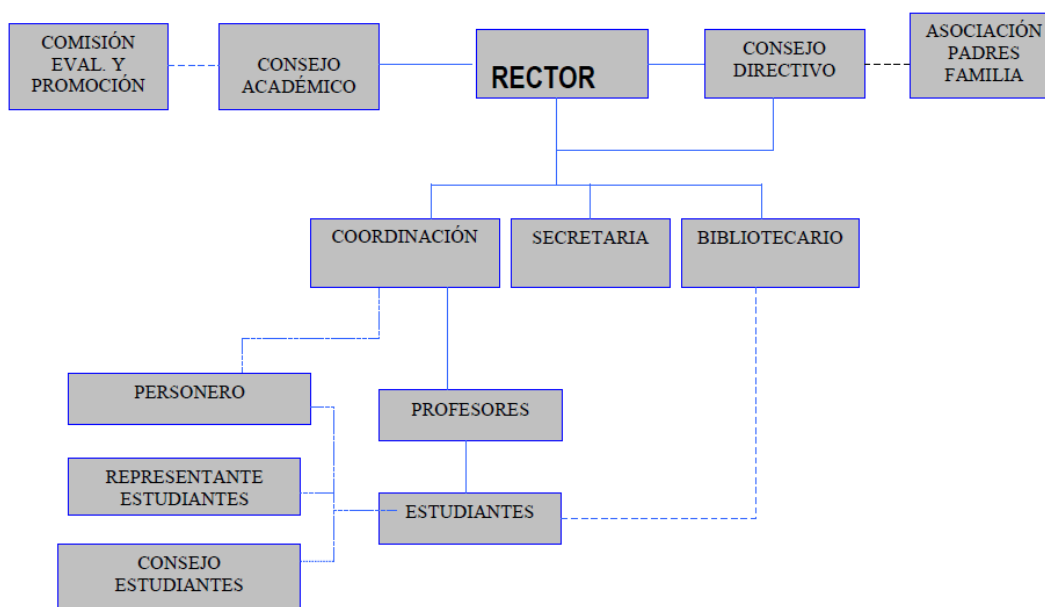
*Consejo estudiantil:* es la instancia de participación de los alumnos en la vida institucional y se conforma por un estudiante de cada grado entre los que se elige el representante al consejo directivo.

*Personero estudiantil:* es un alumno de 11° grado seleccionado para promover el ejercicio de los derechos y deberes de los estudiantes establecidos en la constitución, leyes, reglamentos y manual de convivencia.

En la figura se observa el organigrama de la I.E. José Joaquín Ortiz y muestra que en el nivel jerárquico superior se encuentra el rector, no obstante, él dirige junto con el consejo académico, el consejo directivo, la asociación de padres de familia y la comisión de evaluación y promoción, que hacen parte de las principales instancias de gobierno y participación institucional reglamentados por el decreto 1075 de mayo de 2015.

#### Figura 4.

*Organigrama de la I.E. José Joaquín Ortiz.*



Nota: Organigrama de la I.E. José Joaquín Ortiz. Fuente: PEI de la I.E. José Joaquín Ortiz.

En el nivel medio se encuentra la coordinación, secretaria y bibliotecario; mientras que en el nivel operativo se ubica el personero, representante de los estudiantes, consejo de estudiantes, profesores y demás alumnos.

El organigrama de la I.E. Antonia Santos muestra una estructura similar, solo que en el nivel superior solo se menciona al consejo de padres y el consejo directivo, mientras que los demás consejos se encuentran en un nivel medio de la parte educativa (izquierda) bajo la

coordinación. Por su parte, en el mismo nivel, se encuentra el área administrativa en donde se encuentra tesorería, secretaría, servicios generales y celaduría.

### Figura 5.

*Organigrama de la I.E. Antonia Santos.*

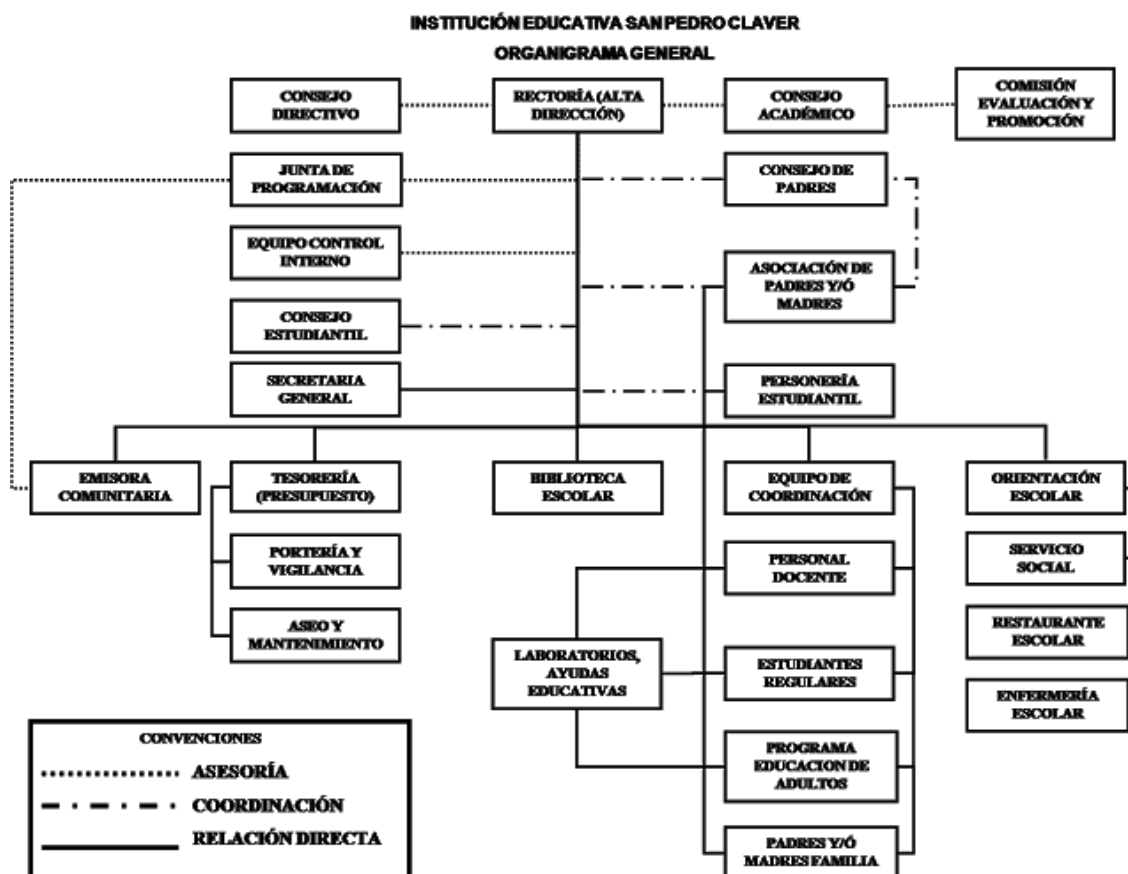


Nota: Organigrama de la I.E. Antonia Santos. Fuente: PEI de la I.E. Antonia Santos.

Por su parte, la I.E. San Pedro Claver muestra una organización más amplia en donde incluye en el nivel superior al consejo directivo, el consejo académico y la comisión de evaluación y promoción, mientras que en los niveles intermedios de asesoría se encuentran diversos órganos como la asociación de padres de familia, personería estudiantil, consejo de padres, consejo estudiantil, equipo de control interno, entre otros. Mientras tanto en niveles medios de mando se ubica la coordinación y áreas administrativas como tesorería y orientación escolar. En el nivel operativo se ubica el personal docente, estudiantes y padres de familia.

Figura 6.

Organigrama de la I.E. San Pedro Claver



Nota: Organigrama de la I.E. San Pedro Claver. Fuente: PEI de la I.E. San Pedro Claver.

Las estructuras organizacionales de las instituciones educativas difieren en algunos aspectos de distribución y jerarquías, no obstante, tienen en común que la principal instancia de dirección es la rectoría y los órganos de asesoría son los que la normatividad nacional dispone que deben existir. Mientras tanto, en los niveles medios se ubica la coordinación académica para el área del servicio educativo y las diferentes dependencias administrativas. En el nivel operativo se encuentran los profesores, estudiantes y dependencias auxiliares de administración y secretarías.

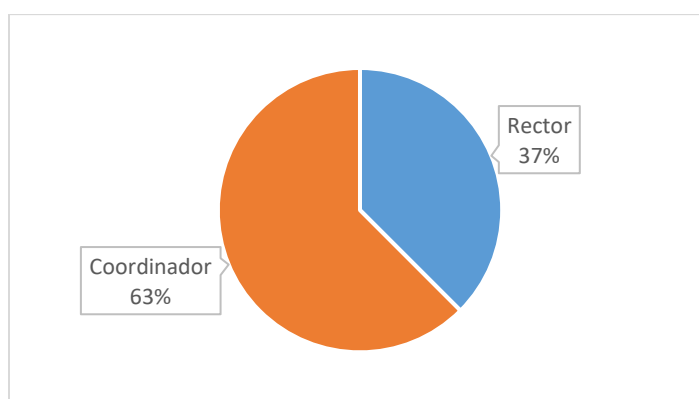


### Características de los directivos entrevistados.

Los directivos entrevistados en las instituciones educativas fueron coordinadores (63%) y rectores (37%) (ver figura 7) y la mitad de ellos fueron mujeres (50%) (ver figura 8), por lo tanto, existe una visión complementada de las prácticas administrativas de estas organizaciones al entrevistar estos dos tipos de directivos y género.

#### Figura 7.

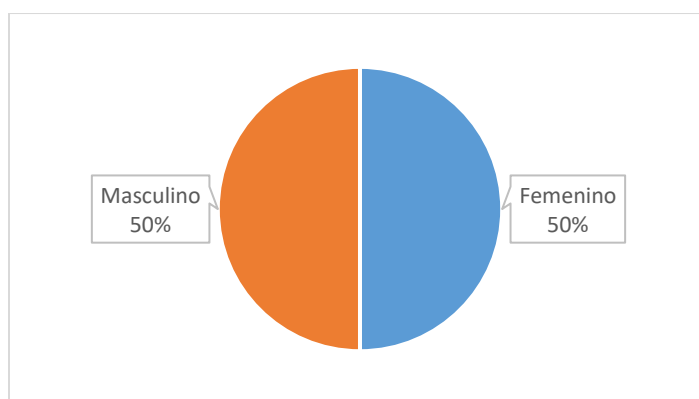
*Distribución de los directivos según cargo.*



Nota: Distribución de los directivos según cargo. Fuente: El autor.

#### Figura 8.

*Distribución de los directivos según género.*

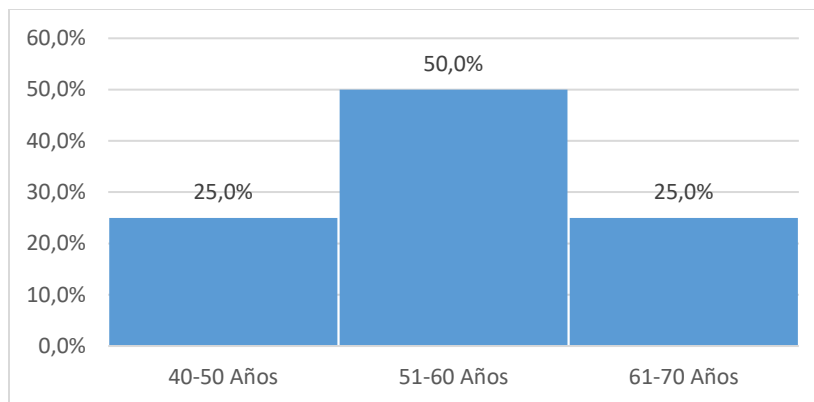


Nota: Distribución de los directivos según género. Fuente: El autor.

Todos los directivos entrevistados superan los 40 años de edad, no obstante, la mayoría tienen entre 51 y 60 años (50%) (ver figura 9); esto también se encuentra relacionado con los años experiencia docente, pues la mayoría de ellos supera los 21 años (ver figura 10).

### Figura 9.

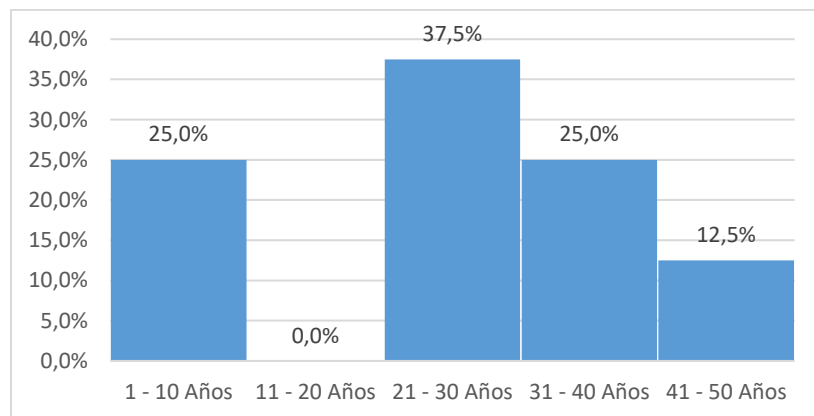
*Distribución de los directivos según edad.*



Nota: Distribución de los directivos según edad. Fuente: El autor.

### Figura 10.

*Distribución de los directivos según años de experiencia docente.*

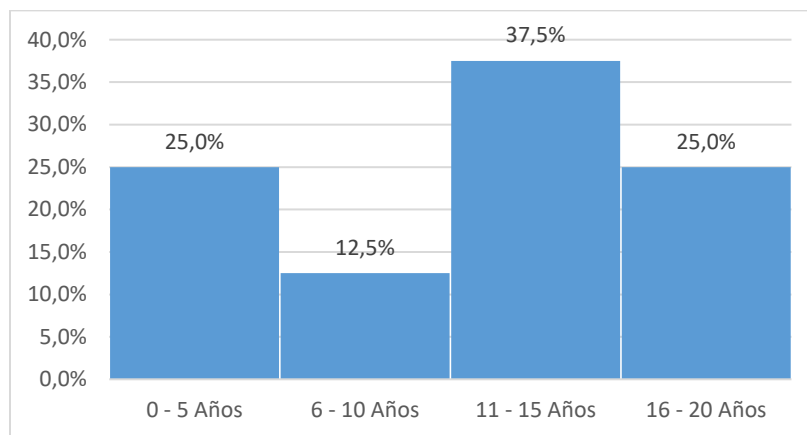


Nota. Distribución de los directivos según años de experiencia docente. Fuente: El autor.

Mientras tanto, la experiencia directiva de los entrevistados se ubica entre los 0 y 20 años, siendo su mayoría entre 11 y 15 años, con el 37.5% de participación (ver figura 11).

**Figura 11.**

*Distribución de los directivos según años de experiencia directiva.*



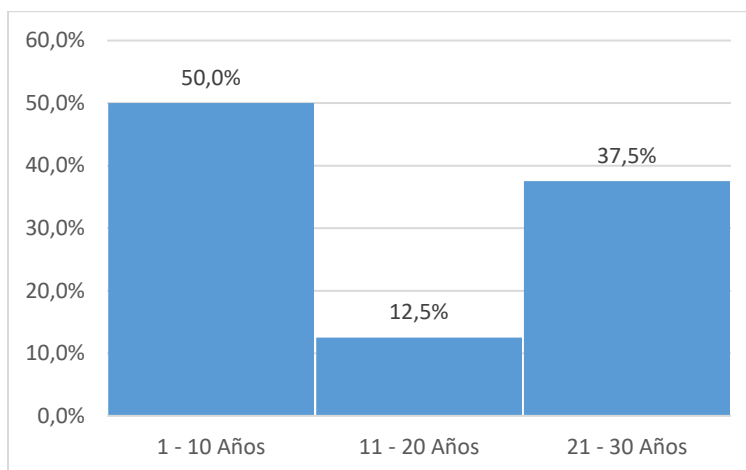
Nota: Distribución de los directivos según años de experiencia directiva. Fuente: El autor.

Un contraste entre los años de experiencia docente y directiva muestra que existe un 25% de los docentes que tiene menos de 10 años de experiencia docente y menos de 5 años de experiencia directiva. Lo anterior muestra un grupo heterogéneo de directivos que cuenta con amplia trayectoria en estas dos áreas como aquellos que inician este camino.

Por su parte, la mitad de los directivos lleva menos de 10 años en la institución educativa, mientras que el 37.5% está en el rango entre 21 y 30 años de antigüedad (ver figura 12). Lo anterior implica que existen directivos que tienen amplia experiencia con la comunidad educativa y la cultura organizacional de la institución educativa, mientras que otros llevan menos tiempo en dicha organización.

**Figura 12.**

*Distribución de los directivos según antigüedad en la institución educativa.*

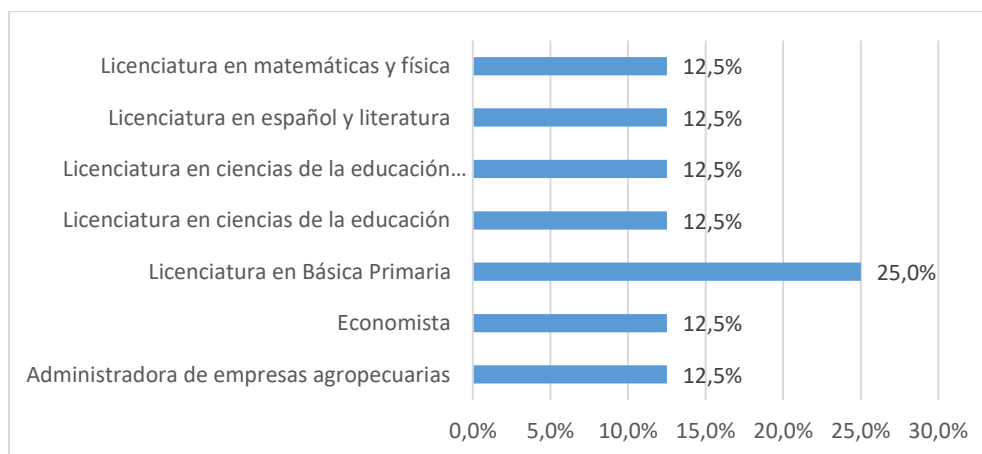


Nota: Distribución de los directivos según antigüedad en la institución educativa. Fuente: El autor.

En cuanto a la formación de los directivos, un 75% de ellos son licenciados en básica primaria y otras especialidades educativas, mientras que el 25% tienen formación en economía y administración de empresas agropecuarias (ver figura 13).

**Figura 13.**

*Distribución de los directivos según su título de pregrado.*

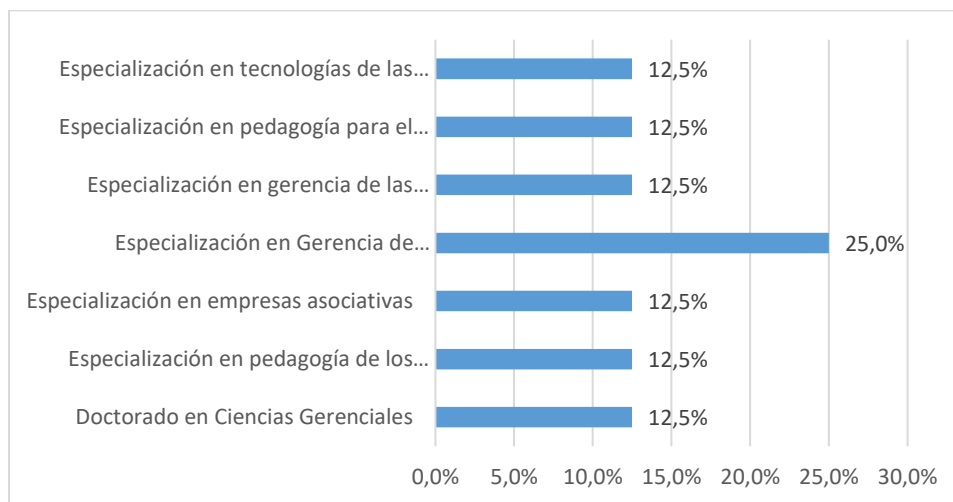


Nota: Distribución de los directivos según su título de pregrado. Fuente: El autor.

Todos los directivos tienen postgrado, la mayoría de ellos a nivel de especialización (87.5%), en áreas gerenciales, educativas y tecnológicas, y uno a nivel de doctorado (12.5%).

**Figura 14.**

*Distribución de los directivos según su título de posgrado.*



Nota: Distribución de los directivos según su título de posgrado. Fuente: El autor.

La formación académica y experiencia de los directivos entrevistados demuestra amplio conocimiento teórico y empírico sobre la administración de instituciones educativas, lo cual se verá reflejado en las prácticas de administración de estas organizaciones.

**Prácticas administrativas de los directivos**

En esta sección se describen las prácticas administrativas de los directivos entrevistados, fundamentados en las funciones de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Al final se analizan las mejores prácticas y resultados obtenidos en las instituciones educativas en cuanto a sus metas.

### **Prácticas de planeación.**

La planeación es un proceso inicial en la administración del negocio y consiste en proyectar metas y establecer planes para cumplirlas. Se analiza cuáles son las prácticas administrativas de planeación respecto a la proyección de objetivos, el proceso que se sigue, las fuentes externas de información el establecimiento de presupuestos financieros y algunas dificultades para seguir la normatividad respecto a la planeación.

#### ***Proyección de objetivos***

Las prácticas administrativas de los directivos entrevistados para la proyección de objetivo se encuentran ligadas a los lineamientos que el Ministerio de Educación Nacional imparte para el mejoramiento institucional, como se indica: “Se proyecta a través de un plan operativo en donde están definidas las metas, los objetivos, los indicadores, las tareas los responsables y demás básicamente la guía 34 para poder proyectar todo lo que compete a la institución” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:5). Esto también es visible en otro de los entrevistados:

Los objetivos se proyectan junto con el horizonte institucional educativo en la planeación que se hace año a año incluidos en el plan de área y plan de aula tal como lo explican los lineamientos del ministerio de educación nacional y la secretaría de educación, basados en el PEI de la institución (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:4).

Se identifica entonces que los objetivos se plasman en planes operativos y se definen en metas e indicadores concretos que los responsables asignados deben lograr; se proyectan acorde a lo plasmado también en el PEI y los lineamientos que emanan del gobierno nacional para estas instituciones educativas.

La forma como se llega a estos objetivos es por consenso, pero bajo la coordinación del rector o rectora de la institución, tal como se observa en las siguientes opiniones: “Los proyecta la rectora de la I. Educativa, en común acuerdo y en reunión con el consejo directivo y académico; teniendo en cuenta las prioridades y/o necesidades de la población educativa” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:4): “En el equipo de gestión directiva que lo conformamos el señor rector, las coordinadoras, la psicoorientadora y en general la iniciativa la toma el señor rector, se analiza se discuten en el equipo de gestión y se ejecutan” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:4); “A través de las reuniones se evalúa y con base en la evaluación que hayamos tenido del proceso X se empieza a planear, teniendo en cuenta obviamente nuestro PEI, nuestra misión visión, perfil del estudiante etc.” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:4).

Es así como, en las prácticas administrativas de planeación de objetivos, la responsabilidad no recae en el rector o rectora, sino que se lleva a cabo en un equipo conformado por coordinadores y personal de apoyo psicológico.

También se evidencian prácticas de ajuste y reajuste de objetivos de acuerdo a las necesidades y momento que vive la institución educativa y se articulan en diferentes planes operativos: “se hace ajustes año a año, un plan de mejoramiento, que se enfoca en los resultados internos, de aprobación de reprobación y en los resultados de pruebas externas como las pruebas saber. Básicamente la planeación se enfoca en nuevas metas” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:5); “Estos objetivos están planeados y proyectados a través del PEI institucional y obviamente están integrando los planes de área, los planes de aula y los proyectos institucionales” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:4).

En conjunto, las prácticas administrativas de proyección de los objetivos y horizonte institucional de la institución educativa se hacen en lapsos de 1 año (corto plazo), se plantean en consenso con el equipo directivo y se plasman en un conjunto de planes de apoyo a la gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI), planes de aula, proyectos institucionales.

### ***Proceso de planeación.***

El proceso de planeación se lleva a cabo por etapas que han sido reconocidas por los entrevistados: planeación, seguimiento, evaluación y mejora (ver tabla 8).

Las etapas del proceso de planeación están marcadas por la normatividad y orientaciones del gobierno nacional, principalmente de la ley 115 de 1994 y la Guía 34 de mejoramiento institucional. En la primera etapa se formulan las actividades a realizarse a nivel general y académico en espacios de tiempo determinados para realizarse, generalmente al principio de año antes de iniciar clases. Esta formulación inicial de planes generales se realiza por medio de equipos en los niveles jerárquicos superiores y por los mismos profesores y coordinadores en el ámbito académico.

### **Tabla 8.**

#### *Etapas del proceso de planeación en las instituciones educativas.*

<b>Etapa</b>	<b>Comentario</b>
	“La planeación se lleva a cabo mediante dos procesos. Planeación general: contempla todas las actividades escolares y extraescolares, con la ayuda de los coordinadores y el consejo académico. Académica: La realizan por departamentos de áreas el docente correspondiente” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:6-8)
Planeación	“El proceso de planeación se realiza en las semanas institucionales que tiene la institución, orientadas por la secretaría de educación y el señor jefe de núcleo, lo realizan los docentes con los lineamientos e instrucciones del señor rector y los señores coordinadores quienes están día a día pendientes de sus docentes vigilando el trabajo” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:6)
	“La planeación se lleva a cabo con equipos de trabajo en los que me apoyo y bajo algunas orientaciones y pautas de las mismas normas, encaminamos esa planeación. Utilizamos los espacios como las semanas de desarrollo institucional y algunas jornadas pedagógicas”



---

	<p>“Hay un proyecto educativo institucional, hay un plan operativo y para dar cumplimiento hay que revisarlos y hacer seguimiento a las diferentes tareas y a los diferentes componentes del PEI, eso es lo que se tiene en cuenta para poner en funcionamiento la institución” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:7)</p>
Seguimiento	<p>“Primero hay que dar cumplimiento a la jornada académica, empieza a las 12 y 30 y se termina a las 6: 40. Pero yo llego a las 10 y media para cumplir con la jornada laboral de 8 horas, sin embargo, todo lo que esté planeado en la agenda, en el programador, hay que estar y cumplir a la hora que esté programado. Y aunque no se haya programado si se presenta algo urgente como una visita domiciliaria, para hacer algún restablecimiento de derechos se debe hacer” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:6)</p>
Evaluación	<p>“Siempre iniciamos con una autoevaluación, si es al finalizar el año, la autoevaluación de todos los procesos durante el año, y después de la autoevaluación se proyecta que debemos hacer para mejorar, si hay procesos que nos fue muy bien, se continua igual, y se busca la manera de mejorar, y si hay proyectos que definitivamente no se cumplieron, o no se cumplieron de la forma que debía hacer o actividades que se dejaron de hacer, se empieza a planear” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:6)</p> <p>“La planeación se hace basada en la evaluación institucional y el plan de mejoramiento que tenemos de la auditoría interna y de la auditoría que nos están haciendo desde hace 2 años la secretaría de educación, ellos tuvieron unos hallazgos y nos dejaron un plan de mejoramiento que hemos cumplido en la medida de las posibilidades” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:6)</p>
Mejora	<p>“Estamos organizados por departamentos de áreas, todas las áreas que contempla ley 115; y departamentos de grados, preescolar, primero, segundo y tercero porque las áreas empiezan desde cuarto de primaria. Y se tiene en cuenta el plan de mejoramiento, la evaluación institucional de cada año, nos basamos mucho en la guía 34, que nos dan elementos que debemos mejorar y retroalimentar y también las jornadas institucionales, reuniones de área y de grado permiten retroalimentar el proceso de planeación. La planeación se hace al principio y se revisa durante todo el año” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:8)</p>

---

Nota: Etapas del proceso de planeación en las instituciones educativas. Fuente: El autor.

En la siguiente etapa, los planes se van ejecutando en el día a día y se les hace seguimiento de su cumplimiento durante todo el año. El Plan Educativo Institucional y el Plan Operativo son las guías generales para la acción y funcionamiento de la institución; no obstante, cada coordinador tiene su agenda y programador para llevar a cabo las actividades del día. A pesar de esto, las actividades pueden salirse de lo planeado de acuerdo a situaciones coyunturales que se presenten.

En la siguiente etapa se marca un punto de inflexión en la planeación, pues consiste en evaluar y autoevaluar los logros obtenidos frente a lo planeado. A partir de allí se continúan

haciendo de la misma manera aquellas actividades que dieron buenos resultados y se plantean planes de mejoramiento para aquellas que aún tienen falencias.

Finalmente, los hallazgos de la evaluación inician nuevos procesos de planeación en los que se consideran nuevos objetivos y los aspectos a mejorar propuestos por las auditorías estatales y la autoevaluación institucional. Precisamente las orientaciones del Ministerio de Educación nacional indican tareas que se deben realizar para mejorar y retroalimentar el proceso de planeación, como las jornadas institucionales o las reuniones de área y de grado.

La planeación que llevan a cabo las instituciones educativas se compone de un ciclo de establecimiento de objetivos, seguimiento, evaluación y acciones de mejora en una nueva planeación. A partir del PEI y el plan operativo, los siguientes niveles jerárquicos en el área académica y administrativa llevan a cabo sus planeaciones más de corto plazo para sus actividades propias.

#### ***Fuentes externas de información para la planeación.***

Las instituciones educativas por su carácter público y la normatividad que las rige, llevan procesos de decisiones que tienen en cuenta actores externos a la institución. En la planeación, los directivos argumentan que tienen en cuenta el entorno socioeconómico de la institución educativa, a la comunidad educativa en general, la familia, el gobierno, las empresas y la iglesia (ver tabla 9).

#### **Tabla 9.**

##### *Fuentes externas de información para la planeación.*

<b>Fuente</b>	<b>Comentario</b>
Entorno	“Viendo o vivenciando las necesidades, el desarrollo socio-cultural y económico” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:10) “otro factor externo es el clima que vivimos en Puerto Boyacá, tercero tenemos el factor violencia de los mismos barrios de estratos bajos y comunas que se dan aquí en sector urbano de este municipio, todo eso se tiene en cuenta porque se presenta desnutrición, falta de alimentos,

---

	<p>trasnocho por las cantinas en los barrios aledaños al colegio entre otras, afectan el rendimiento de los estudiantes” (CFJK:8).</p> <p>“En la planeación se tiene muy en cuenta el entorno en donde está ubicada la institución, para los perfiles que debemos sacar de los estudiantes, uno debe sacar perfiles de acuerdo con las necesidades de la comunidad, del sector y de la región” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:9)</p> <p>“En el PEI hay un componente que es el de proyección a la comunidad educativa, la idea es que ellos participen, se involucren, dentro de la institución educativa, a la vez propongan y adquieran sentido de pertenencia que permite desarrollar diferentes actividades plenamente y en armonía con todos” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:9)</p> <p>“entre otros de la comunidad educativa en la cual emergen nuestros educandos” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:10)</p>
Comunidad educativa en general	<p>“No olvidemos que, en las autoevaluaciones, también están las evaluaciones que hace el consejo directivo, en donde está representado cada uno de los estamentos, el sector productivo, padres de familia, exalumnos, alumnos, docentes, directivos docentes” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:9).</p> <p>“De una u otra manera a través del gobierno escolar, tenemos en cuenta a los padres de familia, a los estudiantes a través del consejo estudiantil, el personero” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:8).</p> <p>“El entorno se tiene en cuenta en varios aspectos, primero en el aspecto de los estudiantes y padres de familia quienes son de estratos bajos y no poseen recursos suficientes para atender a sus hijos en colegios de índole superior” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:8)</p> <p>“Las instituciones educativas tenemos que trabajar de la mano con la comunidad, siempre se tienen en cuenta los padres de familia porque son ellos los que nos ayudan a que las actividades programadas durante salgan de la mejor manera” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:8)</p>
Familias	<p>“De manera activa, siempre estamos involucrando a todos, empezando por la familia, lo que es el entorno familiar, el ámbito familiar, algunos toca con familia extensiva porque no tienen así de primera mano, como tío, tía, abuelos; en la medida en que nos puedan colaborar y lo hagan con la intención de colaborar y que figuren como acudientes” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:8)</p> <p>“El deber ser es que haya esa participación de las autoridades municipales, la familia, pero siendo sinceros realmente es muy difícil esa participación, nosotros nombramos de cada curso 2 delegados de los padres de familia, ellos hacen parte para constituir el consejo académico que sería el ente por ley que le corresponde participar de esa planeación. Aunque tenga la voluntad, en realidad no aportan mucho, no llevan propuestas, asisten solamente, les falta experiencia o conocimientos para que participen de manera activa” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:10).</p>
Gobierno	<p>“Los rectores en las instituciones educativas no son los que mandan y ordenan, en el fondo simplemente somos unos secretarios, soldados de la patria que cumplen órdenes, todo lo que uno vaya a hacer tiene como base una normatividad, una circular, una resolución, un comunicado, una ley, un decreto” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:8)</p>
	<p>Alcaldía “En cuanto a recursos, la alcaldía es la encargada de mantener la infraestructura del lugar, se hacen proyectos por ejemplo para arreglar las baterías de baño y se</p>

---

---

ejecutan en años posteriores” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:8).

“La alcaldía se vincula cuando empezamos a hacer las gestiones para buscar el apoyo que se requiere en temas como infraestructura, mantenimiento” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:9).

“Nosotros tenemos alguna vinculación constante con la alcaldía municipal, dentro de sus proyectos que tiene municipales vincula la educación y de alguna manera nos reúne a compartir lo que él pretende y que nosotros le apoyemos en sus trabajos que va a adelantar y para que nos apoye en las actividades que llevamos a cabo” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:9)

Policía “Y la policía siempre se tiene en cuenta para charlas sobre consumo de sustancias que es lo que más nos golpea ahora en los colegios del municipio” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:9).

“La policía nacional a veces se vincula con algunas estrategias y algunas campañas” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:10)

“Las entidades también de igual manera en la medida en que nos puedan colaborar nos toca trabajar de la mano por ejemplo con la comisaría de familia, con la personería con el defensor de familia, con el bienestar familiar, con familias en acción con los del restaurante escolar, con el hospital” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:8).

Otros “El hospital se incluye en la medida que nos presten los servicios, la casa de la cultura, nos ofrece canto, danza teatro y se incluyen en la contra jornada, nosotros nos comprometemos a inscribir los niños y motivar a los padres y ellos los entrenan y hacen los montajes que se ven en la jornada cultural en septiembre” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:9).

“Por ejemplo la EBSA tiene un programa que se llama creciendo con energía, que lo hace la psicóloga de la EBSA, ella nos avisa al comienzo del año y se incluye en la programación, este programa enseña prevención en los manejos de todo lo que tenga que ver con electricidad” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:8).

Empresas “Mas que toda la parte externa privada o pública se busca para apoyo, debido a que hay muchas actividades que requieren recursos y no se puede utilizar los fondos de servicios educativos, entonces se busca el apoyo económico de los agentes externos para la realización de algunas actividades durante el año” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:9).

Iglesia “La iglesia se vincula por ejemplo cuando van a dar la ceniza el miércoles de ceniza” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:8)

---

Nota: Fuentes externas de información para la planeación. Fuente: El autor.

El proceso de planeación en las instituciones educativas de Puerto Boyacá tiene en cuenta el entorno socioeconómico de la región, pues son factores que afectan el rendimiento académico y desempeño de los estudiantes. Los escasos recursos, la violencia y el alcoholismo son factores contextuales que se tienen en cuenta a la hora de hacer la planeación de las actividades de la institución educativa para la formación de los estudiantes.

Por su parte, la comunidad educativa en general hace parte del proceso de planeación porque puede participar e involucrarse en la proyección de las actividades del año, además de contribuir al proceso de autoevaluación al final de este proceso de planeación. Los directivos reconocen esta importancia y conforman consejos directivos en donde los involucran.

De forma específica, un agente externo importante a la hora de planear en las instituciones educativas es la familia. En las familias residen condiciones de apoyo al estudiante desde casa, así como su acompañamiento frente a las actividades escolares, por lo tanto, deben tenerse en cuenta la hora de planear. Sin embargo, aunque las familias tienen voz en los consejos directivos, indican los líderes de estas instituciones educativas que su aporte es casi nulo debido a su falta de experiencia, conocimientos e interés por participar de una manera activa. El rol de los padres de familia en la planeación es más pasivo, por lo tanto, aprueban planes y evaluaciones con baja contribución de su parte.

El gobierno es un actor relevante a la hora de planear las actividades y logros de la institución educativa durante el año. Por un lado, la normatividad y regulación estatal define los límites de actuación en lo administrativo, financiero y académico, por lo tanto, el marco general de la planeación parte de la consideración de estas regulaciones. Por otro lado, la institución educativa tiene relaciones cercanas con la alcaldía, debido a que por medio de ella se financia la infraestructura y apoyo al transporte escolar, entre otros; con la policía debido a la realización de campañas sobre consumo de sustancias psicoactivas o campañas contra la delincuencia; y otras instituciones como las comisarías de derechos, restaurante escolar, hospital y casa de la cultura. Aunque estos entes gubernamentales no tienen participación en la planeación, sus acciones y decisiones influyen en lo que la institución educativa plantee por hacer durante el año.

### ***Presupuestos financieros.***

El consejo directivo es quien aprueba el presupuesto por medio de sus representantes, teniendo en cuenta el informe de ingresos y gastos y las necesidades para el año siguiente, como se observa en los siguientes comentarios: “Los presupuestos financieros se elaboran teniendo en cuenta las prioridades o necesidades que presenta la institución, mediante un acuerdo o resolución dada en reunión con el consejo directivo” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:12); “...lo aprueba el consejo directo, todo debe llevar el visto bueno del consejo directivo.” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:11), esto puede entender de forma ampliada como sigue:

Le compete al consejo directivo, donde hay una representación de todos los entes de la comunidad educativa por consiguiente en sí, toda la comunidad educativa aprueba ese presupuesto a través de sus representantes. Se tiene previamente un informe de ingresos y de gastos en condiciones generales que está definido dentro de la normatividad legal vigente. Ahí ya revisa que rubro hay que adicionarle o quitarle dependiendo de las necesidades propias de nuestro PEI (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:11-13).

Esta planeación financiera se realiza al final de cada año: “Los presupuestos financieros se elaboran al final de cada año para el año siguiente, y se aprueba con el consejo directivo” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:11); “Según la normatividad el proyecto queda aprobado al terminar el año en diciembre” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:11). Esto se debe a que los recursos nacionales deben ser girados al año siguiente y las instituciones educativas deben arrancar actividades con recursos financieros aprobados.

Como fuentes de información para la elaboración de los presupuestos, como se indicó anteriormente, se realizan informes de ingresos y gastos. No obstante, este también se basa según los proyectos que docentes y auxiliares radiquen y las propuestas de la comunidad educativa: “El proyecto de presupuesto se elabora con base en todos los requerimientos que hagan los diferentes estamentos de la comunidad” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:11).

Por su parte, otra variable importante en la determinación de los recursos financieros necesarios para el próximo año es los dineros que vienen del Estado con destinación específica y los cuales genera limitaciones a las instituciones educativas: “Realmente los recursos que llegan a las instituciones sabemos que son primero muy escasos, segundo, vienen direccionados para algunos aspectos como mantenimiento de la institución” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:12); o como se puede observar en el siguiente comentario:

Se elaboran de una manera anual y teniendo en cuenta dos aspectos, gastos de inversión y gastos de funcionamiento. Entonces vamos clasificando algunos rubros que son los que benefician a la institución y a eso se le asigna unas cantidades determinadas de dinero, teniendo en cuenta los giros del gobierno, y los dineros que entran a la institución (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:12)

Se identifica que las instituciones educativas tienen algunas libertades en el uso de los recursos públicos según lo establezca la normatividad.

Toda esta planeación financiera debe finalmente ser aprobada por la secretaría de educación a la que se encuentra adscrita la institución educativa, en este caso, la Secretaría de Educación de Boyacá: “La secretaría de educación tiene un formato que diligenciamos para ser aprobado. Ellos nos mandan las sugerencias, nosotros hacemos los ajustes y luego volvemos a enviar el proyecto para que sea aprobado (RJAC:11); “Algunos recursos vienen para gastarlos en

algo de terminado por lo tanto es limitado, pero hay otros que se pueden distribuir para otras actividades o necesidades y ya la secretaría de educación aprueba o desaprueba ese mismo presupuesto” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:13).

Finalmente, el presupuesto financiero puede ser ajustado periódicamente mediante reuniones periódicas precedidas por el rector: “El presupuesto en la institución lo realiza el consejo directivo orientado por el señor rector que es el presidente del consejo directivo se realiza anualmente y se hacen ajustes en reuniones periódicas con el mismo consejo directivo de la institución” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:10).

Se identifica entonces un proceso de planeación financiera en el que propone el consejo directivo en base a los gastos e ingresos del año en curso, las propuestas de la comunidad educativa y las directrices normativas de los gastos específicos que deben hacerse y su posterior aprobación por la secretaría de educación. Como se puede deducir también, el proceso de planeación tiene como centralidad las decisiones que toma el consejo directivo, el cual está conformado por el rector, dos representantes del personal docente, un representante de los estudiantes, un representante de los exalumnos y un representante de los sectores productivos organizados del ámbito local.

### ***Imposibilidades de seguir la normatividad frente a la planeación.***

Existen algunos aspectos en los que la institución educativa se le dificulta seguir al pie de la letra las orientaciones nacionales respecto a la gestión administrativa y el mejoramiento, lo que implica tener flexibilidad y ajustarse a las situaciones. Por ejemplo, se comenta el contexto de desastres naturales: “En casos especiales como desastres naturales y en tiempos como en el que está atravesando el país y el mundo entero, dándose una ruptura en los lineamientos, lo que



conlleva a la realización de adaptaciones” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:14).

También se han tenido que ajustar a las situaciones de recursos limitados, como se indica a continuación:

Cuando se recolecta dinero de los padres de familia. Las guías tienen prohibido exigir o recolectar dinero de los padres de familia, pero es imposible hacer actividades con dinero solamente de los profesores, la mayoría de veces el dinero de recursos propios de la institución es poco y se usa en otras cosas urgentes (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:14).

El contexto regional tiene implicaciones prácticas y pedagógicas en el momento de la enseñanza que no siempre son consideradas por las guías y orientaciones del gobierno nacional, por lo tanto, se deben hacer ajustes:

El hecho de que uno tiene que adaptar el currículo y las temáticas al contexto. Desde la secretaría de educación se hacen las guías pensando que todo es homogéneo no tiene en cuenta las particularidades de cada región, eso hace que desarrollar algunas competencias se difícil o no se pueda hacer al menos como ellos lo plantean, por eso hay que adaptar hacer algunas variantes (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:14).

Otra situación que requiere ajustes es cuando existen estudiantes con discapacidad, el comentario siguiente lo describe:

Esas guías son de carácter obligatorio. Pero algunas veces se modifica, como por ejemplo cuando se realiza el PIAR (Plan Individualizado de Ajustes Razonables) que son los planes de aula para los niños que tenemos en inclusión con necesidades educativas especiales, se

deben modificar los estándares porque hay que ajustarlos a las necesidades de los estudiantes (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:14).

Sin embargo, se resalta que estas normativas son de carácter obligatorio, por lo tanto, solo se pueden hacer modificaciones, puesto que su no seguimiento implica llamados de atención: “Lo único que Podemos hacer es modificar. Si no se siguen las guías los supervisores de la secretaría de educación que vienen a hacer auditorías todos los años, nos hacen llamados de atención, entonces se deben seguir las guías en todo momento” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:14).

Lo anterior implica que las modificaciones se realizan teniendo en cuenta lo que la normatividad permite ajustar particularmente en cada institución educativa, como se indica a continuación:

Pues cuando a veces tenemos algunas particularidades de la institución que no son generales, pero son casos muy esporádicos y muy puntuales que la misma legislación permite que uno los adecue muy particularmente, a raíz de eso la misma secretaría de educación los estudia y aprueba o desaprueba o dice apliquémoslo de esta otra manera (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:16).

En síntesis, cada institución educativa tiene contextos y situaciones que, aunque la normatividad no reconoce puntualmente, si brinda espacios para modificaciones y ajustes, bajo aprobación de la secretaría de educación departamental. En este sentido, la planeación es un proceso que se lleva a cabo con representantes de la comunidad educativa, con el rector como su representante y que considera recursos financieros, recursos físicos, actividades y logros que se desean obtener, de acuerdo a las condiciones propias de la institución educativa.

## Prácticas de organización.

En las prácticas de organización se analiza la forma como se estructuran los procesos operativos de la institución educativa, las normas internas y externas que organizan los procesos, la estructura organizacional y las dificultades de seguir la normatividad respecto a esta función.

### *Procesos operativos*

Las instituciones educativas poseen diversos tipos de procesos organizacionales que los directivos deben atender desde sus prácticas administrativas: académicos, administrativos, relacionados con la comunidad educativa, evaluativos, financieros, operativos y generales (ver tabla 10).

#### **Tabla 10.**

*Tipos de procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas.*

<b>Tipo de proceso</b>	<b>Comentario</b>
Académico	<p>“...tenemos el académico, que atañe a todo el currículo” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:18)</p> <p>“la otra es la gestión académica que está netamente ligada al desempeño de los docentes con sus estudiantes tanto en primaria como en secundaria y el proceso de los aprendizajes” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:15).</p> <p>“En la parte académica está la revisión de planes de área y aula para que se den las clases adecuadamente, igualmente se hace seguimiento a las calificaciones y las recuperaciones porque la idea es que los estudiantes aprendan y no reprueben” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:18)</p>
Administrativo	<p>“La parte administrativa se da con la participación directa del rector, en cuanto al desarrollo de los procesos internos y externos. Lo que conlleva a una intervención activa de la comunidad educativa” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:20).</p> <p>“la función directiva que está a cargo del señor rector y los coordinadores” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:15).</p>
Comunidad educativa	<p>“En la parte directiva y administrativa, el señor rector está pendiente de la ejecución de proyectos, del pago de contratos como por ejemplo cosas de papelería, tintas, elementos de trabajo docente y de secretaría” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:19).</p> <p>“...y todos los aspectos que tienen que ver e intervenir con la colaboración de los padres de familia” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:15)</p>

---

	<p>“... y en la parte de comunidad la coordinación de disciplina gestiona la escuela de padres y mantiene un contacto estrecho con los padres de familia y soluciona los problemas disciplinarios” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:20).</p> <p>“...el sistema evaluativo, el rendimiento” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:15)</p>
Evaluativos	<p>“Entonces se habla de autoevaluación dentro del plan de mejoramiento organizado por gestiones, a parte del consejo directivo y el consejo académico como el responsable de la parte pedagógica de la institución, el consejo de estudiantes, la comisión de evaluación y promoción que ayuda para estos aspectos de un momento dado, y ese mismo comité se encarga de mitigar el ambiente escolar y la convivencia” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:17).</p> <p>“Entonces nos valemos de la pauta de la evaluación del colegio y miramos como hemos avanzado o nos hemos estancado, miramos como está el quehacer diario de nuestra institución” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:20).</p>
Financiero	<p>“Proceso contable donde se desarrolla todo lo relacionado al presupuesto de la misma” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:19)</p> <p>“La gestión financiera que también dirigida por el señor rector, y que atañe a los recursos que se manejan dentro de la institución, los recursos internos y los recursos externos que aporta el ministerio” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:15)</p>
Operativo	<p>“Transporte, restaurante escolar, manejo de huerta y producción agrícola y pecuaria” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:18)</p> <p>“Cada uno tiene su plan operativo, en donde tiene las diferentes tareas para que marche bien todo el colegio” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:18)</p>
General	<p>“Las cuatro gestiones hay que ejecutarlas, la gestión directiva, la académica, la comunitaria, la administrativa y financiera, los proyectos transversales hay que crearlos de acuerdo a las gestiones y lineamientos ministeriales” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:18)</p> <p>“Nos organizamos con equipos de trabajo teniendo en cuenta cuatro aspectos que son la gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y la gestión comunidad” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:20).</p>

---

Nota: Tipos de procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas. Fuente: El autor.

Los procesos académicos están relacionados con el manejo curricular, coordinación y evaluación del desempeño de los docentes, seguimiento a los planes de aula, calificaciones y recuperaciones. Los procesos administrativos abarcan la dirección, la gestión de la comunidad educativa, ejecución de proyectos y demás procesos de suministros y contratación. En la gestión de la comunidad educativa los directivos intervienen para gestionar la colaboración con los padres de familia, solución de problemas disciplinarios y gestión de la escuela de padres.

En los procesos evaluativos, los directores tienen funciones de autoevaluar la gestión dentro del plan de mejoramiento dentro de cada uno de los comités establecidos. En los procesos financieros se encuentra la gestión contable, financiera y de presupuestos de recursos internos y externos. Los procesos operativos abarcan tareas del restaurante escolar, transporte, producción agropecuaria, entre otras. Finalmente, los procesos generales se organizan en las cuatro gestiones caracterizadas por el Ministerio de Educación Nacional: directiva, académica, comunitaria y la administrativa y financiera.

### *Normas*

Como instituciones de carácter público, las organizaciones educativas dependen y son vigiladas por entes nacionales y departamentales, según las leyes y decretos que las rigen. En la tabla 11 se exponen la normatividad referenciada por los directivos entrevistados.

**Tabla 11.**

*Normas internas y externas que rigen a las instituciones educativas.*

<b>Tipo de norma</b>	<b>Comentario</b>
Externa	<p>“Dentro de las normas que sustentan básicamente esta la constitución política de Colombia, la ley general de la educación 115, código único disciplinario, las normas de transferencias de recursos de la nación a los entes territoriales donde se maneja también lo de educación y salud y otros decretos reglamentarios que guían el quehacer educativo” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:21).</p> <p>“La institución se rige por las normas emanadas por el MEN... y las demás que sean dadas o encaminadas por la normativa de la secretaría de educación de Boyacá.” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:22).</p> <p>“La principal norma es la ley general de educación, los decretos, la ley 1620 de convivencia y circulares y resoluciones de la secretaría de educación de Boyacá” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:22)</p> <p>“Las externas, todo lo que salga del ministerio hay que acatarlo, la ley 1290, que es el decreto de evaluación, la ley 1620 que es el de convivencia, los estándares, el pacto de convivencia, con base a la constitución nacional. Todo lo normativamente afecte a la institución se debe hacer. Sentencias judiciales, sentencias de la corte, normas que se incluyen en el pacto de convivencia.” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:20).</p> <p>“La norma base es la ley 115 ley general de la educación y de ahí en adelante son reglamentadas y direccionadas por decretos, por resoluciones por directivas ministeriales” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:18).</p>

“La ley 115 y todas sus reglamentarias, y el decreto 1075, la ley 715, en la parte financiera y de comportamiento y las diferentes directivas del ministerio, las circulares de la secretaría de educación, la ley 1620 que habla de convivencia, los acuerdos del consejo directivo y las resoluciones rectores” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:19)

“La I.E. se regula con unas normas externas como son la ley general de educación, el decreto 1860, el 1290 que regula varias cosas en el ámbito educativo” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:22).

“Dentro de las normas internas están las circulares y acuerdos con el consejo directivo, también el consejo académico acuerda cosas, pero este es un órgano consultor de los otros entes, en donde está la parte académica y profesional que puede dar un concepto más claro sobre el quehacer educativo en eso entra toda la normatividad referente a sistema de evaluación, guía 34, PEI” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:20).

“internamente por el manual de convivencia propio de la misma” (O. Cardona, comunicación personal, 25 de septiembre, 2020:22)

“la normas que rigen como están incluidas en el manual de convivencia de la institución en donde se plasma todas las normas como son las que debe cumplir el señor rector, los coordinadores, los docentes, los deberes y derechos de los padres de familia, deberes y derechos de los estudiantes, la sana convivencia tanto interna como externamente, en los patios, pasillos tanto en horas de clase como en el recreo” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:17).

#### Interna

“Además, se tiene el manual de convivencia en donde se plasman los derechos, deberes y obligaciones de los estudiantes y docentes y las faltas que se pueden cometer con sus respectivas sanciones” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:23).

“Se tiene el PEI se elabora y se actualiza buscando identificar las necesidades de la institución, se tiene el manual de convivencia que rige para el mejor funcionamiento de la institución” (S. López, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020:19).

“Y en donde los recogemos y los llevamos en nuestro PEI, en el manual de convivencia, en nuestro acuerdo de consejo de directivo que estableció el SIE (sistema institucional de evaluación. Y las resoluciones rectorales, eso es todo lo que enmarca la ley para que la institución tenga su soporte legal” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:19).

“Y a nivel interno, nos guiamos por las normas como el manual de convivencia, el Sistema de Evaluación.” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:22).

---

Nota: Normas internas y externas que rigen a las instituciones educativas. Fuente: El autor.

La normatividad externa que rige la forma como se organizan las instituciones educativas proviene principalmente de la constitución política de Colombia que consagra la educación como un derecho y Ley general de educación (115 de 1994) en donde se establecen los comités y demás procedimientos. Los directivos relacionan normatividad del orden nacional y

departamental de tipo disciplinario, de transferencias de recursos, de estándares educativos, de convivencia, de evaluación, entre otros.

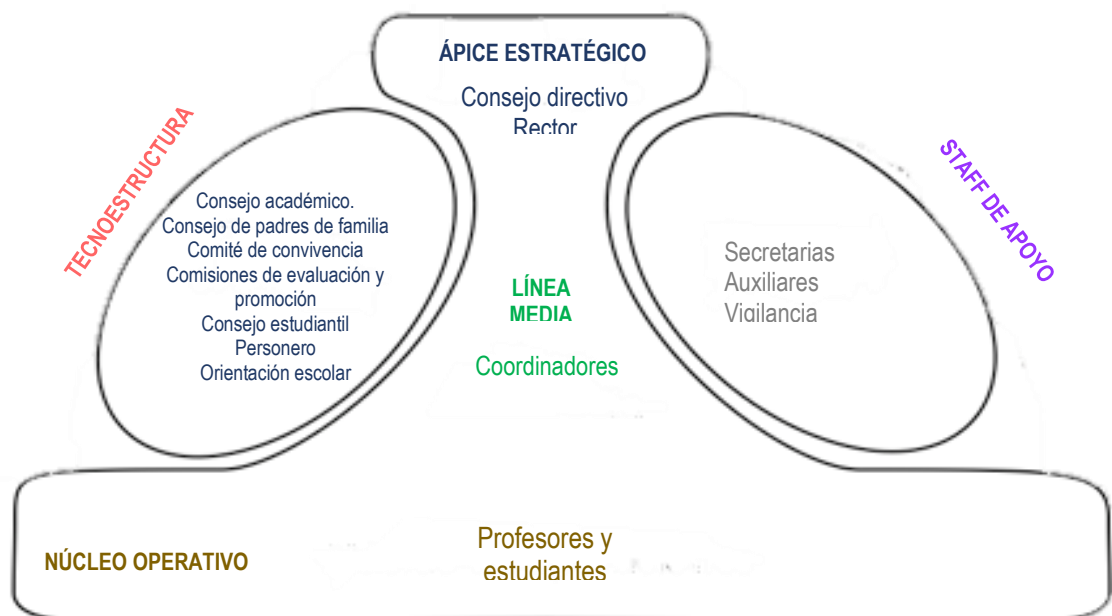
En cuanto a normas internas, muchas de ellas surgen porque la normatividad externa lo exige; por ejemplo, los acuerdos en el consejo directivo y demás consejos, manual de convivencia, Proyecto Educativo Institucional y sistemas de evaluación institucional. Las normatividades internas son desarrolladas en común acuerdo por los respectivos consejos con el fin de facilitar la convivencia, deberes, derechos y sanciones.

### ***Estructura organizacional***

Las instituciones educativas de Puerto Boyacá poseen una estructura organizacional que puede encajarse en los cinco componentes descritos por Mintzberg (1988): Ápice estratégico, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo (ver figura 15).

### **Figura 15.**

*Estructura organizacional de las instituciones educativas en el esquema de Mintzberg.*



Nota: Estructura organizacional de las instituciones educativas en el esquema de Mintzberg

Fuente: El autor.

En esta estructura organizacional se identifican relaciones verticales y horizontales como se explica a continuación:

La estructura de nuestra institución educativa es vertical en lo que tiene que ver con responsabilidad de abajo hacia arriba y horizontal en lo que tiene que ver con la coordinación de ciertos proyectos con todas las demás áreas que funcionan dentro de la institución (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:23).

En este sentido existen relaciones verticales de autoridad desde el consejo directivo y el rector hacia el resto de la organización; así como relaciones horizontales con la tecnoestructura (u organismos de asesoría) y el staff de apoyo.

En el ápice estratégico se encuentra el concejo directivo y el rector, quienes rinden cuentas al Ministerio de Educación y la secretaría de educación: “En cabeza está el rector como representante legal de la institución y otro órgano que también está a la par en la medida que aprueba o desaprueba lo que la comunidad define para la institución que es el consejo directivo” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:23); “primero está el ministerio, luego la secretaría de educación, luego la rectoría con sus órganos asesores que estarían como en el mismo nivel, porque conforman consejo directivo, gobierno escolar” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:24).

A continuación, la línea media la constituyen los coordinadores: “y a nivel inferior sería las coordinaciones” (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:24); “Hacia abajo aparecen los coordinadores” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:24). En el nivel inferior se ubica el núcleo operativo, conformado por los docentes y estudiantes: “todos se vinculan con una línea, pero el eje y la razón de ser del colegio son los estudiantes” (J. Fonseca,



comunicación personal, 17 de octubre, 2020:21); “docentes y por último estudiantes” (M. Pulido, comunicación personal, 20 de noviembre, 2020:26).

Como estructuras paralelas se encuentra la tecnoestructura, la cual se conforma por los diferentes consejos que por ley se deben establecer, el personero y la orientadora escolar: “Hay otro órgano consultor que es el consejo académico y la asociación de padres de familia que también coordinan acciones de mejoramiento en la institución” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:23); “Hay otros como el personero que también ayudan a velar por los derechos de los estudiantes, de acuerdo a lo que define la norma” (J. Raad, comunicación personal, 14 de noviembre, 2019:23); “el consejo académico, los comités técnicos de evaluación y promoción, el consejo de padres, el consejo de estudiantes y anexo están las asociaciones de padres” (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:22). Finalmente, el staff de apoyo se conforma por vigilantes, secretarias, auxiliares y aseo: “los vigilantes las señoras ecónomas, las señoras del aseo” (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:19).

#### ***1.1.1.1.Imposibilidades de seguir la normatividad frente a la organización.***

Algunos directivos argumentan que siguen los lineamientos y normatividad sobre la organización debido a que es obligatorio y porque favorecen los procesos:

Las guías del min. Educación nacional se siguen periódicamente y en las planeaciones de área y planeaciones de aula porque son la base fundamental que nos orienta a los docentes y a los directivos para cumplir las mismas normas y reglas que establece el ministerio. Sin esto no fuera posible realizar un buen trabajo ya que a nosotros son están haciendo seguimientos por medio de la evaluación de los estudiantes para que cada día el rendimiento académico sea mejor (J. Manrique, comunicación personal, 29 de enero, 2020:21).

Sin embargo, otros directivos argumentan que la normatividad y guías que brinda el Ministerio de Educación no tienen marcos claros para manejar situaciones conflictivas con el staff de apoyo de aseo. Sin embargo, los mayores inconvenientes referenciados se relacionan con la falta de tiempo para seguir los procesos: “La limitante a veces es el tiempo, los resultados, no lo hizo, pero hay muchos resultados que mientras para la secretaría y el ministerio consideran que son inmediatos, para nosotros son de mediano y a largo plazo” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:23); o como se explica a continuación:

Las guías hay que seguirlas aunque muchas veces a uno le parece molesto, muy dispendioso, por ejemplo la guía 34 y el plan de mejoramiento y no todas las veces los tiempos alcanzan para uno desarrollar todo lo que pide y en algunos momentos se supone que en las semanas de desarrollo institucional se debiera como trabajarle fuerte pero muchas veces llegan de la gobernación o de la secretaría de educación y hay que atenderlos, capacitaciones, hay que asistir a esto o aquello, y el tiempo que se iba a dedicar a estos planes de mejoramiento que son tan necesarios, como el plan operativo, hay veces que uno debe reunirse los sábados para hacer lo que le corresponde a la gestión, es muy difícil acomodar los tiempos porque todos estamos en todo y hay demasiado trabajo, muchos proyectos (A. Mira, comunicación personal, 18 de febrero, 2020:24)

En otros casos, los procesos deben ajustarse a las condiciones particulares de la institución educativa, pero siguiendo la normatividad: “...hay que mirar el contexto, el clima, la descomposición familiar, la población flotante, violencia, bisabuelas de 45 años, caso común como acudientes de los estudiantes” (J. Fonseca, comunicación personal, 17 de octubre, 2020:23); o como se explica:

Podemos apartarnos un poquito de la norma haciendo cosas que en el pasado han funcionado y que las guías no lo estipulan, pero siempre todo dentro de la legalidad. Es que uno no se puede salir tanto de los lineamientos, pero se pueden hacer cosas muy particulares que apoyan ayudan al mejor funcionamiento del establecimiento, en el caso que se presenten algunas emergencias que no se presentan en otras instituciones (P. Pulido, comunicación personal, 5 de noviembre, 2020:26).

### **Prácticas de dirección.**

Dirigir los procesos de la institución educativa implica tomar decisiones, tener en cuenta diferentes actores que influyen en la dirección y algunas dificultades para seguir la normatividad respecto a la dirección.

#### ***Proceso de toma de decisiones***

En las instituciones educativas existen algunas decisiones de corto y largo plazo que deben tomarse para administrar los procesos (ver tabla 12). En el corto plazo las decisiones se relacionan con la evaluación de los estudiantes, el aula o algunos otros procesos que no ameritan más de dos días decidiendo. Mientras tanto, en el largo plazo las decisiones tienen que ver con la planeación de objetivos de 1 a 4 años de tiempo, el mejoramiento de la calidad educativa y cuestiones disciplinarias y de convivencia.

### **Tabla 12.**

*Procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas.*

<b>Subcategoría</b>	<b>Comentario</b>
Corto plazo	“Hay decisiones que se toman a corto plazo como son evaluar a los estudiantes, evaluar la producción de la granja o evaluar la mortalidad de animales que tenemos en la granja” (CAM:29).
	“Las decisiones a corto plazo las toman los directivos” (CAS:29).

---

	<p>“En la institución educativa, las decisiones a corto plazo se toman en diferentes aspectos, unas las toma el rector, otras los coordinadores y en el aula los docentes, son decisiones que ameritan uno o dos días y que no tienen mayor influencia en los otros aspectos” (CJFK:25).</p> <p>“Una a largo plazo podría ser proyectar nuestro plan operativo a cuatro años para obtener ciertos resultados de mejoramiento académico como superar ICFES con respecto a años anteriores; o superar la productividad interna de la granja o mejorar nuestro plan de estudios o mejorar las pruebas internas o externas. Y para cada uno de esos hay unos procesos previamente definidos de acuerdo a la guía 34.” (CAM:30).</p>
Largo plazo	<p>“a largo plazo se da mediante las reuniones de consejo directivo” (CAS:29).</p> <p>“Las de largo plazo como proyectos los toma el consejo académico junto con el señor rector en algunas reuniones que se realizan y cuando se trata de cuestiones disciplinarias se reúne el comité de convivencia junto con el señor rector, y toma también las determinaciones al respecto, según la falta, teniendo en cuenta que tiene que estar presente el estudiante, el padre de familia y los directivos” (CJFK:26).</p> <p>“Las decisiones las toma el señor rector de acuerdo a la necesidad que se tenga, en cuestiones financieras y de docentes. Cuando un estudiante nuevo que se va a matricular y no cumple con todos los requisitos, yo puedo tomar las decisiones de recibirlo o no. Cuando se va a modificar la jornada por algún evento especial, yo como coordinadora académica hago la solicitud al rector quien es el que autoriza el cambio.” (CJJO:33-35).</p> <p>“Se establecen prioridades, la toma de decisiones siempre hay un consenso de acuerdo a la urgencia y de acuerdo a quien le compete. Porque hay cosas que, aunque yo quiera solucionarlas no son mías. Por ejemplo, yo veo que hay salones que tienen muchos estudiantes y quisiera abrir los grupos para que queden con menos estudiantes, pero yo debo pedirle al señor rector que me autorice, él a su vez debe pedir autorización a la secretaría de educación. Todas las decisiones pasan por el señor rector” (CSPC:28).</p>
Proceso	<p>“En el colegio existe un equipo de gestión y en mi caso, trato de tenerlo muy en cuenta... Hay momentos en que puede por mayoría votar otra decisión, pero si yo considero que, de acuerdo a la norma, lo que ellos están proponiendo no se puede hacer pues yo les explico por qué no se puede hacer y porque debo sostenerme en esa decisión, pero la mayoría de veces llegamos a una conciliación, sobre todo cuando se trata de inversiones con dinero del sistema general de participaciones” (RJAG:26).</p> <p>“Los diferentes estamentos cumplen con su papel, el consejo directivo, el consejo académico, coordinación los estudiantes, cada uno desarrolla su papel y se evalúan esos resultados y no solamente lo que dice la guía 34, sino otros aspectos que no los contempla para dejar unos aspectos a mejorar, generalmente se toma el concepto de todos los miembros de la comunidad para poder hacer la nueva planeación y los cambios que haya que ajustar hacia el próximo año o algunas situaciones inmediatas. Se recogen las opiniones de todos y en las reuniones de consejo académico, directivo, y otras reuniones, se toman las decisiones, pero debemos tener en cuenta la normatividad” (RJFK:26).</p> <p>“Esas decisiones se toman teniendo en cuenta la urgencia y la importancia de los mismos procesos, habrá algunas que serían de ejecución inmediata y otras que se proyectan a mediano y largo plazo. Para la toma de decisiones se hace un consenso pues no tan democrático porque si no se nos vuelve muy etéreas las decisiones, pero si nos vamos por lo que más nos favorece” (RJJO:29).</p>

---

Nota: Procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas. Fuente: El autor.

El proceso de toma de decisiones depende de las responsabilidades que existen en cada cargo y sigue la jerarquía establecida en la estructura organizacional. Por ejemplo, los coordinadores toman algunas decisiones sin necesidad de consultar, como matricular estudiantes que no cumplen con los requisitos. Sin embargo, existen otras que ya competen al rector y se deben solicitar, como ampliar cupos o modificar jornadas. A su vez, el rector tiene un margen de decisión y autonomía, pero también debe consultar con la secretaría de educación.

Se observa que los rectores manejan equipos de gestión en los que toman decisiones; no obstante, quien tiene la decisión final es el rector, al recoger las opiniones de docentes, padres de familia y estudiantes, analizar lo que se puede o no hacer de acuerdo en la normatividad y procurar en el bienestar de toda la comunidad educativa.

### *Otros actores de influencia*

Aunque la toma de decisiones sigue un proceso de cadena de mando en la estructura organizacional, existen otros actores no vinculados directamente en el personal de la institución que influyen en la toma de decisiones (ver tabla 13).

### **Tabla 13.**

*Actores de influencia en la toma de decisiones en las instituciones educativas.*

<b>Actor</b>	<b>Comentario</b>
Estudiantes y padres de familia	“Los mismos estudiantes también influyen significativamente en las tomas de decisiones cuando se les da la oportunidad de participar y de poder desarrollar una actividad que sea acorde a las necesidades propias de ellos mismos” (CAM:33).
	“sí son temas de actividades estudiantiles, se habla con el consejo estudiantil, liderado por su personero y representante estudiantil” (RJAG:29).
	“Los docentes y padres de familia son muy influyentes en el comportamiento y desarrollo en adelante de los jóvenes porque nosotros orientamos las diferentes acciones y en cierta forma limitamos los tiempos que ellos tienen que tener para poder dedicarles a ciertas actividades inherentes a su desarrollo integral.” (CAM:32).
	“Si, los estudiantes y padres de familia, ellos a veces hacen solicitudes, y aportes para cambiar alguna decisión que siente que no los favorece. Además, se escuchan propuestas en reuniones de profesores respecto a las decisiones que se deben tomar” (CJJO:37).

---

	<p>“El consejo de padres, el consejo de estudiantes, porque hay cosas que uno las ve desde un punto de vista, pero precisamente como hay otros estamentos y se comunican, cuando usted lleva eso al consejo de padres o consejo de estudiantes, o consejo académico ellos opinan y pueden intervenir para cambiar de decisiones” (CSPC:30).</p> <p>“Existen actores influyentes para la toma de decisiones dentro de la institución, como el alcalde, gobernador, jefe de núcleo provincial, ya que son los encargados del manejo e inspección y vigilancia de la educación en el territorio municipal” (CAS:31).</p>
Gobierno	<p>“Si, claro que sí, dentro de algunas decisiones es necesario cuando así lo requiera, llamar al señor jefe de núcleo que para eso está, quien representa a la secretaría de educación y toma las decisiones correctas y acertadas en casos pertinentes” (CJFK:28).</p> <p>“el SENA, que está en articulación con la institución y que influye en los estudiantes, ya la profundización es en informática, y pueden seguir una carrera en ese campo” (RJFK:28),</p> <p>“Por supuesto, existen otras como son las visitas de los supervisores, los cuales nos orientan en muchas cosas y el director de núcleo, algunas circulares, nos ayudan a tomar las mejores decisiones que tengamos en un momento dado” (RJJO:31).</p> <p>“Si son temas de curso, la decisión es de los directores de curso” (RJAG:29).</p>
Otros	<p>“Consejo directivo, rector, coordinadores, consejo de estudiantes, ellos opinan constantemente y sugieren para la toma de decisiones” (RJFK:28).</p>

---

Nota: Actores de influencia en la toma de decisiones en las instituciones educativas. Fuente: El autor.

Por un lado, los estudiantes y padres de familia brindan comentarios en los diferentes espacios de participación de tal forma que sus necesidades sean tenidas en cuenta. Aunque no tienen voto en las decisiones, tienen alta influencia en ellas debido a que la normatividad exige que se debe considerar su participación y con el tiempo han ido ganando espacios de exigencia hacia la institución educativa.

El gobierno es otro actor importante dentro de la toma de decisiones debido a la normatividad que establece y se debe seguir, así como la vigilancia y acompañamiento que brinda por medio de jefes de núcleo, supervisores y secretarías de educación departamentales o municipales.

### ***Imposibilidades de seguir la normatividad frente a la dirección.***

Dentro de las dificultades en la toma de decisiones se destaca las dificultades de conectividad que tienen algunas regiones rurales: “No es imposible seguir las guías, pero siempre

habrá que adaptar al contexto, hay que tener en cuenta la población que manejamos, y las dificultades que tenemos en cuanto a la conectividad, clima, etc.” (RJFK:30); o como se observa en el siguiente comentario:

Cuando no hay unos buenos canales de comunicación interno dentro de la institución, también se hace necesario el internet sobre todo en aquellos sitios que son bien alejados de los cascos urbanos donde la información llega un poco más lenta y pues obviamente va a ser más difícil llevar un proceso. En las zonas rurales se presentaba mucho esto ya con algunos que ya tienen la posibilidad de conectarse se ha mejorado esta situación. A pesar de eso también depende de los directivos que estén informando oportunamente a sus profesores y demás (CAM:35).

En otros casos, la normatividad no contempla todos los procesos, pero tampoco los prohíbe, por lo tanto, la dirección de las instituciones educativas se caracteriza por tener soluciones adaptadas al contexto pero que no infringen lo establecido por el gobierno nacional:

Cuando hay que definir de una vez las cosas, en el momento y a veces para que se mantenga el orden y se mantenga la normalidad de la institución se toman algunas decisiones que son autónomas, que no riñen del todo con la norma nacional, y no se espera consultar porque es inmediata (RJJO:33).

De pronto los informes que se piden están de acuerdo a la guía que pasa el ministerio y la secretaría de educación, pero a veces se tienen en cuenta algunas actividades que se hacen a la carrera, que salen muy bien, y otras veces se asume como institucional una actividad realizada solamente en una sede. Si se siguen las guías, pero se acomodan a lo que tenemos (CJJO:39-40).

La normatividad educativa también genera algunas dificultades en la toma de decisiones respecto al uso de los recursos, los cuales solo deben llevarse a cabo en los rubros autorizados, dejando de lado otras actividades que podrían resultar beneficiosas para las instituciones educativas:

Se deben seguir las normas, pero se dificulta demasiado en el caso de la dirección de los recursos del sistema general de participaciones que no nos permite invertir el dinero en actividades que le traerían mucho bienestar al colegio, por ejemplo hace unos años algunos rectores tuvieron problemas por contratar con esos recursos a un instructor de danzas muy bueno y que se necesitaba para las actividades culturales del colegio, pero la norma no permite que se utilice el dinero para ese tipo de cosas, eso se debe costear con recursos propios (RJAG:31).

En conjunto, la dirección de las instituciones educativas se ve limitada por la normatividad existente y los contextos de baja conectividad; no obstante, las instituciones educativas han logrado llevar a cabo este proceso de una forma adaptativa y ajustada al momento en que se requiere.

### **Prácticas de coordinación.**

La función de coordinación dentro de las instituciones educativas implica el buen funcionamiento de los diferentes procesos, lo que requiere tener acuerdos, relaciones o alianzas con actores externos, mecanismos de coordinación, resolución de problemas y organización de la información.

#### ***Acuerdos con actores externos***

Las instituciones educativas coordinan sus actividades con diferentes actores externos con quienes realizan acuerdos, alianzas o mantienen relaciones en pro del buen funcionamiento



de la organización (ver tabla 14). Dos de los actores más importantes son la alcaldía y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). La alcaldía desde sus funciones facilita a las instituciones educativas dotaciones de infraestructura, mobiliario o personal de recreación, deporte y cultura, además de promover programas de salud pública y prevención de embarazo y drogadicción. El SENNA facilita a las instituciones educativa procesos educativos de articulación para que los estudiantes se gradúen con un título de formación técnica, lo cual facilita procesos de continuación universitaria o conseguir empleo.

#### **Tabla 14.**

*Acuerdos y relaciones con actores externos que facilitan la coordinación y funcionamiento de las instituciones educativas.*

<b>Actor</b>	<b>Comentario</b>
	<p>“Con la alcaldía se llega a acuerdos para proyectos de infraestructura, sobre dotación de mobiliario o de otros recursos que se deban tener para beneficio de los estudiantes dentro de la institución. Otro es con el instituto municipal de recreación y deporte aquí vienen entrenadores en los diferentes deportes para sacar los niños adelante en los tiempos libres y sábados cuando ellos van a entrenar.” (CJFK:33)</p>
	<p>“Otro organismo que trabaja de la mano con nosotros es la alcaldía, el gobierno municipal tiene programas que involucran a la educación como el PIC, El Programa de Intervenciones Colectivas del Plan Territorial de Salud Pública (PIC – PTSP) que lo hace el hospital cada año, haciendo charlas en control de embarazo adolescente y uso de anticonceptivos.” (CJJO:44).</p>
Alcaldía	<p>“La alcaldía tiene su programación para interactuar con las instituciones educativas durante el año para cumplir con programas que ya tienen adelantados” (RJAG:34),</p> <p>“Hay ayudas interdisciplinarias, por ejemplo, la alcaldía mantiene las infraestructuras para crear ambientes agradables, y depende mucho del plan de desarrollo de cada gobierno” (RJFK:33).</p> <p>“Se llega a puntos comunes lo que pretende la alcaldía con las instituciones educativas, por ejemplo, la alcaldía pretende que en el municipio se tenga un menor consumo de energía, y nos cita a todos los rectores para llegar a acuerdos que nos ayuden a ahorrar energía. De alguna manera siempre hay factores externos que nos ayudan hacer que el funcionamiento sea más eficiente.” (RJJO:36).</p>
SENA	<p>“Se realizan acuerdos con el SENNA para llevar a cabo la capacitación de los estudiantes de grado 10 y 11 y acreditarlos con un título adicional al que ofrece la institución.” (CAS:36).</p> <p>“El SENNA tiene un convenio con nosotros y trabajamos todo el año con eso. Prácticamente son otra asignatura más de la cual se piden resultados y se exige cumplimiento.” (CJJO:43).</p>

---

	<p>“Y nuestra gran alianza está desde el 2010, con el SENA, a raíz de esa doble titulación ha hecho que algunos estudiantes puedan ir a la universidad, que en nuestro contexto es un gran logro, o seguir el tecnólogo en el SENA o conseguir empleo” (RJFK:33).</p>
Empresas públicas	<p>“Hay mucha necesidad de uno siempre estar pidiendo que le solucionen algo por ejemplo de infraestructura, que es con empresas públicas, situaciones con el agua, con el restaurante escolar, en este momento hay unos trabajadores destapando las alcantarillas porque la grasa del restaurante la tapó” (CSPC:36).</p>
Hospital	<p>“Una alianza significativa me parece que el hospital José Cayetano Vásquez, a través de las unidades amigables, que son espacios para atención con la psicóloga en el hospital, con casos de posible abuso evitando la revictimización, y son casos que el colegio está imposibilitado para tratar, también con la comisaria de familia para tratar algunos casos” (RJFK:33).</p>
Iglesia	<p>“Con la iglesia se llega acuerdo con el padre Rufino que es el representante de este colegio, de este sector, él interviene cada vez que nosotros lo llamemos, para el día de la ceniza, el día de la familia, para otros eventos que lo requieran, pequeñas celebraciones litúrgicas, misas, imposición de la ceniza.” (CJFK:33).</p>
Contratista restaurante	<p>“Hay acuerdos, gestiones que se tienen que hacer como por ejemplo las señoras del restaurante pasan la queja a la coordinación y uno debe empezar a buscar quien nos soluciona esos inconvenientes.” (CSPC:36).</p>
Otras Instituciones Educativas	<p>“Con otros colegios también se hacen relaciones, intercambios deportivos de fútbol, de microfútbol y porque no se asiste con compañeros a foros o a debates, como el año pasado que los colegios intervinimos al foro del bicentenario y el pacto ético por Boyacá” (CJFK:33).</p>
Exalumnos	<p>“Las relaciones y acuerdos que se hacen con actores externos básicamente consisten en manejar la parte de los exalumnos, la comunidad, el entorno, y pues invitarlos a los diferentes entes que deben componerlos, porque ellos participan como el consejo directivo, consejo de padres, exalumnos, medios productivos. Es importante tener buenas relaciones con ellos armar bases de datos de exalumnos y demás y toda esta información en un momento dado para determinada situación que se presente inherente a la institución pues se puede tomar para poder desarrollar mejor esas actividades” (CAM:39).</p>
Padres de familia	<p>“Los padres de familia con asociación, interactúa mucho en el tema de las actividades para conseguir recursos para algunos eventos como grados etc., en general tenemos buenas relaciones con la comunidad educativa y siempre se tienen que tener en cuenta para que funciones como debe ser la institución.” (RJAG:35).</p>

---

Nota: Acuerdos y relaciones con actores externos que facilitan la coordinación y funcionamiento de las instituciones educativas. Fuente: El autor.

Otros actores con los que se tiene constante relación para coordinar actividades son las instituciones de servicios públicos, el hospital para prevención y tratamiento de enfermedades, con quienes suministran el servicio de restaurante, otras instituciones educativas para eventos deportivos u otros eventos culturales y exalumnos y padres de familia para el desarrollo de actividades culturales o participación en consejos y comités de decisión.

### *Modos y mecanismos*

En las instituciones educativas la coordinación se lleva a cabo por medio de diferentes mecanismos que mantienen los diferentes procesos y áreas funcionando (ver tabla 15). Por un lado, se destaca el ambiente laboral como una forma de que los procesos funcionen, específicamente en el respeto, buenos canales de comunicación, satisfacción por la labor, tolerancia a los errores y buenas relaciones.

#### **Tabla 15.**

##### *Mecanismos de coordinación de procesos en la institución educativa.*

<b>Mecanismo</b>	<b>Comentario</b>
	“Todo es coordinación, hay una norma básica para tener cualquier relación, es un comportamiento de adulto, utilizando la objetividad, ese es uno de los mecanismos. Otro es el respeto mutuo, entre todos. Otro es manejar bien los canales de comunicación para que no se especule lo que se debe hacer o no hacer y no se formen comentarios destructivos frente a una mala información.” (CAM:42-43).
Ambiente laboral	“El ambiente laboral, aquello positivo que tomamos de cada persona, de cada compañero, lo acogemos y eso creo que hace que la persona se sienta bien, y que lo que hace en la institución es bueno y entonces de esa manera internamente siente esa satisfacción de colaborar, de pertenecer, de trabajar, y permite que todas las cosas que se programen se desarrollen de la mejor manera, de pronto se pueden cometer errores pero igual yo creo que es el buen ambiente laboral y las relaciones que no hay brecha entre los directivos y docentes, aunque hay que dirigir y responder pero hay que reconocer que gracias al trabajo de todos es que el directivo queda bien.” (RJJO:38).
	“Por medio de la asesoría de la coordinación académica, se programan y se reciben planes de área, los PAA, proyectos transversales y todo lo relacionado con la parte pedagógica.” (CAS:38).
Coordinación académica	“El señor rector muy serio y delega alguna autoridad a sus coordinadoras, los docentes y estudiantes son receptivos a lo que dice la coordinación. Por mi parte yo procuro no ser autoritaria y darles las tareas que deben entregar de manera ordenada en formatos para diligenciar, de esa forma los docentes no se confunden y hacen el trabajo que les corresponde y documentan las cosas específicas que solicita la secretaría de educación. Me ha funcionado porque cumplen. Sin embargo, cuando están retrasándose, les digo en el grupo de WhatsApp, quienes me han entregado y solicito a los demás que lo hagan, además les escribo por el interno recordándoles. Así les da vergüenza y entregan rápido.” (CJJO:48).
	“Aquí hay una reunión que se llama equipo de gestión, los jueves a las 11 de la mañana y se hacen acuerdos y se evalúa la gestión constantemente y a la vez se hacen planes de mejoramiento continuos.” (CSPC:39).
Equipos de gestión	“Nosotros tenemos los quipos de gestión que hacen sus reuniones periódicas y hacen sugerencias y actividades programadas. En general siempre se trata hacer un consenso para ponernos de acuerdo y que no sea una dictadura, pero siempre hay que recordarles la normatividad, porque ellos no están muy pendientes de eso.” (RJAG:37).

---

Planes y normas	“Nuestro PEI, nos lleva a que cada miembro de la comunidad se apropie de acuerdo a sus funciones y a su nombramiento y haga lo que le corresponde y aporte siempre para mejorar y se lleva al consenso y lo que es conveniente para la institución y para nuestros estudiantes pues se tiene en cuenta y se lleva al plan operativo, y se va retroalimentando.” (RJFK:36).
Sistemas	“El señor rector en cabeza de la institución, tiene muy bien organizado estos aspectos, los informes de boletines están en línea y los docentes llenan sus boletines y hacemos reuniones para la entrega de estos a los padres de familia. También se tiene en drive los planeamientos de área, el plan de aula, así como los docentes también trabajan en sus horas complementarias en estas labores.” (CJFK:35).

---

Nota: Mecanismos de coordinación de procesos en la institución educativa. Fuente: El autor.

Por su parte, la coordinación académica es un área que se encarga de hacer seguimiento acoplar el trabajo de los docentes, por lo tanto, mantiene en funcionamiento el área pedagógica. Así mismo, se conforman equipos de gestión que se reúnen periódicamente para programar actividades, evaluar la gestión y llevar a cabo planes de mejoramiento continuo. Finalmente, la normatividad interna y externa establecida, así como los sistemas de información ya establecidos permiten la coordinación adecuada de actividades según las funciones que cada miembro de la organización tiene y los formatos y procesos que se deben cumplir.

### ***Solución de problemas***

En la coordinación surgen diferentes problemas originados en áreas de actitudes, control y decisiones, diferencias de pensamiento, estudiantes, pandemia, recursos, responsabilidades docentes y escasez de tiempo; así como las soluciones dadas (ver figura 16). En cuanto a las actitudes, se identifica que en algunos miembros de la comunidad educativa existen algunas interpretaciones equivocadas de la norma o actitudes que no generan los compromisos necesarios para la ejecución de actividades. Este tipo de problemática se ha solucionado mejorando la distribución de las tareas, haciendo seguimiento, mediante el diálogo y el consenso y convenciendo con argumentos para no imponer nada.

**Tabla 16.**

*Problemas en los procesos y soluciones que se han adoptado.*

Tipo	Problema	Solución
Actitudes	<p>“A veces la actitud de algunos miembros de la comunidad educativa, dificultan la ejecución de las actividades” (CAM:45).</p> <p>“Más que cuellos de botella existen actitudes, de pronto interpretación equivocada de la norma, incidencias externas en algunas actividades y algunos procesos” (RJFK:38).</p>	<p>“Se soluciona distribuyendo mejor las tareas y haciéndoles seguimiento para que se cumplan” (CAM:45).</p> <p>“finalmente el consenso, la escucha y el discurso, el intercambio de ideas, lleva a decir es que eso es lo que hay que hacer” (RJFK:38).</p> <p>“Más que cuellos de botella hay inconformidades que se resuelven con muchísima paciencia, optimismo y dialogo y con no hacer cosas improvisadas convenciendo con argumentos sin imponer nada.” (RJFK:40).</p>
Control y decisiones	<p>“A veces se presentan inconvenientes con la otra coordinadora, ella quiere tener el control de las actividades y hacer las cosas muy diferentes a como yo las organizo, por llevar casi 40 años en la institución se molesta y pone en contra a la comunidad” (CJJO:50).</p> <p>“el rector es muy comprensivo, aunque es el que manda. No siempre está de acuerdo conmigo” (CJJO:51)</p>	<p>“Cuando se presenta alguna dificultad primero se acude a los coordinadores quienes están orientando a sus docentes en diferentes aspectos que se estén desarrollando. Si por algún caso o motivo los coordinadores no están plenamente al día en esta situación entonces se llama al señor rector o si no dejamos como tema de investigación, pero eso casi no se da, siempre se resuelve en la plenaria, en la reunión que se hace” (CJFK:37).</p> <p>“sin embargo, yo soy fuerte y tengo el respaldo del rector, cumplo con mi trabajo y sin consultarle a ella. Por eso el grupo de WhatsApp que manejo con los docentes, no está incluida la coordinadora de disciplina.” (CJJO:50).</p> <p>“debo argumentarle muy bien para que cambie algunas decisiones que no quiere cambiar. Pero en términos generales, confío en su criterio ya que él tiene mucha más experiencia que yo y sabe qué hacer cuando yo no” (CJJO:51).</p>
Diferencias de pensamiento	<p>“Yo creo que no hay muchos problemas, el hecho que no nos pongamos de acuerdo en un tema no significa que sea un problema, son conceptos y cada quien tiene su forma de pensar y es igual de valido, no es que la opinión de la rectora valga más que los demás, simplemente que la rectora tiene poder de decisión y si hay disparidad con la norma, yo tengo que cumplir la norma.” (RJAG:39).</p>	<p>“Pero siempre trato de tomar las decisiones con los directivos docentes, con el equipo de gestión, pero si llega un momento que las decisiones vayan en contra de la norma, pues prevalecerá la norma, y eso si pues, aunque yo respete y quiera a los docentes y estudiantes, no quiero estar en disciplinario por no cumplir con las normas” (RJAG:39).</p>
Estudiantes	<p>“Debido a la condición socioeconómica en la que viven los</p>	

	estudiantes, se presentan situaciones de orden psicológico, emocional, drogadicción, violencia intrafamiliar, descomposición familiar, desplazamiento forzado, inmigrantes, lo que conlleva a un bajo rendimiento académico y a una mala calidad de vida entre los niños, niñas y jóvenes.” (CAS:40).	
Pandemia	“ahora con la pandemia, se dijo en marzo que íbamos a estar en cuarentena 3 semanas y todos estaban contando con que era ese tiempo solamente, yo decía que lo según la información que circula y las noticias del resto del mundo, eso es mucho más complejo, entonces como vamos a atender los estudiantes, se planteó una guía, pero la dificultad era que los estudiantes la realizaran sin dificultad y sin presencialidad” (RJFK:38).	“entonces se pensó en el dominio que se tiene por la página web, y se incitó a los docentes que hicieran las cosas por el drive y por internet y se pensaba quien daba los recursos, pero a cada tropiezo encontraba manos la solución y hemos podido trabajar de manera virtual aun con el miedo y la negatividad que hubo al comienzo. Es cuestión de arriesgarse y dejar el miedo.” (RJFK:38).
Recursos	“Otra dificultad son los padres de familia inconformes con la forma en que se manejan los recursos.” (CAM:46).	“Se soluciona con rendición de cuentas en asamblea general de padres de familia” (CAM:46).
Responsabilidades docentes	“la falta de responsabilidad de algunos docentes con su labor” (CAM:45)	“los docentes cumplen y cuando incumplen se les hace seguimiento hasta que cumplan. En mi trabajo me siento respaldada por la rectoría” (CJJO:51).
Tiempo	“Hay algunos docentes que no trabajan con tantas ganas como otros y perjudican a la institución por ejemplo en las pruebas SABER” (RJFK:39).	“con esos docentes no vale hablarles, no van a trasladarse, están lejos de pensionarse, entonces no peleo más con ellos y pido la colaboración de otros docentes para que fortalezcan esas áreas que ellos imparten para mejorar en las pruebas” (RJFK:39).
	“No tanto como cuellos de botella, pero si hay dificultades por la falta de tiempo y se cruzan las actividades, por ejemplo, viene la secretaría de salud y quiere hacer alguna actividad, a tal hora con los estudiantes y hay que dejarles el tiempo y las actividades programadas por la institución hay que posponerlas, también cuando vienen de la gobernación a hacer actividades con los estudiantes.” (CSPC:41)	“...que aún no se ha terminado que nos den un tiempito más para terminar y de esta manera se hace un retraso frente a las situaciones” (RJJO:40).
	“De pronto las dificultades que se presentan son relacionadas con los tiempos dados a veces las cosas son para una fecha determinada y estamos alcanzados” (RJJO:40).	

Nota: Problemas en los procesos y soluciones que se han adoptado. Fuente: El autor.

Otros problemas que surgen en la coordinación corresponde a inconvenientes relacionados con el control, la toma de decisiones y la forma de hacer las cosas; tanto en cargos del mismo nivel (como es el caso de la coordinación académica y disciplinaria) o entre diferentes niveles (como rectoría y coordinación). Este tipo de inconvenientes se solucionan acudiendo a las funciones propias de cada cargo, aislándose del posible conflicto o mediante argumentaciones que convencen a la otra persona de cambiar su decisión. Cuando existen diferencias en la forma de pensar o hacer las cosas dentro de los diferentes comités o consejos, la norma les permite a los rectores no tomar decisiones arbitrarias y no solo tomar decisiones basadas en la posición.

Existen problemáticas también en el entorno de los estudiantes cuya solución no es simple o no siempre se encuentra en manos del personal directivo o docente y corresponde a violencia familiar, desplazamiento, drogadicción, con sus consecuentes impactos emocionales, sociales y psicológicos. Algunos padres de familia se han mostrado inconformes con la forma como se manejan los recursos, pero se ha solucionado rindiendo cuentas en la asamblea general de padres de familia.

La pandemia trajo también retos para los procesos administrativos y educativos, cuya solución fue el desarrollo de guías de trabajo para que los estudiantes desarrollaran en casa, con el miedo que la pudiesen realizar sin dificultad. Estos impases se fueron solucionando con el uso de página web, almacenamiento en la nube y otras estrategias para trabajar de manera virtual.

En algunas ocasiones los cuellos de botella se generan cuando no hay docentes comprometidos con su labor y perjudican el logro académico de los estudiantes. Ante esto, los directivos de las instituciones educativas han procurado hacer seguimiento para garantizar el cumplimiento y/o reforzar esfuerzos con quienes si están comprometidos.

Finalmente, el tiempo es un factor escaso para los directivos y docentes, razón por la que presentan dificultades por el no cumplimiento de fechas estimadas por el gobierno para la presentación de informes. Por esta razón, en algunos casos se ha tenido que pedir plazos de tiempo más laxos ante estas situaciones.

### ***Organización de información***

La forma como se organiza la información dentro de las organizaciones dificulta o facilita la coordinación de procesos. Al respecto, los directivos de las instituciones educativas relacionan diferentes formas digitales, en red y físicas por medio de las cuales se almacena, organiza y comparte la información de la organización (ver tabla 17).

#### **Tabla 17.**

*Forma como se organiza la información de la organización.*

<b>Comentario</b>
“Existen diferentes medios como software, que pueden ayudar a los quehaceres educativos, tenemos la internet, las redes sociales que nos permiten interactuar más fácilmente con los componentes de la comunidad educativa.” (CAM:48).
“La información de la institución educativa se encuentra organizada en medio físico, en archivos y magnéticos en discos duros, USB y en la nube.” (CAS:42).
“La información está organizada técnicamente porque estamos en la era de la tecnología, el sistema de notas, está sistematizada, el drive están los proyectos, el PEI, en el drive en línea está los planes de área, los planes de aula, diarios de clase, control de asistencia, lo relacionado con la escuela de padres y otras cosas que de pronto se me escapan en este momento.” (CJFK:39).
“Hay un archivo en físico, en la secretaría, en donde está lo de matrículas, hojas de vida de profesores e información pasada de la institución. Esa información también está en algunas plataformas como SIMAT, simpade, dane, etc.” (CJJO:53).
“Hay archivos físicos de todo lo que se puede tener en archivos físicos, como son observadores, actas, carpetas, pero también hay archivo digital, eso lo manejan en secretaría y por ejemplo todo lo que se hace en las gestiones en los comités en los proyectos se le envía por correo electrónico a la rectoría y luego se selecciona y el rector organiza.” (CSPC:43).
“Tenemos archivos físicos como las hojas de vida de los docentes, oficios enviados, evaluaciones docentes, reportes que se hacen a la secretaría, documentación de la matrícula. Se organiza en cajas como la secretaría lo dice.” (RJAG:42).
“Algunos documentos se manejan de manera física como las carpetas por estudiante en matriculas, otras de manera virtual en drives de la institución, otros documentos los exigen que los enviemos por correo y se protege como lo indica la norma, la secretaría da orientaciones para proteger esa información. Como son instituciones



---

públicas pues la información es pública. Hay unas normas de archivo y hay llevarlos como lo dice la norma.” (RJFK:42).

“La institución tiene archivos físicos como por ejemplo libros de calificaciones, claro que esos archivos también están soportados con unos archivos digitales y lo mismo la parte contable también tiene sus carpetas, AZs con cada uno de las cuentas en físico y digital. Algunos archivos son públicos y otras tienen que estar protegidas con claves porque son confidenciales” (RJJO:42-43).

---

Nota: Forma como se organiza la información de la organización. Fuente: El autor.

Se observa que la organización de la información es un apoyo importante de la coordinación de procesos y aunque no se evidencian inconvenientes relacionados con la misma, en los casos en que la rectora debe organizar la información recibida, implica que faltan sistemas que permitan realizarse estos procesos de forma eficiente.

### ***Imposibilidades de seguir la normatividad frente a la coordinación.***

Dentro de las dificultades para seguir la normatividad respecto a la coordinación de procesos se encuentra el poco tiempo con el que se cuenta para presentar los informes y que se pueda presentar información de todas las sedes: “Siempre se busca cumplir con las guías del ministerio lo difícil es conseguir que se haga a tiempo y con todos, a veces se dan datos solamente de unas sedes y se dejan de lado otras que no cumplieron” (CJJO:63); “Si se pueden seguir por lo general, la dificultad es en los tiempos que nos dan, por lo general terminan dando más tiempo para poder cumplir” (RJJO:47). Se identifica que el tema del tiempo es comprendido por las entidades gubernamentales y permiten presentar información extendiendo el plazo.

En otros casos el problema con las guías es más de interpretación y las implicaciones que cada actor le da a sus lineamientos:

Una de las dificultades es la interpretación de las guías como por ejemplo en caso de la convivencia, la guía dice que el comité de convivencia es un organismo para resolución de conflictos, no dice que es sancionatorio, pero tampoco dice que no lo es. Es dependiendo

de la interpretación que se le dé, la secretaría de educación, la orientadora, bienestar familiar, etc. (RJFK:48).

Finalmente, algunos directivos argumentan que gran parte de estas guías si pueden seguirse sin mayores inconvenientes: “En la mayor parte si se pueden seguir, son específicas y además casi siempre mandan explicativos por las redes sociales para entenderlas y hacerlas bien.” (CSPC:52).

### **Prácticas de control.**

Las prácticas de control en las instituciones educativas se enmarcan en procesos de evaluación y seguimiento que se llevan a cabo, influenciadas por la normatividad y auditorias que se hacen desde lo gubernamental.

#### ***Control de procesos***

El control de los procesos se realiza de forma interna y externa por medio de evaluaciones frente a las metas propuestas y seguimiento a las tareas de las diferentes áreas (ver tabla 18). En las autoevaluaciones institucionales se analizan aquellos aspectos positivos de la gestión, como aquellos que faltaron por implementar, por lo tanto, es una forma periódica de comprobar si las metas propuestas se lograron y en qué se puede mejorar.

Por su parte, internamente, bajo orientación del rector, los coordinadores revisan y aprueban o sugieren ajustes a los planes de área y planes de aula, vigilan el cumplimiento de horario y funciones de los docentes y estudiantes, evalúan las actividades realizadas y controlan los aspectos disciplinares y académicos de los estudiantes.

**Tabla 18.***Mecanismos e instrumentos para controlar procesos*

<b>Tipo o instrumento</b>	<b>Comentario</b>
Autoevaluación de metas	“además de eso pues posterior a diferentes actividades que desarrollamos se tiene una evaluación y lo correcto es analizar en que nos fue bien o mal para en una posterior planificación corregir los errores del pasado” (CAM:57).
	“Mediante la evaluación de desempeño, la evaluación institucional, de los planes de área y de aula y los proyectos transversales” (CAS:52).
	“En cuanto a la evaluación institucional, esta se realiza teniendo en cuenta lo que se hace en las semanas institucionales, se reúne lo de enero, luego lo de semana santa, la semana de junio y al final se hace un compendio en el mes de diciembre para ver que se alcanzó, que metas y objetivos se alcanzaron, que se hizo, que se dejó de hacer para poder hacer el plan de mejoramiento del año siguiente con estos ajustes respectivos. También se realiza la evaluación de desempeño de los docentes que están bajo el estatuto 1278, a los cuales también se les lleva un seguimiento especial de las evidencias de lo que hacen, lo que han hecho a medias y lo que hicieron en algún aspecto al respecto” (CJFK:49).
	“La evaluación institucional se hace a final de año en la última semana de desarrollo institucional y se hace un plan de mejoramiento, en ese momento se revisa si se cumplieron o no las recomendaciones del año anterior. El formato utilizado es la Guía 34 con sus anexos. También se hacen evaluaciones de las actividades, de manera verbal en reuniones de profesores y queda como evidencia las actas de esas reuniones.” (CJJO:67-68).
	“Cada actividad del plan operativo, como tiene unos responsables, cada uno autoevalúa su proceso, que se alcanzó que no y cual es plan de mejoramiento. El plan operativo es el documento que revisamos a final de año, porque ahí está todo, metas, indicadores, recursos y la guía 34 más como documento técnico de las actividades ejemplo izadas de bandera, proceso de matrícula etc.” (RJFK:52).
Seguimiento interno	“la autoevaluación institucional en donde tenemos las cuatro gestiones, entonces ahí nos dan unas luces para mirar hasta unos niveles de desarrollo para mirar en qué nivel vamos y de esa manera se lleva control sobre las actividades y las cosas que hacen los docentes” (RJJO:50)
	“Dentro de la institución educativa se realizan varios procesos, los docentes orientados por el señor rector y los coordinadores presentan sus diarios de clases y planes de aula, luego de elaborados y presentados, el señor coordinador académico tanto de primaria como de secundaria, hace una revisión y unas observaciones, luego se devuelven a los docentes para que ellos hagan unos ajustes pertinentes, en el transcurso de los cuatro periodos del año se les hace seguimiento periodo a periodo para que ellos estén ajustando cada vez que así lo amerite” (CJFK:48).
“Si son los procesos académicos, durante el periodo se están haciendo varios seguimientos, por lo menos en 4 semana se le dice al docente que suba en un documento que hay en la nube, que estudiantes le van perdiendo, se hace una reunión con los padres de familia, se les informa como va su hijo, en la séptima semana se hace otro seguimiento y en la décima semana la última del periodo se hace nivelaciones para que recupere el periodo perdido. Cuando el estudiante pierde más de una materia se hace una reunión con el padre de familia para informar y hacer compromisos académicos.	
A los docentes se les hace seguimiento del cumplimiento de horario y funciones.	

---

	A todo se le hace seguimiento, cuando se termina un periodo se hace evaluación de las actividades realizadas y se hace plan de mejoramiento.” (RJAG:54-57).
	“igualmente la coordinadora también revisa planes de área, planes de aula” (RJJO:50).
Seguimiento del gobierno	“Los principales mecanismos de control en los cuales básicamente el ministerio de educación se fundamenta son los resultados de pruebas saber, además hay uno que es el índice sintético de calidad donde se manejan pruebas internas, de acuerdo a la mortalidad académica, deserción de la institución y se suman las pruebas externas, de ahí da básicamente la evaluación, se verifica como vamos nosotros” (CAM:57).
	“la misma secretaría de educación nos pide informes, entonces de esa manera se hace una evaluación de lo que se está haciendo.” (RJJO:50)
Listado de asistencia	“Uno de los procesos es la asistencia, yo controlo la asistencia de los compañeros, registro los permisos en planillas para luego pasar un informe. Con los estudiantes hay control de asistencia en el aula, diario de clase, plan de aula. Aquí se llevan formatos específicos (de asistencia, de movimiento quejas y reclamos de los compañeros etc.) de la institución para condensar la información.” (CSPC:56-57).
Control Financiero	“Nos guiamos por la pauta que tenemos en la plataforma SIFSE” (RJJO:50).

---

Nota: Mecanismos e instrumentos para controlar procesos. Fuente: El autor.

El seguimiento del gobierno es el otro aspecto que permite el control de los procesos administrativos y académicos de las instituciones educativas, ya sea mediante la solicitud de informes, las evaluaciones que realizan o la calificación que dan a los establecimientos educativos según sus resultados en las pruebas saber, deserción o mortalidad académica.

Finalmente, existen algunos mecanismos de control a nivel operativo como los listados de asistencia de docentes y estudiantes, permisos, quejas y reclamos. También algunos aplicativos de control financiero que se tienen desde el nivel gubernamental como la plataforma SIFSE.

***Imposibilidades de seguir la normatividad frente a las prácticas de control.***

En la ejecución de los diferentes procesos académicos y administrativos de las instituciones educativas, algunas veces los docentes no cumplen con todos sus compromisos, a veces ajenos a su voluntad:

Hay algunas actividades que los docentes en algunas sedes no cumplen, pero se escribe en el informe como si se hubiera hecho como actividad institucional. No es tan frecuente, pero a veces se presentan inconvenientes que imposibilitan la ejecución de algunas actividades en todas las sedes (CJJO:70).

Por su parte, de nuevo se hace mención a las dificultades que se presentan para dar cumplimiento a los indicadores o mediciones que se solicitan en las guías, debido al tiempo que toma diseñar los mecanismos para obtener dicha información: “Cuando toca elaborar los formatos, no es que sea difícil la guía como tal, sino que hay que diseñar los mecanismos para poder medir o controlar lo que nos están pidiendo. Eso se lleva mucho tiempo” (CSPC:60)

En la mayoría de casos se trata de seguir la norma, pero con adaptaciones propias que permiten obtener de una forma más efectiva el resultado:

Por ejemplo, cuando nosotros establecemos nuestro propio control, o que ponemos unas condiciones y hacemos una auditoría interna, que a veces no va ceñida a las normas de la secretaría o del ministerio, pero lo hacemos para poder darle cumplimiento a esas normas (RJJO:52).

No es difícil seguir las guías, hay que adaptarlas al contexto y tal vez no se llegan a dar los resultados que espera el ministerio porque se está en proceso de adaptación en algunas partes de ella. Ejemplo ahorita estamos en el proceso de trabajar por competencias. Y ahora con la pandemia nos enviaron otros parámetros para trabajar. Tratamos de adaptar lo positivo y adaptable de la guía y se sigue (RJFK:54).

Dadas las condiciones particulares de cada institución educativa se adaptan los tiempos, los formatos y las maneras de lograr los resultados e información que se solicita a nivel gubernamental.

## Prácticas de administración y de gestión educativa.

En esta subsección se condensan las funciones del proceso administrativo con los componentes de la gestión educativa. Es decir, pone en diálogo el enfoque administrativo con el enfoque de la gestión educativa, para identificar de una forma sintética y complementada las prácticas administrativas de las instituciones educativas (ver tabla 19).

**Tabla 19.**

*Prácticas administrativas de las instituciones educativas desde las funciones de la administración y de la gestión escolar.*

	<b>Gestión pedagógica y académica</b>	<b>Gestión administrativa y financiera</b>	<b>Gestión de la comunidad educativa</b>	<b>Gestión directiva</b>
<b>Planeación</b>	Anualmente se realiza planeación en el consejo directivo respecto al PEI y Plan Operativo. Los coordinadores y profesores realizan la planeación académica y pedagógica.	Al final de año, el consejo directivo se realiza esta planeación, la cual es vigilada por la secretaría de educación departamental. En el área financiera se reciben propuestas de docentes y comunidad educativa.	Las familias, docentes, estudiantes y sector privado participan en la planeación. El consejo directivo considera variables del entorno y el gobierno.	El consejo directivo encabeza la planeación, participa la comunidad educativa y ejecutan las áreas administrativa y pedagógica con su respectivo plan operativo. Se realiza seguimiento, evaluación, autoevaluación y planes de mejoramiento.
<b>Organización</b>	Existen procesos de manejo curricular, coordinación y seguimiento al desempeño de docentes, calificaciones y recuperaciones.	Comprende la ejecución de procesos, suministros, contratación y manejo de recursos financieros internos y externos.	Abarca la gestión de escuela de padres y la colaboración de los padres de familia, además de la solución de problemas disciplinarios.	Consiste en coordinar los procesos de autoevaluación institucional, los procesos operativos según el organigrama, seguimiento al desempeño y gestión de logros planeados.
<b>Dirección</b>	Los coordinadores, directores de curso y docentes toman decisiones y dirigen según sus competencias. Modificaciones más sustanciales como cambios en la jornada compete al rector, pero se aprueba con la secretaría de educación.	Con información de los diferentes consejos (directivo, padres de familia, otros) toma decisiones administrativas y financieras. Los coordinadores y docentes apoyan este proceso en los equipos de gestión.	Los padres de familia y estudiantes, participan e influyen en la toma de decisiones a través de los diferentes consejos.	Existe una jerarquía de toma de decisiones desde la secretaría de educación y jefe de núcleo para aspectos que atañen a la normatividad y presupuestos públicos. Luego el rector junto a los consejos, luego los coordinadores y profesores.

<b>Coordinación</b>	Los coordinadores académicos se encargan de hacer planeaciones, seguimientos y evaluaciones de los docentes, permitiendo que los procesos académicos se mantengan.	Se han constituido equipos de gestión que se reúnen periódicamente para definir los avances, programaciones y actividades a realizarse. También existen aplicativos gubernamentales en los que se sube información y que obligan a tener procesos coordinados y ordenados.	La I.E. mantiene relaciones y alianzas con actores que facilitan la coordinación de procesos y obtener eficiencia: alcaldía, Sena, hospital, contratistas, familias y estudiantes.	La coordinación de la mayoría de procesos es delegada por el rector en sus coordinadores y se apoya en los sistemas y organización de información ya constituidos. No obstante, el rector está presto a coordinar con actores externos, vigilar el cumplimiento de la normatividad y contribuir a la resolución de conflictos cuando estos adquieren un nivel mayor.
<b>Control</b>	Se lleva a cabo un control por medio del seguimiento interno que hace la coordinación académica y los listados de asistencia. Se hacen procesos de autoevaluación institucional periódica.	Se realiza control mediante sistemas que se alimentan con información requerida por el gobierno respecto a la gestión de las instituciones educativas. Se hacen procesos de autoevaluación institucional periódica.	En los diferentes comités y consejos donde participan los padres de familia, estudiantes y demás actores involucrados se realiza seguimiento y control a las actividades de la institución educativa.	La gestión directiva de controla y evalúa finalmente con los seguimientos gubernamentales que se realizan y los resultados de la institución educativa en las pruebas Saber y el Índice Sintético de Calidad Educativa.

Nota: Prácticas administrativas de las instituciones educativas desde las funciones de la administración y de la gestión escolar. Fuente: El autor.

La tabla 19 permite observar que la gestión pedagógica y académica, la administrativa y financiera, de la comunidad educativa y la gestión directiva se llevan a cabo mediante diferentes prácticas de planeación, organización, dirección, coordinación y control. En ellas las prácticas están marcadas por la participación de la comunidad educativa, el cumplimiento de la normatividad y el reconocimiento de las funciones de cada integrante de la organización.

### **Propuestas de mejora de la gestión y administración educativa**

El carácter público de las instituciones educativas hace relevante el cumplimiento de las orientaciones y directrices que el Ministerio de Educación y las Secretarías de Educación les exigen seguir, con el fin de mantener procesos de calidad en la gestión. Ante esto, se observa que

muchas de las prácticas administrativas de los directivos de las instituciones educativas estudiadas se han adaptado a estas orientaciones y basados en su experiencia indican los entrevistados llevar a cabalidad diferentes acciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Los directivos de las instituciones educativas manifiestan algunos inconvenientes respecto a la baja responsabilidad de algunos docentes, diferencias de pensamiento en la toma de decisiones, la situación de pandemia o las condiciones socioeconómicas de los estudiantes. Sin embargo, estos no son considerados cuellos de botella o problemas críticos que limiten los procesos, puesto que en cada caso se da una solución oportuna. Incluso, la normatividad y orientaciones del Ministerio de Educación tienen un margen de acción que les permite a las instituciones educativas adaptarlas a su entorno.

Dicho lo anterior, las principales dificultades que se hallan en las prácticas administrativas radican en la ineficiencia, lo cual es visible en las constantes alusiones a la falta de tiempo para cumplir con todos los requerimientos de información y la realización de informes que demanda el Ministerio de Educación y la Secretaría de Educación Departamental. En segundo lugar, algunos de los procesos de las instituciones educativas se ven limitados por los escasos recursos financieros con los que se cuentan y las restricciones presupuestales que impone el Ministerio de Educación, lo que impide invertir en algunos proyectos o iniciativas importantes para la institución. Por lo tanto, en esta sección se plantean algunas propuestas para hacer frente a estas problemáticas y así mejorar las prácticas administrativas.

La ineficiencia en las prácticas administrativas y la falta de tiempo para administrar la información necesaria para los procesos se debe al poco manejo ofimático que tienen el personal directivo, administrativo y docentes. Por lo tanto, la propuesta radica en implementar procesos de



capacitación en habilidades digitales de procesamiento de información para el personal de la institución educativa. Dicha formación debe estar enfocada en llevar a cabo una trazabilidad documental con la información necesaria para los informes que requieren los entes gubernamentales de vigilancia y en el manejo adecuado de las plataformas dispuestas para subir dicha información de manera frecuente.

Teniendo en cuenta que llevar a cabo estas capacitaciones y estructuración de sistemas de información eficientes puede tener un costo que las instituciones educativas no podrían asumir dadas sus limitaciones de recursos, se pueden promover procesos de gestión del conocimiento en donde se aproveche la experiencia de aquellos colaboradores que manejan bien la ofimática y las plataformas, para llevar a cabo procesos de enseñanza en quienes los desconocen. Esto requiere la generación del compromiso de todos en la institución educativa, bajo la premisa de invertir tiempo y esfuerzo en la estructuración de adecuados sistemas de información que permitan tener más tiempo a futuro una vez se establezcan.

Por otro lado, los recursos financieros limitados es una constante que les ha impedido a las instituciones educativas llevar a cabo proyectos significativos para la comunidad educativa, pero que en las directrices del Ministerio de Educación no se pueden invertir. Actualmente las instituciones educativas recogen fondos de parte de los padres de familia para algunas actividades, pero no son suficientes. Las instituciones educativas son totalmente dependientes de los recursos públicos nacionales, departamentales y municipales.

Esta problemática puede abordarse si desde la gestión directiva se fortalecen las capacidades de formulación de proyectos o el fortalecimiento de grupos de investigación, de tal manera que la institución educativa pueda postularse a diversas convocatorias públicas o de organismos internacionales donde existen líneas de inversión en educación. Específicamente, las

directivas de las instituciones educativas pueden conformar grupos de trabajo, similares a los equipos de gestión, donde se enfocarían en estructurar ideas y proyectos que beneficien a la institución educativa y que permitan traer recursos para el fortalecimiento institucional y de la calidad educativa.

En línea con lo anterior, se pueden conformar grupos de investigación en los que los estudiantes y docentes no solo fortalezcan sus capacidades de indagación, sino que puedan formular propuestas científicas que se pueden postular a convocatorias de Colciencias, las cuales pueden ser financiadas y dar viabilidad a iniciativas que traen beneficios a la calidad educativa.

En conjunto, reducir la ineficiencia en la consolidación de información y las limitaciones financieras permitirá no solo mejorar las prácticas administrativas y la gestión escolar de las instituciones educativas de Puerto Boyacá, sino que les permitirá mejorar el puntaje en las pruebas Saber y el Índice Sintético de Calidad Educativa.

## Discusión de resultados

En esta investigación se identificaron las prácticas de administración de las instituciones educativas teniendo en cuenta las funciones de la administración (Chiavenato, 2006) y los componentes de la gestión escolar (Peinado & Rodríguez, 2018), lo cual permite verificar que, aunque no se trata de organizaciones productivas o que busquen la generación de excedentes y utilidades, manejan diferentes procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control, con sus características particulares.

En trabajos anteriores se han analizado las prácticas de gestión, de liderazgo de innovación y algunas administrativas en el ámbito internacional (Avilés, 2012; J. Castro et al., 2011; Donoso & Benavides, 2018) y análisis teórico-prácticos de la gestión educativa en el orden nacional (Mojica, 2013; Ramírez, 2012; Ramírez et al., 2015). No obstante, hasta este momento no se habían indagado las prácticas administrativas de los directivos en instituciones educativas, bajo un enfoque de las fases de la administración y su posterior comparación con los componentes de la gestión escolar. A continuación, se resaltan y dialogan con la literatura las particularidades de estas prácticas, las dificultades más importantes y las futuras líneas de investigación.

Un hecho relevante que marca y define las prácticas administrativas es el carácter público de estas instituciones y su obligación de llevar a cabo determinadas planeaciones, seguimientos y acciones de mejora. Esto es similar al estudio de Donoso-Díaz & Benavides-Moreno (2018), quienes encontraron que las prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas de Chile están estrechamente vinculadas a las funciones individuales que exigen las normas vigentes. Comparado con la empresa privada, las instituciones educativas al brindar un servicio público vigilado tienen márgenes de acción más limitados. No obstante, se identificó en los

dirigentes entrevistados que dichos direccionamientos estatales han permitido organizar los procesos y a obtener calidad en la gestión.

Otro aspecto característico de las prácticas administrativas es que en todo el proceso está incluida la participación de la comunidad educativa, especialmente los padres de familia y los estudiantes (el cliente o quien recibe el servicio educativo), a través de los diferentes consejos directivo, académico, de padres, de estudiantes. Este nivel de importancia de estos órganos sobre las decisiones del rector como representante de la organización, sucede con las organizaciones solidarias, donde el gerente representa la organización pero gran parte de las decisiones se toman en la asamblea de socios y los diferentes comités (Colmenares & Rodríguez, 2017).

El nivel de jerarquía de estos comités en las decisiones de los directivos de la organización hace que las prácticas administrativas difieran en alguna medida de la empresa privada donde no existen comités de “clientes” (o quien recibe el producto o servicio final) que influyan en las decisiones de la empresa. También difiere de las empresas familiares en donde las decisiones y las funciones administrativas tienden a concentrarse en el patriarca fundador (Pounder, 2015).

Pese a las diferencias, la estructura organizacional de las instituciones educativas encaja y puede analizarse dentro del denominado “Hongo de Mintzberg” pensado para una empresa privada productora de bienes pero aplicable a organizaciones (Mintzberg, 1988). En el ápice estratégico se ubica el consejo directivo y el rector, en la línea media los coordinadores y en el núcleo operativo los profesores y estudiantes. En la tecnoestructura se ubican los diferentes comités, consejos y comisiones que influyen en la planeación, decisiones y control de las instituciones educativas. En el staff de apoyo se ubican los demás puestos de trabajo como secretarías, auxiliares y vigilancia.

Dentro de las debilidades y problemáticas halladas, se destaca el poco tiempo que argumentan los directivos tener para dar cumplimiento a los informes y envíos de información a las entidades gubernamentales, lo que demuestra ineficiencia en los procesos. De allí la necesidad de que los docentes se formen en herramientas ofimáticas y se establezcan mejores procesos de sistematización de información. Precisamente la investigación de Donoso-Díaz & Benavides-Moreno (2018) también estableció que en el accionar del día a día hay poco espacio para que el docente se sienta a reflexionar, a analizar pormenorizadamente y fortalecer sus capacidades, lo que limita el mejoramiento continuo y el liderazgo del establecimiento. En efecto, la implementación de sistemas de información efectivos son herramientas que impulsan innovaciones y eficiencia en la gestión administrativa (Avilés, 2012).

Por su parte, también se presentan debilidades en los recursos financieros que poseen las instituciones educativas y las posibilidades de inversión en proyectos de interés. Se ha vislumbrado la necesidad de que dentro de estas organizaciones se generen nuevas capacidades para formular y gestionar proyectos que les permitan acceder a financiamiento nacional e internacional. En efecto, el conocimiento, experiencia y habilidades para establecer, coordinar y ejecutar proyectos es una de las capacidades que las empresas utilizan para hacer frente a condiciones inciertas, explorar posibilidades de innovación, explotar rutinas actuales y realizar procesos repetitivos cuando existen condiciones estables y predecibles (Davies & Brady, 2016). Desarrollar esta capacidad de proyectos puede traer beneficios económicos y de mejora de las prácticas administrativas.

En la presente investigación se dio prioridad a la voz de rectores y coordinadores de las instituciones educativas para conocer de fondo sus prácticas administrativas. En futuras investigaciones se puede considerar la inclusión de otras voces, como los docentes, padres de

familia y estudiantes, con el fin de obtener una mirada complementada de dichas prácticas y el impacto de las mismas en la comunidad educativa. En específico, en otros estudios se puede analizar cómo las prácticas administrativas influyen en las prácticas pedagógicas de los docentes, a fin de encontrar elementos de éxito que puedan ser aplicables a otras instituciones de la región. A su vez, se pueden realizar estudios longitudinales en los que se analicen los cambios en las prácticas administrativas y los efectos en los resultados de las pruebas Saber.

En general, los resultados de la investigación permiten reconocer la aplicabilidad de la teoría administrativa en organizaciones de tipo educativo y las particularidades que en la práctica tienen estas instituciones. También se demuestra los retos que se tienen para la toma de decisiones en el ámbito educativo en donde se tienen múltiples Stakeholders o grupos de interés que influyen en los procesos administrativos. Con estos resultados se pueden estructurar a futuro modelos de gestión basados en la eficiencia, sistemas de gestión y formulación de proyectos que permitan a las instituciones educativas obtener mejores resultados en calidad educativa.

## Conclusiones

En esta investigación se analizan y describen los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control que llevan a cabo los directivos de las instituciones educativas de Puerto Boyacá en relación con los componentes de la gestión escolar: académico-pedagógicos, administrativos-financieros, comunidad educativa y gestión directiva. De acuerdo a los objetivos de la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

Frente al perfil de las organizaciones y los directivos, se concluye que las instituciones educativas investigadas son de carácter público, rurales y urbanas, que prestan un servicio vigilado por el Estado, por lo tanto, en su estructura organizacional incluyen instancias de gobierno y participación institucional como consejo directivo, consejo académico, comité de convivencia, consejo de padres de familia, comisiones de evaluación y promoción y consejo estudiantil, siendo el rector el representante legal de esta organización. Los directivos fueron hombres y mujeres con más de 40 años de edad, la mayoría con más de 21 años de experiencia docente y entre 11 y 15 años de experiencia directiva, con posgrados a nivel de especialización, principalmente.

En cuanto a las prácticas administrativas, desde los discursos de los directivos se caracterizaron las acciones que llevan a cabo de acuerdo a sus funciones, por medio de las cuales intervienen en la organización y producen efectos concretos en la misma. En general, todas las prácticas administrativas están permeadas por los procesos, metas y presupuestos que establece el gobierno nacional. A continuación, se describen las conclusiones según cada fase:

Las prácticas de planeación de las instituciones educativas se realizan de forma participativa con la comunidad educativa a través de planes operativos y educativos en los que se establecen metas de corto y largo plazo para la gestión académica y administrativa. Estos se

aprueban por el consejo directivo y es la base para el posterior seguimiento, evaluación y diseño de planes de seguimiento. Como resultado, se tienen diferentes planes adaptados a las condiciones de cada institución educativa, teniendo en cuenta que el accionar está limitado a restricciones presupuestales según los recursos que gire el gobierno nacional.

Las prácticas de organización incluyen diferentes procesos en lo académico: manejo curricular, coordinación y seguimiento al desempeño de docentes, calificaciones y recuperaciones; en lo administrativo: ejecución de procesos, suministros, contratación y manejo de recursos financieros internos y externos; en la comunidad educativa: gestión de escuela de padres y la colaboración de los padres de familia, además de la solución de problemas disciplinarios; y en lo directivo: en la coordinación de procesos de autoevaluación, desempeño y logros. Muchos de estos procesos están definidos por influencia de la normatividad vigente en cuanto a organigramas, funciones de los cargos y formas de llevar a cabo cada una de las dimensiones de la gestión escolar; pero adaptados al contexto y situaciones de la institución educativa.

En las prácticas de dirección se sigue la línea jerárquica de mando en el que las decisiones operativas a nivel académico se toman por los coordinadores, las administrativas por los equipos de gestión y aquellas a nivel directivo se consultan con la secretaría de educación y órganos de vigilancia. En todo este proceso directivo se tienen en cuenta la participación de los estudiantes y padres de familia en las diferentes instancias destinadas para ello, lo que implica para rectores y coordinadores el manejo de relaciones empáticas y cordiales con la comunidad educativa.

En las prácticas de coordinación, las instituciones educativas mantienen alianzas con actores externos con el fin de obtener eficiencia y lograr las metas, además de llevar procesos de



seguimiento a nivel académico y administrativo. También se lleva a cabo la coordinación por medio de equipos de gestión, la delegación de tareas, ambiente laboral de colaboración y el desarrollo a cabalidad de las funciones de cada uno según los planes y normas.

Las prácticas de control se llevan a cabo por medio de la autoevaluación según las metas establecidas, procesos y seguimiento interno y gubernamental, el manejo de listados de asistencia y las plataformas donde se debe subir información. La comunidad educativa también realiza seguimiento y control dentro de los comités y consejos en los que tienen participación. El control externo que se ejerce a la institución educativa es por medio del Índice Sintético de Calidad Educativa, el cual depende del puntaje en pruebas Saber que tienen los estudiantes al final de su educación media. No obstante, el logro de mejoras de este índice se ve limitado por las condiciones socioculturales de los estudiantes, tales como: abandono familiar, dificultades económicas, migración laboral y baja cultura ciudadana.

Finalmente, respecto a las propuestas de mejora, se analiza que los principales problemas que afectan las prácticas administrativas y la gestión escolar es la falta de tiempo debido a la ineficiencia en la obtención y administración de información para rendir cuentas al Ministerio de Educación, además de las limitaciones financieras existen en estas organizaciones. Para ello se propone realizar fortalecimiento de las habilidades en ofimática de los directivos, docentes y secretarías de la institución educativa, el establecimiento de sistemas de información mejor encadenados y el impulso de las capacidades de formulación de proyectos para conseguir recursos de inversión para las necesidades donde no existe financiación.

A nivel metodológico, la presente investigación basó sus resultados en la triangulación de datos provenientes de los rectores y coordinadores de las instituciones educativas. Esto permitió conocer la visión y opiniones de los equipos directivos de estas organizaciones frente a sus

prácticas administrativas en la gestión escolar. No obstante, en futuras investigaciones se pueden llevar triangulaciones metodológicas en las que se puedan aplicar otros instrumentos como la observación o incluir dentro de las fuentes de información a los docentes de las instituciones educativas. Futuros trabajos también pueden plantear estudios cuantitativos que permitan identificar las relaciones existentes entre las prácticas administrativas y los resultados de las instituciones educativas, con el fin de identificar aquellas buenas prácticas que favorecen el rendimiento académico y calidad educativa.

Las prácticas administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación y control atraviesan la gestión escolar en cada una de sus dimensiones. De esta manera, los directivos de las instituciones educativas administran estas organizaciones supeditados al entorno normativo y social-organizacional. Existen algunas situaciones que demandan prácticas administrativas no consideradas dentro de las normas y manuales de la institución, pero que se solucionan por medio del diálogo y los conductos regulares. Las prácticas administrativas y de gestión escolar se ven limitadas por la ineficiencia en los procesos de gestión de información, la dependencia de recursos financieros estatales y las condiciones del entorno, lo cual aleja los propósitos de mejora en el ISCE.

## Bibliografía

- Acevedo, B., & Peteche, N. E. (2021). La gestión administrativa y la innovación pedagógica en cinco instituciones de educación formal de fe y alegría regional oriente, periodo 2015—2020 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].  
<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/41724>
- Acosta, A., & Achard, I. (2018). ¿Qué dicen los directores sobre la gestión escolar? Un estudio en escuelas públicas urbanas de Montevideo. *GestiónArte*, 7, 20-31.  
<http://repositorio.cfe.edu.uy/handle/123456789/385>
- Avilés, M. E. (2012). Relación entre las prácticas administrativas de planeación, organización, dirección y control con las prácticas de innovación en el nivel medio superior. [Tesis de Maestría]. Tecnológico de Monterrey.
- Barreto, P. (2010). Innovación y administración: Conocimiento explícito e implícito en las prácticas administrativas. *Revista electrónica Forum Doctoral*, 2, 20-41.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: La trilogía administrativa. *Ad-Minister*, 4, 80-108.
- Bolaño, J., González, E., Parody, A., & Santiago, V. (2018). Mejora en los indicadores del ISCE en instituciones de educación pública a partir de la integración de la norma ISO9001:2015 y el modelo de gestión EFQM. Lulu.com.
- Bravo, C. R. (2017). Liderazgo pedagógico del director y buenas practicas de gestión escolar en colegio municipal de la VI región [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>

- Castro, E. (2004). El vocabulario de Michel Foucault: Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores. Universidad Nacional de Quilmes : Prometeo 3010.  
[http://www.multimedia.pueg.unam.mx/lecturas\\_formacion/sexualidades/modulo\\_9/sesion\\_1/complementaria/Edgardo\\_Castro\\_El\\_vocabulario\\_de\\_Michel\\_Foucault.pdf](http://www.multimedia.pueg.unam.mx/lecturas_formacion/sexualidades/modulo_9/sesion_1/complementaria/Edgardo_Castro_El_vocabulario_de_Michel_Foucault.pdf)
- Castro, J., Castillo, H., Arratia, A., Rosas, T., Oyarzún, T., Castro, A., Ahumada, L., Campos, F., & Galdames, S. (2011). Prácticas de gestión y prácticas de liderazgo: Desde el relato de los directivos. En J. Campos, C. Montecinos, & Á. González (Eds.), *Mejoramiento escolar en acción* (pp. 159-180). Centro de Investigación Avanzada en Educación : Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chica, S., Galvis, D., & Hassan, A. (2010). Determinantes del rendimiento académico en Colombia. Pruebas ICFES - Saber 11o, 2009\*. *Revista Universidad EAFIT*, 46(160), 48-72. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/754>
- Choles, H. M., & Sánchez, J. O. (2019). *Comprensiones emergentes sobre la calidad educativa desde la perspectiva de desarrollo identitario (Primera edición)*. Universidad del Magdalena.
- Colmenares, J., & Rodríguez, H. (2017). *Prácticas administrativas en las cooperativas del departamento de Boyacá: Alcances, desafíos y procesos de modernización [Tesis de Maestría]*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

- Davies, A., & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006>
- Denzau, A., & North, D. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *Kyklos*, 47, 3-31.
- Donoso, S., & Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-28.  
<https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230013>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Le texte fondateur du management*. Dunod.
- Galeano, J. S. (2015). Las zonas francas y el desarrollo económico local: Encadenamientos en el caso de la zona franca de Rionegro, Colombia. [Tesis Magister en estudios Urbano-Regionales]. Universidad Nacional de Colombia (sede Medellín).
- García, F. J., Juárez, S. C., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.
- ICFES. (2016a). ICSE: Guía Metodológica. *Saber en breve*, 5, 1-4.  
<https://www.icfes.gov.co/edicion-05-boletin-saber-en-breve>
- ICFES. (2016b). Marco de factores asociados Saber 3°, 5° y 9° 2016. ICFES.

- ICFES. (2017). Experiencia acumulada en el levantamiento de datos de factores asociados, 2012—2015. Saber 3°, 5° y 9°. ICFES.
- ICFES. (2020). Clasificación de planteles según pruebas Saber 11. Sistema Prisma.  
<http://www2.icfesinteractivo.gov.co/resultados-saber2016-web/pages/publicacionResultados/agregados/saber11/resultadosClasificacionPlanteles.jsf?faces-redirect=true#No-back-button>
- MEN. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional.  
[https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- MEN. (2015a). Colombia, la mejor educada en el 2025. Líneas estratégicas de la política educativa del Ministerio de Educación Nacional. Ministerio de Educacion Nacional.
- MEN. (2015b). Informe de gestión 2010 2014: Educación de calidad: el camino para la prosperidad. Ministerio de Educacion Nacional : Puntoaparte.
- MEN. (2018). La calidad: Esencia de la educación en las aulas de clase. Ministerio de Educación Nacional. [https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-373629.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-373629.html?_noredirect=1)
- Ministerio de Educación Nacional. (2018). Reporte de la excelencia. Boyacá. Dia - E.  
[https://diae.mineduccion.gov.co/siempre\\_diae/documentos/2018/Boyacá.pdf](https://diae.mineduccion.gov.co/siempre_diae/documentos/2018/Boyacá.pdf)
- Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 562-589.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Mojica, A. R. R. (2013). Percepciones y prácticas de gestión de directivos y docentes en instituciones educativas del municipio de Pasto. *Revista UNIMAR*, 30(1), Article 1. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/227>
- OCDE. (2001). *Schooling for tomorrow: Trends and scenarios*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Páramo, P. (2017). *La recolección de información en las ciencias sociales: Una aproximación integradora*.
- Peinado, H., & Rodríguez, H. (2018). *Manual de gestión y administración educativa: Cómo crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa*. (5a. ed.). Editorial Magisterio.
- Peña, J., & Alvarado, M. A. (2013). Evaluación del programa de pasantías e inserción laboral del centro de capacitación industrial «don Bosco» en la formación ocupacional de los jóvenes descolarizados y desocupados a través del modelo de evaluación de Stufflebeam. *Investigación y postgrado*, 28(1), 181-210. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5300299>
- Pounder, P. (2015). Family business insights: An overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>
- Powell, W., & Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Estudio introductorio de Jorge Javier Romero. Fondo de Cultura Económica.
- Quintana, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: Una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9067>

- 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.
- Ramírez, C. A., Calderón, G., & Castaño, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(66), 911-940. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1405-66662015000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-66662015000300010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in Educational Administration*. Sage Publications.
- Solow, R. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.
- Stufflebeam, D. (1971). *Educational evaluation: Decision Making*. Peacock Publishers.
- Stufflebeam, D. (1967). The use and abuse of evaluation in Title III. *Theory Into Practice*, 6, 126-133.
- Stufflebeam, D., Foley, W., Gephart, W., Guba, E., Hammond, R., Merriman, H., & Provus, M. (1971). *Educational evaluation and decisionmaking*. Peacock.
- UNESCO. (2016). Informe de resultados Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo TERCE: factores asociados. Laboratorio latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243533>





**Anexo 2. Cuestionario de caracterización****Datos del directivo**

Cargo: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el área docente: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el área directiva: \_\_\_\_\_

Antigüedad dentro de la I.E.: \_\_\_\_\_

Título de pregrado: \_\_\_\_\_

Título más alto de posgrado: \_\_\_\_\_

### **Anexo 3. Entrevista semiestructurada.**

#### **Planeación**

1. *¿De qué manera proyecta los objetivos, propósitos y el horizonte de la Institución Educativa?*

Nota. Si no se entiende la pregunta primero preguntar ¿quién proyecta los objetivos de la institución? Y luego que le explique cómo los proyecta.

2. *¿Cómo realiza el proceso de planeación en sus diferentes ámbitos operativos?*

Nota. Dar ejemplos como: comisiones de trabajo, uso de tiempos y espacios, distribución de jornadas de trabajo, recursos materiales, entre otros.

3. *¿De qué forma tiene en cuenta el entorno y actores externos para el proceso de planeación?*

Nota. Explicar que los actores externos son padres de familia, gobierno, iglesia, proveedores, asesores educativos, entre otros. Si ellos se involucran en el proceso de planeación y de qué forma.

4. *¿Cómo se elaboran los presupuestos financieros en la Institución educativa? ¿con qué frecuencia? ¿se realizan otros tipos de presupuestos?*

5. *¿En qué casos es imposible seguir las guías del Ministerio para el proceso de planeación? ¿es frecuente que no se sigan estas guías?*

## **Organización**

1. *¿Cuáles son los principales procesos operativos de la Institución Educativa?*

Nota. Dar ejemplos de procesos como: académicos, bienestar, tesorería, etc. Gestión directiva, administrativa, financiera, pedagógica y de la comunidad.

2. *¿Cuáles son las principales normas internas y externas con que se regula la I.E.? ¿Cómo la influyen?*

Nota. Dar ejemplos: decretos del ministerio, manual de convivencia, reglamentos, etc.

3. *¿Cómo está organizada la estructura (organigrama) de la Institución Educativa?*

Nota. Hacer que la persona describa el organigrama, igual se les va a solicitar el organigrama en papel para anexarlo a la investigación.

4. *¿En qué casos es imposible seguir las guías del ministerio para la organización de los procesos? ¿es frecuente que no se sigan estas guías?*

## **Dirección**

1. *¿Cuál es el proceso de toma de decisiones de corto y largo plazo en la organización?*

Nota. Hacer que el entrevistado describa en ambos casos, corto y largo plazo.

2. *¿Además del consejo directivo, rector y coordinadores, existen otros actores que sean influyentes para las decisiones dentro de la Institución Educativa? ¿porqué?*

Nota. Dar ejemplos de posibles actores: profesores, padres de familia, estudiantes.

3. *¿En qué casos es imposible seguir las guías del ministerio para la organización de los procesos? ¿es frecuente que no se sigan estas guías?*

### **Coordinación**

1. *¿Qué clase de relaciones o acuerdos se realizan con actores externos de la I.E. para su normal funcionamiento?*

Nota. Ejemplos de actores externos: asociación de padres de familia, consejo directivo, gobierno, alcaldía, iglesia, etc.)

2. *¿Cómo hace o qué mecanismos utiliza para que todas las unidades de la I.E. funcionen engranadas o sin inconvenientes?*

Nota. Ejemplos de mecanismos son informes mensuales, procesos determinados, software, planes de clase de los maestros, y todos los que la persona pueda indicar.

3. *¿Existen cuellos de botella (problemas) en la ejecución de actividades? ¿cómo se solucionan?*

Nota. A veces pueden decir que todo está bien. Hacer un comentario como “entonces todo funciona como un relojito, sin problemas” ... ahí puede que saquen a relucir algún problema, pues se dan cuenta que en realidad no todo funciona como un relojito.

4. *¿De qué manera se organiza la información en la I.E.?*

Nota. Si la persona no parece entender la pregunta, se le puede clarificar que cómo guarda la información (discos, archivos físicos, nube), como la protege, etc.

5. *¿Siempre se pueden seguir las guías del ministerio para coordinar procesos? O ¿En qué casos es imposible seguir las guías del ministerio para la organización de los procesos? ¿es frecuente que no se sigan estas guías?*

### **Control**

1. *¿Cómo verifica, controla y evalúa los procesos de la Institución Educativa? ¿qué instrumentos o mecanismos utiliza?*

Nota. Mencionar algunos ejemplos: evaluación de plan de área, voces de los estudiantes, observación de cuadernos, observación, escucha, evaluación institucional. Encuestas para evaluar docentes, coordinadores, rector. Evaluación financiera.

2. *¿En qué casos es difícil seguir las guías del Ministerio para el control de los procesos de la Institución Educativa? ¿es frecuente que no se sigan estas guías?*