

Enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la maestría en educación.

ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DESDE
DIRECTIVOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL CON
VÍNCULO EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Sandra Julio Soriano



Facultad de Educación

Maestría en Educación

Bogotá D.C. Noviembre 2015



ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DESDE
DIRECTIVOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL CON
VÍNCULO EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN EDUCACIÓN

DOCTORA MARTHA HORTENSIA ARANA
Docente, Asesora de Proyecto de Grado

SANDRA JULIO SORIANO

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
Bogotá, Noviembre 2015

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE

1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de grado de maestría
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DESDE DIRECTIVOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL CON VÍNCULO EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.
Autor(es)	Julio Soriano, Sandra
Director	Dra. Martha Arana Ercilla
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2015. 150 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves	Gestión, Gestión en Educación, Posicionamiento Humanista, Crítico y renovador.

2. Descripción
<p>El presente proyecto investigativo es el resultado del trabajo realizado en la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, con el apoyo del grupo de investigación en Autoevaluación Institucional y su proyecto: "Enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la Gestión en Educación en Colombia desde mediados de los años noventa hasta la actualidad".</p> <p>El objetivo de esta investigación es caracterizar los enfoques y las tendencias de la gestión en educación presente en los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la maestría en educación, con el propósito no sólo caracterizar la situación actual en su comprensión teórica y práctica, sino mostrar cómo se manifiestan las tensiones de oposición y contradicción, para así comprender algunas de las limitantes de la gestión en educación que han conducido a este estudio.</p>

3. Fuentes
<ul style="list-style-type: none">• Aktouf, O. (2009). La administración entre tradición y renovación. Cuarta edición. Cali: Universidad del Valle.• Álvarez, J.M. (2010). El currículum como marco de referencia para la evaluación educativa. Cap. XVII. José Jimeno Sacristán (ed). De saberes e incertidumbres sobre el currículum. Madrid: Morata.• ANUIES (Asociación Nacional de Universidades de Instituciones de Educación Superior) (2004). Propuesta de Marco de referencia para la evaluación de la educación superior a distancia. www.educadis.uson.mx/Educ-bibliovirt-doc/Doc%20apoyo%20educacion/Mx/Marco%20Ref-Eval-ESaD-ver-prelim-191004.doc

- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile: UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO. www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.
- Coller, X. (2000). Estudios de casos. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Pozner, P. (2000a). Gestión Educativa Estratégica. En Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Módulo 2. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. http://www.iipe-buenosaires.org.ar/_pdf/publicaciones/competencias/modulo02.pdf
- Pozner, P. (2000b). Comunicación. En Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Módulo 4. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. http://www.iipebuenosaires.org.ar/_pdf/publicaciones/competencias/modulo04.pdf
- Sander, B. (1994). Gestión educativa y calidad de vida, en Organización de los Estados Americanos. La educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, N° 118, II. http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/index.aspx?culture=es&navid=20
- Arana, M. (2013). Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en Ciencias Militares de Colombia “La investigación desde la gestión del conocimiento” .ISBN: 9789589846353. Pp. 297 – 371. Bogotá: Escuela Militar.
- Schaeffer, J. (2007). El fin de la excepción humana. Barcelona: Fondo de cultura económica.
- Rojas, F. Maria Teresa. (2005). Un estudio de casos sobre las racionalidades que poseen diferentes actores educativos acerca de la equidad escolar. Consultado el 23 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.umag.cl/magister_educacion/Material/metodologia%20investigacion%20cualitativa/Tesis%20Doctorado%20Tere.pdf
- Vasilachis, Irene de Gialdino. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Consultado el 23 de Marzo, 2015, Disponible en: http://www.pueg.unam.mx/images/seminarios2015_1/investigacion_genero/u_3/vas_ire.pdf
- Barrio, Irene del Castillo y otros. (1993). Metodos de investigación educativa “Estudios de Casos”. Consultado el 24 de Abril de 2015. Disponible en: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf.

4. Contenidos

Para el desarrollo de esta investigación, se estructura el trabajo de la siguiente manera: primero se hace referencia al planteamiento del problema, la justificación, descripción, pregunta problema, objetivos, y la metodología general. Luego se aborda el primer capítulo que contiene la Fundamentación Teórica – Conceptual de la gestión en educación desde una mirada humanista, se incorporan aquellas contribuciones teóricas sobre el conocimiento integral del ser

humano, los debates actuales sobre la renovación de la administración y gestión hacia enfoques humanistas, como la Escuela Francesa, Montreal y Moderna, así como de autores centrados en la gestión de la educación con un enfoque humano, social y crítico.

En el segundo capítulo la caracterización de los enfoques y tendencias de la gestión en educación hallados en las entrevistas a los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional, con vínculo en la Maestría en Educación. Este capítulo contiene los resultados finales de la investigación, y a partir de los datos obtenidos se realizó el análisis para conocer e interpretar desde experiencias concretas en el ámbito de la gestión en educación los enfoques y tendencias existentes. Finalmente, el apartado de las conclusiones que responden desde lo expresado por las entrevistas, y analizado desde los posicionamientos teóricos de la investigación.

5. Metodología

La investigación se enmarca en un enfoque epistemológico de corte cualitativo, descriptivo e interpretativo, se llevó a cabo a partir de un estudio de casos colectivos, cuya técnica utilizada fue una entrevista a profundidad. El desarrollo de este trabajo implicó la elaboración de matrices de análisis que permitieron asumir un posicionamiento teórico a partir de unos autores seleccionados, posteriormente se aplican las entrevistas y se transcriben en formato Word, luego son condensadas a través de una matriz, lo que permitió analizar la información a la luz de los posicionamientos teóricos, con el fin de interpretar los enfoques y tendencias de la gestión en educación desde las voces de los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional, con vinculo en la maestría en educación.

6. Conclusiones

Desde los discursos de los directivos docentes se puede observar que está presente la contradicción entre lo instrumental y lo humano, porque reconocen la participación del sujeto al igual que el peso de la norma, hay una alineación presente y restringen la participación a las normas y leyes, aunque hay una tendencia a romper con lo tradicional.

Respecto al enfoque instrumental, se materializa cuando señalan que existen limitaciones para hacer una mejor gestión, como es el desconocimiento y el traslado de los enfoques empresariales y sus teorías administrativistas, desde el alejamiento de lo humano y social que le permita desarrollar la gestión en la educación como algo propio a la educación y convertirla en la base de sustentación para soportar los procesos educativos. Refieren que se presenta un antagonismo entre lo académico y lo “administrativo”, siendo este último rechazado como tarea por los profesores de mayor nivel que podrían desde sus conocimientos marcar pautas de transformación desde lo teórico y práctico hacia una gestión en la educación.

De otro lado, se destaca que la mayor correspondencia con el enfoque humanista que se planteó para la investigación concierne a una clara intención de dirigir desde una perspectiva de las ciencias de la vida y la gestión o “gobierno de las personas” con un interés por el sujeto participativo, consciente, desde lo pedagógico y cultural, el conocimiento y las interacciones personales, lo que evidencia un reconocimiento de la necesidad del enfoque de la gestión desde lo humano y social. En este sentido hay un ideal de enfoque de gestión y una práctica real que hace tensionar lo que se quiere y debe ser y lo que se hace en la realidad. Se resalta la ética del

directivo docente para generar cambios en los procesos educativos.

Se expresa una tendencia hacia lo humanista desde las categorías de acción participativa, construcción de conocimientos integradores y colectivos involucrando procesos de formación integral, en la que se plantea la educación como un proceso por el respeto a los sujetos, al mejoramiento cultural y social.

Elaborado por:	Sandra Julio Soriano
Revisado por:	Dra. Martha Arana Ercilla

Fecha de elaboración del Resumen:	10	11	2015
-----------------------------------	----	----	------

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
PRESENTACIÓN	10
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1. Formulación del problema	14
1.1.2. Justificación	14
1.1.3. Objetivo general	15
1.1.4. Objetivos específicos	15
2. MARCO METODOLÓGICO	19
2.1. Diseño de la investigación	19
2.2. Tipo de estudio	20
2.3. Etapas de la investigación	20
2.4. Sujetos de investigación	22
2.4.1. Definición de la población	22
2.4.2. Criterios de selección	22
2.4.3. Casos Estudiados	22
2.5. Técnicas de investigación	24
2.5.1. Entrevista a profundidad	24
2.5.2. Elaboración y realización de las entrevistas	25
2.5.3. Organización de datos	25
2.6. Análisis e interpretación	26
3. CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA- CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DESDE UNA MIRADA HUMANISTA	27
3.1. Conocimiento del ser humano	27
3.2. Administración, gestión y educación	29
3.3. La gestión en educación	32

4.	CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DESDE LOS DIRECTIVOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL CON VÍNCULO EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN	58
4.1.	Organización de las matrices para la recolección de datos y análisis de las categorías deductivas e inductivas	58
4.2.	Análisis de los enfoques y tendencias hallados	82
5.	CONCLUSIONES	86
6.	RECOMENDACIONES	89
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Matriz de enfoque epistemológico desde una perspectiva renovadora, humanista, crítica e integradora asumida en esta investigación	38
Tabla 2:	Matriz de categorías teóricas de la gestión en educación por autores seleccionados	39
Tabla 3:	Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en educación por autores	50
Tabla 4:	Matriz de categorías deductivas encontradas acorde al posicionamiento teórico asumido	52
Tabla 5:	Matriz descriptiva de respuestas de los entrevistados por categorías deductivas y derivación de las nociones pre-categorías inductivas	59

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Etapas de la investigación	21
Cuadro 2: Identificación por colores de las categorías inductivas	59
Cuadro 3: Tabla de convenciones	81
Cuadro 4: Principales categorías inductivas para los directivos docentes de la maestría por orden de importancia	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica No. 1: Taxonomía de la relación de categorías deductivas e inductivas	80
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Directivo Docente: Edgar Orlay Valbuena Ussa	92
Anexo 2: Entrevista Directivo Docente: Gabriel Lara Guzmán	107
Anexo 3: Entrevista Directivo Docente: Gloria Janneth Orjuela	122
Anexo 4: Entrevista Directivo Docente: Edna Patricia López Pérez	134

Enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación

PRESENTACIÓN

El desarrollo de esta investigación inicia como parte del trabajo que realiza el grupo de investigación de Autoevaluación Institucional sobre los enfoques y tendencias epistemológicas y teóricas de la gestión en la educación en Colombia, desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. El equipo de investigación de Autoevaluación Institucional y cuatro estudiantes de la Maestría en Educación toman como punto de partida las nuevas tendencias de los sistemas de conocimientos de la administración y la gestión, desde los enfoques humanistas, renovadores, críticos, éticos, dialécticos e integrador de los conocimientos, para desde allí pensar su conexión con la educación y construir un posicionamiento de la gestión en educación.

Este trabajo recopila las vivencias encontradas en gestión en educación desde la mirada de directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación. Para iniciar el proyecto de investigación se trabajó conjuntamente el marco conceptual buscando la relación entre la gestión y la educación, para lo cual se acude a los nuevos conocimientos de la administración y la gestión desde las Escuelas de Montreal y Francesa, enfoques denominados renovadores o regenerativos que resaltan al ser humano y su lugar en las organizaciones sociales de todo tipo, lo que se reconoce como neo-humanista; rechazando la separación entre la razón y la emoción, de los conocimientos denominados instrumentales de los intelectuales, a lo que también hoy se le denomina “dos culturas”, que a lo largo de la historia han conducido a posiciones excluyentes entre el trabajo manual e intelectual; entre la filosofía, el arte como disciplinas humanistas, la ciencia y la técnica estas últimas presentándolas como ajenas a la cultura.

Sólo desde la comprensión de las conexiones epistemológicas de integración, interacción y complejidad de ambos campos del conocimiento, se podrá indagar en los enfoques y tendencias actuales de la gestión en educación, con el propósito no sólo caracterizar la situación actual en su comprensión teórica y práctica, sino mostrar cómo se

manifiestan las tensiones de oposición y contradicción, para así comprender algunos de las limitantes de la gestión en educación que han conducido a este estudio.

Por otra parte, se realizó la construcción de las categorías de la gestión e la educación desde autores: Schaeffer, Morin, Aktouf, Sander, Casassus, Tiramonti, Arana y Pozner. En relación con estos posicionamientos teóricos y conceptuales se plantea el objetivo general de la presente investigación, que busca caracterizar los enfoques y las tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación.

Desde estos referentes teóricos, el grupo de profesores definió seis categorías de análisis: Procesos de Gestión Institucional, Institución Educativa, Acción Participativa, Autonomía y centralidad del sujeto, Cultura institucional, Construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social, y a partir de éstas categorías se elaboraron las preguntas aplicadas en las entrevistas a los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional, con estos relatos individuales se construyeron las matrices descriptivas, que posteriormente sirvieron para el análisis y las respectivas conclusiones. El desarrollo de esta investigación está organizado en dos capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Fundamentación Teórica – Conceptual de la gestión en educación desde una mirada humanista. En este capítulo se incorpora aquellas contribuciones teóricas sobre el conocimiento integral del ser humano, en los debates actuales sobre la renovación de la administración hacia enfoques humanistas y de gestión, como, la Escuela Francesa, Montreal y, de autores centrados en la gestión de la educación con un enfoque también social y humano, para desde allí pensar los enfoques y tendencias de la gestión en el campo de la educación.

Capítulo II: Caracterización de los enfoques y tendencias de la gestión en educación hallados en las entrevistas a los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional, con vínculo en la Maestría en Educación. Este capítulo contiene los resultados finales de la investigación, después de la codificación y sistematización de cada una de las entrevistas dadas por los directivos docentes, se elaboraron las respectivas matrices descriptivas con las categorías deductivas e inductivas y, a partir de los datos obtenidos se realizó el análisis

para conocer e interpretar desde experiencias concretas en el ámbito de la gestión en educación los enfoques y tendencias existentes.

Finalmente, el apartado de las conclusiones que responden desde lo expresado por las entrevistas, y analizado desde los posicionamientos teóricos de la investigación, los enfoques y las tendencias de la comprensión de la gestión en la educación en los sujetos de estudio.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de la globalización neoliberal se han generado profundas reformas educativas en los últimos veinte años en el mundo, América Latina, y por consiguiente, en Colombia, que han enfatizado en la evaluación y la gestión en la educación, con el propósito de incidir en el trabajo pedagógico de las instituciones educativas, desde enfoques estrechos, limitados, de “visión de túnel”, sin reflexión crítica del contexto educativo como de las particularidades de éste. Como manifestación de ello, en el 2005 se aceptó la certificación de calidad ISO9001, norma internacional que en Colombia se tradujo al ámbito empresarial y educativo, a través de ICONTEC¹. El Decreto 529 de febrero del 2006, establece las condiciones para reconocer modelos de gestión internacionales y se generó la Resolución No. 4334 de agosto de 2006 que complementaba las disposiciones anteriores.

También se puede mencionar a manera de ejemplificación el Decreto 3433 de 2008 que determinó los requisitos de operación de los establecimientos educativos, incluyendo estándares de infraestructura y parámetros para el diseño académico organizacional y financiero para la creación de instituciones y su funcionamiento. Lo anterior, es sólo una muestra de la apertura a otras formas de entender la gestión en educación que en palabras de Gimeno (1998) invierten los significados, el énfasis deja de ser la formación y se traslada la predominancia e idolatría por el mercado como modelo de libertades, lo cual desdibuja la importancia de vigorizar las dimensiones morales y sociales de las formas de organización social. En este contexto, Álvarez (2010) afirma que:

“Se habla de la evaluación, que es un proceso, pero en realidad, la evocación es el examen, que es acción puntual y aislada. Se confunden así la parte y el todo, el instrumento con el objeto de conocimiento, lo anecdótico con lo sustantivo, lo enseñado con lo aprendido, lo medido con lo evaluado, lo que más puntúa con lo que más vale”. (p.1).

¹ Para ampliar es referir la Guía técnica colombiana. GTC-200 de ICONTEC- Guía para la implementación de la norma ISO9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y de educación no formal

Es así que la evaluación se identifica con instrumentos, metodologías, indicadores y técnicas de medición de resultados, pone al descubierto la comprensión de sus principales relaciones de contenido con la calidad, eficiencia y cobertura de la reforma educativa del 2002. Lo que sin duda alguna es expresión hasta la actualidad de la presencia de un paradigma técnico e instrumental, movido por la operatividad, el control y la medición, como únicos puntos de reflexión e inflexión sobre la educación, cuyos principios de validez y confiabilidad han supeditado los procesos de formación y valoración de los sujetos, a resultados medibles en pruebas estandarizadas con fines de clasificación, direccionamiento y exclusión.

Tras estos planteamientos los problemas concretos se han centrado en las diferentes comprensiones de los maestros y directivos hacia la gestión en las instituciones educativas, ya sea por rechazo, desconocimiento, desinterés y desconexión con la labor educativa y pedagógica, que identifican la gestión con funciones operativas, normativas e instrumentalistas que no sólo son la expresión de la gestión en la educación.

La separación de las concepciones, modelos, procesos pedagógicos y académicos, de la gestión educativa impiden que ésta sea el apoyo real a la educación y la cultura institucional, expresada en efectos de burocratización, normatización, instrumentalización y funciones de dirección y control, aisladas de la participación, el trabajo académico y los equipos de proyectos y de investigación. La centralización de la gestión educativa, entendida como administración y dirección concentrada en los directivos y en resultados medibles y no en los colectivos, en la comunidad académica, y por tanto en los procesos educativos. De esta forma es que la identificación de la gestión con orientaciones centralizadas desde las políticas educativas y organismos superiores y no en los proyectos internos y de las características de los contextos y culturas institucionales, para desarrollar propuestas y soluciones propias a los problemas de cada ambiente institucional.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo anterior la pregunta que orienta esta investigación es: ¿Cuáles son los enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación?

Buscando con ella caracterizar los enfoques y tendencias de la gestión en educación a partir de los sentires propios de cada uno de los sujetos entrevistados desde sus particularidades.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN

Las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, sitúan a la Universidad Pedagógica Nacional ante el Ministerio de Educación Nacional como institución asesora en lo referente a políticas relativas a la formación y perfeccionamiento de docentes, lo cual abre los espacios para que los postgrados en la Universidad Pedagógica Nacional reciban nuevos impulsos, gracias a la consolidación de equipos de investigación, como el grupo de Autoevaluación Institucional y, se produzcan investigaciones que fortalezcan la gestión en educación, por lo que se pretende consolidar desde un enfoque social para reinvertir en la calidad de los programas de la institución.

Sin embargo, en la universidad la norma es lo que se impone y como lo afirma en el Manual de Calidad del Sistema de Gestión Integral (2014),

La Universidad Pedagógica Nacional con el firme compromiso de fortalecer su gestión, en pro del beneficio de la comunidad universitaria y las dinámicas educativas gestadas en la institución en general, ha realizado avances significativos en la implementación y consolidación del Sistema Integrado de Gestión y Control bajo las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, lo cual ha contribuido en el desarrollo de las actividades de carácter misional y administrativas de la Institución, en cuanto a herramientas de dirección, gestión, evaluación y mejora continua” (p.4).

Otro apartado tomado del Sistema de Gestión y Control de la Universidad Pedagógica (2011) afirma que:

Todas las actividades académicas y administrativas, que contribuyen a la prestación del servicio académico y en el óptimo funcionamiento de la universidad, tienen como premisa básica la planeación, lo cual permite su desarrollo, control, evaluación y retroalimentación, generando procesos de mejora continua que inciden en la oportunidad y calidad en la atención a los usuarios de los diferentes procesos definidos en el sistema” (p.17).

Como se puede observar a pesar que la universidad asume una postura crítica no ha cambiado nada, busca responder a las exigencias del entorno internacional y nacional tal y como está plasmado en su sistema de gestión institucional, se asume más lo instrumental que la calidad, preocupándose por la normatividad y no se evidencia el interés por integrar a la institución desde lo pedagógico y lo social, no se refleja una cultura de cooperación, ni de la formación de equipos de trabajo y de comunidades académicas que busquen mejorar estas prácticas de gestión en educación.

Es por ello que esta investigación se centra en pensar la comprensión de la gestión en educación desde la mirada de los directivos docentes de la Maestría en Educación, ¿Cómo la asumen frente a la cultura de la universidad?, ¿Cuál es esa relación de lo singular frente a los procesos de la universidad, a lo normativo? y ¿Cómo han construido su propio enfoque y tendencia, es decir un modelo representativo para la puesta en marcha de su desarrollo en la institución?.

El grupo de Autoevaluación Institucional adelanta todo un trabajo en torno a lo que es gestión en educación; su énfasis es permear a la gestión por la pedagogía y por todas las ciencias y saberes que tiene que ver con la educación, brindando medios y herramientas para cualificar los procesos de gestión de instituciones educativas acordes con los nuevos desafíos. Es por lo anterior que este trabajo se propone para el grupo de investigación en Autoevaluación Institucional, su carácter investigativo alrededor de las temáticas de la gestión en educación, cómo se concibe y se conceptualizan los modelos y procesos de mejoramiento institucional en el marco de una racionalidad formativa que busca potenciar al sujeto.

Siguiendo la línea del grupo de Autoevaluación se busca visibilizar y analizar el carácter esencialmente social, cultural, político y pedagógico de una práctica relacionada con *formas de ser, sentir, pensar y actuar* sobre lo educativo. La necesidad de fortalecer lo

teórico-conceptual frente a los nuevos posicionamientos sobre gestión educativa para contribuir a la comprensión y conceptualización de estos enfoques y tendencias.

Los resultados que se deriven de estas prácticas que se refieren a la gestión en educación crea la necesidad de que la Universidad Pedagógica Nacional produzca conocimiento en el campo de la gestión en educación y su incidencia en los procesos educativos, en las soluciones de los complejos problemas sociales de la universidad y en la cultura, dado que hay muy poca discusión e investigación en la universidad sobre las prácticas de la gestión en educación, quedándose entre la concepción sobre los planes de trabajo como expresión de la gestión instrumental y no se ha discutido sobre otros aspectos que ya son tema de debate en otras instituciones educativas, donde se asumen otras racionalidades sobre gestión en educación.

Los estudios sobre gestión en educación han tomado fuerza, por lo que cada vez hay más instituciones educativas preocupadas por la formación en gestores en educación, en vista de esto la Universidad Pedagógica Nacional, no debe estar ajena a estas investigaciones, toda vez que dentro de su misión está la formación de licenciados cuya perspectiva está enmarcada en lo social y pedagógico, por lo que los directivos docentes que asuman este rol de gestores, deben ser conscientes de éstas nuevas tendencias en gestión en educación, así como la comprensión de los educadores que también hacen gestión desde los colectivos docentes.

Esta investigación de carácter descriptivo, parte de la idea de que la universidad como formadora de educadores, está cada vez más ligada al tema de la gestión social, a lo humano de la educación y sobre todo vinculada a las prácticas pedagógicas en pro de la calidad y de la renovación de la educación. Se parte del criterio que en la universidad hay pluralidad en los criterios, intereses, motivaciones y en ese sentido se busca dar un norte a las diferentes direcciones para lograr un sentido central en estos procesos de gestión en educación.

La universidad debe lograr una mejor participación en procesos de gestión en educación por parte de los docentes, otorgarle más importancia a la consolidación de equipos docentes que armonicen los ejercicios de gestión, académicos y pedagógicos. Ya que la gestión constituye un conjunto de acciones articuladas entre sí, que hacen posible la

consecución de los procesos de la universidad y por ello no debe estar ajena ni desarticulada a lo que en otras instituciones se está investigando.

1.1.3. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los enfoques y tendencias de la gestión en educación desde los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación.

1.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar las categorías de la gestión en educación desde la teoría crítica, renovadora de la administración y las posiciones de autores seleccionados que estudian la gestión desde una perspectiva humanista.

- b) Identificar los enfoques y las tendencias sobre la gestión en educación presente en los directivos docentes entrevistados desde el posicionamiento teórico y categorial asumido.

2. METODOLOGIA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarca en un enfoque epistemológico de corte cualitativo, descriptivo e interpretativo con ello se quiere conocer, comprender e interpretar los significados que le otorgan a la gestión en educación los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación.

“Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como suceden, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo a los significados que le dan las personas implicadas.” (Rodríguez, 1999, p. 32). Desde esta perspectiva cualitativa, se trabaja a partir de los datos obtenidos con el fin de extraer los significados más relevantes en relación a la gestión en educación.

De otro lado la investigación responde al tipo descriptivo, que según Dankhe (citado en Sampieri et al., 1991),

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. “Buscan medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, para lo cual se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga; lo que implica un considerable conocimiento del área que se investiga, para realizar las preguntas específicas que se busca responder (pp.60-62).

En relación a lo anterior y con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, se describen las prácticas de los sujetos entrevistados, para posteriormente realizar un análisis y caracterizar estos enfoques y tendencias de la gestión en educación.

2.2. TIPO DE ESTUDIO: ESTUDIO COLECTIVO DE CASOS

Un estudio de casos puede recurrir a diversos métodos cualitativos dependiendo del problema que se busca indagar según el modelo propuesto por Stake, en este trabajo de investigación se ha optado por un *estudio colectivo de casos*. Según Stake (citado por Sandin, 2003) “El interés se centra en la indagación de un fenómeno, población o condición en general. El estudio no se focaliza en un caso concreto, sino en un determinado conjunto de casos. No se trata del estudio de un colectivo, sino del estudio intensivo de varios casos” (p.176). Acorde a la anterior afirmación esta investigación busca comprender el significado de cada experiencia individual para darle un significado general respetando su conocimiento y contexto particular.

Los proyectos de investigación de estudio de caso consideran en su conjunto la pregunta de investigación, la recolección y el análisis de la información, los roles del investigador, la validación de los resultados a partir de instancias de triangulación, y finalmente la redacción del informe final (Stake, 1995, p.220).

Para este proceso de interpretación se realizó un estudio colectivo de casos. Se seleccionó el estudio colectivo de casos ya que el propósito se centra en desentrañar la comprensión de un fenómeno en particular, a través de categorías teóricas determinadas por un trabajo colectivo de un equipo de investigación, pero visto desde la mirada de varios actores, en este caso docentes y directivos de la Universidad Pedagógica Nacional, interpretar los significados que le otorgan los actores en su ambiente profesional para llegar a una comprensión profunda de significados en su contexto y finalmente poder caracterizar los enfoques y tendencias en gestión en educación.

2.3. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto de investigación, se abordó las siguientes etapas según Bonilla (1999, p.120) en la investigación cualitativa, las etapas no son excluyentes sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio deductivo e interactivo. Las etapas se estructuraron de acuerdo a los objetivos propuestos. (Ver cuadro 1)

Cuadro 1: Etapas de la Investigación, elaboración a partir de Bonilla

Etapa	Objetivos	Método	Técnica	Resultado
Primera	Delimitación del problema de estudio.	Deductivo analítico	Revisión de antecedentes de la investigación, búsqueda de referencias bibliográficas, libros, lecturas, definición y selección de autores.	Presentación inicial del diseño de la investigación.
Segunda	Ubicar la investigación en el marco del conocimiento desarrollado	Deductivo analítico	Revisión teórica, consulta fuentes bibliográficas	Fundamentar el enfoque teórico asumido en la investigación.
Tercera	Elaboración de instrumento	Deductivo analítico	Entrevista a profundidad.	Selección del instrumento para las preguntas.
Cuarta	Aplicación del instrumento	Inductivo	Aplicar la entrevista a los sujetos de estudio.	Realización de las entrevistas.
Quinta	Análisis de información	Deductivo analítico	Construcción de matrices, para ordenar la información extraída de las entrevistas.	Enfoques y tendencias de la gestión en educación desde los directivos docentes.
Sexta	Redacción de conclusiones y elaboración del informe	Deductivo analítico	Extraer resultados de investigación, de manera coherente y crítica	Informe final del investigador

Fuente: Bonilla (1999, p.120)

2.4. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Definición de la población

Los sujetos de investigación son actores educativos y de gestión de la Universidad Pedagógica Nacional, que se encuentran vinculados actualmente a la institución y, mantienen una estabilidad laboral consolidada en muchos años de práctica, además de ser docentes son directivos de la universidad. Es por ello que el propósito de esta investigación se centra en el objetivo de caracterizar los enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la maestría en educación.

2.4.2. Criterios de selección

Los criterios de selección de los casos estudiados fueron los siguientes: Se seleccionó el programa de la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional por su incidencia en el ámbito educativo, por su reconocimiento en la formación de investigadores en educación y pedagogía, los docentes entrevistados son licenciados egresados de la Universidad Pedagógica Nacional y por su experiencia contribuyen al desarrollo de la investigación.

En este sentido tienen amplia trayectoria investigativa, participación y organización en eventos académicos, así como publicaciones de artículos, su apuesta pedagógica se introduce a significativas modificaciones en la formación, para lo cual coordinan la oferta de espacios académicos para contextualizar la investigación de los estudiantes y concebir una educación de calidad.

2.4.3. Casos estudiados

Los casos estudiados fueron cuatro directivos docentes de la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, quienes atendieron el llamado para la realización de las entrevistas, demostraron una gran disposición, cumplieron los horarios, brindaron

confianza, respondieron todas las preguntas de una manera amable y participaron con mucho respeto.

Edgar Orlay Valbuena Ussa: Doctor de la Universidad Complutense De Madrid en Didáctica de las Ciencias Experimentales, magister de la Universidad de los Andes y Licenciado en Biología de la Universidad Pedagógica Nacional. Ha trabajado en la construcción curricular de la Licenciatura en Biología, en proyectos de investigación educativa y evaluativa a los procesos de investigación que permiten la autorregulación para el mejoramiento de la calidad de la educación. Su estructura Académica-Administrativa la ha ejercido desde su cargo como coordinador del departamento donde ha coordinado desde las diferentes dimensiones: docencia, investigación y extensión. La gestión la busca propiciar dinamizando la actividad académica del Departamento, ha sido director.

Gabriel Lara Guzmán: Profesor de la Maestría en Educación. Perteneció al grupo "Discursos, contextos y alteridades" que establece, analiza y problematiza la relación entre los discursos, los contextos en los que se producen y los otros. Coordinador del programa de Especialización en Educación Especial con énfasis en Comunicación Aumentativa y Alternativa. Magister en Lingüística Hispánica Instituto Caro y Cuervo, Magister en Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana y Licenciado en Español de la Universidad Pedagógica Nacional. Profesor de la especialización y de pregrado: Lenguaje, pensamiento, discapacidad, comunicación, necesidades educativas especiales, cognición y lenguaje para personas con TGD, investigador y director de varias tesis de grado.

Gloria Janneth Orjuela: Maestría/Magister Universidad Pedagógica Nacional, Especialista en Gerencia Social en la Educación y Licenciada en Educación Especial de la Universidad Pedagógica Nacional. Coordinadora de la Especialización en Pedagogía desde el 2010, tutora de diferentes trabajos de grado, jurado en comités de evaluación, participantes a eventos científicos, organizadora de eventos y congresos educativos, artículos publicados en revistas especializadas, participación a diferentes seminarios, participante y gestor de diferentes encuentros educativos.

Edna Patricia López Pérez: Licenciada en Educación Preescolar, especialista en Docencia Universitaria, magíster en desarrollo educativo y social, posgrado en gestión Cultural y comunicación. Perteneció al Grupo de Investigación en Autoevaluación Institucional (registrado en Colciencias). Directora Departamento de Posgrado de la

Facultad de Educación desde el año 2005. Tiene una alta capacidad de liderazgo, en proceso de gestión y administración a nivel universitario. Comprometida con la labor docente, asesora pedagógica a nivel universitario en procesos de gestión curricular y metodológica, investigadora permanente de la práctica pedagógica.

2.5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica que se aplicó fue una entrevista en profundidad, que sirvió para obtener desde cada discurso la información necesaria para cumplir el objetivo de la investigación, para lograr homogenizar los puntos de vista se utilizó una guía de preguntas para mantener unos criterios mínimos y lograr discursos articulados.

2.5.1. Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad como técnica, en el caso de este estudio “supone una situación conversacional cara a cara y personal. En ella el entrevistado es situado como portador de una perspectiva elaborada y desplegada en diálogo con el investigador...No hay sin embargo, en ella propiamente conversación, pues el entrevistador no puede introducir su habla particular”. (Delgado y Gutiérrez, 1999, pp. 295-296).

“La entrevista a profundidad es una herramienta privilegiada que permite reconstruir o construir opiniones y valoraciones sobre acontecimientos o fenómenos significativos para las personas. En cierta medida, permite establecer las experiencias humanas, subjetivas desde el punto de vista de los propios actores sociales”. (Sierra, 1998, p. 31).

Se halla pertinente para esta investigación la entrevista en profundidad, citada por los autores, toda vez que ayuda a construir lo que se va a analizar en cuanto a la caracterización de los enfoques y tendencias de la gestión en educación, el acercamiento personal que permite la obtención y selección de información para cumplir con el objetivo de la investigación.

2.5.2. Elaboración y realización de las entrevistas

Teniendo en cuenta lo anterior se realizaron las entrevistas en profundidad a los cuatro directivos docentes con vínculo en la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, previamente se construyeron las categorías de análisis y a partir de estas se formularon las preguntas. Las preguntas de la entrevista se elaboraron a partir de las categorías teóricas extraídas del marco conceptual sobre la gestión educativa, lo cual se muestra en el Capítulo I de la Fundamentación Teórica – Conceptual de la gestión en educación. Se acuerdan los lugares y fechas de las entrevistas, se solicitó autorización a cada entrevistado para explicar la finalidad de la investigación e iniciar con la grabación de las conversaciones.

2.5.3. Organización de los datos

La recolección de la información se llevó a partir de las grabaciones que se realizaron en las entrevistas, cada entrevista fue transcrita en formato Word, que sirvió para analizar en conjunto los cuatro discursos para lo cual se siguieron los siguientes pasos:

- Transcripción de cada entrevista
- Lectura y relectura de cada entrevista para seleccionar los párrafos significativos y marcar las palabras y las ideas claves.
- Cada categoría deductiva es identificada con un color y en el texto de la entrevista se va resaltando con el respectivo color, se elabora un cuadro resumen con la distinción del color que le corresponde a cada categoría.
- Identificación y sistematización de temas claves de cada entrevista para deducir las categorías inductivas.
- Elaboración de una matriz que sintetizó las categorías deductivas con las respuestas de cada uno de los sujetos, se conceptualizaron ideas contenidas en cada uno de los párrafos, de manera que se relacionan las respuestas con cada de una de las categorías deductivas y en la última columna se identifican las nociones pre-categorías inductivas emergentes, las cuales surgen por la frecuencia que se dieron

en los discursos o porque son claves para asociar al enfoque humanista de esta investigación.

- Elaboración de una taxonomía con las categorías inductivas más cercanas al enfoque humanista.
- Utilización del método de Ábaco de Reigner para destacar la importancia que se le asignó a las categorías inductivas, ello determinó no sólo destacar la frecuencia de una idea específica sino la importancia para los sujetos entrevistados.
- Elaboración de una nueva matriz donde se cruzaron las categorías inductivas seleccionadas y las deductivas.
- Después de haber descrito minuciosamente todas las entrevistas y haber analizado las situaciones más relevantes, se elabora la etapa de las reflexiones caso por caso para dar un resultado.

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez elaborada estas matrices se analizaron los resultados buscando contrastar los hallazgos obtenidos desde las prácticas con los conceptos teóricos desde donde partió el estudio, a fin de establecer el tipo de relación existente entre la teoría y la práctica. Para el análisis se trabajaron las matrices anteriormente diseñadas, reflexionando sobre cada una de las respuestas para tratar de vislumbrar algo nuevo. Tal como señala Stake (1995),

A veces, podemos encontrar una interpretación significativa a partir de una única instancia, pero generalmente los significados relevantes aparecen con la recurrencia. La agregación categórica, así como la interpretación directa, dependen en gran medida de la búsqueda de un patrón de comportamiento. Con frecuencia, estos comportamientos podrán ser conocidos por adelantado o derivados de las preguntas de investigación, y servirán como un patrón a seguir para el análisis. A veces, esos patrones emergerán inesperadamente desde el análisis mismo (p.78).

Se siguió la lógica de los análisis cualitativos, tras establecer una correlación entre los contenidos y los personajes, tareas, situaciones, etc., del análisis; a partir de esta sistematización se busca un posicionamiento social y humano, buscando acercamientos o distanciamientos según el análisis de las entrevistas.

3. CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA – CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EN EDUCACION DESDE UNA MIRADA HUMANISTA

3.1. CONOCIMIENTO DEL SER HUMANO

Se parte de la necesidad de la reconfiguración del sujeto, lo cual implica volver a poner al sujeto en el centro; pensar al sujeto como eje de la educación y la gestión. En este sentido, se asume la tendencia que se ha venido evidenciando en las ciencias sociales hacia el de la noción de sujeto como aspecto central, para la transformación y protección de la naturaleza y la sociedad y por tanto la vida.

A este propósito antes de ubicar el marco teórico y conceptual sobre gestión en educación es necesario conceptualizar las comprensiones existentes que abarca a los enfoques humanistas, para luego ubicarlos desde la administración y gestión crítica y renovadora hasta llegar a gestión en educación.

En este contexto, Schaffer (2009), parte de la idea fundamental del conocimiento del ser humano, para ello indaga en el cartesianismo y dualismo, su inmunidad epistémica, que ha logrado mantenerla durante tanto tiempo y destaca las consecuencias de esta visión dual del mundo y del ser humano, buscando exponer la necesidad de una visión no segregacionista sino articulada, integrada de la identidad humana, en sí y con su realidad social y natural, conjugue las ciencias de la cultura y otros conocimientos que conciernen al ser humano.

Schaeffer (2009) sostiene que el hombre posee una dimensión ontológica, en virtud de la cual trascendería la realidad de otras formas de vida y, a su vez, su propia naturalidad, ésta tiene tres vertientes: la filosófica, por la cual el hombre sería un ente autónomo de los demás entes y de la naturaleza misma, fundador de su propio ser, se auto-fundamenta desde su libre capacidad racional. En segundo lugar, inscrita en las ciencias sociales, donde la característica social del hombre trasciende su naturalidad, el hombre se organiza según sus principios y creencias, y por último, la cultura, es aquello fundante de la identidad humana, y trasciende tanto a lo natural y a lo social, sus expresiones simbólicas se oponen “a un tiempo, a la naturaleza y a lo social” (p.174), ya que se entiende que depende de una trascendentalidad que a su vez les es inherente.

Su tesis afirma la imposibilidad de estudiar al hombre de igual manera que se estudian los fenómenos naturales. Es decir, no puede ser abarcado o aprehendido materialmente, el naturalismo implica asumir la idea de que los hechos sociales, culturales y mentales forman parte de la biología humana y que la biología no está por encima de los hechos sociales, culturales y mentales. Dentro del término “cultura” se distingue entre lo social y lo cultural. El sistema social consiste en las relaciones existentes entre individuos y sociedades y el sistema cultural es la creación y transmisión de contenidos y estructuras, de ideas y valores.

Vale también referenciar los postulados de Morín en su teoría de la complejidad, que ve la necesidad de integrar o articular los distintos saberes dispersos; es decir, el autor es considerado un militante entre la ciencia y la filosofía, retomando aspectos de cada una y tratando de establecer una comunicación entre ellas.

“El paradigma de la complejidad no responde a una disciplina determinada sino que, por el contrario, se nutre de los avances de la multiplicidad de investigaciones y disciplina, es por su propia naturaleza, un paradigma multidisciplinario” (Morin, 2004, p. 224). La teoría de Morín del pensamiento complejo, plantea que el ser humano es singular y múltiple a la vez, además que el pensamiento complejo le permitirá al ser humano una comprensión profunda de la realidad y desde el texto los siete saberes necesarios para la educación del futuro, afirma que el ser humano es a la vez físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico.

Con respecto a la condición humana, se deduce que el ser humano es a la vez físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico y por tanto, a partir de disciplinas es posible reconocer la unidad y complejidad humana inmersa en las diversas ciencias, también enseñar la identidad terrenal debe ser objeto de la educación, orientar a las personas sobre cómo viviendo en un mismo planeta, afrontamos los mismos problemas de vida y de muerte, compartiendo la misma comunidad de destino aun cuando son distintas las épocas.

El planteamiento de Morin consiste en que es necesario reformar el pensamiento humano para poder reformar las instituciones, así como es primordial que se reformen las instituciones para poder tener acceso a la reforma del pensamiento. Este cambio, de evolución hacia la complejidad, ha de darse en todas las direcciones: con los docentes en servicio, los educandos de todos los niveles y modalidades educativas a nivel del Ministerio

de Educación y otras dependencias; a nivel empresarial, en todas las organizaciones humanas.

Los autores coinciden que la inteligencia está presente no sólo en el ser humano, sino también en los animales e incluso en los vegetales, puesto que éstos, aunque no poseen cerebro o sistema nervioso, disponen de medios para resolver problemas vitales. De allí que conciben la inteligencia como una cualidad anterior y exterior al pensamiento humano y la define como la aptitud de pensar, tratar de resolver los problemas en las situaciones de complejidad. Además, coincide con pautas de la psicología donde abordan la necesidad de comprender las condiciones bioantropológicas (aptitudes del cerebro-mente humana), condiciones socioculturales (cultura que permite los diálogos e intercambio de ideas) y condiciones zoológicas (las teorías abiertas) como generadoras de verdaderas interrogantes sobre el mundo, sobre el hombre y sobre el conocimiento mismo, todo lo cual en sus relaciones dan lugar a la cultura que es manera en que emerge la acción del sujeto y él mismo.

Partir de este posicionamiento sobre el ser humano significa poder pensar en la complejidad y la integración de la vida y la vida inteligente, así como de su creación, y en la eliminación de las diferentes culturas que la separan y aíslan, lo que se manifiesta en la separación entre la educación, la administración y gestión que rechaza pensar a la gestión como parte de los procesos educativos.

3.2. ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y EDUCACIÓN

Tomando como punto de partida este conocimiento del ser humano, se integran las siguientes categorías teóricas que tiene que ver con la comprensión y relación entre la administración, gestión y la educación, desde lo que se debate actualmente. Lo anterior se enmarca en nuevas tendencias que intentan dejar atrás enfoques tradicionalistas, en busca de un criterio más integral centrado en el ser humano, las instituciones educativas han estado influenciadas por las tendencias históricas de la administración, las que se han manifestado en relación con las diferentes etapas del desarrollo educativo y pedagógico, donde modelos pedagógicos dominantes han correspondido con los principios y estilos de

administración y gestión, así existe una coherencia entre el llamado modelo tradicionalista, o escolástico con la administración clásica.

En el marco de referencia anterior se busca hacer énfasis en las nociones y las prácticas actuales sobre la administración y la gestión crítica y renovadora que busca fortalecer las instituciones educativas. Por lo que esta investigación recurre a lo planteado por la Escuela de Pensamiento Regenerativo planteada por el profesor Aktouf, que propone una nueva escuela de pensamiento regenerativo de las teorías clásicas, en función de la pertinencia de éstas en el manejo de las organizaciones contemporáneas y sus contextos desde una posición valorativa y crítica.

Aktouf, asume que el éxito administrativo requiere de una sólida base de “humanidades” de la filosofía, y del conocimiento del ser humano, la sociedad y por ende de la política, la pedagogía, y demás sistemas de conocimientos hasta ahora vistos como “externalistas”, que contribuyen a desconcentrar a la administración de una sola forma de entender las relaciones económicas: el mercado y la rentabilidad y acercarlas a otros problemas que acontecen, como, el deterioro el medio ambiente, la limitación de los recursos naturales, las crisis económicas, financieras, políticas, entre otras.

Es a partir de lo anterior que se desarrollan nuevas escuelas, teorías, modelos de la administración y aparece el estilo de la gestión, que para muchos autores representa reconocer la acción humana intencional, cooperada y de proyección a través del conocimiento, las emociones y los valores en la organización, intentando dejar atrás a la administración como mecanismo del poder para dominar, como subordinación y obediencia al “cumplimiento de una función bajo el mando de otro” (Ballina, 2000).

A lo anterior Aktouf (2001) le denomina “acción inteligente”, a través de lo cual señala que “ser crítico no significa denigrar, ni destruir, sino ser lúcido y vigilante y estar presto a cuestionarse cuando sea necesario” (p.279). En este sentido destaca que una posición crítica significa

Comprender en qué debe ser superada la administración tradicional, aquello en lo que los modelos más productivos son mejores; y, por último, sintetizar las principales razones históricas y científicas que de ahora en adelante nos imponen aspirar a una administración que sea sinónimo de compartir, de apertura, de solidaridad, de equidad optimización y equilibrio. (Aktouf, 2001, p. 662).

De acuerdo a lo expresado no sólo pasa por nuevos modelos de administración y gestión, sino por nuevas personas administradores y gestores así como colectivos y culturas organizacionales e institucionales, que deben ser educados en nuevas perspectivas y comprensiones de las intencionalidades y espacios que esta acción humana desempeña en y para la sociedad, la cultura, la calidad de vida, el desarrollo, la naturaleza y la existencia del ser humano. Aktouf acude a que la administración y los administradores exigen un viraje, en primer sentido a la supresión total, de las condiciones que hacen del trabajo industrial un trabajo “alineado”. Se debe repensar las apropiaciones del trabajo en todos los marcos de la empresa, con igualdad de condiciones de todas las partes, por su parte la administración, debe abrir campo a la desaparición de los dogmas, resignificación del trabajo, dar un lugar de privilegio a los saberes fundamentales, reconocimiento de la diferencia del y por el otro, autonomía y auto organización en los momentos precisos. (Aktouf, 2009).

No se puede seguir permitiendo que la administración es fundamentalmente ideología, sino que cada vez más este sistema de conocimientos debe nutrirse de los avances de la ciencia, acerca de la comprensión del ser humano, sus relaciones y la sociedad, y también de éstos para desde allí enfrentar los problemas comunes que afectan a la humanidad. (Aktouf, 2009, p.1).

Lo que se trata es de la acción humana, de la racionalidad consciente, inteligente, cooperada, sustituta de la competitiva, inconsciente e indiferente (Quintanilla, 2005), centrada en el ser humano y sus relaciones, sustentada desde su naturaleza biopsicosocialcultural, sostenida en la ruptura de la excepcionalidad humana (Schaeffer, 2007), y de las llamadas dos culturas, en el reconocimiento de la tercera cultura por Brockman, y en el acercamiento a la no neutralidad de estos conocimientos en cuanto a su relación con la sociedad y la denominada “Tercera Cultura”.

Una renovación del pensamiento, práctica administrativa y de gestión pasa por una reflexión y análisis crítico de sus tradiciones, enfoques, escuelas, y representaciones, entendida por establecer las conexiones que tienen con el ser humano, la sociedad y su historia, la que requiere de incorporar otros enfoques, denominados aún “externalistas”, que colocan a la administración y la gestión en otro plano para la configuración social actual.

De los anterior se destaca que la gestión educativa es comprendida desde el enfoque del paradigma de integración de la identidad humana o naturaleza humana, devenida en la

convergencia entre lo bio-psico-social-cultural, fundamentada epistemológicamente en la unidad del conocimiento y de la convergencia entre las diferentes disciplinas científicas o sistemas de conocimientos, en oposición al enfoque disciplinar de aislamiento, segregacionista de los saberes humanos, en el marco del cartesianismo y que se opone a la tesis de la excepcionalidad humana. (Schaeffer, 2007). Posicionamiento que conduce a entender que la gestión educativa debe estudiarse e investigarse desde la comprensión del ser humano en la unidad de la razón y la emoción, de la racionalidad e intencionalidad, de su naturaleza biológica y su condición cultural, y social.

3.3. LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN

Ya ilustrado las tendencias humanistas y los enfoques renovadores y críticos de la administración y la gestión, se centra esta investigación en los debates epistemológicos de la gestión en educación, con este propósito se acude a autores que plantean la gestión en educación desde una concepción social y humana y en vínculo con la pedagogía.

Sander (2003) destaca en sus posiciones que la gestión en educación no es una mera adaptación y apropiación de la administración a los procesos educativos, sino es un ámbito más de la educación en relación con la pedagogía y otras ciencias que allí intervienen, por lo que posee su propio cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos históricamente construidos, en relación con la política y los sistemas educativos que de ella se derivan, así como de los desarrollos sociales y culturales.

Sander (1996) también señala que en el contexto latinoamericano se habló de “administración escolar” a partir de la década de los ochenta, momento en el que se introdujo el concepto de gestión, para adaptar elementos de la organización empresarial al mundo educativo. Este autor, que es considerado uno de los especialistas más reconocidos en el campo de la administración y la gestión educativa en América, ubica la gestión de la educación desde una revisión de las raíces históricas y culturales de la educación en la región y considera que ha atravesado por diversos procesos de cambio. Además, señala que estos cambios pueden ser comprendidos a partir de cinco enfoques: jurídico, tecnocrático, conductista, desarrollista y sociológico; los mismos que están relacionados con las

dinámicas sociales y políticas que han caracterizado nuestro contexto desde siglo XVI hasta el presente.

Es decir que el concepto de gestión está íntimamente ligado a la acción humana y las relaciones en la organización. Toda organización social cuenta con unos fines determinados y a partir de éstos desarrollan formas de regulación de poder, que aseguren que la acción humana de los diferentes actores, conserven la coherencia con las intenciones y objetivos trazados.

La gestión es una de estas forma de regular: “la gestión es la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes” (Romero, 1998, p.3). En este sentido, la gestión como acción humana y social, tiene una estrecha relación con la intencionalidad y la cooperación a través de la proyección, el aprendizaje, la valoración, entre otros procesos humanos de la cultura, que regulan y se autorregulan.

La gestión se interrelaciona con el ambiente, cumple una función de articulación ecológica entre la organización y los demás sistemas de la sociedad, y proyecta a la organización, así como asegura el cumplimiento de los fines, permitiendo que la organización reflexione sobre su propio sentido y cultura.

La gestión en educación despliega su propia racionalidad vinculando lo técnico con las emociones, los valores y las creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son metodologías, procesos, normas y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos de gestión, resultados de paradigmas aceptados, y representaciones sociales existentes, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio, el control, la evaluación.

Aubert y Gaulejac (1994) explican que:

“La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la organización y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente”. (p.25).

Es desde este enfoque de la gestión en sentido amplio que tiende en la actualidad a centrarse en lo humano y sus relaciones culturales, cuestión que hace pensar en el carácter educativo de ésta y su relación con la pedagogía. Por tanto, la gestión organizacional no se agota en la coordinación y la administración de una organización dados unos objetivos, sino que involucra en un todo dinámico los rasgos del entorno, la estructura, las representaciones, los sistemas de conocimientos y las prácticas culturales. Aubert y Gaulejac (1994) refieren que la “gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad” (p.23).

En el marco de referencia anterior, las instituciones educativas también han estado influenciadas por las tendencias históricas de la administración, las que se han manifestado en relación con las diferentes etapas del desarrollo educativo y pedagógico, donde modelos pedagógicos dominantes han correspondido con los principios y estilos de administración y gestión, así existe una coherencia entre el llamado modelo tradicionalista, o escolástico con la administración clásica (Leal, et al, 2011).

Para el caso de la educación el reto es mayor, en tanto, no se trata de analizar la vigencia y actualidad, sino constituye un desafío teórico del campo de la educación. Lo anterior conduce a nuevos conceptos y categorías, sin despreciar los valores agregados que históricamente ha aportado la teoría de la escuela, pero también, a hallar a través de la investigación y la práctica educativa lo particular y singular de la educación colombiana, las regiones, las instituciones y los colectivos.

Relacionado con lo anterior, se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las instituciones educativas es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y la gestión, sin embargo en este proceso de construcción aún aparecen nuevos debates como el planteado por Pozner (2000), entre gestión educativa entendida como la toma de decisiones y acciones desarrolladas en el marco de las políticas nacionales y gestión escolar relacionada con la toma de decisiones en el ámbito de las instituciones educativas, tendientes a generar los resultados de aprendizaje que se proponen. Pozner (2000) menciona que

Las señas de identidad de la gestión estratégica educativa están: la necesidad de centrarse en lo pedagógico; la tendencia hacia las nuevas competencias y la profesionalización; trabajo

en equipo; apertura al aprendizaje y la innovación; visión de futuro y una visión sistemática y estratégica” (p.19).

La idea de centrarse en lo pedagógico, implica mirar hacia lo esencial, es decir, en profundizar sobre qué clase de hombre se quiere formar y por ende que acciones se deben tomar para lograrlo; aspecto fundamental de la propuesta de gestión.

De otro lado para Tiramonti (1995) “el uso del término gestión se ha convertido en uso de diario dentro de las instituciones, alimentándose de diferentes disciplinas, con articulación a distintos enfoques y perspectivas, por lo que se hace necesario una constante revisión y redefinición, es decir, aún no se logra una conceptualización propia” (p.37).

Otro aporte es el de Cassasus (2000),

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación” (p. 5).

Casassus propone una conceptualización de gestión en educación desde diferentes puntos de vista y de acuerdo a los diferentes procesos que se dan en el contexto, pero sin distar de una postura humanista y señala cómo a través del tiempo se han dado diferentes enfoques que han permeado las diferentes décadas. Todas y cada una de las categorías que utiliza Casassus al conceptualizar la gestión en educación se complementan entre sí y buscan que en las diversas regiones e instituciones educativas se realicen procesos integradores para que los todos los miembros se sientan involucrados y, como se ha mencionado a lo largo del texto, se le dé al ser humano el lugar que corresponde.

Un elemento determinante y fundamental en la calidad del desempeño de las Instituciones de Educación es la gestión en educación que, según Casassus, hay diferentes maneras de definirla, según sea el objeto de la cual se ocupa y los procesos involucrados,

Desde una perspectiva centrada en la “movilización de recursos como la capacidad de articular los recursos que se dispone de manera de lograr lo que se desea”. Desde la priorización de procesos: “Generación y mantención de recursos y procesos en una organización para que ocurra, lo que se ha decidido que ocurra”. Interacción de los

miembros: “La capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Comunicación: “Capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”. Procesos que articulan la gestión al aprendizaje: “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, temas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores tanto hacia el interior de la organización como hacia dentro”. (Casassus, 2000, p.12).

Relacionado con lo anterior, Arana (2013) afirma que:

“La gestión, es un conjunto de acciones cooperadas que: en la educación debe estar al servicio de lo académico, pedagógico e investigativo. Es además, una condición necesaria para facilitar y viabilizar la cultura institucional, el cambio permanente, la proyección hacia la calidad educativa desde lo pedagógico, lo cual representa la diferencia entre la gestión directiva empresarial y educativa, pues ésta última debe hacer énfasis en las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores compartidos, el trabajo en equipo, los proyectos, la investigación, la creación de redes internas y externas de comunicación del conocimiento; dependiendo de los recursos físicos y financieros de la institución”. (p.313).

Tal y como sugiere la autora la gestión brinda las posibilidad de organizar y lograr instituciones más participativas y comprometidas con los aprendizajes logrando afianzar e integrar lo social y lo administrativo.

“La gestión en educación es un sistema de conocimientos, actitudes y de acciones, al interior de la institución, de la colectividad académica, que permite el desarrollo de la cultural institucional, en cuanto a normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento y de actitudes y comportamientos. Así como, de proyectos conjuntos, que encaminan el avance de la educación y la formación de profesionales, y ciudadanos críticos y propositivos”. (Arana, 2014, p. 314)

Lo expuesto es un enfoque integral de la gestión que busca una cultura de trabajo más colaborativa, donde se busca potenciar el sujeto para desarrollar los sistemas educativos utilizando una gestión más social y con mayor claridad y precisión conceptual.

Los autores coinciden en determinar que los cambios en el concepto de gestión tienen su origen en las transformaciones económicas, sociales y políticas que han dado lugar a la evolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La poca y débil teorización sobre gestión que existe en el campo de la

educación hace que se ciña más a la gestión de recursos, olvidando los demás ámbitos propios de la gestión en educación.

Los postulados planteados por los diferentes autores señalados son referentes para tomar un posicionamiento con respecto a la gestión en educación, los diferentes cambios y estructuraciones que ha tenido América Latina en el sistema educativo a través del tiempo han conducido a la descentralización de los procesos y a cambios estructurales, de acuerdo con las transformaciones de la región y la sociedad. Por lo tanto, se desean obtener instituciones flexibles, con relaciones integradas por todos los niveles de la estructura organizacional, que busquen responder a las necesidades e intereses del contexto y a los objetivos y retos que se plantean en la formación, que son necesarios para construir una sociedad con individuos responsables, comprometidos con su contexto y no pasivos receptores, éticos y con capacidad de transformar su entorno.

De acuerdo a lo expuesto se puede observar una nueva perspectiva de la gestión en educación donde los cambios han pasado de una visión mecanicista hacia una mirada más humanista, donde se reconoce el valor del ser humano como individuo, un enfoque más social. A manera de resumen se presentan en forma de matrices las categorías asumidas que contextualizan los contenidos de los autores seleccionados. La primera matriz que fue elaborada colectivamente por el equipo de estudiantes del seminario de investigación que estudia la gestión en la educación y sus enfoques actuales desde diferentes ámbitos que para el caso es la caracterización de enfoques y tendencias de directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con incidencia en la Maestría en Educación, dirigidos por la Dra. Martha Arana y que resume la tendencia humanista que se ha venido trabajando en el grupo de autoevaluación institucional sobre la noción de sujeto como aspecto central. (Ver tabla N° 1).

Tabla No.1. Matriz de enfoque epistemológico desde una perspectiva renovadora, humanista, crítica e integradora asumida en esta investigación.

Marco Teórico y Conceptual			
E N F O Q U E S	Epistemología	Teoría excepcionalidad humana Teoría complejidad (Edgar Morin, Jean Marie Scheaffer)	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del conocimiento., integralidad del ser humano (Relación dialéctica de lo individual y los social, lo cultural y lo natural) • Sujeto auténticamente social • Enfoque Sistémico, Complejidad • Cultura como aprendizaje social
	Administración o Gestión	Escuela Montreal O. Aktouf (Escuela de Montreal) Jean Francois Chanlat (Escuela de Montreal Le Mouel (Escuela Francesa) Enfoque humanista de los estudios críticos de la Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Acción inteligente, clara y nítida (consciente) • Agentes activos, comprometidos y críticos • La acción humana intencional, cooperada y de proyección • Diálogo • Equidad • Igualdad de condiciones • Autonomía y auto organización • Alejamiento de lo instrumental, mecánico • Interdisciplinariedad

(Fuente: Dra. Martha Arana, 2014).

La anterior matriz ilustra los autores que fueron seleccionados para sentar las bases del posicionamiento epistemológico y teórico de la investigación, cuyos debates teóricos son hacia enfoques humanistas y de gestión tales como los de la Escuela Francesa, la de Montreal, donde se reconoce la necesidad de asumir nuevos enfoques, denominados renovadores o regenerativos, que resaltan al ser humano y su lugar en las organizaciones sociales de todo tipo.

Acorde a estos criterios se eligen los autores que se acercan a este enfoque humanista dada la forma que abordan ellos la gestión en educación no como

administración, sino en su relación con la educación y la pedagogía. Estos autores son seleccionados por cada uno de los estudiantes de la maestría con la asesoría de la Dra. Martha Arana. Conjuntamente se trabajan y en la siguiente matriz se plasman los aspectos más relevantes de cada uno de los autores que tienen que ver con gestión en educación y surgen unas categorías de análisis que son tenidas en cuenta para un acercamiento a las categorías definitivas. (Ver tabla N°2):

Tabla No.2: Matriz de categorías teóricas de la gestión en educación por autores seleccionados.

ENFOQUE	GUILLERMINA TIRAMONTI Las Instituciones Educativas Cara y Ceca, elementos para su gestión (Tiramonti, 1994)	CATEGORÍA
Gestión En La Educación	<p>La construcción de un saber específico, para llevar aprender a gestionar. A partir de teorías clásicas de las instituciones y organizaciones, así mismo construir un saber sobre las instituciones educativas, teniendo en cuenta su especificidad. Siendo la dimensión pedagógico-didáctica el eje transversal dentro del campo institucional. (Tiramonti, 1994).</p> <p>“La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella” (Tiramonti, 1994, p.1).</p> <p>Las instituciones constituyen un nivel intermediario entre los territorios social e individual. Parcelan a uno y al otro, de modo que no pueden existir instituciones fuera del campo social ni instituciones sin individuos que las conformen y les den cuerpo. Tampoco pueden existir sujetos fuera de las instituciones; en ese sentido, estamos "sujetados" a ellas. (Tiramonti, 1994, p.3).</p> <p>Algunos autores entienden a las instituciones como un constructo es decir como un proceso dinámico en permanente restauración. En efecto, si las instituciones se aparecen como "construcciones" terminadas, en la realidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisciplinariedad: entre pedagogía, política y administración. • Cultura institucional como cualidad y práctica de las personas. • Institución como vínculo entre lo individual y lo social. • Institución como proceso dinámico de transformación. • Complejidad de lo institucional, el entorno y el sujeto • Participación • Manejo de la diversidad de propósitos en los sujetos. • Existencia de modelos de gestión. • Articulación entre directivo y comunidad. • Acción humana (individual y colectiva). • Determinación y solución de problemas. • Proceso de enseñanza – aprendizaje de los actores.

	<p>los actores que las habitan efectúan un trabajo cotidiano de de-construcción y re-construcción.</p> <p>“Ya sea que a uno le guste o no, toda pedagogía es una <i>pedagogía de contrato</i> en la medida que ella tiene la gestión de un conjunto de expectativas reciprocas, a menudo sumamente complejas, en las cuales interfiere la posición social de los actores, las reglas de juego de la institución y su interpretación local así como los límites específicos a la situación y a la disciplina que se enseña. Todos esperan <i>algo</i> del otro, un tipo de comportamiento, una reacción, un gesto, o simplemente una mirada en respuesta a cada una de sus demandas; cada uno actúa también en función de lo que supone que el otro sabe que el espera." (Merieu, 1991, p. 15)</p> <p>Se entiende por participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de público.</p> <p>La dimensión pedagógico-didáctica es estructurante de las instituciones educativas "profesionales". El <i>currículo prescripto</i> funciona como <i>organizador institucional</i>, que será moldeado por los actores a través del uso de los intersticios, sin perder por ello su valor ni su carácter contractual, tanto en el interior del sistema educativo y de cada institución como en el vínculo escuela-comunidad. (Tiramonti, 1994, p.13).</p> <p>Los <i>modelos de gestión</i> propios de este tipo de cultura institucional son <i>modelos profesionales</i>. No desconocemos que son allí modelos por construir. Este modelo para analizar integra diversas facetas, entre ellas, promotor, orientador, mediador, árbitro y de las distintas tareas institucionales.</p> <p>El modelo de gestión profesional admite que los individuos tienen intereses, propósitos y objetivos diferentes. En consecuencia aquellos que la conduzcan tendrían que equilibrar y coordinar la diversidad de intereses a fin que los individuos puedan trabajar juntos en las tareas sustantivas de la institución y en el cumplimiento del contrato global que liga la escuela a la sociedad. Reconociendo el "pluralismo" institucional y desarrollando una gestión pluralista (Morgan, 1989), en la que se busca a</p>	
--	--	--

	<p>través de la gestión de los conflictos que estos favorezcan a la institución.</p> <p>Se entiende por modelos de racionalidad limitada aquellos en los que las decisiones racionales delineadas por todo decisor, se hallan permanentemente enmarcadas por limitaciones que condicionan esos criterios de racionalidad. Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquellas mediante las que los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento.</p> <p>La gestión educativa debe conllevar a dos saberes particulares: Los que provienen de las teorías de la <i>organización</i>, <i>administración</i> y <i>gestión institucional</i>, desde los cuales se organiza y administra las actividades y recursos con los que se cuenta. En segundo lugar, los que se derivan de la especificidad pedagógico-didáctica de las instituciones que se dirigen, los que a su vez nos ofrecen elementos para asegurar <i>una gestión curricular</i>.</p> <p>Instrumento o herramienta para la construcción de política.</p> <p>Progreso del país. Promotora de procesos de evolución y desarrollo.</p> <p>“Los modelos de gestión resultan de la articulación de una propuesta del directivo (tomado en sentido amplio) y del ajuste, más o menos logrado, con el resto de los miembros de la institución. En otros términos, resultan de la lógica de los actores institucionales y las características particulares del establecimiento.” (Tiramonti, 1994, p.3).</p> <p>“Recordemos que <i>gestionar</i> remite, según el diccionario, a “dar los pasos conducentes a la consecución de una cosa”, definición que hace referencia a acciones orientadas por uno o varios objetivos y a un actor o a varios que toman a su cargo dicha tarea” (Tiramonti, 1994, p.3).</p> <p>“Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función. Los saberes que sustentan su accionar por lo general no resultan de un conocimiento “técnico” específico, sino del modo en que se entrelazan diferentes factores: experiencias construidas a partir del ensayo y error, “identificación” con estilos de conducción con los que entraron en contacto durante el ejercicio de la docencia, etc.” (Tiramonti, 1994, p.3).</p>	
--	--	--

	<p>La tarea de la administración respecto de la información, consiste en el diseño de las combinaciones significativas de los datos, con la finalidad de realizar diagnósticos que detecten problemas o identificar causales de estos problemas, posibles relaciones entre ellos y vías de superación.</p> <p>Una de las funciones de la administración es asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución. Para ello será necesario construir canales de comunicación para hacer transitar la información y crear rutinas comunicativas.</p> <p>Lo principal en el proceso de gestión educativa, es recuperar la importancia del proceso de enseñanza y aprendizaje bajo la participación de todos los actores, asignando roles y tareas, derechos y obligaciones, permear a la institución de un <i>estilo de gestión</i> que posibilite la actividad pedagógica, ordenando las múltiples funciones en pos de lo específico, atendiendo algunas demandas y dejando otras de lado.</p> <p>La complejidad de la gestión educativa se relaciona con el hecho de que la misma se encuentra en el centro de tres campos de actividades, necesariamente articulados e intersectados: el político, genera el marco para el servicio; el administrativo, procura las condiciones para la prestación de ese servicio, y el profesional, de quién efectúa el servicio (Ethier, 1989).</p> <p>El uso del término gestión se ha convertido en uso de diario dentro de las instituciones, alimentándose de diferentes disciplinas, con articulación a distintos enfoques y perspectivas, por lo que se hace necesario una constante revisión y redefinición, es decir, aún no se logra una conceptualización propia.</p>	
--	--	--

ENFOQUE	JUAN CASSASUS	CATEGORÍA
	<p>Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Unesco. (Cassasus J. 2000).</p>	
(Enfoque crítico).	<p>“En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Generación de valores en la

<p>de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Cassasus (2000) Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación.</p> <p>“Si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras adicionalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas”. (Cassasus, 2000, p. 6).</p> <p>Cuando se habla del pensamiento estratégico se reconoce que tiene en su base un pensamiento de tipo militar, pero la visión debería ser la acción humana y no una perspectiva competitiva de organizaciones y personas.</p> <p>Por ello, en el período de inicio de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos”. (Cassasus, 2000, p. 9).</p> <p>Cuando se habla de los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización.</p> <p>Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.</p> <p>Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como <i>redes comunicacionales</i> (F. Flores) 11 que se encuentran orientadas por el manejo de los <i>actos del</i></p>	<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión Compartida • Diferentes maneras de organización • Acción humana • Identidad organizacional • Perspectiva competitiva • Consensos sociales • Calidad en educación como mejora continua • Redes sociales comunicacionales • Flexibilidad administrativa • Aprendizaje continuo • Participación de los trabajadores • Lenguaje como coordinador de acciones y de comunicación • Contextos internos y externos • Interacciones de las personas • Necesidades de los sujetos • Satisfacción en el trabajo • Liderazgo • Calidad de las relaciones interpersonales • Cultura y clima de la organización.
--	--

	<p><i>habla</i> (John Searle).¹² El lenguaje aparece como "la coordinación de la coordinación de acciones". (H. Maturana)..</p> <p>“En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como J. Austin¹⁴ y J. Searle; también están presentes otros autores que sitúan el lenguaje en la dimensión del pensar, del poder político y social y de las emociones, tales como Nietzsche, Heidegger y Foucault. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. (Cassasus, 2000).</p> <p>Para Cassasus es importante el manejo del lenguaje ya que la conversación permite adquirir compromisos y estos a su vez generan acciones que son importantes para una gestión mucho más participativa.</p> <p>“En el transcurso de esta trayectoria de concreción y flexibilización, se producen una serie de desplazamientos entre dos visiones distintas de los contextos internos y externos de la organización. Estas dos visiones constituyen representaciones del contexto tanto interno como externo, en el cual operan las organizaciones. Estas dos reconstrucciones se presentan en el siguiente cuadro y las caracterizamos como visión de tipo A y visión de tipo B”.</p> <p>“El situarse en el tipo A implica usar ciertas de técnicas de gestión que le sean afines, y no otras técnicas que no lo sean. Por ejemplo el perfil real (no necesariamente el explicitado) que emerge de la política educativa, caracteriza la “normalidad” en un país. La constitución de esta normalidad está determinada por un cierto sistema clasificatorio en el cual se hacen presente las relaciones de poder en una sociedad. El tipo normal, va a corresponder a ciertas características raciales, de género, de ingreso, cultura, en desmedro de otras. Este perfil es un resultado de carácter homogéneo. Para ello es necesario utilizar técnicas</p>	
--	---	--

	<p>de gestión que se focalicen en los resultados, la discreción de sus indicadores, su medición y su referencia a estándares. Por otra parte, situarse en el modelo de tipo B, supone la aplicación de otras técnicas en la cuales se privilegia la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones. (Cassasus, 2000).</p> <p>“Una revisión de la literatura de las “mejores experiencias de gestión “en las empresas que tienen buenos resultados, son aquellas cuyas prácticas de gestión se focalizan en la gestión de las interacciones de las personas y no están focalizadas en los resultados, y sus estándares” (Cassasus, 2000, p. 15).</p> <p>“Desde el punto de vista organizacional, entonces la gestión se torna en el proceso de responder a las necesidades de los sujetos involucrados en el proceso. Por ello, se vuelve más ligada a temas concretos. La teoría muestra hoy que los resultados tienen que ver no tanto con las funciones y procesos racionalmente determinados, sino con elementos tales como el compromiso, y la satisfacción en el trabajo. Es decir temas micro, tales como liderazgo, satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima, que son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios”. (Cassasus, 2000).</p> <p>“Por otra parte, la gestión democrática se relaciona con una preocupación por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización”. (Cassasus, 2000, p. 23).</p>	
--	--	--

ENFOQUE	MARTHA ARANA ERCILLA	CATEGORÍAS
	<p>“La gestión del conocimiento como modelo de gestión educativa para el desarrollo de la cultura investigativa “En “Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en C M de Colombia” (Arana, et al. 2013)</p>	
Gestión En La	<p>“La gestión, es un conjunto de acciones cooperadas que en la educación debe estar al servicio de lo académico,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • proceso colectivo, participativo de significados, sentidos

<p>Educación (Enfoque histórico, cultural, sistémico, dialéctico, social)</p>	<p>pedagógico e investigativo. Es además, una condición necesaria para facilitar y viabilizar la cultura institucional, el cambio permanente, la proyección hacia la calidad educativa desde lo pedagógico, lo cual representa la diferencia entre la gestión directiva empresarial y educativa, pues ésta última debe hacer énfasis en las relaciones humanas y sociales a través del aprendizaje, los valores compartidos, el trabajo en equipo, los proyectos, la investigación, la creación de redes internas y externas de comunicación del conocimiento; dependiendo de los recursos físicos y financieros de la institución” (Arana, 2013. p. 313)</p> <p>“La gestión en la educación, es un sistema de conocimientos, actitudes y de acciones, al interior de la institución, de la colectividad académica, que permite el desarrollo de la cultura institucional, en cuanto a normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento y de actitudes y comportamientos. Así como, de proyectos conjuntos, que encaminan el avance de la educación y la formación de profesionales, y ciudadanos críticos y propositivos”. (p. 314)</p> <p>“Así los enfoques tradicionalistas clásicos, cientificistas, sistémicos, estructuralistas, entre otros, de la gestión en los procesos educativos, los cuales redundan en prácticas carentes de fundamento y de propósitos asociados al contexto educativo, convirtiéndose en acciones aisladas de las necesidades e intencionalidades educativas y pedagógicas, y por consiguiente rechazadas por los educadores, quienes en últimas, son los adecuados gestores de dichos procesos. Así, las expresiones más evidentes y sentidas de dicha separación están en el desinterés por desempeñar funciones y tareas de gestión, indiferencia por los problemas administrativos y financieros, no creatividad para producir cambios desde sus propios contextos para proyectar mejoras educativas, carencia de comunidad académica, además de falta de participación, cooperación y compromiso con la institución”. (p. 315)</p> <p>“Es el término de gestión educativa, el que comienza a prevalecer, como sistema de conocimientos que permiten reconocer y establecer la relación entre la pedagogía y la gestión, entre algunos de los aspectos que se debaten al</p>	<ul style="list-style-type: none"> • acción cooperada de la comunidad académica de corresponsabilidad • relaciones de aprendizaje social • plataforma de proyección e intervención sistémica • condición de cultura institucional con visión de futuro • dispositivo de organización y ejercicio de poder para servir desde la corresponsabilidad • misión educadora del maestro en comunidad educativa <p>Forma de accionar de los colectivos para diseñar, planificar organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras.</p>
--	---	--

	<p>respecto en la actualidad están los siguientes: la condición y requerimiento para los ambientes y procesos educativos; el saber pedagógico por constituirse en el accionar del sujeto educativo, para el desarrollo de la práctica pedagógica, y la cultura institucional; la competencia profesional del sujeto educativo en cuanto a la organización, planeación, evaluación, coordinación, dirección, entre otras; el sistema de conocimiento que articula a la pedagogía con otras ciencias y conocimientos que se relacionan con la educación”. (p. 318)</p> <p>Algunas razones argumentativas, que contribuyen a pensar en un acercamiento a la comprensión de la gestión educativa:</p> <p>“La gestión educativa comprendida desde:</p> <p>Una racionalidad formativa teórica y práctica.</p> <p>Una misión educadora del maestro en comunidad educativa.</p> <p>Como del derecho a la educación, la diferencia y la calidad de vida.</p> <p>Intrínseca a la naturaleza humana, de su accionar racional individual y social.</p> <p>Como un proceso general, particular y singular.</p> <p>En relación entre los contextos y las concepciones y modelos pedagógicos.</p> <p>Como un enfoque ambiental.</p> <p>Como dispositivo de poder para servir, cuando es parte del accionar pedagógico del maestro.</p> <p>Un conjunto de saberes inherentes a la Educación en relación con la Pedagogía, que permiten el accionar pedagógico y educativo, que hace posible la intencionalidad de la institución, contribuye a las prácticas pedagógicas, a través de la comunicación, la organización de los procesos académicos, los conocimientos, principios y valores, entre otros, con sentido y significado para la educación en los diferentes niveles sociales, regionales, institucionales y de enseñanza-aprendizaje”. (pp.318-322)</p> <p>En el documento se sintetizan los siguientes aspectos para caracterizar la gestión educativa (pp. 322-335): “proceso colectivo, participativo de significados, sentidos, relaciones y culturas colectivas, desde lo histórico y la comprensión del presente”.</p>	
--	---	--

	<p>“Es una racionalidad, un desafío y una necesidad situacional concreta desde perspectivas, significados y sentidos”.</p> <p>“Es una proyección hacia la estabilidad y el equilibrio a partir de la corresponsabilidad de los participantes”.</p> <p>“Es una forma o manera de accionar de los colectivos para diseñar, planificar organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras.</p> <p>“Es una plataforma y un horizonte común, que desde la diferencia genera la posibilidad de articulación de fuerzas para la producción de cultura colectiva”.</p> <p>“Es concepción y práctica de poder y hegemonías, de la administración y la circulación del mismo, dentro de la organización o institución, pero no siempre de dominio”.</p> <p>“Es una acción de todos y en toda la organización e institución”.</p> <p>“Es un juego de consensos y disensos que implica a todos en la institución, manera de llevar a delante la articulación de perspectivas e intereses: político-culturales; socio-económica, organizacional-comunicacional”</p> <p>“Basada una mente con cimientos (conocimientos) sólidos, con estructura fuerte en materiales y amarres firmes (relaciones articuladas con racionalidad), que comprenda la realidad en que se desarrolla”.</p>	
--	--	--

ENFOQUE	BENNO SANDER Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y Calidad (Sander, 2012)	CATEGORÍAS
Gestión Educativa (Enfoque Interdisciplinario, perspectiva)	<p>Es vista como un derecho y un deber de los integrantes de una comunidad democrática.</p> <p>Es una estrategia administrativa</p> <p>En términos operativos sugieren organizar las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos con racionalidad y pertinencia.</p> <p>En la administración escolar y universitaria existe un consenso sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Descentralización administrativa.</p> <p>Esta categoría está apoyada en los principios del</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia participativa • Relación de los procesos administrativos y pedagógicos. (Racionalidad, Pertinencia) • Calidad de la gestión • Consenso • Descentralización • Construcción de conocimientos integradores y colectivos

	<p>liberalismo social adoptado actualmente por las fuerzas liberales abiertas a la problemática social. Deconstrucción y la reconstrucción de los conocimientos pedagógicos y administrativos.</p> <p>Exige un enfoque interdisciplinarios para tratar de explicar los dominios de las influencias económicas, políticas, culturales y pedagógicas en la organización y administración</p> <p>Estrategias que combinen calidad, política, excelencia académica, eficiencia organizativa y democratización de la educación.</p> <p>Se relaciona con los valores éticos establecidos en conjunto por la ciudadanía.</p> <p>En la administración de los servicios sociales, como los de educación, la permanente participación de los ciudadanos, es el requisito indispensable para el logro de elevados niveles de calidad con equidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisciplinariedad • Enfoque Sistémico • Equidad • Valores éticos de libertad y orden • Permanente participación • Acción participativa en la sociedad. • Calidad de vida humana integral • Combinación correcta del interés individual con el compromiso social. • Eficiencia, Eficacia y Efectividad
	<p><i>El estudio concluye con la defensa del pensamiento crítico y la acción participativa en la sociedad y la educación como instrumentos efectivos para la construcción de un mundo más libre y equitativo basado en un concepto integral de calidad de vida humana.</i></p> <p>El primer valor del bien común sobre el cual se asienta la calidad de vida es la <i>libertad</i>, lo cual implica el desarrollo de la personalidad humana libre.</p> <p>Es en este sentido que la construcción de una sociedad libre y equitativa basada en la calidad de vida humana implica, por parte de los actores sociales, la combinación correcta del interés individual con el compromiso social.</p> <p>La tradición funcionalista de gestión educativa se fundamenta en los conceptos positivistas de las teorías clásicas y psicosociales de organización y administración, que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, es decir, del consenso derivado de principios generales preestablecidos.</p> <p>La administración burocrática desempeña una <i>mediación normativa</i> entre las dimensiones institucionales e individuales, buscando un comportamiento organizacional que enfatice la regulación, el orden jerárquico y el progreso</p>	

	<p>racional para alcanzar eficazmente los objetivos del sistema educativo, en las escuelas y universidades.</p> <p>La administración idiosincrática desempeña una <i>mediación personalista</i> entre las dimensiones institucionales e individuales, en busca de un tipo de comportamiento organizacional que enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes del sistema educativo, en las escuelas y universidades.</p> <p>La administración integradora se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales.</p>	
--	--	--

(Elaborado: Colectivo de estudiantes del seminario investigación y Dra. Martha Arana, 2014).

Esta matriz permite ubicar el posicionamiento de los autores citados frente a la gestión en la educación; y a partir de sus premisas se realiza un análisis que permite identificar unas categorías que resumen en detalle la comprensión de éstos. Estas categorías son plasmadas en la siguiente matriz, donde se condensa las categorías con más valor investigativo para el grupo de Autoevaluación. (Ver tabla N° 3).

Tabla No. 3. Matriz de síntesis de las categorías de la gestión en educación por autores seleccionados:

Autores	Benno Sander	Guillermina Tiramonti	Juan Cassasus	Martha Arana
Categorías	<p>Democracia participativa</p> <p>Relación de los procesos administrativos y pedagógicos. (Racionalidad, Pertinencia)</p> <p>Calidad de la gestión</p> <p>Consenso</p>	<p>Interdisciplinariedad: entre pedagogía, política y administración.</p> <p>Cultura institucional como cualidad y práctica de las personas.</p> <p>Institución como vínculo entre lo individual y lo social.</p> <p>Institución como proceso dinámico de transformación.</p>	<p>Redes sociales comunicacionales</p> <p>Flexibilidad administrativa</p> <p>Aprendizaje continuo</p> <p>Participación de los trabajadores</p> <p>Lenguaje como coordinador de acciones y de comunicación</p> <p>Flexibilización</p> <p>Contextos internos y externos</p> <p>Interacciones de las</p>	<p>Proceso colectivo, participativo de significados, sentidos</p> <p>Acción cooperada de la comunidad académica de corresponsabilidad</p> <p>Relaciones de aprendizaje social</p> <p>Plataforma de proyección e intervención sistémica</p> <p>Condición de cultura institucional con visión de futuro</p>

	Descentralización	Complejidad de lo institucional, el entorno y el sujeto	personas Necesidades de los sujetos	Dispositivo de organización y ejercicio de poder para servir desde la
	Construcción de conocimientos integradores y colectivos	Participación Manejo de la diversidad de propósitos en los sujetos.	Satisfacción en el trabajo Liderazgo Calidad de las relaciones	corresponsabilidad Misión educadora del maestro en comunidad educativa
	Interdisciplinariedad	Existencia de modelos de gestión.	interpersonales Capacidades de cambio	Forma de accionar de los colectivos para
	Enfoque Sistémico	Articulación entre directivo y comunidad.	Adaptación a los cambios Cultura y clima de la organización.	diseñar, planificar organizar, articular, proyectar, ejecutar, valorar, entre otras
	Equidad Valores éticos de libertad y orden	Acción humana (individual y colectiva). Determinación y		
	Permanente participación	solución de problemas. Proceso de enseñanza – aprendizaje de los actores.		
	Acción participativa en la sociedad.			
	Calidad de vida humana integral			
	Combinación correcta del interés individual con el compromiso social.			
	Eficiencia, Eficacia y Efectividad			

(Elaborado: Colectivo de estudiantes y Grupo Investigación Autoevaluación Institucional, 2014).

Esta matriz permitió hacer una comparación de las categorías teóricas por autores sobre los enfoques y tendencias de la gestión en educación, para luego hacer una selección de las que más se evidencian respecto al enfoque teórico asumido. Las categorías que se presentan en la siguiente matriz son el resultado del análisis realizado a partir de las

similitudes y diferencias de los planteamientos de cada autor. Se identificaron seis categorías deductivas que sirvieron para hacer el análisis, y plantear las preguntas aplicadas en las entrevistas. (Ver tabla N° 4).

Tabla No. 4. Matriz de categorías deductivas encontradas acorde al posicionamiento teórico asumido

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS
<p>Procesos de Gestión Institucional</p>	<p>Esta categoría teórica sintetiza los aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, la que se asume desde las tendencias humanista, crítica, renovadora, de nuevo pensamiento social en la administración y gestión, como sistemas de conocimientos que actúan a través de modelos, estilos, metodologías, estructuras, en procesos de planeación, organización, dirección, control, seguimiento, evaluación de los recursos y los propósitos de una organización social, que para el caso de estudio se trata de institución educativa.</p> <p>La administración y la gestión son el conjunto de conocimientos que permiten la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las organizaciones humanas según sus propósitos sociales. Por su parte, las organizaciones son grupo de personas temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura.</p> <p>La gestión se interrelaciona con el ambiente, cumple una función de articulación ecológica entre la organización y los demás sistemas de la sociedad y proyecta a la organización, así como asegura el cumplimiento de los fines, permitiendo que la organización reflexión sobre su propio sentido y cultura.</p> <p>La gestión despliega su propia racionalidad vinculado lo técnico con las emociones, los valores y las creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y</p>	<p>Dada su amplia experiencia como profesor, investigador y directivo docente, ¿cómo comprende la gestión en los procesos educativos?</p> <p>Considera que la gestión en la educación permite la existencia y sostenibilidad de los procesos de regulación y autonomía de las instituciones. ¿Por qué?</p> <p>¿Qué aspectos contradictorios presenta la gestión en la educación que debe ser re-pensados?</p>

	<p>normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son sistemas, procesos, metodologías y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia. También responde a ciertas creencias, expresadas en la aplicación de modelos paradigmas y estilos de gestión, respecto al ser humano, la participación, el poder, la autonomía, la organización, la autoridad, la toma de decisiones, la información, el cambio, entre otras.</p> <p>La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen en el día a día en el seno de la organización, y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.</p> <p>La gestión se comprende como una capacidad general, válida para todo ejercicio profesional, que en el caso de la gestión en la educación, es la capacidad propia de los educadores que desarrollan procesos en la educación, a partir de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias en la planificación, dirección, organización, administración, investigación e innovación de los procesos educativos, en las instituciones educativas y del estado a sus políticas educativas.</p>	
<p>Institución educativa</p>	<p>Sistemas de conocimientos actitudes y acciones al interior de la institución educativa donde se encuentra definidas, normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento, actitudes que generan comportamientos particulares que facilitan proyectos académicos-administrativos y pedagógicos conjuntos.</p> <p>Las instituciones constituyen un nivel intermediario entre los territorios social e individual. Parcelan a uno y al otro, de modo que no pueden existir instituciones fuera del campo social ni instituciones sin individuos que las conformen y les den cuerpo. Tampoco pueden</p>	<p>¿Conoce que hoy se habla de las redes de conocimiento y en las estructuras de organizaciones, considera que es necesario?</p> <p>¿Ha pensado en que las redes se conviertan en una estructura válida a la institución educativa universidad?</p>

	<p>existir sujetos fuera de las instituciones; en ese sentido, estamos "sujetados" a ellas.</p> <p>Algunos autores entienden a las instituciones como constructor es decir como un proceso dinámico en permanente restauración. En efecto, si bien las instituciones se nos aparecen como "construcciones" terminadas, en la realidad los actores que las habitan efectúan un trabajo cotidiano de de-construcción y re-construcción.</p>	
Cultura institucional	<p>Aquella cualidad relativamente estable resulta de la comprensión e implementación de políticas tanto de carácter territorial como institucional que afectan a la institución educativa, así como, de los modos de comprensión, de acuerdos y las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académicos, administrativos e institucionales, lo cual se establece como referente de acción y actuación en la cotidianidad, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales.</p> <p>Es a través de la cultura institucional como circulan unos referentes, se ponen en escena unos pensamientos y se realizan unas prácticas de gestión en la educación y donde se posibilitan y se expresan las acciones de las personas; es en este marco en el cual, se puede expresar una acción participativa en la gestión en educación.</p>	<p>¿Qué relación establece entre la gestión educativa y la cultura de la institución para una educación de calidad como procesos educativo?</p> <p>¿Cuál considera que es el factor de gestión que más debe ser atendido para el desarrollo de una cultura institucional?</p>
Acción participativa	<p>Una actuación específica de los actores en los procesos de gestión institucional, que tiene una doble dimensión en la consolidación y sostenimiento de una educación de calidad, por una comprensión de una educación de calidad y por otro, ir generando o construyendo una pedagogía que trascienda el aula, que posibilite pensar que los procesos de gestión están relacionados por una apuesta de educación de calidad, donde las prácticas de gestión tiene que generar condiciones</p>	<p>¿Qué lugar tiene para usted la acción participativa de los sujetos en los procesos de calidad en la educación?</p> <p>¿Por qué la participación debe ser un pilar de la gestión para la calidad de la educación desde lo político y ético?</p> <p>¿Considera que la manera en que se realiza la gestión en la educación promueve la responsabilidad y la cooperación en la comunidad académica?</p>

	<p>de posibilidad para la participación de las personas del colectivo educativo, una participación crítica con sentido hacia una educación de calidad.</p> <p>La acción participativa de las personas, tendría como base la acción comunicativa, pues ésta posibilita o dificulta, las relaciones e interacciones de las personas así como los diversos procesos académico – administrativos y sobre todo pedagógicos en el escenario educativo. Esto implica que el ejercicio puede entenderse más allá de lo normativo, promoviendo o garantizando la autorregulación particular y colectiva, donde las personas estén situadas desde la responsabilidad, el compromiso y la cooperación.</p> <p>En síntesis la acción participativa de la persona en los procesos de gestión institucional en educación, se entiende en el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática y en la búsqueda, consolidación de una educación de calidad, lo cual implica que dicha acción está abierta al reconocimiento y participación del otro, y propicie el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico.</p>	<p>¿Qué cambios haría desde la gestión de la educación para lograr una comunidad de reconocimiento “de uno en el otro”?</p> <p>¿Cómo directivo docente como es su participación en la organización y ejecución de proyectos en la universidad?</p>
<p>Autonomía y centralidad del sujeto</p>	<p>Los sujetos se encuentran vinculados a las instituciones como actores que las habitan y en ellas realizan un trabajo de construcción, reconstrucción y deconstrucción en el marco de sus necesidades e intereses. Es desde allí que la gestión educativa recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de acuerdos y consensos sobre principios establecidos, para el mejoramiento continuo de los procesos de organización, planificación y evaluación.</p> <p>Esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones, donde la gestión se encuentra centrada en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares. Por tanto la gestión educativa recupera la participación de todos los</p>	<p>¿Desde su experiencia considera que existe autonomía dentro de la universidad para pensar diferente los procesos educativos?</p> <p>¿Qué estrategias de gestión considera que pueden ser adecuadas para lograr acuerdos y consensos en los procesos de organización, planificación y evaluación?</p> <p>¿Qué lugar tiene la crítica en el logro de la co-gestión y la co-responsabilidad en el desarrollo de una comunidad académica?</p>

	<p>actores. Esta gestión entendida como un sistema de conocimientos en donde el sujeto participa en la construcción del saber pedagógico, además considerada como un proceso colectivo donde se rescata la corresponsabilidad de todos los sujetos participantes como ciudadanos críticos y propositivos.</p>	
<p>Construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social</p>	<p>Esta categoría sintetiza la comprensión que en la investigación existe sobre construcción del conocimiento y aprendizaje social, no limitándose a enfoques tradicionales sino a la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos, cotidianos, prospectivos que se articulan en la cultura y la gestión de una institución educativa.</p> <p>Las instituciones son construcciones culturales a través de procesos dinámicos, contextuales, históricos, producidos por las personas a partir de sus conocimientos.</p> <p>Al ser acciones humanas intencionadas de creación de cultura institucional se apoyan en los conocimientos individuales y colectivos, experienciales, teóricos, cotidianos, de valores que permite dar particularidades a la gestión en la educación.</p> <p>Entre los conocimientos de la cultura de la institución educativa están la gestión y la pedagogía, así como otros conocimientos técnicos, científicos, de valor, de experiencia que se combinan y armonizan para constituir la cultura de la institución. Por tanto, el entrelazamiento, articulación de los conocimientos de diferente orden, identifican la cultura institucional, desde donde se construyen nuevos conocimientos educativos y disciplinares entre otros; así como se desarrolla el conocimiento personal de cada sujeto de la institución y sus colectivos, siendo esto un proceso complejo, dialéctico e interdisciplinario.</p> <p>Otro aspecto que se destaca es la comunicación</p>	<p>En el mundo actual son importantes los aprendizajes sociales y colectivos, donde la gestión desempeña un papel determinante, ¿qué opina al respecto, si se piensa en la cultura de la institución?</p> <p>¿Cómo directivo docente, que tanto siente que puede dar como profesional y recibir como persona?</p>

	como capacidad de generar y motivar diálogos abiertos, participativos, habilidades comunicacionales, comunidad académica, redes de conocimiento, equipos de trabajo coherente y sistemático que comparten conocimiento y construyen nuevos conocimientos. Construyéndose en comunidades de aprendizaje e investigación en el ámbito educativo.	
--	--	--

(Elaborado: Grupo Investigación Autoevaluación Institucional, 2014).

La anterior matriz ilustra cada una de las categorías deductivas encontradas acorde al posicionamiento epistemológico, teórico y conceptual asumido para la investigación. La definición dada por cada una de las categorías deductivas, sirven de insumo para la elaboración de las preguntas propuestas, y las cuales son aplicadas en las entrevistas de los directivos docentes. El resultado del análisis de estas matrices son las que permiten el desarrollo del capítulo dos para caracterizar los enfoques y tendencias de gestión en educación desde la mirada de los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con incidencia en la Maestría en Educación.

4. CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACION DESDE LOS DIRECTIVOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL CON VÍNCULO EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Esta investigación se centró en caracterizar los enfoques y tendencias de la gestión en educación desde directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional con vínculo en la Maestría en Educación, por esta razón se seleccionaron cuatro directivos docentes que son actores educativos y de gestión de la Universidad Pedagógica Nacional. Los cuatro docentes seleccionados tienen amplia trayectoria investigativa, su posicionamiento profesional y contextual frente a las responsabilidades académicas y administrativas les han permitido tener reconocimiento y permanencia por muchos años en la universidad.

A partir de los marcos teóricos y conceptuales se construyeron las categorías de análisis que dan lugar a las preguntas que se realizaron en las entrevistas, cabe señalar que en cada una de las entrevistas desarrolladas el investigador siempre estuvo acompañado por uno de los docentes del grupo de autoevaluación que sirvió de apoyo a éstas. Para iniciar este proceso de organización y análisis de la información se siguen los pasos planteados en el marco metodológico.

4.1. ORGANIZACIÓN DE LAS MATRICES PARA LA RECOLECCION DE DATOS Y ANÁLISIS DE LAS CATEGORÍAS DEDUCATIVAS E INDUCTIVAS

Después de realizar las entrevistas a los directivos docentes de la Universidad Pedagógica Nacional se transcribieron en un archivo de textos (Word) y se procedió a identificar las categorías de análisis con un color para que en el texto de las entrevistas se resalten con el respectivo color. En el siguiente cuadro se describen los colores seleccionados para cada una de las categorías propuestas. (Ver cuadro 2).

Cuadro 2: Identificación por colores de las categorías deductivas

Color	Categorías Deductivas
Gris	Procesos de Gestión Institucional
Morado	Institución Educativa
Verde	Cultura Institucional
Rosado	Acción Participativa
Anaranjado	Autonomía y Centralidad del sujeto
Azul	Construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social

Luego de la lectura de cada una de las entrevistas se identificaron las respuestas con los respectivos colores de acuerdo a las categorías de análisis, posteriormente se elaboró una matriz de carácter descriptivo donde se clasificaron las respuestas tal y como respondieron los directivos docentes, de manera que se relacionaron las respuestas con cada una de las categorías deductivas y en la última columna se identificaron las nociones pre- categoriales inductivas emergentes de sus respuestas, las cuales se seleccionaron con la frecuencia de aparición en sus discursos y su acercamiento al marco categorial. (Ver tabla N° 5).

Tabla No. 5 Matriz descriptiva de respuestas de los entrevistados por categorías deductivas y de derivación de las nociones pre-categorías inductivas:

<i>Procesos de Gestión Institucional (Categoría Deductiva)</i>				
<i><u>Sujeto 1</u></i>	<i><u>Sujeto 2</u></i>	<i><u>Sujeto 3</u></i>	<i><u>Sujeto 4</u></i>	<i><u>Nociones pre-categoriales Inductivas</u></i>
Los procesos de gestión están relacionados con el proceso educativo, porque es lo misional de la universidad, en este caso por supuesto que los	Los procesos de gestión son una base y una columna vertebral para que se desarrollen los procesos educativos es decir si por un lado la	La gestión es todas las acciones que uno desarrolla para poder sacar adelante procesos que tenga que ver con lo	Los procesos de gestión institucional son pensados un poco en perspectiva del horizonte del sentido de lo que la	Referido a los procesos de Gestión Institucional:

<p>procesos de gestión están muy de la mano con los procesos educativos, porque casi que todos los procesos de gestión están al servicio de... todo lo que se hace es en función de lo educativo, ya sea en función de la producción de conocimiento a través de alguna investigación, ya sea en función de lo educativo en la docencia, ya sea en función de ... eee ... la extensión o proyección social que es un campo educativo, entonces ee... como yo asumí la gestión en el momento en el doctorado y después aquí en el mismo departamento es en ese sentido en función de... como organizo mis tiempo las actividades que estoy organizando, como se organizan las ... los grupos de trabajo en el departamento, los administrativos, los estudiantes, todo está en función de lo educativo porque es la misión de la universidad, la gestión este orientada y priorizada y ese norte esta dado en este caso por plan de desarrollo, pero no siempre es así, pero digamos que esa gestión</p>	<p>educación atiende como unas acciones atiende a unos propósitos ni esas acciones ni esos propósitos podrían ser posibles si antes de eso o soportando esas acciones no hubieran unos procesos de gestión, entonces generalmente la gestión se ha visto como algo muy técnico, pero a mi parece que no es que sea técnico sino que es como el antecedentes y es la base para que eso humano que nosotros estamos intentando desarrollar a través de las distintas ofertas de posgrados pues se pueda llevar a cabo. Digamos que entiendo la gestión como un deber hacer una serie de cosas anclado y articulado a una serie de reglamentaciones y procedimientos, de todo modos también la universidad no es un ente autónomo y en ese sentido tiene que responder a unas dinámicas, es como todo el jalonamiento que hay frente al tema de lo que debe ser la educación y lo que es la gestión en educación en el mundo y que la universidad poco a poco de una u otra manera</p>	<p>académico, procesos que tenga que ver con el funcionamiento, con las relaciones, con todos esos elementos, con la organización, con la planificación, con los resultados de un programa si, en este caso específico de un programa desde allí lo concibo yo sí, todas las acciones que realizó. Y además de lo que ha sido como exitoso en el programa yo creo que centrarse en lo social, y en las relaciones y en crear un buen ambiente de trabajo, creo que eso es lo fundamental el ambiente de trabajo, las relaciones, las interacciones, la parte social, o sea como los seres humanos, potenciando los seres humanos creo que lo demás deviene con mucha más facilidad. La gestión tienen un lugar más técnico si de nacimiento y</p>	<p>institución quiere, y en ese sentido yo considero que son fundamentales, que son prioritarios, lo cual no quiere decir que yo siempre termine favoreciendo el desarrollo de la gestión, es decir uno puede hacer el asunto de ese horizonte del sentido que se tiene para una institución y otros son las prácticas que casi siempre, las prácticas y la cotidianidad terminan por rebasar por sobrepasar esa normativa institucional. Debe haber una categoría que se llame conocimiento frente a la gestión: son como todos esos procesos que permiten que un proceso se desarrolle es todo lo que rodea que un proceso se desarrolle, desde su momento de gestación hasta su momento de evaluación todo lo que está en esa gama de posibilidades, por mi experiencia hago mucho referencia al tema del</p>	<p>-La gestión al servicio de la educación pero con criterios académicos. -Conocimiento frente a la gestión. -La gestión la base de lo académico. -La gestión social. -La gestión articulada a los contextos reales. -Buen ambiente de trabajo -El horizonte de la institución -Gestionar para mejorar los procesos -La gestión desde el debate académico</p>
---	---	---	--	---

<p>que se hace en una instancia determinada en un departamento en una unidad académica se vería mucho más viable si efectivamente ahí, si se tuviera una claridad mucho mayor a nivel institucional pues he apostado de si lo estamos haciendo la universidad en este momento la universidad tiene claro su norte, en el plan de desarrollo. La gestión al servicio de la educación pero con criterios académicos. La gestión ha sido menor, yo creo que la aprendemos en el camino la aprendemos en el camino y si ahí hay falencias, yo sé que hay falencias hay falencia pero también creo que también hay una apuesta de la universidad que es preferible un directivo en la unidad académica de la universidad externo o interno, un externo que venga administrar de pronto lo que no conoce bien y donde lo que prima pues es lo educativo, los intereses educativos yo creo que en mi experiencia la expectativa que yo he dado es más de mi</p>	<p>se está intentando articular a estos procesos, yo entiendo la gestión hoy como un hacer desde él debe ser, desde lo que se esperaría y lo que desde la norma dice que se debe hacer frente a unos determinados trámites, como la entendería a futuro una gestión mucho más articulada a los contextos reales, a las instituciones, a los estudiantes, a los profesores, a la naturaleza de los programas porque por ejemplo no es lo mismo un programa que tiene una generalidad amplísima a un programa que tiene unas especificidades muy particulares, allí habría que hacer como algunos ajustes por eso sin entrar en detalles sobre que ajustes haría yo, si creería que la gestión tiene que estar articulada a los contextos, si no se articula a los contextos pues se van a presentar estos inmensos vacíos que hay y es que hay muchas cosas que hay que hacerlas de esa manera porque es lo que dice la norma, porque es lo que dice él debe ser, de cómo</p>	<p>esas improntas de nacimiento son difíciles de quitar, si le quedan como unas huellas ahí perenes a los asuntos entonces son difíciles de deshacerse de esas huellas y como que está situado de un saber técnico muy instrumental y eso hace que la mayoría de las personas que lo aprenden o que lo asumen, lo asumen de esa manera muy técnico y muy instrumental y se olvidan que más bien la gestión.., y digamos que el giro que ha ido dando también la sociedad en los últimos años haría que se pensara de una manera distintas, pero darle ese giro a unos discursos que tuvieron un lugar de nacimiento distinto de lo instrumental y lo técnico no es tan fácil ni tan sencillo porque justamente abría que desarraigar un poco de los imaginarios y</p>	<p>conocimiento debe haber una categoría que se llame conocimiento frente a la gestión, porque es lo que yo les decía, claro que yo no creo que uno coja un libro de gestión y uno lo aprenda, pero tener conocimiento sobre asuntos de la gestión si te ayuda mucho.</p>
--	--	---	---

<p>formación como profesional como maestro, como investigador en la gestión lo he aprendido es algo que siempre es la paradoja de la tensión y lo vivimos no solo a nivel de departamentos sino también lo vive mirando la gestión del rector, la gestión del decano cuando me dicen pues si uno muchas veces se queda corto en la parte administrativa pero el fondo que es.. Es lo que dije anteriormente todo está al servicio de... en pos de... la educación.</p>	<p>se deben hacer las cosas, pero a veces esos no responde a las necesidades, ni a las condiciones, ni a las características, pues me parece que tiene que ser una gestión de cara a los contextos y no de espaldas a los contextos, porque a veces siento que la gestión está como anclada en un momento de una manera muy rígida muy paquidérmica en algunas cosas, y que los programas si siguen evolucionando porque indudablemente el conocimiento no es una cosa fija.</p>	<p>de las ideas que tienen las personas ahí tan arraigadas entonces creo yo que eso es lo que genera cierta resistencia o que no se generalice que desde lo social sea donde se ponga en ejecución la gestión.</p>		
<p><i>Institución Educativa (Categoría Deductiva)</i></p>				
<p>La finalidad principal de la universidad es producir conocimiento, producir transformaciones a través de redes académicas, de investigación, de docencia, de extensión social, y en ese sentido la universidad no puede estar aislada de otras instituciones de otros grupos sociales diferentes a universidades, en el caso nuestros, la escuela, los profesores, entonces es un recurso muy importante, y al interior de la universidad por</p>	<p>Necesariamente tiene que haber unas validaciones entre las estructuras si realmente queremos generar ese tipo de apuestas frente al tema por ejemplo de las redes, o sea yo creo que ahí, eh para lograr ese objetivo si se tienen que hacer unos cambios sustanciales frente a la manera, frente a la manera en que se... , frente a la manera que se generan estos procesos o sea si no hay cambios en la gestión, va hacer muy difícil llegar en la</p>	<p>Pues parte de la institucionalización y de la institución dejando afuera digamos un poco el lugar físico en el que se ... sé cómo que se concreta una institución, yo creo que todo el tiempo siempre las instituciones han estado eh.. permeabas y lo que hacen ser lo que son, siempre han sido las interacciones y el</p>	<p>Si la categoría fuese más como un poco yo lo reconociera es como unidad, si la pregunta va por lo se construye como relaciones si definitivamente si, lo que hace que una institución sea institución son esas redes de relaciones, es decir lo demás pues, ...el ejemplo concreto es el departamento si, durante el tiempo que yo he estado hemos estado en tres lugares</p>	<p>Referido a la Institución Educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Validaciones de las estructuras. - Las interacciones -El compromiso -Compartir las dinámicas diarias de una institución -Redes de relaciones

<p>supuesto que sí, tener la posibilidad de establecer interrelaciones, comunicación, interrelación, de intercambio de problemas, de alternativas, de materiales, de manera de ver de diferentes grupos sociales al interior de la universidad ya se a nivel de unidades académicas tipo de departamentos, tipo programa, de formación de extensión o como también grupo de investigación.</p> <p>La manera también como los cuerpos colegiados haría una parte muy importante de esa red de gestión del conocimiento, porque no no basta únicamente con la gestión que se haga, o sea gestionar el conocimiento se puede hacer al interior de los grupos o más bien al interior y entre los grupos académicos, pero también se requiere un apoyo administrativo</p>	<p>estructura de la universidad va hacer muy difícil llegar a la creación de esas redes, porque las redes obedecen como a unas dinámicas distintas a la manera como está estructurada por ejemplo la universidad. Entonces la separación por ejemplo entre pregrado y posgrado es una separación taxativa de la institución, yo podría pensar si hay una red de conocimientos yo podría vincular en esa misma red a estudiantes de pregrado y a estudiantes de posgrados, pero eso no lo permite es muy difícil es muy difícil hacerlo en este momento.</p>	<p>comportamiento de distintas cosas si el compartir no sólo conocimiento, sino el compartir saberes, el compartir momentos, el compartir tiempos, el compartir acciones, actividades, distintos espacios, tiempos, problemas cosas buenas otras no, el compartir todo lo que genera las dinámicas diarias de una institución, entonces por supuesto son fundamentales creo que ahí, en esas redes es donde está lo fundamental de una institución.</p>	<p>físicos distintos, claro obvio que favorecen procesos, pero la estructura como tal, las relaciones que se han tejido se han mantenido y ese es el ejemplo más claro, es decir eso es lo que circula muy seguramente los estudiantes de este departamento se acercan es por esas redes, se acercan por la información que de los profesores circulan, se acercan por la participación que los profesores tienen en eventos, más que por decir el valor que se cobra, o el tipo de recursos tecnológicos que tienen que también ayudan, pero sí para mí lo fundamental si son las relaciones que se tejen entre los sujetos.</p>	<p>-Relaciones que se tejen entre los sujetos</p> <p>-Red de gestión del conocimiento.</p>
<p><u>Cultura Institucional (Categoría Deductiva)</u></p>				
<p>La cultura se construye más en tanto se es consciente el grupo social de lo que está haciendo porque es algo más empoderada, que cuando</p>	<p>La gestión no está dentro de la cultura institucional, una cultura institucional fragmentada donde no está la participación de todas las</p>	<p>Tratar de situar que hay una tradición de la institución, tendríamos que situar primero como de que institución</p>	<p>Cuando se logran unos acuerdos mínimos, cuando un equipo de profesores, de administrativos, de estudiantes</p>	<p>Referido a la Cultura Institucional:</p> <p>-La cultura de la</p>

<p>se hace en relación con una condición exógena impuesta yo evaluó para mostrarle a los otros lo que debería haber, creo que efectivamente incide en la calidad pero creo incide mucho más si se hace de una manera consciente autocrítica, de autoconocimiento que permita identificar esas debilidades, regular esos procesos entonces en ese sentido pues la experiencia en el departamento nos ha servido mucho, discutimos acerca de lo que se está enseñando y lo que se está aprendiendo, para que se está haciendo, como se está haciendo, como se puede ir regulando, como se puede cambiando las actividades hay todo un ejercicio efectivamente en gestión educativa, pero digamos que en pos de una comprensión y de una autorregulación para el mejoramiento del programa.</p> <p>La cultura con la participación, o sea la cultura no se puede imponer o bueno si hay un tipo de cultura no deseable en el sentido de</p>	<p>voces que deberían estar, donde los escenarios de discusión cada uno o sea yo discuto contigo que eres mi par académica, pero no discuto con los otros que también hacen parte de la universidad entonces si siento que hay como una fragmentación de los distintos actores, no sé si puede llamar así o de las distintas voces o de los distintos lugares o de los distintos brazos que tiene este inmenso árbol que debería ser la cultura institucional creo que nos falta mucho en el camino para sentarnos hablar con los otros en equidad de condiciones. Yo siento es que la gestión debiera presentarse de otro manera mucho más allá de la norma, digamos que la norma es como el resultado de otras cosas pero lo que vemos de la gestión es la norma no es... la regularización de ciertas cosas, que insisto son necesarias pero yo sí creo que se tendría que mostrar la gestión desde el debate académico que tiene la gestión que tiene mucho debate académico y teórico y eso no se presenta yo por lo menos</p>	<p>estamos hablando, si estamos hablando de la tradición de la institución escolar pues eso sitúa la escuela y a la institución escolar en un lugar y ahí tendríamos que mirar a que nos referimos cuando hablamos de la cultura de la escuela, de la cultura institucional escuela, si estamos hablando de la institución universidad, y de una cultura institucional universitaria pues tendríamos que situar y localizar exactamente a que nos estamos refiriendo cuando hablamos de una cultura institucional escuela, si estamos pensando en la cultura institucional de la universidad en este sentido, yo creo que los lugares de coordinaciones o en lugares administrativos o de dirección la manera</p>	<p>comprenden que dijéramos tenemos unos objetivos, unos horizontes comunes, cuando empezamos a trabajar de manera conjunta, cuando empezamos a identificarnos en nuestras diferencias, en nuestras particularidades, en nuestras similitudes y entendemos que a pesar de muchas circunstancias que se viven en el día a día hay algo que nos cohesiona en términos de los procesos formativos pues eso es lo que hace que se genere una cultura institucional. Yo puedo decir con absoluta tranquilidad que la cultura institucional que hemos venido construyendo en el departamento es la cultura del respeto.</p>	<p>participación</p> <ul style="list-style-type: none"> -El reconocimiento de la historia -Acuerdos mínimos -Trabajar de manera conjunta -Cultura del respeto -Autocritica -Autoconocimiento -Autorregulación
--	---	---	---	--

<p>quien es súbito y de quien se supedita y repite y hace lo que otros quieren, ese sería un tipo de cultura, yo creo que en este caso la cultura sea participativa, y lo estamos viendo ahorita se llama la cultura de la participación es muy diferente que se le impongan un plan de desarrollo o un plan decenal si lo queremos mirarlo más general, a que se le haga participe, entonces en ese sentido me identifico más con la cultura construida a partir de la participación, que también pues digamos es parte del departamento si tú le preguntas a los chicos a cualquier profesor a cualquier estudiante, los chicos y los profesores dan cuenta dan cuenta de lo que es el departamento hay una cultura de lo que es departamento porque se ha construido más participativamente.</p>	<p>no lo conozco no lo escucho. Digamos un punto de haber sido coordinador que me aportado es como la comprensión de que a esas cosas educativas subyacen unos elementos que no todos los profesores conocemos, yo sí creería que una recomendación sería como mirar esos antecedentes, mirar esos elementos que son la base para...</p>	<p>como pueden fomentar digamos esta cultura institucional es no perdiendo la historia pareciera que cada persona que llega a los lugares directivos y administrativos se sienta como un extraño como el que está haciendo todo por primera vez como los mecenas de todo como si nadie hubiera dicho como si nadie hubiera hecho entonces conoce la misma historia institucional, para mí si es fundamental la historia y el reconocimiento de la historia y de los asuntos y de los procesos que se han hecho y parte digamos un poco de poder apropiarse uno de los asuntos del programa o de la institución a lo que uno llega es también el reconocimiento de esa historia, al reconocer la historia yo también logro</p>		
---	--	---	--	--

		ubicarme en un lugar particular de la institución y me empiezo a sentir parte no solo de la historia sino hacedor de esa misma historia, y ahí si veo que se generaría cultura porque ayudo a construir los asuntos.		
<u>Acción Participativa (Categoría Deductiva)</u>				
Si porque tiene que ver con la toma de decisiones, o sea mientras más participativo se es eso significa que las decisiones que se toman han tenido la consulta la intervención de integrantes de la comunidad por decir algo nosotros tenemos bueno todos los departamentos realizan en su programa de formación en los programas proyectos curriculares, la realización del trabajo de grado, la realización de prácticas pedagógicas, en un trabajo de grado, en una práctica pedagógica no todo puede valer, hay mínimos hay mínimos respecto a los propósitos, respecto a las definiciones, respeto a los	Estoy absolutamente convencido que si no hay procesos de participación pues no se van a generar esas culturas institucionales con la que todos soñamos, no se van a generar esos procesos de articulación con los que todos soñamos o sea si no se convoca a todo el mundo, a todos los que están que tienen injerencia pues no puede haber una adecuada gestión, digamos yo lo que siento es como que acá gestión es una cosa aburrida no nos escuchamos nunca no los convocamos nunca, no sabemos de qué es lo que hablan no sabemos de los teóricos que subyacen a esos planteamientos y creo que sentarnos a	La acción es fundamental yo creo que la acción de todos es lo fundamental, que para mí siempre ha sido importante el trabajo en equipo, el reconocer los trabajos colectivos, darle palabra a todo el mundo y que todas las personas tenga injerencia y participación en cada lugar, reconocer cada persona tiene unas potencialidades que no todos sabemos de todo ni tenemos porque que saberlo tampoco y en que en la medida que yo como la ... el centro o la cabeza del	La experiencia concreta en el departamento que me mostró que efectivamente todo aquello que ha sido atravesado por la participación de distintos niveles, porque puede ser la participación de viva voz, puede ser la participación a través del correo, puede ser la participación en el corredor que no me atrevo a decir en plenarias pero igual quiero que lo sepa. Cuando las decisiones, cuando las situaciones han sido trabajadas y mediadas por esa participación son mucho más efectivas esa es la	Referente a la Acción Participativa: -La claridad conceptual -Toma de decisiones -Trabajo en equipo. -Trabajos colectivos -Desarrollo humano -Hablar en común -La legitimación de la decisión

<p>procedimientos, respeto a los productos y en esos procedimientos hay toma de decisiones en el caso del departamento pues hemos sido bastantes participativos de implicar a estudiantes, de implicar a profesores en la formulación del reglamento del trabajo de grado, en la formulación del reglamento de la práctica pedagógica y en esa medida pues se empodera más y hace parte más de la cultura de la participación y pues de la toma de decisiones que tiene que ver con la política es decir los sujetos que hacen parte de la comunidad son conscientes que ellos también pueden incidir en la toma de decisiones. Y en lo ético pues por supuesto puesto la ética implica la alteridad, implicar ver al otro, yo no puedo ser ético si solamente me miro a mí, soy ético en tanto veo al otro, entonces la participación es crucial, ahora que toda gestión educativa la pueda llevar a ese nivel NO. La fundamentación y la concientización teórica</p>	<p>dialogar en la misma mesa todos los que estamos interesados y los que no en ese tipo de cosas, permitirá una transformación de las culturas institucionales. Indudablemente favorecería totalmente a la calidad de la educación, porque sería una gestión, que así como es importante que se escuchen a las personas de gestión también es importante que los de gestión escuchen a los académicos, y escuchen a los profesores, escuchen a las personas involucradas en los procesos educativos, esto es como el funcionalismo o sea en un sistema el sistema funciona si cada uno de los integrantes del sistema hace su parte pero además hace su parte conociendo la parte de los otros y se articulan entre si no, creo que parte de lo que nos ocurre en términos de la mala calidad de la educación tiene que ver con que cada uno de los procesos que se involucran dentro de la educación, con muy buenas intenciones pero van jalando para su lado</p>	<p>programa reconozco estas potencialidades de cada uno permitir que de las potencialidades que cada uno tiene le aporte al programa que es su mayor lugar y el lugar más enriquecedor que también puede aportar al programa y en la medida que cada uno está en el lugar que más conoce, del que más puede aportar, del que más riqueza tiene, en esa misma medida todo lo que aporta es positivo y eso va aportar indudablemente a la calidad del programa y de calidad de educación también y todo lo que beneficie los desarrollos académicos del programa.</p>	<p>experiencia que yo tengo., y puedo decir que efectivamente si me enseño, usted puede tener muy buenas ideas pero si usted no cuenta con el concurso del otro, no cuenta con lo que ellos llaman, y digo ellos porque finalmente un poco me lo enseñaron de esa manera la legitimación de la decisión difícilmente puede prosperar, y en términos de calidad si claro en la medida en que tu involucras al otro en una toma de decisión pues lo haces consiente, lo implica y lo responsabilizas, y obvio en un proceso formativo cuando tú te sientes responsable de tu proceso formativo pues tú haces parte del proceso formativo cuándo tú te sientes responsable de tu proceso formativo pues tú haces parte del proceso formativo..</p>
--	---	---	---

<p>del contexto educativo en el cual se esté trabajando, por dar un ejemplo aquí el contexto educativo es la formación de profesores entonces si hay claridad que los que estamos aquí formando profesores y en el caso nuestro profesores de biología y no estamos formando biólogos eso da mucha claridad, eso da mucha claridad pues digamos la claridad conceptual implica pues unos derroteros en los cuales las prácticas van a estructurarse y van a funcionar, ese ese derrotero por ejemplo el de formar profesores que implica formar profesores, profesores en ciencias, profesores en biología, otro elemento el elemento de fundamentación que tiene que ver con el desarrollo humano es otro componente nuestro pero digamos que la participación y ese tipo de herramientas no solo se logra trabajando en el día a día sino con estos referentes, entonces acá ha recibido mucho que el estudiante sea consciente porque la formación de</p>	<p>sin escuchar a los otros, y creo que si todos le apuntáramos a lo mismo y supiéramos par que eso y como funciona y eso que nos aportaría.</p>			
--	--	--	--	--

<p>profesores es prioritaria acá para no estar en el lugar equivocado que el desarrollo humano es algo fundamental para nosotros que la investigación es otro componente formativo e indispensable entonces ya lo había dicho anteriormente pero lo reitero ahora que es el referente teórico que es el referente conceptualización claridad conceptual es un norte muy importante que es lo que nos pone hablar en común.</p>				
<u>Autonomía y Centralidad del sujeto (Categoría Deductiva)</u>				
<p>Yo creo que depende del nivel, como unidad académica entre más descende uno en el organigrama pues hay menos autonomía, pero creo que por estar en una universidad es posible también generar cambios desde ahí, entonces por decir algo lo que tiene que ver con prácticas pedagógicas, nosotros hemos podido a partir de la argumentación establecer un reglamento de trabajo de prácticas pedagógicas para el departamento o sea no estamos supeditados</p>	<p>Si se acerca la gestión los profesores van a asumir su trabajo educativo mucho más allá de lo académico que creo que a veces que nos quedamos limitado a eso, al proceso exclusivamente académico y entonces tendría que acercarse al elemento de gestión para poder...digamos que lo que yo hago es por ejemplo, las decisiones que yo tomo desde la coordinación hasta las más mínimas son decisiones por ejemplo consensuadas, creo que aquí nos hace falta mucho</p>	<p>La misma palabra autonomía es bastante particular digamos que si uno busca hacia atrás como se origina esta palabreja tampoco es lo a veces creemos autonomía no quiere decir que yo puedo hacer todo solo y decidir todo solo y en esa misma medida creo que la transfiero a tu pregunta y a lo siento aquí en la universidad sí, no puedo hacer todo solo ni decidir todo</p>	<p>La autonomía se vino ganando y nuevamente la autonomía está referida al conocimiento, yo siento que eso ha sido el... conocimiento ha sido para mí fundamental porque claro por el tiempo que llevo y por haber reconocido tantos procesos de la universidad eso me permite que en la toma de decisiones yo tenga vuelo propio es decir tengo autonomía muy seguramente si,</p>	<p>Referente a la Autonomía y Centralidad del sujeto: -Comprensión del ejercicio de la gestión educativa -Autorregulación para el mejoramiento -Propositivo -Crítico -Conocimiento de los procesos. *Decisiones consensuadas</p>

<p>obligatoriamente a un reglamento de trabajo de prácticas pedagógicas para toda la universidad, entonces la universidad si lo permite, no todos somos exactamente iguales a pesar de que somos programas de pregrado para el ejemplo que estoy dando implica que si hay cierta autonomía, obviamente que debe estar regulado por un mínimos que es lo que configura la organización de la universidad, de la facultad entonces igual por ejemplo el doctorado, el doctorado se pudo estructurar de determinada manera de una forma autónoma, así no corresponda con la realidad más bien con la estructura actual de la organización de la universidad pero existe pero existe el doctorado o existe el centro Regional Valle de Tenza, esta opción la opción de los Ceres, entonces pienso por ser una universidad hay más posibilidades de ejercer la autonomía. Lo cual no significa que todo valga. Aquí estamos trabajando de una manera</p>	<p>el tema del conceso yo tengo una directriz por parte del departamento pero también tengo que escuchar a unos profesores que tiene unas necesidades y que tienen unos requerimientos y que tienen unas apuestas, entonces yo no sé si eso será gestión pero por ejemplo yo el horario de clases lo planteo lo construyó colectivamente con los profesores.</p>	<p>solo dependo de unos asuntos y creo que uno tiene que aprender es como a madurar ese... hasta qué punto puedo ir en las decisiones de verdad sola en la toma de decisiones y hasta qué punto dependo también de otros asuntos para tomar esas decisiones acá en la universidad por ejemplo uno depende acá de reglamentos de la misma organización, de la política que tiene la universidad, el lineamiento que da la administración que hasta al frente en este momento, de los cambios que las transformaciones que se van haciendo en los acuerdos, en las resoluciones la manera como está planteando la universidad, entonces uno depende mucho de esos asuntos.</p>	<p>si estuviese estrenando cargo, si estuviese aprendiendo procesos pues muy seguramente voy a tener que estar dependiendo de otros, eso es bueno y es malo si, porque efectivamente es bueno por qué? porque cuando tú tienes autonomía la gestión es mucho más rápida, es decir tu sabes a quien acudir, tú sabes cómo actuar, tú sabes tus límites, pero también sabes tus proyecciones, y los procesos van muchos más rápidos eso si era como la ventaja, cual es el riesgo, que me acaba de pasar hubo una dijéramos dificultad con un convenio y un poco la sensación que quedo es que el convenio era de la profesora Patricia López y que todo era de la profesora Patricia yo les decía no, o sea pues.. pues era yo porque yo soy la que estoy gestionándolo, pero eso no es mío.</p>
---	--	--	---

<p>colegial integrada, muy importante el equipo, pero no el equipo por el equipo, sino el equipo porque la toma de decisiones la hacemos en el marco de colectivos por el modelo pedagógico que tenemos entonces creo que ese trabajo consiente y no técnico, consiente no solamente de comprender y hacer sino también de proponer si yo conozco a donde ingreso puede ser propósito y ser crítico.</p>			<p>Porque tu terminas si en aras de esa autonomía, terminas involucrado cierto en una situación que no es personal, es del cargo.</p>	
<p><u>Construcción del conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social (Categoría Deductiva)</u></p>				
<p>Ya me he referido hoy a eso a la participación, al trabajo colectivo, al aprendizaje social a la toma de decisiones más conjuntas.</p>	<p>Soy una persona completamente convencida del valor de los sujetos en sus escenarios o sea me parece que las culturas institucionales han borrado los sujetos, han borrado las voces, han borrado los sentires, han borrado las experiencias, han borrado las necesidades en pro de cumplir unas metas y de alcanzar unos objetivos no importa a quien nos llevemos por delante, yo pues no soy así, yo sí creo en los sujetos, creo que a la gente hay que escucharla, creo que todo lo que tú tienes que decir</p>	<p>Desde la interacción, claro con una salvedad y un reconocimiento que logro hacer cuando hago lectura hacia otros contextos, eso no siempre se logra porque es que todo depende también de los grupos con los que nos encontremos yo creo que he sido afortunada con el grupo de profesores también con el que me encontré en la especialización porque eso se nos ha facilitado</p>	<p>Todos esos aprendizajes han sido justamente desde la misma gestión, si es decir yo no creo que uno aprenda a gestionar desde la teoría, si efectivamente uno puede encontrar en un muy buen texto que te de algunos tics, que te identifique el tipo de gestión que estas implementado, cosas de esas, y que te de algunos lugares como para decir cuáles serían los límites que un gestor tiene, pero finalmente pues esto mismo ... el</p>	<p>Referente a la construcción del conocimiento y aprendizaje social:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación -Escuchar al otro -El valor de los sujetos -La experiencia -Toma de decisiones conjuntas. -Interacciones sociales y comunicativas -Aptitud critica

	<p>es importante puede que yo ya lo sepa pero creo el solo escuchar una persona ya para mi es una condición fundamental para uno estar en un lugar como en el que yo estoy en la coordinación o sea yo no podría ... yo escucho a mis profesores o sea todo lo que me dicen porque todo lo que dice me parece muy importante porque creo en el valor profundo del sujeto, mucho más en una sociedad que ha descalificado los sujetos y los ha vuelto objetos para producir cosas para producir una serie de efectos, . creo profundamente en la interacción, o sea ese es mi discurso académico, creó que en las interacciones sociales y comunicativas son las que hacen posible la construcción y el desarrollo de las sociedades y los avances entonces pues desde esa perspectiva yo no podría imponer nada o sea ahí no habría ninguna interacción si yo te obligo a ti a que asumas un estudiante sin darte ningún argumento, pues</p>	<p>porque la dinámica se nos ha dado.</p>	<p>aprendizaje ha sido desde la gestión misma, tampoco estoy diciendo que haya sido por ensayo error, no creo, personalmente en un espacio de tanta responsabilidad como esta sería gravísimo estar aprendiendo por ensayo error, pero efectivamente si retomamos mucho y de manera permanente el tema de la experiencia nosotros por ejemplo con los coordinadores nos reunimos.....o sea todos los procesos, yo te puedo decir con absoluta certeza que todos los procesos que salen del departamento se construyen de manera conjunta.</p>	
--	--	---	---	--

	estaría violentando todo mi discurso académico, entonces yo quiero ser coherente con mi discurso, porque además creo infinitamente en el valor de ser maestro, en la importancia que tenemos los maestros en esta sociedad, en que los maestros somos agentes posibilitadores de transformación así sea transformaciones pequeñas en la vida de las personas.			
--	---	--	--	--

Elaborado: Por la autora

En la anterior matriz se expresan las voces de los directivos docentes por cada una de las categorías deductivas de la investigación. Luego se procede a realizar el análisis de cada uno de los discursos, para así obtener el insumo requerido para llevar a cabo la caracterización que es el objetivo de la presente investigación. A continuación el resultado de este ejercicio de análisis de cada una de las categorías deductivas.

La categoría que dio apertura a las entrevistas es lo concerniente a los procesos de gestión institucional, aquellos aspectos administrativos y de gestión que caracterizan a las organizaciones, desde las tendencias humanistas, las organizaciones como grupo de personas que interactúan entre sí para lograr fines determinados desde su cultura, a lo que los entrevistados suman que estos procesos son fundamentales y son la base para soportar los procesos educativos y poder llevar a cabo su labor. Sugieren enmarcarla más hacia lo social y lo académico.

Todos entienden la gestión institucional como algo fundamental, sin embargo sienten que la gestión está limitada por los acuerdos o reglamentos los cuales consideran importantes, pero esa normatividad no está actualizada por lo que hace poco viable que los

procesos educativos funcionen acorde a las expectativas y muchas veces se sienten frustrados, queriendo hacer mucho más pero no lo pueden hacer.

Para uno de los entrevistados la gestión en educación “*está anclada y articulada a unas reglamentaciones y procedimientos*”(GL), aunque reconoce que la universidad no es un ente autónomo y debe responder a unos entes externos, sí considera que “*la universidad debe presentar unas dinámicas diferentes de cara a los contextos actuales de la educación y no quedarse amarrada a la norma para poder responder a las necesidades, a las condiciones y a las características que se requieren hoy en la educación*”, señala, “*para que la gestión no se vea como algo que hay que hacer por obligación y que no tiene nada que ver con lo educativo, deben haber discusiones académicas donde todos los que tenga incidencia en docencia y cargos directivos este allí para escucharse con respecto a lo que se tiene que decir en gestión y en educación, mientras no se comprenda lo que está detrás de esa normatividad, que elementos subyacen y que ayuden a la calidad educativa, no se va a trabajar de manera conjunta*”. (GL).

En ese sentido tres de los entrevistados apoyan desde un debate académico la presentación de la gestión para no verla como una norma, incluso traen a colación la norma ISO 9001 y el Mecy y manifiestan que mientras no se comprenda, no van a trabajar de manera conjunta los entes administrativos y académicos, reconociendo que falta trabajo en consenso, es decir colectivamente.

En relación a la categoría de institución educativa definida como aquellos sistemas de conocimientos y acciones al interior de las instituciones educativas donde se encuentran las normas, valores, relaciones, estilos de pensamiento, actitudes que generan comportamientos particulares que facilitan proyectos académicos-administrativos y pedagógicos conjuntos, los directivos docentes la ven como ese compartir dinámicas diarias en la institución, esas relaciones que se tejen entre los sujetos y el establecimiento de redes del conocimiento.

En cuanto a la cultura institucional vista como esos modos de comprensión, de acuerdos y de las prácticas derivadas de la actuación de las personas que despliegan y ponen en funcionamiento los procesos académicos, administrativos e institucionales, estableciéndose como marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas y de la orientación de las decisiones y actividades de los actores institucionales,

consideran los entrevistados que se debe trabajar conjuntamente para lograr unos acuerdos mínimos que permita una cultura de participación, de respeto y auto-conocimiento para lo cual es importante el reconocimiento de la historia.

Otra categoría de análisis es la acción participativa entendida como el marco de los derechos y deberes en una comunidad democrática; en la búsqueda y consolidación de una educación de calidad, lo cual implica que esta acción está abierta al reconocimiento y participación del otro y propicia el establecimiento de unas condiciones de equidad, desde una racionalidad integradora entre lo administrativo y lo académico-pedagógico.

Todos los entrevistados consideran que esta categoría es la más importante, ya que la participación ha cambiado las actividades cotidianas positivamente, el reconocimiento del otro, reconocer los trabajos colectivos, darle palabra a todos, escucharlos, permitir que tenga injerencia, participación en cada lugar, reconocer que cada persona tiene unas potencialidades y permitir que de las potencialidades que cada uno tiene le aporte al programa y lo enriquezca, lo sienten como suyo y favorece el ambiente de trabajo. Aunque reconocen que no siempre se ha logrado un buen nivel de participación, en primer lugar, porque hay unas instancias que lo permiten otras no lo permiten, por decir algo, las normas no permiten ir más allá sino que se van limitando las ideas. Y, en segundo lugar, porque la participación hace que los sujetos sean consientes y obvio eso implica responsabilidad y no se quieren ver comprometidos cuando se toman decisiones.

De otro lado, está la categoría de autonomía y centralidad del sujeto, es desde allí que la gestión educativa recupera la voz de todos los actores posibilitando la participación de estos a través de acuerdos y consensos sobre principios establecidos, esta participación se dinamiza desde el lenguaje y cobra sentido en las acciones de los sujetos y sus conversaciones, donde la gestión se encuentra centrada en la interacción de las personas y no en los resultados y estándares.

Consideran que no todos son iguales, que hay diferencias entre cada uno de los programas de pregrado y posgrado, por lo cual, las prácticas pedagógicas no puede ser iguales, esto implica que si hay cierta autonomía, obviamente que debe estar regulado por unos mínimos, si sienten autonomía para hacer cosas en el interior de cada departamento pero sin dejar de cumplir lo que la universidad exige, pero también hay cosas negativas porque en aras de esa autonomía terminan involucrados en temas personales, caso que le

ocurrió a uno de los docentes entrevistados por gestionar una actividad se vio involucrada en algo personal, pero que no es personal sino del cargo, entonces se cuestionó sobre cuáles son los límites que tiene como gestor.

Por último la categoría de construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social, donde se sintetiza la comprensión que en la investigación existe sobre construcción del conocimiento y aprendizaje social, no limitándose a enfoques tradicionales sino a la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos, cotidianos, prospectivos que se articulan en la cultura y la gestión de una institución educativa, para los entrevistados es importante el valor de los sujetos, escuchar a los otros, tomar decisiones conjuntas y mantener buenas interacciones sociales y comunicativas.

Además de lo anterior se destacan algunos elementos de las respuestas dadas por los entrevistados y que la investigadora considera importantes para este trabajo, al iniciar las entrevistas se les preguntó a cada directivo acerca de cómo ven la gestión en educación, uno de los entrevistados afirmó que la gestión en educación debe ser comprendida para mejorar la calidad en educación desde el punto de vista de autorregulación y no gestionar por hacer la tarea, siente que la gestión en la toma de decisiones no está supeditada a criterios académicos.

Dos de los entrevistados critican la estructura actual de la universidad la cual consideran, *“no corresponde con la realidad que viven, esa estructura de la universidad corresponde a las necesidades o realidades de hace más de una década y por esto los procesos educativos se dificultan”* (EV y GL). Sienten que la gestión no está variando al mismo nivel de lo educativo, entonces las condiciones no están acordes a las apuestas educativas del momento.

Los cuatro directivos docentes reconocen que la gestión en educación, la aprendieron en el camino de una manera intuitiva, tratándola de articular con lo académico, desde lo que saben, todos han recurrido a su experiencia propia y lo que el día a día del trabajo les va dando, algunos han recurrido a lecturas, pero las ven muy técnicas y por eso el aprendizaje lo han asumido desde la gestión misma, aceptan que hay falencias pero la apuesta de la universidad es, *“un directivo en la unidad académica interno a un externo que venga administrar y que no conoce bien lo educativo, puesto que dentro de la misión de la*

universidad lo que prima es lo educativo". (EV). Hay tensión y lo viven en sus respectivos cargos.

Por el lado de la organización consideran que para lograr una sinergia entre los docentes y los administrativos que apoyan la docencia de la investigación es saber qué lugar ocupan cada uno de estos actores, *"se debe trabajar de una manera colegial integrada, muy importante el equipo, pero no el equipo por el equipo, sino el equipo porque la toma de decisiones se debe hacer en el marco de colectivos por el modelo pedagógico que se tiene, el trabajo consiente y no técnico, consiente no solamente de comprender y hacer sino también de proponer si yo conozco a donde ingreso puedo ser propósito y ser crítico"*.(EV).

Para tres de los entrevistados los ejercicios de planeación han sido su gran dificultad dado que las prácticas y la cotidianidad terminan por sobrepasar esos ejercicios de planificar, ven un gran obstáculo para lograr entenderlos e interpretarlos, por un lado, por el desconocimiento sienten que no les compete a ellos, y, por otro lado, no hay una retroalimentación, entonces toman decisiones pero como no están en los programas de planeación los procesos formativos no son tenidos en cuenta, en esto se sienten solos porque no se comprende la decisión y no tienen apoyo para mirar paulatinamente los efectos que produjo esta decisión.

Ahora bien, la crítica la consideran positiva pero depende la manera como se asuma porque escuchar otras voces enriquece, pero se debe analizar de esa crítica que se toma y que no; todos han logrado establecer con los equipos de trabajo unos diálogos y unas críticas importantes, serias, bien hechas, logran hablar con respeto, se dicen claramente las cosas en el espacio y en el momento en que se está haciendo y, eso no ha llegado a incidir en las relaciones o en que el ambiente laboral se altere.

Relacionan la gestión con el factor económico y lo ven difícil, dan ejemplos en elaboración de proyectos y que por falta de recursos disponibles no lo lograron, consideran que si hay mejores recursos hay mejor gestión y aunque no son los mejores recursos disponibles han podido aportar para mantener un programa de calidad, con calidad a nivel de docencia, investigación y proyección social, pero también las frustraciones por los proyectos y propuestas que no han logrado porque los procesos son largos y los recursos son limitados.

Al preguntarles porque ven la gestión en educación tan técnica e instrumental, consideran que, *“la génesis de todos estos discursos de la gestión educativa tienen un lugar muy técnico y se crean unos paradigmas que son difíciles de quitar y eso hace que la mayoría de las personas que lo aprenden o que lo asumen, lo asumen de esa manera y se olvidan que más bien la gestión se debe pensar de una manera distinta”*(GO), uno de los entrevistados propone que se generalice más desde lo social, en las relaciones de los sujetos, en crear un buen ambiente de trabajo, compartir conocimiento, el compartir todo lo que genera las dinámicas diarias de una institución.

Reconocen que la educación sin la gestión es imposible, pero que hay que repensar algunos procesos, que esos procesos estén acordes a las dinámicas que van teniendo los procesos educativos, sienten que la gestión no está circulando al mismo nivel de lo educativo, entonces las condiciones no son adecuadas a las apuestas educativas del momento. Por lo que tres de los entrevistados sugieren volver a las características historias para repensarse estos procesos, para que la gestión esté mucho más articulada y responda a las necesidades actuales y no se presenten los vacíos que en cierta forma hace que no se integren.

Consideran que no hacen mal su papel de gestores, y que han logrado cierto nivel de éxito en su gestión gracias a sus características personales, por ejemplo, escuchar para ellos es una condición fundamental, procuran escuchar a todos y mediar para no desbalancear las decisiones que toman. Otra característica es que las decisiones las construyen colectivamente porque para ellos el valor de los sujetos, la interacción y la comunicación son las que hacen posible la construcción y el desarrollo de las sociedades y los avances. Desde esa perspectiva ellos no imponen nada, todo lo hacen en conjunto con su grupo de trabajo, cuando llegaron a su cargo realizaron una lectura de su grupo y a partir de allí desarrollaron cierta habilidad para organizarse, todos se consideran disciplinados, dos de los entrevistados atribuyen su éxito al buen humor.

Continuando con su realidad, para ellos la calidad en los procesos no está en los recursos físicos, sino en los sujetos, todos están agradecidos con el grupo de colegas, profesionales que los han acompañado y que le han facilitado su labor, todos aman el trabajo en la universidad, hace parte de su proyecto de vida, sienten que nacieron para ser docentes, son buenos docentes, les da alegría que su discurso pedagógico tenga influencia

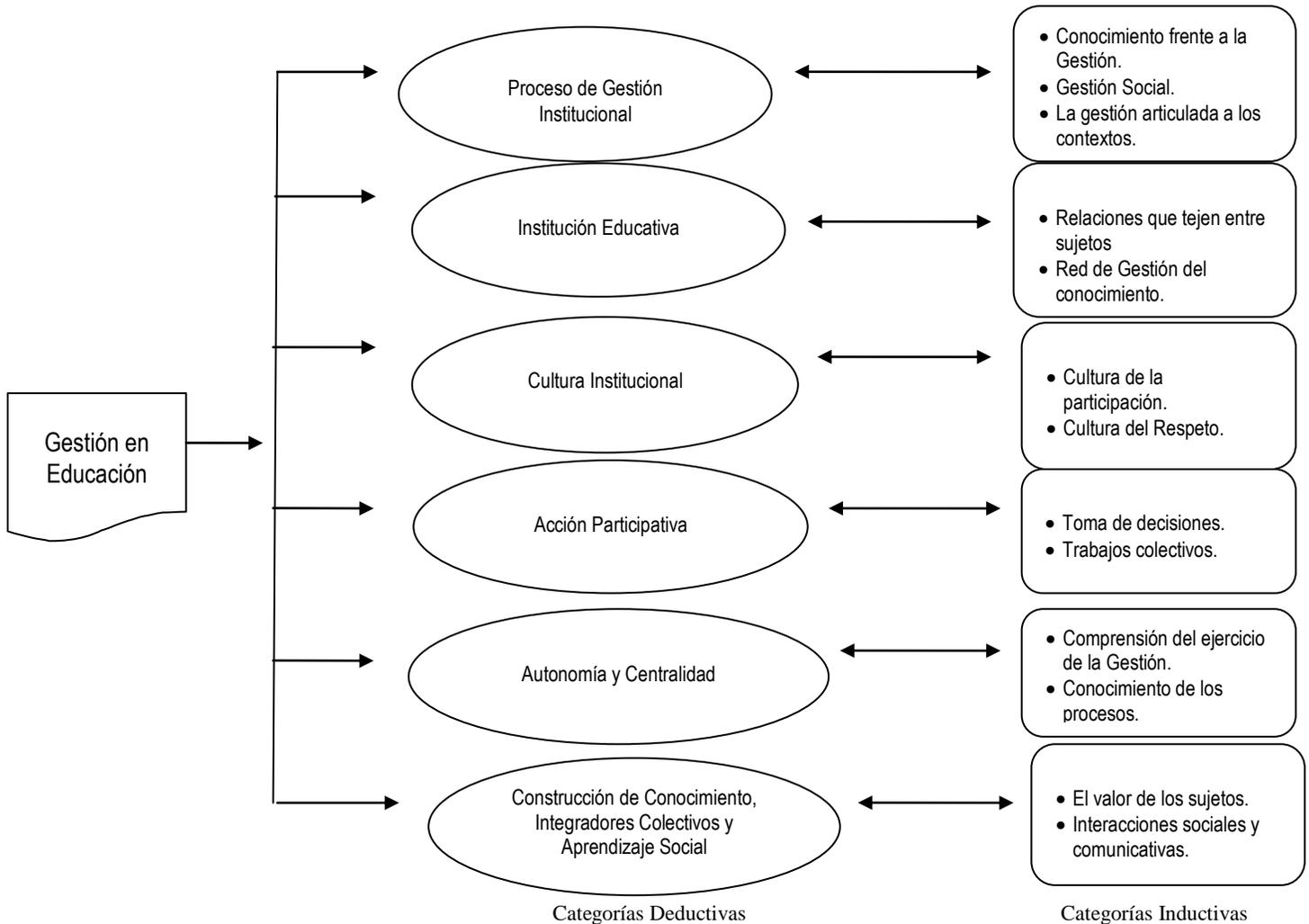
en los estudiantes en un cambio de aptitud, se sienten satisfechos, creen que son docentes antes que gestores y disfrutaban mucho más la docencia que la gestión.

En cuanto a diferencias de los discursos encontramos que uno de los directivos docentes como sugerencia propone para tener un equilibrio entre esa gestión administrativa, académica y misional una capacitación en elementos básicos que se requieren para desenvolverse en ese rol de gestores como los ejercicios de planeación, sistemas, presupuesto y otros.

Otro de los entrevistados considera que: *“los profesores por haber alcanzado unos altos niveles académicos, sociales, morales e intelectuales, sienten que los escenarios de gestión los estancan y que no se puede combinar de manera exacta y perfecta el escenario académico y el escenario de gestión, tal vez en otras instituciones se pueda combinar la gestión académica y administrativa pero en la Universidad Pedagógica Nacional, los gestores terminan siendo administrativos y financieros, si es un gestor responsable termina el 80 % del tiempo dedicado a estos procesos que lo imposibilitan a estar en otros eventos académicos”*.(EL). Además reconoce que desde su lugar de gestor es una figura de autoridad y en ese sentido de poder, la cultura de la universidad está muy impregnada por la jerarquía, es decir dependiendo de quien solicita los requerimientos se trabaja en la universidad.

De otro lado, se continuó con el procesamiento de la información y a partir de la primera matriz, se procedió a medir la frecuencia de aparición de ideas o conceptos claves relacionados con la gestión educativa para ello se elaboró una taxonomía y se distinguieron las categorías inductivas más representativas en las entrevistas. (Ver grafica N° 1)

Gráfica No 1: Taxonomía de la Relación de Categorías deductivas e inductivas



Elaborado por la autora

“La frecuencia de aparición de ideas y conceptos claves es un indicador para medir la significación de una creencia al interior de un discurso” (Abric, 2003, p.40). La anterior taxonomía muestra la frecuencia de las categorías inductivas que emergen de las entrevistas, sin embargo, el rango de aparición no es suficiente para detectar la centralidad que posee una idea en un sistema de representación, por lo que se utiliza el método de Ábaco de Reigner.

El ábaco de Reigner es una técnica utilizada para el registro y consideración de las percepciones de todos los integrantes de un grupo de análisis. Este método contribuye a

crear un espacio de opinión que permite medir las opiniones de un grupo en relación a un tema o acontecimiento dado. Estima el comportamiento de un grupo de factores y determina la intensidad de un problema presente.

Las opciones del ábaco para develar puntos de vista de un grupo en relación a una situación dada se basa en la convención internacional adoptada para los colores del semáforo, en donde el verde significa pase, el amarillo cuidado y el rojo pare. A estos tres colores se agregan matices intermedios como el verde claro y el rosado, los colores indican las apreciaciones de los participantes de un grupo, en este caso se quiere medir las posiciones favorables y desfavorables, con las posiciones intermedias, incluyendo el registro de las opciones de no respuestas identificadas con el color blanco.

Luego de identificar las categorías inductivas más frecuentes, se utilizan por cada una de estas la escala de colores anterior, son coloreadas dependiendo de las respuestas dadas por los sujetos estas van en filas y en las columnas los sujetos que hacen parte de este estudio. Se utiliza la siguiente convención. (Ver cuadro N° 3 - 4)

Cuadro No. 3: Tabla de convenciones

Calificación	Color
Muy favorable	Verde Oscuro (V)
Favorable	Verde Claro (V)
Neutra	Amarillo (A)
Desfavorable	Rosado (r)
Muy desfavorable	Rojo (R)
Sin Opinión	Blanco (B)

Cuadro No. 4: Principales categorías inductivas para los directivos docentes de la maestría por orden de importancia

Categorías Inductivas	Sujeto1	Sujeto2	Sujeto3	Sujeto4
Conocimiento frente a la gestión	Verde Oscuro	Verde Oscuro	Verde Oscuro	Verde Oscuro
La Gestión Social	Blanco	Verde Claro	Verde Oscuro	Blanco
La gestión articulada a los contextos reales	Verde Claro	Verde Oscuro	Blanco	Amarillo
Relaciones que se tejen entre los sujetos	Verde Oscuro	Verde Claro	Verde Oscuro	Verde Oscuro
Red de gestión del conocimiento	Verde Oscuro	Blanco	Blanco	Verde Oscuro

Cultura de la Participación	■	■	■	■
Cultura del Respeto	■	■	■	■
Trabajos colectivos	■	■	■	■
Toma de decisiones	■	■	■	■
Comprensión del ejercicio de la gestión	■	■	■	■
Conocimiento de los procesos	■	■	■	■
El valor de los sujetos	■	■	■	■
Interacciones sociales y comunicativas	■	■	■	■

El cuadro anterior expresa el grado de cohesión o consenso entre de cada una de las categorías inductivas expresadas en los discursos de los sujetos entrevistados, las más favorables son: conocimiento frente a la gestión, relaciones que se tejen entre sujetos, cultura de la participación, el valor de los sujetos y las interacciones sociales y comunicativas.

4.2. ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES Y TENDENCIAS HALLADOS

Para caracterizar los enfoques y tendencias es necesario puntualizar las categorías inductivas que emergieron de las entrevistas, las cuales se explican a continuación:

La primera categoría inductiva es la que tiene que ver con el conocimiento frente a la gestión, tener un previo conocimiento de los componentes que rodean la gestión educativa, les da aquellas herramientas mínimas que deben tener los gestores, porque teniendo el conocimiento pueden gestionar más rápido, para no tener que aprender todo desde la marcha, sino que ya tienen el insumo y lo aplican.

El conocimiento les da claridad conceptual y esto implica que las prácticas institucionales van a estructurarse y a funcionar trabajando de una manera colegial integrada, aporta también a la cultura ya que desde la comprensión, es consciente el grupo social de lo que está haciendo; en relación a la autonomía cuando hay conocimiento se puede comprender y delegar procesos, puesto que hay una lógica de lo aprendido, pero permitiendo que los procesos que se construyan sean de manera colectiva. Si existe una

formación previa en gestión, posibilita tomar decisiones acertadas ya que se dominan los componentes de la organización, tratando de articular los recursos por una parte y la gestión humana que es evidenciar la importancia de los sujetos en las organizaciones.

La segunda categoría son las relaciones que se tejen entre los sujetos: Las relaciones que se tejen, hacen que los procesos educativos sean más cercanos, facilitan la participación, favorecen la cultura y ayuda a que circule información que aporta a los procesos. Las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan, precisamente la importancia de la gestión es articular estas representaciones de los sujetos.

Otra categoría que emergió es la cultura de la participación, permitir que todas las personas tengan injerencia y participación en cada lugar, resaltar sus valores genera cambios positivos; reconocer los trabajos colectivos, escucharlos, permite que cada uno aporte desde su lugar y enriquezca el trabajo en grupo. Como no todos los grupos son iguales, la participación propicia que se ajusten los contextos de cada programa y así se logran unas dinámicas de colaboración y aprendizajes continuos.

Se encuentra también la categoría del valor de los sujetos, para los directivos docentes la confianza en el grupo de trabajo es parte de su éxito, saben que aunque tienen limitaciones son capaces de emprender acciones que les permiten innovar y confían en los conocimientos y capacidades de su grupo. Las dinámicas que se generan alrededor de los colectivos influyen en la institución, por lo afirman que “la calidad no está en los procesos sino en los sujetos”. El valor de los sujetos en la cultura se manifiesta por esos sentimientos de empatía y esas redes de apoyo que desemboca en bienestar y satisfacción por su trabajo.

Por último las interacciones sociales y comunicativas; son las que hacen posible la construcción y el desarrollo de las instituciones, las interacciones y el compartir de distintas cosas, saberes, momentos, tiempos, acciones, actividades, espacios, todo lo que genera las dinámicas diarias de una institución, hace que la institución se fortalezca, hay un proceso de aprendizaje que ayuda a los procesos internos de la institución así como su entorno. Cuando se logran unas buenas relaciones sociales y comunicativas, hay un reconocimiento del otro y se empieza a crear una cultura de respeto, de escucha, de mediación sin imponer nada y de tratar de mantener interacciones sólidas.

A partir de las categorías anteriores que surgen en cada una de las entrevistas realizadas, y luego de cruzarlas con las categorías deductivas se pueden caracterizar dos enfoques y tendencias distintos asumidos por los directivos, no es fácil caracterizar los dos, dado que son contradictorios pero son extraídos de los elementos que aportaron en las entrevistas, el enfoque tradicional y el enfoque humanista.

La tendencia para esta investigación, es entendida como el curso, las orientaciones e implicaciones que tiene la gestión en la educación. Esta tendencia es la humanista, por todo lo que ellos están realizando a nivel educativo y desde su rol de gestores.

En cuanto a los enfoques Tradicional porque consideran que la gestión es una forma de organización basada en la normatividad y se adecuada a unos fines para lograr los objetivos de la institución, tienen una comprensión limitada y técnica de la gestión, por lo que sienten que sus acciones son restringidas a estas normas, no pueden ir más allá por recelo a una eventual sanción, además la consideran muy instrumental y la relacionan como una forma de control, ven difícil articular los procesos pedagógicos y de gestión. Es decir, reconocen el carácter instrumental que permanece en las funciones y tareas que desempeñan, dadas las estructuras y normatividad vigente en la universidad.

Lo anterior, también obedece a la manera como esta constituida la universidad, dado que es una entidad pública de educación superior, y debe responder a unos entes externos que imponen políticas con aspectos administrativos y de control, los cuales son asumidos por la universidad, en todos sus procesos de planeación y organización pero que no apuntan a una organización social. En ese sentido, posicionan a la gestión en una dinámica de resultados y estándares.

El otro enfoque es el humano, dado que en todo momento ellos asumen la gestión desde el lugar el sujeto, resaltan la importancia del grupo social con el cual trabajan, y aseguran que todas sus prácticas están centradas en el sujeto. Además reconocen la participación de los sujetos en los procesos de gestión, hay intención de dirigir sus grupos de trabajo desde una tendencia centrada en las personas, con un interés por el sujeto participativo, consciente, desde lo pedagógico y cultural.

Para ellos sus grupos de trabajo representan un papel relevante y realizan un trabajo de construcción de necesidades e intereses, donde todos tengan participación y donde se respetan las diferencias, se realizan críticas y se asumen retos.

La tensión está en la forma como ellos teóricamente asumen la gestión, porque sus prácticas están enmarcadas por el reconocimiento de todas las voces que hacen parte de sus equipos de trabajo. Los directivos han logrado transformaciones desde la práctica, pero desde lo teórico no han generado cambios.

Este trabajo presenta autores con enfoques humanistas, renovadores, críticos social e integradores como Tiramonti, Sander, Cassasus y Arana, y acerca de estos postulados se puede concluir que en general los directivos docentes plantean una mirada crítica sobre la forma como entienden la gestión en educación, pero como no han logrado diferenciar los enfoques tradicionales, asumen que la gestión está aislado de lo educativo, como algo administrativo y no encuentran la manera de integrarla; sin embargo, se encuentran algunas aproximaciones con los autores consultados como por ejemplo Sander, este autor afirma que para ubicar la gestión de la educación se debe hacer una revisión de las raíces históricas y culturales y tres de los docentes entrevistados asumen esta posición. Volver a mirar lo ya conocido y encontrar huellas, marcas, legados, tradiciones, da un posicionamiento propio, para darle un sentido diferente, vislumbrar algo nuevo y no quedarse con lo aprendido y ya, sino tratar de dar una respuesta diferente a los hechos habituales.

Los directivos docentes han logrado construir una manera de gestionar, alejando un poco lo técnico, pero aseguran que no pueden crear las condiciones para transformar la manera de gestionar en la universidad; buscar una cultura mas social para que la universidad sea una sola unidad académica y administrativa y no seguir trabajando de manera aislada y diferente.

5. CONCLUSIONES

Las conclusiones se presentan de manera global y las que son más representativas respecto a las opiniones de cada categoría teórica interpretada en esta investigación. Desde los discursos de los directivos docentes se puede observar que está presente la contradicción entre lo instrumental y lo humano, porque reconocen la participación del sujeto al igual que el peso de la norma, hay una alineación presente y restringen la participación a las normas y leyes, aunque hay una tendencia a romper con lo tradicional.

Respecto al enfoque instrumental, se materializa cuando señalan que existen limitaciones para hacer una mejor gestión, como es el desconocimiento y el traslado de los enfoques empresariales y sus teorías administrativistas, desde el alejamiento de lo humano y social que le permita desarrollar la gestión en la educación como algo propio a la educación y convertirla en la base de sustentación para soportar los procesos educativos. Refieren que se presenta un antagonismo entre lo académico y lo “administrativo”, siendo este último rechazado como tarea por los profesores de mayor nivel que podrían desde sus conocimientos marcar pautas de transformación desde lo teórico y práctico hacia una gestión en la educación.

De otro lado, se destaca que la mayor correspondencia con el enfoque humanista que se planteó para la investigación concierne a una clara intención de dirigir desde una perspectiva de las ciencias de la vida y la gestión o “gobierno de las personas” con un interés por el sujeto participativo, consciente, desde lo pedagógico y cultural, el conocimiento y las interacciones personales, lo que evidencia un reconocimiento de la necesidad del enfoque de la gestión desde lo humano y social. En este sentido hay un ideal de enfoque de gestión y una práctica real que hace tensionar lo que se quiere y debe ser y lo que se hace en la realidad. Se resalta la ética del directivo docente para generar cambios en los procesos educativos.

Otra característica que emerge es la manera como ellos gestionan, comprenden la gestión como algo fundamental para su tarea, pero reconocen su conocimiento empírico al respecto, apuntalado por la pedagogía. Las prácticas de los directivos docentes son empíricas y se construyen en el hacer, tratando de relacionar lógicamente desde lo que se

sabe por la formación académica general mas no específica en el campo de la gestión en la educación, frente a la experiencia y su relación con lo que se va presentando en el día a día.

En las percepciones de los directivos-docentes, se evidencia que los conocimientos de procesos de gestión deben ser acompañados con una profunda comprensión del contexto, así como de un acercamiento a las personas con las que se interactúa el día a día. Por tanto, es pertinente reconocer que la gestión en la educación, es mucho más que un asunto de aplicaciones técnico-instrumentales; sino que es una integración entre la gestión y educación, puesto que: la gestión en educación es fundamental para soportar y fortalecer los procesos educativos, que por lo tanto no es pertinente relegar la segundos y terceros planos y mucho menos omitirla; la gestión está articulada a unas reglamentaciones y procedimientos, por tanto aunque se mantiene la centralidad del sujeto, su autonomía relativa debe ser entendida en el marco de la regulación procedimental y normativa.

Se expresa una tendencia hacia lo humanista desde las categorías de acción participativa, construcción de conocimientos integradores y colectivos involucrando procesos de formación integral, en la que se plantea la educación como un proceso por el respeto a los sujetos, al mejoramiento cultural y social, igualmente esta tendencia humanista se expresa desde el desarrollo de sus prácticas, sus ambientes, su grupo de trabajo y los trabajos con los estudiantes.

Reconocen que la gestión en la educación debe estar centrada en la interacción de las personas y no en los estándares y los resultados, por tanto se debe recuperar la acción participativa de todos los actores de los procesos, lo cual adquiere sentido si esto se constituye en uno de los principios de la cultura institucional. Esto debe ser repensado y redimensionado, dado que no es claro un tratamiento y un compromiso por un abordaje profundo de las relaciones, los valores, la cultura institucional y las motivaciones, entre otras, para avanzar en el posicionamiento de la autonomía y la centralidad del sujeto, así como de su acción participativa en la configuración y constitución de una cultura institucional basada en la cooperación, desde una perspectiva humanista.

Es pertinente pensar en procesos de gestión más flexibles que reconozcan la autonomía institucional y la autonomía de los sujetos en una interacción permanente con el

contexto. Teniendo en cuenta que la gestión debe considerarse en la teoría y la práctica de manera permanente, y el análisis hecho se puede afirmar que, para una articulación entre teoría práctica es necesario, en primer lugar: que desde las directivas de la universidad se considere la práctica como el escenario fundamental para re-significar la gestión en educación, comprendida desde la re-construcción del conocimiento educativo y social, no limitándose a enfoques tradicionales sino a la integración de los conocimientos sociales, humanos, técnicos, personales, colectivos, experienciales, de valores, históricos y cotidianos.

6. RECOMENDACIONES

Formación de coordinadores y directivos de la universidad a través de maestrías en gestión en educación o, especializaciones, para reforzar aspectos de la gestión de cara a las necesidades, condiciones y características que inciden en la educación superior en el contexto contemporáneo. La Universidad Pedagógica Nacional, como asesora del Ministerio de Educación, debe transformar las concepciones y procesos de gestión en la educación, con el fin de buscar una mayor centralidad del sujeto y que las estructuras y los procesos internos de la institución correspondan con las transformaciones que se ha suscitado en el contexto en las últimas décadas en educación, con el fin de que los procesos administrativos faciliten las condiciones de los procesos de enseñanza y de producción de conocimiento.

Realizar propuestas de capacitación permanente, donde se den a conocer los procesos de pedagogía a los funcionarios administrativos e igualmente los temas administrativos deben ser conocidos por los docentes, para superar la fragmentación que existe en la universidad en temas administrativos, de gestión y educación, para así fortalecer la labor pedagógica y facilitar el trabajo de dirección.

Se sugiere seguir haciendo investigación en gestión en educación, para desarrollar sistemas conceptuales que se necesitan y desde allí brindar la contribución necesaria a éstos con los aportes de la Pedagogía y las Ciencias Sociales, que permita fortalecer y afianzar los procesos educativos y de gestión donde se participe en igualdad con énfasis en lo humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*. Cuarta edición. Cali: Universidad del Valle.
- Álvarez, J.M. (2010). *El curriculum como marco de referencia para la evaluación educativa*. Cap. XVII. José Jimeno Sacristán (ed). De saberes e incertidumbres sobre el curriculum. Madrid: Morata.
- ANUIES (Asociación Nacional de Universidades de Instituciones de Educación Superior) (2004). *Propuesta de Marco de referencia para la evaluación de la educación superior a distancia*. www.educadis.uson.mx/Educ-bibliovirt-doc/Doc%20apoyo%20educa-Mx/Marco%20Ref-Eval-ESaD-ver-prelim-191004.doc
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe*. La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile: UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO. www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.
- Coller, X. (2000). *Estudios de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Pozner, P. (2000a). *Gestión Educativa Estratégica*. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Módulo 2. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <http://www.iipe-buenosaires.org.ar/pdf/publicaciones/competencias/modulo02.pdf>
- Pozner, P. (2000b). *Comunicación*. En *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Módulo 4. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <http://www.iipebuenosaires.org.ar/pdf/publicaciones/competencias/modulo04.pdf>

- Sander, B. (1994). *Gestión educativa y calidad de vida, en Organización de los Estados Americanos*. La educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, N° 118, II. http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/index.aspx?culture=es&navid=20
- Arana, M. (2013). *Educación científica y cultura investigativa para la formación del Profesional en Ciencias Militares de Colombia* “La investigación desde la gestión del conocimiento” .ISBN: 9789589846353. Pp. 297 – 371. Bogotá: Escuela Militar.
- Schaeffer, J. (2007). *El fin de la excepción humana*. Barcelona: Fondo de cultura económica.
- Rojas, F. Maria Teresa. (2005). *Un estudio de casos sobre las racionalidades que poseen diferentes actores educativos acerca de la equidad escolar*. Consultado el 23 de marzo de 2015, Disponible en: http://www.umag.cl/magister_educacion/Material/metodologia%20investigacion%20cualitativa/Tesis%20Doctorado%20Tere.pdf
- Vasilachis, Irene de Gialdino. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Consultado el 23 de Marzo, 2015, Disponible en: http://www.pueg.unam.mx/images/seminarios2015_1/investigacion_genero/u_3/vasilachis_ire.pdf
- Barrio, Irene del Castillo y otros. (1993). *Metodos de investigación educativa “Estudios de Casos”*. Consultado el 24 de Abril de 2015. Disponible en: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

ANEXO 1

Entrevista Directivo Docente: Edgar Orlay Valbuena Ussa

La introducción de esta entrevista no se grabó, la profesora Jennifer se presentó y luego me presente, se le comento al profesor que este trabajo hace parte de un proyecto del grupo de profesores de autoevaluación institucional presentando en el CIUP, sobre enfoques y tendencias de la gestión en educación de los mediados de noventa hacia la fecha. Que la entrevista hace parte de mi trabajo de investigación. Sobre relatos y experiencias de directivos docentes de la universidad pedagógica.

A partir de acá empieza la grabación:

Procesos de Gestión Institucional

Sandra: Buenas tardes profesor ante todo gracias por su tiempo, queremos saber dada su amplia experiencia que tiene como directivo docente en la universidad, queremos saber cómo entiende la gestión en los procesos educativos:

Profesor Edgar: A los procesos educativos? No entiendo?

Profesora Jennifer: El profe encuentra alguna relación entre los procesos de gestión y los procesos educativos:

Pr. Edgar: Bueno particularmente por ser nuestra universidad, por estar trabajando en una universidad por supuesto que los procesos de gestión están relacionados con el proceso educativo, porque es lo misional de la universidad, si yo hubiera trabajado en procesos de gestión en un banco o en un bufet de abogados seguramente que no, en este caso por supuesto que los procesos de gestión están muy de la mano con los procesos educativos, porque casi que todos los procesos de gestión están al servicio de.... todo lo que se hace es en función de lo educativo, ya sea en función de la producción de conocimiento a través de alguna investigación, ya sea en función de lo educativo en la docencia, ya sea en función de eee la extensión o proyección social que es un campo educativo, entonces ee.... como yo asumí la gestión en el momento en el doctorado y después aquí en el mismo departamento es en ese sentido en función de... como organizo mis tiempo las actividades que estoy organizando, como se organizan las ... los grupos de trabajo en el departamento,

los administrativos, los estudiantes, todo está en función de lo educativo porque es la misión de la universidad, no sé si la pregunta va en ese sentido de la educación, si?

Sandra: Si profesor.... usted cree que hay alguna contradicción o que deben ser repensados esos procesos de gestión?

Pr. Edgar: Claro que sí, (risas) en particularmente en la Universidad, pues sí, sí, eh.. más....

Sandra: Hay tensión?

Pr. Edgar. Mas diría yo en el sentido estructural, pero yo sé que no todo depende de la universidad, mucho depende de los entes de control, entonces sé que muchos procesos de gestión son muy engorrosos, muy demorados, tiene muchos pasos, tienen muchas instancias, pero están derivando, derivados en gran medida de que, derivado en gran medida de las instancias de control de la contraloría, procuraduría todas las cías, entonces uno quisiera que fueran más ágiles, uno quisiera que sean más fueran más ágiles y efectivamente uno se ve frustrado en muchos momentos porque a pesar de las iniciativas no se alcanzan a culminar, un ejemplo eeh.... año tras año uno elabora un plan o un proyecto de presupuesto y ese proyecto de presupuesto termina muchas veces siendo un saludo a la bandera, y siendo mucho trabajo que implica identificar necesidades, traducir las necesidades en términos de requerimientos de materiales, de reactivos, de personal, en pesos y uno hace el ejercicio, pero vea uno muchas veces lo hacía a pesar de, porque hay un escepticismo muy grande y mucho mas se complejizan cuando por ejemplo esos ejercicios para seguir con el ejemplo que estaba dando de presupuesto, de la elaboración de un presupuesto está acompañado de cotizaciones, entonces ocurre pues claro yo entiendo que las instancias de control requieren por transparencia que se coticen con varios y pero en ultimas uno hace el ejercicio y finalmente no obtiene nada, y a veces uno dice se obtuvo por suerte, por ejemplo ahorita en el 2015, estamos recibiendo lo que se solicitó en el 2013, con recursos de Cree, si? y bueno nosotros lo dijimos escribamos a ver, y muchas veces hemos pedimos televisores para todos los salones y ahorita no nos la creemos que si lo tenemos, otro ejemplo la casita de biología donde funciona el museo de historia natural de biología venimos hace mucho tiempo, venimos haciendo la solicitud de la el mantenimiento del museo y no se ha dado los recursos no existen, entonces en ese sentido si hay mucho que mejorar, hay mucho que mejorar tanto a nivel de procesos que derivan digamos de

aspectos externos como los entes de control pero también en gran medida internos creo que lo estamos haciendo es muy importante o sea que la gestión este orientada y priorizada y ese norte esta dado en este caso por plan de desarrollo, pero no siempre es así, pero digamos que esa gestión que se hace en una instancia determinada en un departamento en una unidad académica se vería mucho más viable si efectivamente ahí, si se tuviera una claridad mucho mayor a nivel institucional pues he apostado de si lo estamos haciendo la universidad en este momento la universidad tiene claro su norte, en el plan de desarrollo.

Sandra: Digamos profesor apartando un poquito de la universidad, considera que los procesos de gestión en educación, permiten la existencia y sostenibilidad de procesos de regulación y de la autonomía?

Pr. Edgar:.. No entiendo

Sandra; Digamos en el proceso de gestión en educación cuando.....

Pr. Edgar: Cuando decimos los procesos de gestión en educación, nos estamos refiriendo a la universidad, o sea cuando el objeto es un sistema educativo? Llámese universidad? Llámese colegio? Cualquier instancia del sistema educativo?

Pr. Jennifer: El profe como entiende gestión en la educación desde su experiencia como la concibe?

Pr. Edgar. Bueno yo la concibo como la acabo de decir, dado que mi desempeño en gestión tiene que ver con aspectos académicos, administrativos de programas de formación, en un momento muy corto en el doctorado y en un momento más largo en el departamento entonces ver la relación de lo que tiene que ver con, como la gestión está contribuyendo a la educación, si?

Sandra: Entonces en ese contexto?

Pr. Edgar: En ese contexto yo lo hablo desde la experiencia en estos dos ámbitos en el doctorado y en el departamento de biología, peor si tú me preguntas más general que pienso?

Sandra; Si profesor que piensa usted?

Pr. Edgar: Pues pienso y reitero lo mismo que conteste para lo local lo contexto para lo general, que esa gestión debe estar eeh al servicio de..... sí hablo de un ministerio de educación, claro debería ser al servicio de.... y con los criterios fundamentalmente los criterios académicos de la educación, aquí en la universidad veo que a veces se da a veces

no se da, a veces muchos componentes decisiones de gestión no están eeh direccionados, y determinados necesariamente por los requerimientos educativos y por los criterios educativos sino por la disponibilidad de recursos, vuelve y gracia para el departamento de biología es fundamental el museo de historia natural, porque el museo de historia natural se realizan prácticas, se realizan proyectos de semestre, se hacen proyectos de extensión, se hace bueno se hacían con los estudiantes de los colegios, o sea que ese es un espacio fundamental para la vida académica del departamento, el criterio debería ser lo académico pero el principio de la realidad es que los escasos recursos no alcanzan para... si ahora si vamos a otro nivel el nivel de ministerio por ejemplo la gestión la toma de decisiones deberían también estar orientadas desde los referentes académicos entonces uno ve incoherencias cómo, como pueden estar siendo más determinantes para dar un ejemplo la asignación de becas para los profesores que tiene que ver con la gestión de los recursos del estado, del ministerio, del estado en general, para o más bien recursos para becarlos en instituciones acreditadas no importa en que, ahorita la consigna es Colombia la mejor, la más educada en América Latina, y está realizando acciones que a mi manera de ver muchas veces se convierten en activismo pero no necesariamente están supeditadas a criterios académicos, estaba colocando el ejemplo del américa de los profesores lo importante es que la universidad está acreditada y el requisito es que este acreditada para darle la beca la beca al profesor en la Universidad de los Andes, la Nacional, o la del Valle, bueno por dar un ejemplo de universidades acreditadas, indistintamente que es lo que vallan hacer a esas universidades, que posgrados vallan hacer, el criterio académico que a mi manera de ver deberían estar orientando la toma de decisiones en esos procesos de gestión es el referente académico que profesor necesitamos en este país, en que se requiere cualificar al profesor, entonces si fuera eso, entonces el criterio principal no fuera únicamente que fuera instituciones acreditadas, sino que efectivamente la pedagógica tiene mucho que decir al respecto, entonces duele como esa política educativa (silencio) Pues si la universidad no tenga la oportunidad de asignar becas para esos profesores, entonces veo que hay relación desde mi punto de vista académica la gestión a servicio de la educación pero con criterio académicos correspondiente a lo educativo.

Institución Educativa

Sandra: Hoy se habla de redes de conocimiento y en las estructuras organizacionales, considera que es necesario?

Pr. Edgar: Redes de conocimiento.... si sí en la gestión académica sí son indispensables

Sandra: O sea es una estructura válida?

Edgar: Pero a qué nivel?

Pr. Jennifer: En el nivel de gestión del conocimiento en el contexto de la institución universidad, o sea cual ese rol de las redes de conocimiento si son una estructura válida para realmente llegar a formar en la construcción del conocimiento o como lo piensa mi profe cuál es ese papel del auge que actualmente ha tenido las redes del conocimiento?

Pr. Edgar: Pero las redes del conocimiento entendidas como?

Sandra: Las redes de conocimientos, entendidas como sistemas de conocimientos de aptitudes de acciones en el interior. Estas redes hacen parte de la cultura de la universidad o de otra institución educativa?

Pr. Edgar: De la universidad como tal por supuesto que sí, y de la comunidad académica por supuesto que sí, porque la finalidad principal de la universidad es producir conocimiento, producir transformaciones a través de redes académicas, de investigación, de docencia, de extensión social, y en ese sentido la universidad no puede estar aislada de otras instituciones de otros grupos sociales diferentes a universidades, en el caso nuestros, la escuela, los profesores, entonces es un recurso muy importante, y al interior de la universidad por supuesto que sí, tener la posibilidad de establecer interrelaciones, comunicación, interrelación, de intercambio de problemas, de alternativas, de materiales, de manera de ver de diferentes grupos sociales al interior de la universidad ya se a nivel de unidades académicas tipo de departamentos, tipo programa, de formación de extensión o como también grupo de investigación, sino que preguntaba yo porque no entiendo la relación de la pregunta con la gestión?

Pr. Jennifer: Lo que pasa es que ubicamos la categoría instituciones educativas como el escenario donde se generan esos sistemas de conocimientos, entonces una forma de pensarse esos sistemas de conocimientos es a través de las redes de conocimientos, por eso lo articulamos desde los procesos de gestión del conocimiento.

Pr. Edgar: pero que es gestión del conocimiento?

Pr. Jennifer: Si es que bueno es que eso nos faltó contextualizar como se está comprendiendo dentro del grupo la gestión educativa, que es orientada hacia la gestión del conocimiento, y no solo situada en la como lo dije en algún momento profe, en la administración de procesos administrativos sino que trasciende esa expectativa.

Pr. Edgar: A bueno ok entonces por ejemplo acá **la manera también como los cuerpos colegiados haría una parte muy importante de esa red de gestión del conocimiento, porque no no basta únicamente con la gestión que se haga, o sea gestionar el conocimiento se puede hacer al interior de los grupos o más bien al interior y entre los grupos académicos, pero también se requiere un apoyo administrativo** por ejemplo las decisiones que se toman en el consejo académico respecto a los programas curriculares, que tiene que ver que eso un programas curricular que se avala para una facultad o para otra facultad o de un departamento de una facultad en relación con otra, la toma de decisiones que se toma en el CIUP, o el fondo editorial como publicar que publicar, todo debe estar interrelacionado, por eso dije anteriormente ese norte de la universidad está en algo muy importante, y al nivel del país también, como todo tiene falencia en el caso la universidad, como bien lo evidencio el ejercicio que hicimos al comienzo del semestre anterior, la estructura actual no corresponde con la realidad actual, esa estructura de la universidad corresponde a las necesidades o realidades de hace más de una década.

Cultura Institucional

Sandra: ¿Qué relación establece entre la gestión educativa y la cultura de la institución para una educación de calidad como proceso educativo?

Pr. Edgar: En concreto para qué?

Sandra: Para una educación de calidad.

Pr. Edgar: En cualquier institución educativa?

Pr. Jennifer: Si profe la idea es recuperar su experiencia profe en los procesos de gestión, pero si se puede tener una perspectiva más amplia que trascienda la pedagógica, entonces pues la respuesta puede ser amplia no solo acá en la pedagógica.

Pr. Edgar: Ya o sea la relación con la calidad?

Pr. Jennifer: Si la relación entre gestión educativa, cultura institucional en pro de la calidad

Pr. Edgar: (silencio) Pues si como ideal si, si creo que va hacia allá tomo el ejemplo de la acreditación, los procesos de acreditación efectivamente son procesos que se pueden dar connaturalmente a una unidad académica o una institución que revierte, puede ser connaturalmente o puede ser acompañada por las orientaciones del ministerio de educación, la oficina de aseguramiento de calidad, pero que efectivamente tienen incidencia en mejorar la calidad, siempre y cuando creo yo y como lo hemos vivido en el departamento lo asumamos como una, un proceso de gestión educativa desde el punto de vista de autorregulación, o sea consiente no es gestionar para por hacer la tarea, sino gestionar para mejorar los procesos, pero más que para mejorar los procesos o bueno para mejorar los procesos pasando porque por la comprensión de, entonces estamos haciendo una gestión institucional en el marco de una autoevaluación, la idea no solamente vamos a mirar el factor uno el factor dos, o por los catorce factores, y por cada factor mirar cuantas características hay, si hay factores académico, factor maestro, factor investigación únicamente por preparar la visita de pares, no, lo fundamental es verlo como un proceso de autorregulación que creo que tiene que ver con la cultura, o sea **la cultura se construye más en tanto se es consciente el grupo social de lo que está haciendo porque es algo más empoderada, que cuando se hace en relación con una condición exógena impuesta yo evaluó para mostrarle a los otros lo que debería haber, creo que efectivamente incide en la calidad pero creo incide mucho más si se hace de una manera consciente autocrítica, de autoconocimiento que permita identificar esas debilidades, regular esos procesos entonces en ese sentido pues la experiencia en el departamento nos ha servido mucho.**

Estamos mirando de una manera constante también esa gestión educativa en el sentido de mirarnos permanentemente, entonces lo que hacen los chicos, lo que hacemos con los chicos en las plenarias, las plenarias son espacios que se dan en el departamento de biología en el cual participan todos los profesores del semestre y todos los estudiantes del semestre y discutimos y **discutimos acerca de lo que se está enseñando y lo que se está aprendiendo, para que se está haciendo, como se está haciendo, como se puede ir regulando, como se puede cambiando las actividades hay todo un ejercicio efectivamente en gestión educativa, pero digamos que en pos de una comprensión y de una autorregulación para el mejoramiento del programa.**

Pr. Jennifer: Nosotros si retomamos lo que el profe dice, nosotros en el grupo hablamos por ejemplo entonces de dos perspectivas de calidad, una técnica que es esa que a la que el departamento no se quiere acercar y es solo preparar o sea evaluar solo para asegurar la calidad sino una perspectiva más crítica que es promover la calidad, entonces en esa medida los procesos de autoevaluación y de gestión son permanentes.

Pr. Edgar: Si yo creo que los dos aportan a la calidad, pero mucho más aporta la perspectiva crítica que no se queda únicamente para cumplir las demandas externas, lo armónico, lo que está pre establecido aunque no niego esos mecanismos de regulación externa han incidido en mejorar la calidad, por lo menos han detenido un poco esa mediocridad de tanta proliferación de programas de formación, de universidades, de institutos de educación superior los que se crean eran mediocres, entonces los dos contribuyen pero pues el autocritico, el autorregulador con llevan pues a una mejor calidad.

Sandra: Nos puede mencionar otro factor en gestión en educación que debe ser atendido o ayuda a mejorar la cultura institucional?

Pr. Edgar; Si la participación, La participación y ay si yo le doy...

Pr. Jennifer: La participación entendida como?

Pr. Edgar: La participación de la comunidad, la participación de la comunidad y lo he vivido más con el corto tiempo de la actual administración, **la cultura con la participación, o sea la cultura no se puede imponer o bueno si hay un tipo de cultura no deseable en el sentido de quien es súbito y de quien se supedita y repite y hace lo que otros quieren, ese sería un tipo de cultura, yo creo que en este caso la cultura sea participativa, y lo estamos viendo ahorita se llama la cultura de la participación es muy diferente que se le impongan un plan de desarrollo o un plan decenal si lo queremos mirarlo más general, a que se le haga participe, entonces en ese sentido me identifico más con la cultura construida a partir de la participación, que también pues digamos es parte del departamento si tú le preguntas a los chicos a cualquier profesor a cualquier estudiante, los chicos y los profesores dan cuenta dan cuenta de lo que es el departamento hay una cultura de lo que es departamento porque se ha construido más participativamente.**

Acción participativa

Sandra: Hay otra pregunta que tiene que ver con lo que respondió y creo ya la respondió que tiene que ver con la participación, dado que se ve la participación como un pilar de la gestión para la calidad de la educación pero vista desde lo político y lo ético? Como la ve?

Pr. Edgar: Si porque tiene que ver con la toma de decisiones, o sea mientras más participativo se es eso significa que las decisiones que se toman han tenido la consulta la intervención de integrantes de la comunidad por decir algo nosotros tenemos bueno todos los departamentos realizan en su programa de formación en los programas proyectos curriculares, la realización del trabajo de grado, la realización de prácticas pedagógicas, en un trabajo de grado, en una práctica pedagógica no todo puede valer, hay mínimos hay mínimos respecto a los propósitos, respecto a las definiciones, respeto a los procedimientos, respeto a los productos y en esos procedimientos hay toma de decisiones en el caso del departamento pues hemos sido bastantes participativos de implicar a estudiantes, de implicar a profesores en la formulación del reglamento del trabajo de grado, en la formulación del reglamento de la práctica pedagógica y en esa medida pues se empodera más y hace parte más de la cultura de la participación y pues de la toma de decisiones que tiene que ver con la política es decir los sujetos que hacen parte de la comunidad son conscientes que ellos también pueden incidir en la toma de decisiones.

Y en lo ético pues por supuesto pues la ética implica la alteridad, implica ver al otro, yo no puedo ser ético si solamente me miro a mí, soy ético en tanto veo al otro, entonces la participación es crucial, ahora que toda gestión educativa la pueda llevar a ese nivel NO.

Pr. Jennifer: Por qué profe?

Pr. Edgar: No porque digamos hay unas instancias que lo permiten hay otras que no lo permiten, por ejemplo el reglamento estudiantil es una instancia que está determinando gran cantidad de acciones de la vida educativa en el contexto de una universidad o colegio, en el caso de la universidad el estatuto profesorado uno quisiera mas pero se ve limitado por las normas, entonces por eso es importante estar actualizando esa normativa y muchas veces sea sobre determinado por la normativa nacional uno quisiera mucho más pero no es viable.

Pr. Jennifer: Profe en ese marco de ideas de la participación y el lugar que usted le da a la participación acá que otras estrategias usted considera que se deben promover para que esa

calidad de la educación puedan llegar a transformar la educación, reconozca o sea situados en el marco de la participación, usted ya nombro algunas experiencias por ejemplo que los estudiantes aportan y para usted la participación genera empoderamiento que otras estrategias que estén en el marco de la participación serian como viables o se deben promover para buscarlas.

Pr. Edgar en el marco de la participación?

Pr. Jennifer: Si

Pr. Edgar: Bueno pues yo creo que la fundamentación y la concientización teórica del contexto educativo en el cual se esté trabajando, por dar un ejemplo aquí el contexto educativo es la formación de profesores entonces si hay claridad que los que estamos aquí formando profesores y en el caso nuestro profesores de biología y no estamos formando biólogos eso da mucha claridad, eso da mucha claridad pues digamos la claridad conceptual implica pues unos derroteros en los cuales las prácticas van a estructurarse y van a funcionar, ese ese derrotero por ejemplo el de formar profesores que implica formar profesores, profesores en ciencias, profesores en biología, otro elemento el elemento de fundamentación que tiene que ver con el desarrollo humano es otro componente nuestro pero digamos que la participación y ese tipo de herramientas no solo se logra trabajando en el día a día sino con estos referentes, entonces acá ha recibido mucho que el estudiante sea consciente porque la formación de profesores es prioritaria acá para no estar en el lugar equivocado que el desarrollo humano es algo fundamental para nosotros que la investigación es otro componente formativo e indispensable entonces ya lo había dicho anteriormente pero lo reitero ahora que es el referente teórico que es el referente conceptual claridad conceptual es un norte muy importante que es lo que nos pone hablar en común.

Autonomía y centralidad del sujeto

Sandra: Desde su experiencia ya que usted ha sido directivo, considera que existe autonomía dentro de la universidad para pensar diferente los procesos educativos?

Pr. Edgar: Yo creo que depende del nivel, como unidad académica entre más descende uno en el organigrama pues hay menos autonomía, pero creo que por estar en una universidad es posible también generar cambios desde ahí, entonces por decir algo lo que tiene que ver

con prácticas pedagógicas, nosotros hemos podido a partir de la argumentación establecer un reglamento de trabajo de prácticas pedagógicas para el departamento o sea no estamos supeditados obligatoriamente a un reglamento de trabajo de prácticas pedagógicas para toda la universidad, entonces la universidad si lo permite, es posible lo que dije el espacio que le estaba comentando anteriormente que es las plenarias no existe en todas las carreras, creo que la única carrera que tiene el espacio en plenarias en la universidad es el departamento, sé que por ejemplo en el caso de infantil, infantil tiene asignación de horas de profesores para su práctica pedagógica desde el primer semestre es decir no todos somos exactamente iguales y si no todos somos exactamente iguales a pesar de que somos programas de pregrado para el ejemplo que estoy dando implica que si hay cierta autonomía, obviamente que debe estar regulado por un mínimos que es lo que configura la organización de la universidad, de la facultad entonces igual por ejemplo el doctorado, el doctorado se pudo estructurar de determinada manera de una forma autónoma, así no corresponda con la realidad más bien con la estructura actual de la organización de la universidad pero existe pero existe el doctorado o existe el centro Regional Valle de Tenza, esta opción la opción de los Ceres, entonces pienso por ser una universidad hay más posibilidades de ejercer la autonomía. Lo cual no significa que todo valga.

Sandra: Profesor qué estrategias de gestión considera que pueden ser adecuadas para lograr acuerdos y consensos en los procesos de organización, planificación y evaluación?

Edgar: Como cuáles por ejemplo?

Sandra: Los profesores no están muy familiarizados o gustan de términos como organización, planificación, organización y evaluación y como estamos centrados en el sujeto y en su participación en la construcción del saber, queremos saber que estrategias podrían llevar a a llevar a la participación de todos los actores, que acuerdos?

Pr. Edgar: No sé si entendí la pregunta pero digamos si digamos vuelvo al asunto de la participación implicar a todos los autores, implica a todos los autores en esos procesos a través del conocimiento que tengan de los procesos pero no simplemente conocer por conocer, sino de sentir el sentir entonces si estamos hablando de planes de trabajo, entonces si estamos hablando de organización de los administrativos que apoyan la docencia de la investigación es qué lugar ocupan cada de esos actores dentro de ese concierto que es llamase unidad académica, llámese facultad, llámese departamento, llámese universidad,

llámese ministerio porque el problema creo yo que los actores que hacen parte de esa comunidad con un objetivo común no sean conscientes de eso, entonces sería como una perspectiva más técnica creo que por esa vía va hacer muy difícil creo que ese empoderamiento a través del conocimiento de... por ejemplo una estrategia es si llega un profesor nuevo, acompañar al profesor nuevo en lo que tiene que ver, bueno usted llegó a un programa de formación de profesores de biología, **aquí estamos trabajando de una manera colegial integrada, muy importante el equipo, pero no el equipo por el equipo, sino el equipo porque la toma de decisiones la hacemos en el marco de colectivos por el modelo pedagógico que tenemos entonces creo que ese trabajo consiente y no técnico, consiente no solamente de comprender y hacer sino también de proponer si yo conozco a donde ingreso puede ser propósito y ser crítico.**

Pr. Jennifer: Profe a propósito de que habla de la crítica que lugar tendría la crítica para los procesos de gestión y corresponsabilidad?

Pr. Edgar: (silencio) Pues mucho porque es la corresponsabilidad, la autocrítica y la autorresponsabilidad es entonces es mirar no solamente cada una de esas acciones hacer por hacer sino saber a qué corresponde, y que implicaciones tiene entonces por ejemplo vuelvo a gestión, gestión educativa con ejemplos concretos, un tema que hemos sufrido en el departamento en salidas de campo, recortes de salida de campo, entonces se puede ser crítico frente a decisiones institucionales, como que como lo que ha ocurrido un criterio que hubo en algún momento en la universidad fue el número de salidas de campo va hacer con x relación distribuida entre los programas, entonces éramos críticos frente a eso decíamos creemos que no todos los programas de formación tienen la misma naturaleza no es lo mismo formar licenciados en sociales, que licenciados en lengua, que licenciados en educación física, en biología, y desde esa perspectiva nosotros defendíamos como a la formación de licenciados en biología las salidas de campo son esenciales para conocer los ecosistemas, para conocer la diversidad colombiana, para conocer la relación de cultura con lo vivo con la vida entonces es fundamental, es fundamental y también puede incidir en lo que tú dices de la autonomía puede incidir en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos. Y eso por mostrar un ejemplo había mucho más ejemplos en como asumir críticamente por ejemplo la normativa.

Pr. Jennifer: Tú mencionas la crítica frente a una situación, digamos la situación de las salidas pedagógicas hicieron la crítica pero ahí cual es el proceso de co-gestión y co-responsabilidad relatividad como que esta la situación se hizo la crítica y ahí que pasó con el proceso de gestión o solo se quedó en crítica digámoslo así.

Pr. Edgar: No por resistencia logramos que nos incrementaran el número de días.

Sandra: Por resistencia?

Pr. Edgar: Bueno con resistencia pero con argumentos y todo no, en últimas creo que fue más la resistencia pero con argumentos, (risas)

Pr. Jennifer: Bueno profe nosotros podríamos decir que una característica propia de la gestión educativa sería también hacer resistencia con argumentos?

Pr. Edgar: No sé si la resistencia pero si los argumentos y digamos no asumir todo de una manera como lo prescrito que se debe obedecer sino es dar alternativas siempre hacer la segunda lectura siempre leer entre líneas.

Pr. Jennifer: Gracias profe.

Pr. Edgar: O sea eso es fundamental y por fortuna la ley 30 favorece en el sentido de la autonomía, o sea esa autonomía da posibilidad de calidad pedagógica de incorporar unas innovaciones.

Construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social

Sandra: En el mundo actual son importantes los aprendizajes sociales y colectivos, donde la gestión desempeña un papel determinante, ¿qué opina al respecto, si se piensa en la cultura de la institución?

Pr. Edgar: La puedes repetir otra vez?

Sandra: En el mundo actual son importantes los aprendizajes sociales y colectivos, donde la gestión desempeña un papel determinante, ¿qué opina al respecto, si se piensa en la cultura de la institución?

Pr. Jennifer: Si se piensa en la cultura de la institución teniendo en cuenta lo que ya el profe nos definió lo que para usted ya es la cultura de la institución?

Pr. Edgar: Bueno entonces, ... yo creo que ya me he referido hoy a eso [a la participación, al trabajo colectivo, al aprendizaje social a la toma de decisiones más conjuntas.](#)

Pr. Jennifer: ¿Cómo directivo docente, que tanto siente que puede dar como profesional y recibir como persona? Que tanto aportar en su laboral en su labor profesional?

Pr. Edgar: Como gestor o como profesor?

Pr. Jennifer: No

Pr. Edgar: Como administrador

Pr. Jennifer: Si como directivo?

Pr. Edgar: Si como profesional como directivo hay limitaciones porque nosotros hemos sido formados más en el campo de la educación, de la enseñanza, de la ciencia, de la disciplina específica, de la ciencia de la biología, y la formación profesional a la gestión ha sido menor, yo creo que la aprendemos en el camino la aprendemos en el camino y si ahí hay falencias, yo sé que hay falencias hay falencia pero también creo que también hay una apuesta de la universidad que es preferible un directivo en la unidad académica de la universidad externo o interno, un externo que venga administrar de pronto lo que no conoce bien y donde lo que prima pues es lo educativo, los intereses educativos yo creo que en mi experiencia la expectativa que yo he dado es más de mi formación como profesional como maestro, como investigador en la gestión lo he aprendido es algo que siempre es la paradoja de la tensión y lo vivimos no solo a nivel de departamentos sino también lo vive mirando la gestión del rector, la gestión del decano cuando me dicen pues si uno muchas veces se queda corto en la parte administrativa pero el fondo que es.. Es lo que dije anteriormente todo está al servicio de... En pos de... la educación.

Pr. Edgar: Lo malo que es?

Pr. Jennifer: No no es lo malo es lo humano, como profesional

Pr. Edgar: Lo profesional ya lo dije mi experiencia

Pr. Jennifer: Como persona que ha recibido?

Pr. Edgar: Si que he recibido satisfacciones y he recibido frustraciones también (risas), satisfacciones pues si en el sentido de decir que los procesos de gestión aunque no son los mejores recursos disponibles han podido aportar para mantener un programas de calidad, un programa de calidad a nivel de docencia, a nivel de investigación, a nivel de gestión, de proyección social, pero también frustraciones en el mismo sentido en cada uno de esos objetivos misionales también hay frustraciones porque los procesos son largos pero principalmente porque los recursos son limitados, principalmente a ese nivel, lo demás pues

uno le busca el quite, por aquí por allá le busca y pues digamos que la calidad se mantiene a pesar de muchas limitaciones y como humano pues si satisfacciones en ese sentido y también frustración en el sentido de las limitaciones.

Sandra: Esta feliz en la universidad?

Pr. Edgar: Si yo amo mi trabajo es una parte muy importante de mi proyecto de vida, aunque yo lo disfruto más en la docencia e investigación, que en la gestión, la gestión ha sido más un aporte desde otro lugar no disfruto igual que la docencia, no lo disfruto en la gestión no, no pues no lo hago mal pero lo que mejor hago es el trabajo académico con los estudiantes en la investigación.

Pr. Jennifer: Profe ya para cerrar como el objetivo es revisar las prácticas de gestión en educación, el profe nos puede hacer un aporte específico que de pronto no se allá tocado en las preguntas alrededor de las prácticas de gestión:

Pr. Edgar: Yo creo que si reitero no estar en el lugar equivocado que todo esto eso este en pos del marco que es la educación si estamos formando maestros, si estamos formando chicos para terminar su educación básica y media o sea no perder de vista eso es muy importante que ese sea el norte, para una universidad por supuesto que la producción del conocimiento en este caso en educación, que influya obviamente en la producción del conocimiento, pero también que influya en las políticas educativas, eso para mí es fundamental a través de la participación eso es fundamental, y como sugerencia lo que comentada anteriormente que quienes estamos en gestión digamos esa tensión que existe entre, esa tensión que existe para el perfil de quien hace una gestión administrativa para tener ese equilibrio entre lo académico y lo misional, pero también en ese conocimiento de organización de planeación que uno no todo el mundo lo conoce entonces tal vez si como una inducción más fuerte, yo sé que uno aprende en el camino pero a veces no se puede dar el lujo o sea hay decisiones y procesos que no permiten darse el lujo de estar aprendiendo en el camino sino que hay unos elementos básicos que si se requieren formar como un proceso de formación a aquellos funcionarios que en su momento estén desarrollándose en un rol de gestores eso ha sido lo o sea no sé de qué manera porque a uno lo llaman a secciones de inducción pero no es claro todo es así, como viene como en cascada entonces aprende del Sifafi aprende un poco de cosas que uno estaba ajeno a esos procesos y que para a veces es ladrilludo pero bueno vale siempre y cuando mejores esa calidad.

Sandra: Profe muchas gracias por su tiempo.

Pr. Edgar: con gusto

Pr. Jennifer: Profe no no lo cortes todavía. Profe a nivel ya de técnica de la entrevista es la primera que utilizamos las preguntas el profe tiene alguna sugerencia sobre las preguntas y el desarrollo de la entrevista.

Pr. Edgar: Me parece que hace falta más la finalidad para qué es esto: Para no responder a y en el caso de las preguntas son muy acartonadas con muchos componentes, con mucho recodito que se dificulta entender, deben ser más puntuales.

Pr. Jennifer: Muchas gracias.

Pr. Edgar: No es que el entrevistado va a responder todo acomodado pero si es bueno saber para ustedes que es gestión para poder aportar.

ANEXO 2

Entrevista Directivo Docente: Gabriel Lara Guzman

Buenas tardes profesor me presento mi nombre es Sandra Julio Soriano, soy estudiante de la maestría en educación estoy acá con mi tutora la profesora Martha Arana, la profesora Martha con otros profesores como Alexandra Garzón, Alberto Mera, Jorge Ramírez, profesora Edna Patricia, hacen parte del grupo de autoevaluación institucional, ellos presentaron un proyecto ante el CIUP sobre los enfoques y tendencias de los noventa hacia acá, se está tomando como referentes sobre la administración y la gestión más en lo social, centrando en el campo más humano ellos tiene un objetivo macro y una serie de objetivos específicos, uno de los objetivos específicos de ellos es mi objetivo general, que es caracterizar el enfoque de gestión en educación a partir de los relatos y experiencia de los profesores directivos de la universidad pedagógica, en este grupo pues contamos con usted sabemos que usted aparte de ser docente e investigador ha ejercido la coordinación de la especialización aproximadamente desde hace tres años, bueno esa experiencia es la que nosotros queremos conocer para enriquecer nuestro trabajo, hemos trabajado unos referentes teóricos como Omar Aktouf , Benno Sander y la misma profesora Martha Arana ha escrito sobre el tema gestión en educación, trabajamos seis categorías de análisis, y cada uno va

con una serie de preguntas, no sé si le contextualizo la categoría y vamos haciendo las preguntas.

Pr. Gabriel: Si

Procesos de Gestión Institucional

Sandra: La primera categoría que tenemos son los procesos de Gestión Institucional. No tanto hablando de los procesos como procedimientos sino queremos rescatar la parte más humana, no tanto lo técnico, entonces queremos saber desde su experiencia como la gestión se comprende con los procesos de educativos?

Pr. Gabriel: (risas) ¡Ay! porque tan difícil.

Sandra: Muy difícil la pregunta?

Pr. Gabriel: Como los procesos (risas) repíteme por favor la pregunta

Sandra: Como los procesos de gestión institucional ayudan a los procesos de gestión educativa.

Pr. Gabriel: Ya, pues los procesos de gestión son una base y una columna vertebral para que se desarrollen los procesos educativos es decir si por un lado la educación atiende como unas acciones atiende a unos propósitos ni esas acciones ni esos propósitos podrían ser posibles si antes de eso o soportando esas acciones no hubieran unos procesos de gestión el hecho de que un estudiante quiera ingresar a cursar un estudio de posgrado para este caso, y la universidad ofrece todo su apoyo y toda su compañía para que el estudiante puede alcanzar sus metas, eso tiene que estar soportado en unos elementos de gestión que yo no sé si serán los que yo creo, pero desde lo que tú me estás diciendo siento que el hecho de hacer un proceso de selección, el hecho de generar unas acciones específicas para que el estudiante empiece hacer parte de la universidad, la inscripción, la matrícula, el registro de asignaturas, el desarrollo de sus horarios esos elementos, sin esos elementos pues no se podía llevar a cabo lo educativo, entonces generalmente la gestión se ha visto como algo muy técnico, pero a mí parece que no es que sea técnico sino que es como el antecedente y es la base para que eso humano que nosotros estamos intentando desarrollar a través de las distintas ofertas de posgrados pues se pueda llevar a cabo.

Sandra: O sea que considera que estos procesos de gestión se pueden seguir llevando a cabo se debe repensar, hay tensión, hay contradicciones?

Pr. Gabriel: Si dos cosas una que claro que se tienen que hacer, o sea me parece que la educación sin la gestión es imposible, o sea no podría haber proceso educativo, indudablemente si hay que repensar algunos procesos, aporta de cada vez los cambios, las dinámicas que van teniendo los procesos educativos, lo que yo a veces siento es que los procesos son a veces muy rígidos es como si lo educativo va variando, las condiciones de las personas van variando, las características van variando pero los procesos siguen anclados en unas apuestas que en su momento respondieron a unas características históricas pero que tienen que repensarse no, porque o si no mucho de los procesos educativos se va a ver afectado.

Sandra: Como directivo docente, si ha tenido apoyo por parte de la universidad de repensar estos procesos?

Pr. Gabriel; Si pues digamos que en todas las instituciones siempre hay como una resistencia a los cambios en ese tipo de procesos, o sea dentro de lo educativo hay una cosa donde uno puede variar mucho y es la clase, por ejemplo el proceso educativo mismo cuando yo estoy en el acto pedagógico en ese momento puedo dar rienda suelta a mi creatividad, a mi validación, alterar cosas, a flexibilizar cosas, pero uno entiende que estos cambios en términos de la gestión no son tan fáciles de dar, no que por ejemplo estamos atados a unos acuerdos que no nos podemos saltar punto y eso hasta que no se cambie el acuerdo y hasta que no se logre viabilizar esas transformaciones, pues a veces se convierte como en un impedimento para hacer otras cosas, frente a la pregunta si hay apoyo de la universidad claro, digamos desde que la dirección del departamento pues yo quiero aclarar que mi cargo es un cargo de coordinación académica, que dentro del organigrama de la universidad no se considera un cargo directivo, sino es un cargo como de administración de la parte académica de un programa, es básicamente, pero yo no tengo por ejemplo capacidad decisoria porque aquí existen unos cuerpos colegiados y unos directivos que son los que toman las decisiones, yo puedo sugerir cosas yo puedo plantear cosas pero yo no tengo ese carácter directivo de decir vamos a derogar esto y ahora vamos a proponer esto, porque la manera como está constituida la universidad, hace que y eso me parece que está bien o sea no es que lo esté criticando me parece que está bien y es que todas las decisiones frente a muchas cosas de gestión, yo no sé si estaré entendiendo gestión como debe ser, pero eso hace que muchas de las cosas de gestión pues tenga que esperar, se tengan que

tramitar a través de los cuerpos de colegiados, los consejos de departamento, los consejos de facultad, el consejo académico y el consejo superior que finalmente es quien toma las determinaciones claro el de facultad por iniciativa del consejo del departamento, el académico por iniciativa del consejo de facultad, el superior por iniciativa del consejo académico, pero nosotros como coordinadores o yo como coordinador no tengo esa posibilidad pero yo puedo sugerir pero digamos que la universidad pues si está abierta a mis sugerencias, no siempre las toma por supuestos (risas) porque hay muchos elementos de por medio pero si está abierta y además existe un proceso de autoevaluación en la que permanentemente están los programas y en esa apuesta de la autoevaluación si se pueden sugerir cosas como planes de mejoramiento y dentro de esos planes de mejoramiento hay muchas cosas que tiene que ver con la gestión.

Sandra: Prof. Martha no sé si tiene alguna pregunta?

Pr. Martha: Pues no sé un poco para ayudar ahí, Gabriel entonces como tu entenderías la gestión digamos hoy y como tu pensarías la gestión más allá, desde tu experiencia como coordinador.

Pr. Gabriel: Como entiendo la gestión hoy y como la pensaría?

Pr. Martha: Si exacto como la pensarías más allá.

Pr. Gabriel: Digamos que entiendo la gestión como un deber hacer una serie de cosas anclado y articulado a una serie de reglamentaciones y procedimientos que existen, de todo modos también la universidad no es un ente autónomo y en ese sentido la universidad también tiene que responder a unas dinámicas distritales, a unas dinámicas nacionales y a unas dinámicas internacionales, es como todo el jalonamiento que hay frente al tema de lo que debe ser la educación y lo que es la gestión en educación en el mundo y que la universidad poco a poco de una u otra manera se está intentando articular a estos procesos yo entiendo la gestión hoy como un hacer desde él debe ser, desde lo que se esperaría y lo que desde la norma dice que se debe hacer frente a unos determinados tramites, como la entendería a futuro una gestión mucho más articulada a los contextos reales, a los contextos de las instituciones, a los contextos de los estudiantes, a los contextos de los profesores, a la naturaleza de los programas porque por ejemplo no es lo mismo un programa que tiene una generalidad amplísima a un programa que tiene unas especificidades muy particulares en términos de gestión allí habría que hacer como algunos ajustes por eso sin entrar en detalles

sobre que ajustes haría yo, si creería que la gestión tiene que estar articulada a los contextos, si no se articula a los contextos pues se van a presentar estos inmensos vacíos que hay y es que hay muchas cosas que hay que hacerlas de esa manera porque es lo que dice la norma, porque es lo que dice él debe ser, de cómo se deben hacer las cosas, pero a veces esos no responde a las necesidades, ni a las condiciones ni a las características, pues me parece que tiene que ser una gestión de cara a los contextos y no de espaldas a los contextos, porque a veces siento que la gestión está como anclada en un momento de una manera muy rígida muy paquidérmica en algunas cosas, y que los programas si siguen evolucionando porque indudablemente el conocimiento no es una cosa fija, las propuestas, las necesidades de nuestros estudiantes son distintas obviamente un estudiante de la maestría de educación del 2015 no es el mismo estudiante del 2000, indudablemente allí hay unas distancias enormes sin embargo los procesos de gestión siguen siendo como iguales, claro yo entiendo que no puede ser que la gestión sea una cosa particular, también eso lo quiero dejar claro, particular para cada programa particular para cada institución si tiene que haber unos marcos generales, pero unos marcos que permitan una flexibilización suficiente y que sin salirse de la norma puedan dar respuesta a las necesidades que tienen los distintos programas y los distintos actores que pertenecen a esos programas.

Sandra: De pronto con lo que está diciendo la estructura de la universidad está un poco quedada con respeto a lo que se está dando en el aula?

Pr. Gabriel: Digamos que más que quedada siento que esta como desarticulada, o sea siento que, no es que este atrasada sino que no se corresponde directamente creo que se podrían hacer cosas que si se correspondiera directamente con las necesidades de, no necesariamente porque sea antigua, si .. No... Porque como que no responde a las necesidades específicas, creo que yo pues no conozco del tema de gestión, pero yo lo que vería es que como dije al principio es un elemento base de los procesos educativos, y si es un elemento base de los procesos educativos tiene que responder a las necesidades de esos procesos educativos y tiene que articularse de manera más precisa a estos educativos.

Institución educativa

Sandra: Vamos a continuar con la siguiente categoría que es la institución educativa, ya se habla del conocimiento de la integración del conocimiento, de unas normas, de unos valores en esta institución educativas se habla de la integración del conocimiento de la sociedad del conocimiento, de las redes del conocimiento considera que esta parte del conocimiento debe ser parte de la institución, que estas redes se conviertan en una estructura valida?

Pr. Gabriel: La gestión del conocimiento?

Sandra: A la red del conocimiento.

Pr. Gabriel: A la red del conocimiento debe estar articulado a la gestión?

Sandra: No profe a las instituciones educativas.

Pr. Martha: Despacito, despacito, despacito.

Sandra: No ya estamos en otra categoría institución educativa.

Pr. Gabriel: Estoy como las reinas me parece una pregunta muy difícil. (Risas)

Pr. Martha: Lee bien la pregunta, lee bien la pregunta, lee bien la pregunta.

Sandra: Bueno, conoce que hoy se habla de las redes del conocimiento.

Pr. Gabriel: si.

Sandra: Ha pensado en que las redes se conviertan en una estructura valida en la institución educativa.

Pr. Martha: Ella te está hablando de la institución, la institución es una categoría que ella no trae todos los elementos pero bueno, dentro de eso uno de los problemas son las estructuras y en la sociedad del conocimiento se hablan de las redes, redes de investigadores, redes del conocimiento, redes...entonces que tú crees de las transformaciones posibles que puedan darse en las estructuras institucionales para compartir realmente el conocimiento en redes.

Pr. Gabriel; Si claro tiene que haber, **necesariamente tiene que haber unas validaciones entre las estructuras si realmente queremos generar ese tipo de apuestas frente al tema por ejemplo de las redes, o sea yo creo que ahí, eh para lograr ese objetivo si se tienen que hacer unos cambios sustanciales frente a la manera, frente a la manera en que se.... , frente a la manera que se generan estos procesos o sea si no hay cambios en la gestión, va hacer muy difícil llegar en la estructura de la universidad va hacer muy difícil llegar a la creación**

de esas redes, porque las redes obedecen como a unas dinámicas distintas a la manera como está estructurada por ejemplo la universidad.

Sandra: Por qué?

Pr. Gabriel: Entonces la separación por ejemplo entre pregrado y posgrado es una separación taxativa de la institución, yo podría pensar si hay una red de conocimientos yo podría vincular en esa misma red a estudiantes de pregrado y a estudiantes de posgrados, pero eso no lo permite es muy difícil es muy difícil hacerlo en este momento por ejemplo yo oferto un seminario de la maestría y abro cupos para que vengan estudiantes de pregrado que les interesa el tema del que yo hablo nadie se inscribe porque en el pregrado eso no les vale por ejemplo como materia, entonces pues los estudiantes no van hacer un esfuerzo en una materia si igual no les va a servir después igual les van a tocar, o sea ese tipo de cosas por ejemplo frente al tema de la flexibilidad, frente al tema de la movilidad, tendría que cambiarse al interior de la universidad, tendrían que cambiar la estructura de la universidad por ejemplo en términos de pagar los semestres y pasar por ejemplo a pagar por créditos académicos, o sea los estudiantes no pagan semestres, sino pagan número de créditos determinados y esos créditos los podría tomar en pregrado, en la especialización, en la maestría y en el doctorado hasta ahora se está avanzando con esas cosas, no entonces por ejemplo los procesos de doctorado abren espacios y la mitad de los estudiantes son del doctorado y la otra mitad son estudiantes de la maestría y le valen a los estudiantes de la maestría para su maestría y a los estudiantes del doctorado les vale para su doctorado, y eso me parece que es una cosa muy muy interesante en términos por ejemplo que tú me estás haciendo en el planteamiento de las redes del conocimiento, porque puedo tener veinte años más o veinte años menos pero podemos tener intereses académicos e investigativos similares no, entonces pero es por ejemplo ha sido una dificultad enorme en lograr eso, entonces sí tendría que cambiar la estructura.

Cultura Institucional

Sandra: Pr. Martha tiene alguna pregunta?

Pr. Martha: mm yo sí creo que debemos preguntar sobre la cultura de la institución, como ves la relación entre la gestión, entendiendo la gestión en el marco como tú la has venido comprendiendo hacia la creación o institución de la cultura institucional

Pr. Gabriel: Haber creo que la gestión no puede seguir siendo como un elemento específicamente normativo y de regulación de procesos, la gestión se tiene que integrar a los procesos de cómo se dinamizan los procesos académicos en la universidad, creo que la gran desarticulación de la que hablaba hace un rato obedece a que como que lo gestión hay que hacerlo pero eso no tiene nada que ver con lo que yo hago en la clase y eso tendría que ver todo con lo que yo hago en la clase, sin embargo no es así; siento o lo que siento es que **la gestión no está dentro de la cultura institucional**, como que se toma como un deber ser, como que obviamente tiene que ver allí unas normas un reglamento, pero eso no hace parte ni de las discusiones yo no escucho en las discusiones académicas a los expertos en gestión, escucho a los expertos en lo académicos sí, pero la gestión sigue quedando allá, en una oficina harta donde nadie quiere tener que ver, y solo los coordinadores y los que tenemos alguna incidencia tenemos que asomarnos y eso es una eterna pelea, porque algo de lo que yo he dicho en muchos escenarios es que la gestión tiene que estar al servicio de lo educativo y no lo educativo al servicio de la gestión, entonces como yo acomodo lo educativo para que la gestión funcione no, la gestión tiene que ser coadyuvante.

Pr: Martha: Gabito y precisamente por eso que estás diciendo por eso que estás diciendo no es que habrá algún tipo de cultura por ejemplo a nuestro alrededor, digamos el hecho mismo de que la gestión este allá, lo pedagógico esta acá, los conocimientos están allá y todo eso determina un tipo de cultura institucional de aislamiento, como la ves?

Pr. Gabriel: Si claro digamos que es **una cultura institucional fragmentada donde no está la participación de todas las voces que deberían estar, donde los escenarios de discusión cada uno o sea yo discuto contigo que eres mi par académica, pero no discuto con los otros que también hacen parte de la universidad entonces si siento que hay como una fragmentación de los distintos actores, no sé si puede llamar así o de las distintas voces o de los distintos lugares o de los distintos brazos que tiene este inmenso árbol que debería ser la cultura institucional creo que nos falta mucho en el camino para sentarnos hablar con los otros en equidad de condiciones.**

Sandra: Profe y como que recomendaría precisamente para no ver a esta gestión como aislada como algo que no queremos escuchar, como lo que no queremos debatir?

Pr. Gabriel: Primero que la gestión la hicieran como mucho más es que no encuentre el término ...la hicieran como mucho más atractiva, o sea yo lo que siento es como que la

manera como se presenta la gestión es muy pesada muy densa y nadie le quiere meter el diente a eso, solo los académicos como ustedes se interesan en el tema pero lo que yo siento es que la gestión debiera presentarse de otro manera mucho más allá de la norma, digamos que la norma es como el resultado de otras cosas pero lo que vemos de la gestión es la norma no es... la regularización de ciertas cosas, que insisto son necesarias pero yo sí creo que se tendría que mostrar la gestión desde el debate académico que tiene la gestión que tiene mucho debate académico y teórico y eso no se presenta yo por lo menos no lo conozco no lo escucho cuando.... Eh digamos que si se pueden vale la comparación en la gestión es como el derecho, digamos que la justicia existe y tiene que existir y se materializa en el derecho si, la gestión se tendría que materializar en lo educativo, o sea pero no nos podemos quedar en la discusión sobre la materialización, sino en todo lo que antecede a esa materialización, yo estoy absolutamente seguro y convencido de que hay muchas cosas allí, que serían muy interesante de escuchar para los académico pero que eso no se escucha no, pero lo que escuchamos esta es la norma esto es lo que hay que hacer, y a veces uno no sabe cuál es el camino para llegar allá, digamos un punto de haber sido coordinador que me aportado es como la comprensión de que a esas cosas educativas subyacen unos elementos que no todos los profesores conocemos, yo sí creería que una recomendación seria como mirar esos antecedentes, mirar esos elementos que son la base para...

Acción Participativa

Sandra: Profe hay otra categoría que habla de la acción participativa, de una participación crítica, como considera que esa participación de los sujetos ayuda a los procesos de calidad en educación.

Pr. Gabriel: No pues total, total o sea eh.... estoy absolutamente convencido que si no hay procesos de participación pues no se van a generar esas culturas institucionales con la que todos soñamos, no se van a generar esos procesos de articulación con los que todos soñamos o sea si no se convoca a todo el mundo, a todos los que están que tienen injerencia pues no puede haber una adecuada gestión, digamos yo lo que siento es como que acá gestión es una cosa aburrida no nos escuchamos nunca no los convocamos nunca, no sabemos de qué es lo que hablan no sabemos de los teóricos que subyacen a esos

planteamientos y creo que sentarnos a dialogar en la misma mesa todos los que estamos interesados y los que no en ese tipo de cosas, permitirá una transformación de las culturas institucionales.

Sandra: Y como ayuda a la calidad de la educación?

Pr. Gabriel, Indudablemente favorecería totalmente a la calidad de la educación, porque sería una gestión, que así como es importante que se escuchen a las personas de gestión también es importante que los de gestión escuchen a los académicos, y escuchen a los profesores, escuchen a las personas involucradas en los procesos educativos, esto es como el funcionalismo o sea en un sistema el sistema funciona si cada uno de los integrantes del sistema hace su parte pero además hace su parte conociendo la parte de los otros y se articulan entre si no, creo que parte de lo que nos ocurre en términos de la mala calidad de la educación tiene que ver con que cada uno de los procesos que se involucran dentro de la educación, con muy buenas intenciones pero van jalando para su lado sin escuchar a los otros, y creo que si todos le apuntáramos a lo mismo y supiéramos par que eso y como funciona y eso que nos aportaría y si a mí me digieran como coordinador mire profesor aquí hay unos elementos de gestión que usted debería conocer mucho más allá que el ISO 9001 y no se piensa se puede hacer así.

Autonomía y centralidad del sujeto

Pr. Martha: Y si por el contrario voy a darle la vuelta a una pregunta que hay allí, y si por el contrario yo digiera bueno precisamente el entender la gestión en los procesos pedagógicos en los procesos que realizan los profesores y no en esa separación que tú dices permitirían acerca al profesor a mayor responsabilidad a mayor compromiso qué tú piensas de eso.

Pr. Gabriel: Si total, o sea siento que lo que pasa es que, eh ... **si se acerca la gestión los profesores van a asumir su trabajo educativo mucho más allá de lo académico que creo que a veces que nos quedamos limitado a eso, al proceso exclusivamente académico y entonces tendría que acercarse al elemento de gestión para poder....**

Pr. Martha Como lo harías, que nos sugerirías, que piensas, que estrategias tu como coordinador que además eres un coordinador que yo sí creo que lo haces a lo mejor no consiente pero sí creo que lo haces, tú crees que sea para entender la gestión de otra forma y no en lo administrativo solamente.

Pr. Gabriel: Digamos que lo que yo hago es por ejemplo, las decisiones que yo tomo desde la coordinación hasta las más mínimas son decisiones por ejemplo consensuadas, creo que aquí nos hace falta mucho el tema del conceso yo tengo una directriz por parte del departamento pero también tengo que escuchar a unos profesores que tiene unas necesidades y que tienen unos requerimientos y que tienen unas apuestas, entonces yo no sé si eso será gestión pero por ejemplo yo el horario de clases lo planteo lo construyo colectivamente con los profesores y en la discusión con los profesores, yo perfectamente como coordinador podría llegar y decir este es el horario usted profesor está contratado para entonces asímalo y a él le toco no, pero yo más bien siento hago una evaluación de lo que paso el semestre anterior como nos funcionó si creemos que mejor no sé qué los módulos seguidos si creemos que mejor espaciados si creemos que mejor uno transversal y no uno que se agote como en las especializaciones como cuatro secciones y ya se acabó el modulo entonces toda esa discusión la doy antes por ejemplo de elaborar los horarios, y desde esa discusión que es una discusión académica y es una discusión de cara a las necesidades de los estudiantes y del programa pues también lo ajusto a unas necesidades de gestionar ciertas cosas o sea yo no puedo anclar, a mí me gustaría que todas las clases fueran por la mañana pero bueno, pero nuestros estudiantes de la especialización no, entonces yo tengo que responder también a unas directrices que me da el departamento me dice mire son los fines de semana y son este horario y dentro de esos elementos yo juego con eso desde las posibilidades que tenga, es lo que hago.

Sandra: El profe nos decía ahorita que desde su cargo del organigrama de la universidad no tiene poder decisión e influir en los proyectos de la universidad, pero nos acaba de dar un ejemplo de decisión y de organización y obviamente esa organización influye en lo que hace desde su coordinación y su grupo de docentes tiene algo otro ejemplo.

Pr. Gabriel: Yo todo lo hago así (risas)

Sandra: Si

Pr. Gabriel. Tengo muchos ejemplos, por ejemplo el tema de los proyectos de grado, el tema de los proyectos de grado es una de mis grandes preocupaciones para los estudiantes por el poco tiempo que tiene porque bueno muchas razones y a mí la universidad por ejemplo me exige de acuerdo a lo que está aprobado es que los estudiantes en segundo semestre tenga un tutor yo podría designar ese tutor a dedo, o sea no usted cuantas horas le

faltan ah le faltan dos, entonces lo voy a poner a tutorial esta tesis y ya, pero digamos que esa discusión yo no lo hago así, sino que yo lo decido bueno miremos el tema del proyecto, o sea cuál de los profesores que estamos acá estamos más cercanos al tema, estamos más apropiados de él, no he logrado llegar a un acuerdo que no es un acuerdo reglamentado porque en el momento que en yo me valla eso desaparece, pero he logrado he llegado a un acuerdo y es de convencer a los profesores de que tengan un tutoriado pero que si en algún momento yo necesito que usted atienda a un estudiante de otro profesor porque una parte específica del tema usted lo requiere pues los profesores lo hacen, entonces por ejemplo ese tipo de cosas es donde yo digo que yo me muevo dentro de lo que me exige la universidad pero dentro de que eso que me exige la universidad yo no estoy incumpliendo nada, me dice que le ponga un tutor y yo le pongo un tutor, pero ese tutor lo pongo consensuado, ese tutor lo pongo flexible y ese tutor lo pongo apropiado más por ejemplo a las horas que tiene apropiado a sus conocimientos a su cercanía a su experticia investigativa en el tema entonces casi todas las decisiones que yo tomo con respecto a la organización de los estudiantes a la organización de los profesores, en los espacios académicos yo las discuto o sea yo nunca he podido entender la coordinación además me sentiría muy incómodo con mis colegas a quienes respeto profundamente como ir a imponer cosas, (risas) a mí me da como pena hasta citar a las reuniones, porque si me da como pena yo diciéndole a Nahir Salazar tiene que llegar aquí a las tres porque es que yo empiezo las reuniones a las tres, no más bien yo lo que trato es como de argumentar la importancia bueno y si tú puedes venir me encantaría que tu estuvieras acá y todo eso, y los profesores pues desde su responsabilidad saben que tiene unas horas asignadas pero yo jamás esgrimido el tema de que tengo las horas... de que usted tiene las horas entonces venga o no venga usted tiene que venir porque yo soy... .. no .., yo entiendo porque yo también soy profesor entonces o sea yo antes que coordinador soy un profesor de clase o sea yo no tengo ningún otro cargo distinto hacer un maestro en el aula, entonces todo lo que yo hago con el equipo de profesores en relación con la manera como se lleva el programa y la manera como se toman las decisiones las hago en consenso con los profesores y llegamos acuerdos y bueno de ahí vamos funcionando.

Sandra: Ya casi nos respondió la categoría de autonomía y centralidad del sujeto.

Pr. Gabriel...

Sandra: ya vamos acabar

Pr. Gabriel; Ok

Sandra: Pero qué lugar tiene la crítica en la co-responsabilidad y en la co-gestión?

Pr. Gabriel: Que lugar tiene la crítica?

Sandra: Si profe

Pr. Gabriel: Pues a mí me parece que la crítica es siempre es positiva y la crítica será siempre bienvenida a mí me parece que nosotros tenemos que romper con esa idea que nos cuesta mucho trabajo de los egos personales frente a la manera como nosotros tenemos el conocimiento, y a veces como escuchar otras voces yo pues desde la coordinación he tenido experiencias de de.... en donde la critica que me hacen otros me molesta pero me enriquece, o sea me molesta en el momento no como que wao como me va a decir eso a mí no que soy tan experto en el tema de los niños con discapacidad o sea como no como.

Martha: (risas) que soy tan experto (risas)

Pr Gabriel: Pero cuando lo miro en perspectiva me parece que es una cosa importante, lo que yo he tratado de hacer es que mucho de los escenarios en los que el programa tiene que presentarse y mostrarse, yo después me reúno con los profesores y analizamos eso, no bueno de esto que nos dijeron que tomamos de pronto estos si tienen razón no será que lo estamos viendo desde este lado, y no alcanzamos a... .. digamos como ese tipo de cosas no cierto, pero creo que la crítica siempre tiene que ser muy bienvenida siempre y cuando esa crítica primero venga de alguien que conozca y en segundo lugar que sea hecho pues en los términos adecuados, o sea yo puedo criticar cualquier cosa si puedo generar un clima en donde la gente comprenda que no te estoy atacando a ti sino que estoy es tratando de fortalecer un programa.

Construcción de conocimientos, integradores, colectivos y aprendizaje social

Pr. Martha: Y en función de eso te voy hacer una pregunta qué lugar le das tú, tu eres un maestro antes que un coordinador si lo has dicho varias veces porque has podido hacer este tipo de coordinación como lo has explicado que elementos hay en ti como maestro que permite que tu hagas ese tipo de gestión como coordinador?

Pr. Gabriel: Primero que yo **soy una persona completamente convencida del valor de los sujetos en sus escenarios o sea me parece que las culturas institucionales han borrado los**

sujetos, han borrado las voces, han borrado los sentires, han borrado las experiencias, han borrado las necesidades en pro de cumplir unas metas y de alcanzar unos objetivos no importa a quien nos llevemos por delante, yo pues no soy así, yo sí creo en los sujetos, creo que a la gente hay que escucharla, creo que todo lo que tú tienes que decir es importante puede que yo ya lo sepa pero creo el solo escuchar una persona ya para mí es una condición fundamental para uno estar en un lugar como en el que yo estoy en la coordinación o sea yo no podría ... yo escucho a mis profesores o sea todo lo que me dicen porque todo lo que dice me parece muy importante porque creo en el valor profundo del sujeto, mucho más en una sociedad que ha descalificado los sujetos y los ha vuelto objetos para producir cosas para producir una serie de efectos.

En segundo lugar porque creo profundamente en la interacción, o sea ese es mi discurso académico, creó que en las interacciones sociales y comunicativas son las que hacen posible la construcción y el desarrollo de las sociedades y los avances entonces pues desde esa perspectiva yo no podría imponer nada o sea ahí no habría ninguna interacción si yo te obligo a ti a que asumas un estudiante sin darte ningún argumento, pues estaría violentando todo mi discurso académico, entonces yo quiero ser coherente con mi discurso, porque además creo infinitamente en el valor de ser maestro, en la importancia que tenemos los maestros en esta sociedad, en que los maestros somos agentes posibilitadores de transformación así sea transformaciones pequeñas, en la vida de las personas cuando yo hablo por ejemplo en mi programa de especialización yo digo siempre no importa que en un salón de cuarenta niños solo un niño se vaya a beneficiar, solo un niño se vaya a beneficiar con que haya un especialista en comunicación con que haya un niño que se beneficie en este país esta especialización habrá valido la pena, o sea creo que no se puede medir con los mismo.....

Pr. Martha: Con esas palabras tan hermosas que nos acaban de decir que nos conmueve si porque se Gabriel si... eh podríamos nosotros llegar a la afirmación, yo me estoy saliendo de...pero es que el mismo lo lleva pero tiene que ver con las categorías, podríamos nosotros afirmar que no debía haber mejor gestor que el que tiene ese sentir educativo, pedagógico, del reconocimiento del otro.

Pr. Gabriel. Por supuesto.

Pr. Martha: Y que la gestión debía transformarse en una gestión social pensada desde allí.

Pr. Gabriel: Por supuesto.

Pr. Martha. Que tú piensas?

Pr. Gabriel: Totalmente **creo que no puede haber gestión desde un sujeto que no esté en el aula, desde un sujeto que no comprenda los otros, desde un sujeto que no se ponga en el lugar de los otros desde un sujeto... no puede haber gestión desde un sujeto que no reconozca lo que no quiere decir que entonces yo no hago nada porque estoy esperando que los otros lo hagan todo claro yo tengo que tomar unas decisiones**, y hay momentos en los que en lugar en el que yo ocupo tengo que tomar decisiones que a veces no son del todo aprobadas por el cuerpo de profesores pero como que hay momentos que si tengo que hacerlo, pero lo que si tengo claro es que para mí, por encima de cualquier otra cosa dentro del proceso educativo está el lugar del maestro, o sea si nosotros desconocemos el lugar del maestro, del maestro de aula del maestro..... cuestiono mucho como toda la discusión alrededor de los gestores que nunca se han parado en un salón de clases, que no saben lo que es tener veinte pares de ojos que te miran fijamente que están esperando que les ayudes a transformarse o mejorar su vida de alguna manera, si eso no lo hace una persona... pues si el gestor no tiene como esa condición, pues va hacer muy difícil muy difícil que se logre una gestión realmente educativa y una gestión que permita las transformaciones que necesitamos y que estamos esperando todos.

Sandra: Profe ya nos ha dicho usted como es como profesional y que ha recibido como persona?

Pr. Gabriel: No he recibido inmensas satisfacciones

Sandra: Es feliz?

Pr. Gabriel: Bueno si digamos que la felicidad es un concepto tan amplio, (risas) pero si soy muy feliz cuando yo veo que alguien cambia en su discurso algo por influencia mía, cuando yo veo que alguien cambia algo de su aptitud por influencia mía, cuando veo que hay un niño que puede ser más feliz porque se pueda comunicar finalmente digo toda esta discusión con los grandes teóricos de si esta especialización debe o no seguir, habría valido la pena, o sea claro totalmente satisfecho.

Pr. Martha: Muy lindo lo que acabas de decir.

Sandra; Muchas gracias profe

Pr. Martha: Muy lindo todo

ANEXO 3

Entrevista Directivo Docente: Gloria Janneth Orjuela

Buenas tardes me presento profesora mi nombre es Sandra Julio Soriano, soy estudiante de la maestría en educación, recuerdo que usted fue profesora de la especialización, estamos trabajando conjuntamente con el grupo de autoevaluación institucional, estoy acá con mi tutora la profesora Martha Arana, ella junto a los profesores Edna patricia López, Alexandra Garzón, Alberto Mera ah y el profesor Jorge Ramírez, presentaron un proyecto al CIUP de los enfoques y tendencias de la gestión en educación a partir de los noventa hacia acá pero tomando como referentes la administración y la gestión más social sobre las nuevas tendencias que se están dando actualmente en Colombia y también con referentes teóricos del mundo, ellos tienen un objetivo macro y unos objetivos específicos, uno de esos objetivos específicos es mi objetivo general de la tesis de grado y es caracterizar la gestión en educación a partir de los relatos y experiencias de los directivos docentes de la Universidad Pedagógica, sé que usted aparte de ser docente e investigadora ha ejercido la coordinación aproximadamente hace tres años y esa experiencias de directiva es la que queremos rescatar.

Pr. Martha: Y es magister laureado.

Sandra: Que bien profesora, entonces a través de sus conocimientos queremos dar apertura y de paso agradecerle por estar acá. Porque dependiendo de sus respuestas pues va aportar a mi trabajo de grado.

Pr. Martha; Y al grupo de investigación.

Pr. Gloria: A ti muchas gracias.

Sandra: Bueno profe con este abre bocas nosotros trabajos seis categorías de análisis y la primera tiene que ver con el proceso de gestión institucional.

Proceso de Gestión Institucional:

Teniendo en cuenta que esos procesos de gestión institucional lo tomamos no tanto parándonos en lo técnico sino como las creencias como en los valores, los procesos que regulan a las organizaciones pero desde lo humano. Como comprende esa gestión en los procesos educativos?

Pr. Gloria: Pues menos mal que lo quieren indagar más por las creencias y por las concepciones porque digamos la parte técnica no la manejo, creo que a pesar de haberme hecho la especialización en gerencia social, no tengo conocimientos técnicos sobre el área y sobre el campo sí creo que uno más bien cuando uno llega a un cargo como el de la coordinación de un programa empieza a manejar los procesos de gestión educativa más como una manera intuitiva digamos o tratando de relacionar y de articular lo que uno desde lo que la academia sabe, la lectura que se ha hecho, parte de la experiencia de vida que uno tiene y lo que el mismo día a día del programa le va dando, le va brindando y le va exigiendo entonces uno va haciendo ajustes ahí como a su propia labor de gestión académica y claro después uno va aterrizando el asunto de pronto con el acercamiento a más lecturas técnicas y de esos asuntos y se da uno cuenta como como que es lo que se está haciendo técnicamente desde la labor que ha venido desarrollando pero no es necesariamente que allá empezado digamos como desde conocimientos técnicos sino más bien un acercamiento más intuitivo a esos asuntos.

Sandra: Pero considera que estos procesos de gestión ayudan a la gestión educativa?

Pr. Gloria; Cuales los técnicos o los...

Sandra: Profe empecemos por lo que entiende por gestión educativa

Pr. Gloria: Ah bueno, para mí la gestión es todas las acciones que uno desarrolla para poder sacar adelante procesos que tenga que ver con lo académico, procesos que tenga que ver con el funcionamiento, con las relaciones, con todos esos elementos, con la organización, con la planificación, con los resultados de un programa si, en este caso específico de un programa desde allí lo concibo yo sí, todas las acciones que realizó.

Sandra: Y cree que le ayudan, se puede cambiar algo, hay tensión?

Pr. Gloria: Claro que ayudan si uno no se piensan las acciones y las organiza y las planifica pues difícilmente podría no tener como el mapa completo del funcionamiento del programa y de cómo de plantearse unas metas y unos objetivos y también unas rutas a seguir para poder lograr lo que uno quiere en el programa si ayuda por supuesto.

Sandra: Pr. Martha no sé si tiene alguna pregunta

Pr. Martha: Bueno te voy apoyar, yo he estado tratando de apoyarte, glorita desde esa experiencia que tú tienes, desde esa intuición desde esas percepciones que has venido ganando cada vez más, como tu podrías comprender un poco ya no desde donde se entiende

cotidianamente sino desde donde tú crees que podría posicionarse la gestión en la educación.

Pr. Gloria: En la educación y para un programa como el que yo he venido manejando desde hace cuatro años

Pr. Martha: Puede ser

Pr. Gloria: Y con base en mi experiencia y lo que me ha resultado digamos más gratificante, porque yo parto de lo que me gratifica, (risas),

Pr. Martha: Claro Glorita (risas)

Pr. Gloria: Y además de lo que ha sido como exitoso en el programa yo creo que centrarse en lo social, y en las relaciones y en crear un buen ambiente de trabajo, creo que eso es lo fundamental el ambiente de trabajo, las relaciones, las interacciones, la parte social, o sea como los seres humanos, potenciando los seres humanos creo que lo demás deviene con mucha más facilidad.

Pr. Martha: Voy a seguir insistiendo en eso porque es la categoría que ella te abrió, y porque tú crees que eso a veces no ocurre, es decir porque a veces este fenómeno de la gestión se ve fundamentalmente desde donde partiste desde lo que no se conoce desde lo instrumental y por eso lo rechazamos porque no desde donde tú lo estás diciendo porque que tú crees que esté causando digamos incidiendo ahí?

Pr. Gloria: Porque un poco la resistencia a esas cuestiones técnicas de la gestión dices tú?

Pr. Martha. Si porque no sé ve como tú lo dices, desde lo social?

Pr. Alexandra: De lo humano.

Pr. Gloria: Ahh de lo humano.

Pr. Martha: Porque no lo trabajamos, normalmente se ve más desde el otro lado del instrumental.

Pr. Gloria: Sabes porque creo porque creo que el lugar que le da nacimiento a todos estos discursos de la gestión tienen un lugar más técnico si de nacimiento y esas improntas de nacimiento son difíciles de quitar, si le quedan como unas huellas ahí perenes a los asuntos entonces son difíciles de deshacerse de esas huellas y como que está situado de un saber técnico muy instrumental y eso hace que la mayoría de las personas que lo aprenden o que lo asumen, lo asumen de esa manera muy técnico y muy instrumental y se olvidan que más bien la gestión..., y digamos que el giro que ha ido dando también la sociedad en los últimos

años haría que se pensara de una manera distintas, pero darle ese giro a unos discursos que tuvieron un lugar de nacimiento distinto de lo instrumental y lo técnico no es tan fácil ni tan sencillo porque justamente abría que desarraigar un poco de los imaginarios y de las ideas que tienen las personas ahí tan arraigadas entonces creo yo que eso es lo que genera cierta resistencia o que no se generalice que desde lo social sea donde se ponga en ejecución la gestión.

Institución educativa

Sandra: Profe hay otra categoría es la institución educativa, en la institución donde hay unas normas, valores, procesos, pero desde la institución se habla de redes conocimientos, que hace parte de la institución considera que son necesarios estas redes de conocimiento?

Pr. Gloria: Pues depende como tú estás concibiendo y me estas preguntando lo de redes de conocimiento, no sé si estas parada únicamente desde los nuevos discursos de las nuevas tecnologías o de la apertura que tiene la nueva sociedad de la información y la comunicación o si me estás hablando de...

Pr. Martha: Desde la cultura institucional, desde las redes como digamos conocimiento compartido, desde la generación de equipos, desde la participación, desde esas redes que requieren una cultura en la institución educativa.

Pr. Gloria: Pues parte de la institucionalización y de la institución dejando afuera digamos un poco el lugar físico en el que se ... sé cómo que se concreta una institución, yo creo que todo el tiempo siempre las instituciones han estado eh.. permeabas y lo que hacen ser lo que son, siempre han sido las interacciones y el comportamiento de distintas cosas si el compartir no solo conocimiento sino el compartir saberes, el compartir momentos, el compartir tiempos, el compartir acciones, actividades, distintos espacios, tiempos, problemas cosas buenas otras no, el compartir todo lo que genera las dinámicas diarias de una institución, entonces por supuesto son fundamentales creo que ahí, en esas redes es donde esta lo fundamental de una institución.

Cultura institucional

Sandra: Bueno acercarnos más hacia la cultura de la institución, digamos que factor de la gestión ayuda o aporta para el desarrollo de la cultura institucional?

Pr. Gloria: (silencio). Pues yo no estoy tan de acuerdo con todos esos términos a los que se antepone lo de cultura, han venido como normatizando tanto y normalizando tanto al área cultura todo, cultura de la evaluación, cultura de la pedagogía, cultura de la institución, entonces como que terminan naturalizándose eso de la cultura, cuando la cultura tiene que ver con la tradición con la herencia, con la historia, con la tradición, entonces que haya una.... , **tratar de situar que hay una tradición de la institución, tendríamos que situar primero como de que institución estamos hablando, si estamos hablando de la tradición de la institución escolar pues eso sitúa la escuela y a la institución escolar en un lugar y ahí tendríamos que mirar a que nos referimos cuando hablamos de la cultura de la escuela, de la cultura institucional escuela, si estamos hablando de la institución universidad, y de una cultura institucional universitaria pues tendríamos que situar y localizar exactamente a que nos estamos refiriendo cuando hablamos de una cultura institucional escuela no se entonces no se concretamente a que iría referida tu pregunta respecto de la cultura institucional.**

Sandra: En cuanto a gestión hablamos en términos generales, pero me dice que sea más concreta, miremos la cultura institucional de la universidad que factor de la gestión puede o ayudaría a esta cultura institucional?

Pr. Gloria: Pero ayudar a que a fomentarla, ahumarla, a transformarla o (risas)?

Sandra: Digamos no que..

Pr. Martha; Por ejemplo vamos a partir de lo que tú misma estas definiendo como cultura, pues hay muchas definiciones que pueden ser esas las tradiciones que son ciertas, los valores, digamos las relaciones que se establecen, pero también pueden ser los procesos de aprendizaje, los procesos de construcción del conocimiento, que viene en una tradición, entonces partiendo de eso que lugar tiene la gestión para garantizar que la construcción que se hace y la consolidación y el desarrollo pedagógico educativo, investigativo parta del punto de vista de la cultura y además desarrolle esa cultura como tú vas a la gestión, si es que realmente está ocupando ese espacio, si? entendida como tú la estas definiendo porque no todo el mundo la define igual, social, y si realmente hay que darle un vuelco a esta situación no, para que de verdad se pueda partir de esas tradiciones.

Pr. Gloria: Si estamos pensando en la cultura institucional de la universidad en este sentido, yo creo que los lugares de quienes estamos en coordinaciones o en lugares administrativos o de dirección la manera como pueden fomentar digamos esta cultura institucional es no perdiendo la historia pareciera que cada persona que llega a los lugares directivos y administrativos se sienta como un extraño como el que está haciendo todo por primera vez como los mecenas de todo como si nadie hubiera dicho como si nadie hubiera hecho entonces conoce la misma historia institucional, para mí si es fundamental la historia y el reconocimiento de la historia y de los asuntos y de los procesos que se han hecho y parte digamos un poco de poder apropiarse uno de los asuntos del programa o de la institución a lo que uno llega es también el reconocimiento de esa historia, al reconocer la historia yo también logro ubicarme en un lugar particular de la institución y me empiezo a sentir parte no solo de la historia sino hacedor de esa misma historia, y ahí sí veo que se generaría cultura porque ayudo a construir los asuntos.

Pr. Martha: Cómo ve la gestión o sea la acción de la gestión allí, la vez como ocurre, está alejada?

Pr. Gloria: Pues digamos que si la veo en este momento actuando aquí no, yo no la veo actuando aquí justamente por eso porque me parece que desconociera la historia, segundo desde procesos de gestión no hay como archivos, no se encuentran el archivo histórico de los programas de los asuntos, de los procesos que ocurrieron en los programas entonces así uno no quiera hacer el mecenas le toca llegar a mirar a ver como reconstruye lo que no está reconstruido lo que no está guardado y por lo menos desde uno sí que se empiece a guardar archivos y se empiece a reconstruir como la historia del programa o del sitio en el que uno está y la acción puntual que uno podría ejercer desde la gestión y en el lugar desde el que uno está justamente es eso fomentar con el equipo de profesores que tiene, con los estudiantes que llegaron al programa que haya reconocimiento que es un programa con una trascendencia, con una historia que son parte de la historia que se sigue construyendo de ese mismo programa y desde allí se podría hacer la acción de la gestión.

Acción Participativa:

Sandra: Profe y continuando un poquito con lo anterior ya viene la participación como considera que la acción participativa de los sujetos ayuda a la calidad en educación.

Pr. Gloria: La acción es fundamental yo creo que la acción de todos es lo fundamental, que para mí siempre ha sido importante el trabajo en equipo, el reconocer los trabajos colectivos, darle palabra a todo el mundo y que todas las personas tenga injerencia y participación en cada lugar, reconocer cada persona tiene unas potencialidades que no todos sabemos de todo ni tenemos porque que saberlo tampoco y en que en la medida que yo como la ... el centro o la cabeza del programa reconozco estas potencialidades de cada uno permitir que de las potencialidades que cada uno tiene le aporte al programa que es su mayor lugar y el lugar más enriquecedor que también puede aportar al programa y en la medida que cada uno está en el lugar que más conoce, del que más puede aportar, del que más riqueza tiene, en esa misma medida todo lo que aporta es positivo y eso va aportar indudablemente a la calidad del programa y de calidad de educación también y todo lo que beneficie los desarrollos académicos del programa..

Sandra: Como ve esa participación desde lo político desde lo ético?

Pr. Gloria: De quiénes? (risas).

Sandra: La participación es el pilar de la gestión y es lo que está adelantando en su grupo de trabajo como ve esa participación de ellos de usted misma desde lo político y de lo ético?

Pr. Gloria; Yo hablaría de unos lugares de participación micros, yo no me atrevería hablar tanto de la participación macro a nivel institucional yo digo que y lo he evidenciado se me hace más valida la participación micro, en lugares más pequeños, donde ay un ambiente más agradable, más confiable de participación y de reconocimiento donde la gente se siente más confiada de participar de poder expresar libremente lo que piensa de poder participar en esos lugares micros donde hay además ese ambiente donde se pueda participar creo que lo ético también se hace evidente se hace claro y mucho más coherente. Creo que en la medida que se van ampliando los espacios en la universidad esos asuntos dejan de ser visibles y dejan de enunciarse no sé.

Sandra: Pero esa participación si ayuda a la transformación al cambio a la calidad

Pr. Gloria: Si a mí sí me parece pero en lo micro cuando se masifica se pervierten todas las practicas. (Risas).

Pr. Martha: Universidad Pedagógica.

Sandra: No sé si tenga alguna pregunta

Pr. Martha: No

Autonomía y centralidad en el sujeto

Sandra: No se profe si usted siente que tiene autonomía frente a los procesos generales de la universidad, siente que puede diferir de los procesos siente que no.

Pr Gloria: De hecho **la misma palabra autonomía es bastante particular digamos que si uno busca hacia atrás como se origina esta palabreja tampoco es lo a veces creemos autonomía no quiere decir que yo puedo hacer todo solo y decidir todo solo y en esa misma medida creo que la transfiero a tu pregunta y a lo siento aquí en la universidad si, no puedo hacer todo solo ni decidir todo solo dependo de unos asuntos y creo que uno tiene que aprender es como a madurar ese.... hasta qué punto puedo ir en las decisiones de verdad sola en la toma de decisiones y hasta qué punto dependo también de otros asuntos para tomar esas decisiones acá en la universidad por ejemplo uno depende acá de reglamentos de la misma organización, de la política que tiene la universidad, el lineamiento que da la administración que hasta al frente en este momento, de los cambios que las transformaciones que se van haciendo en los acuerdos, en las resoluciones la manera como está planteando la universidad, entonces uno depende mucho de esos asuntos.**

Pr. Martha: Y tu como coordinadora como digamos si, no el directivo docente, pero si coordinadora de un equipo como comprendes esa autonomía, cuáles serían las ideas de estar pensando esa gestión de carácter más social, como tu...

Pr. Gloria; Hay vuelvo a...

Pr. Martha: Como tú la comparas

Pr. Gloria; Hay vuelvo a la valoración de los espacios micros, creo que con el equipo de profesores hay logramos desde las interacciones logramos unos buenos niveles de autonomía poder pensar las cosas desde las dinámicas internas del programa nosotros mismo decidir cuál es nuestro plan de trabajo cada semestre, por donde vamos, como nos vamos a organizar cada semestre para hacer nuestro trabajo, que equipos organizamos como organizarnos eso si lo logramos creo que entre más micro se logra.

Pr. Martha: Entonces vas viendo más la gestión como parte de eso micro en donde están todos y en donde todos de alguna manera como ves la gestión ahí:

Pr. Gloria; si ahora

Construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social

Pr. Martha: Cómo ves la gestión ahí, la vez de ti hacia ellos o la vez entre la interacción

Pr. Gloria: Desde la interacción, claro con una salvedad y un reconocimiento que logro hacer cuando hago lectura hacia otros contextos, eso no siempre se logra porque es que todo depende también de los grupos con los que nos encontremos yo creo que he sido afortunada con el grupo de profesores también con el que me encontré en la especialización porque eso se nos ha facilitado porque la dinámica se nos ha dado.

Pr. Martha: Y tal vez no será a la inversa porque has tenido experiencia muy cercana donde hecho nosotros hemos estado... sí que no es solo el grupo sino también hay liderazgo para utilizar una palabra hay personalidades en la historia que transforman como tú ves eso, digamos esa participación esa construcción colectiva todo eso que estás diciendo tan bonito como tú lo vez cuando estamos todos si es solo porque el grupo o es que glorita y el grupo o como lo vez.

Pr Gloria: Si bueno también debe de haber cierta correspondencia, bueno acepto que soy tranquila, entonces creo que ha sido un factor que ha incidido positivamente también en las relaciones con el equipo de profesores con el que trabajo,... yo pocas veces había estado frente a un cargo de coordinación y habían sido unos cargos de coordinación completamente distintos al de acá, pero pues yo por lo general trato, aparte de la tranquilidad siempre tengo como una capacidad de escucha alta, entonces procuro escuchar a todo el mundo y procuro mediar si, para que no se desbalancen las decisiones tampoco, y no sé, sé que no se le puede dar gusto a todo el mundo pero tampoco hay que obviar como la palabra de la mayoría obvia en todas las personas entonces hay que escucharlos y en la medida de lo posible como que mantengo buen humor que me parece que también ha sido a clave ahí e en la relación con las personas entonces si por su puesto tiene que ver con una interacción por eso las interacciones son importantes, por supuesto.

Sandra: Y qué lugar tiene la crítica en esa corresponsabilidad.

Pr. Gloria: Un muy buen lugar diría yo que parte de las relaciones que hemos logramos establecer con los profesores es que logramos entablar unos diálogos y unas críticas académicas importantes, serias, bien hechas, logramos hablarnos con un muy buen nivel de

respeto, pero decimos también claramente las cosas en el espacio y en el momento en que lo estamos haciendo y eso no ha llegado incidir digamos en nuestras relaciones o en que el ambiente laboral se altere o se ponga tenso.

Pr. Martha: A mí me llama la atención para las dos entrevistas, ambos son intuitivos en esto de la gestión, pero sin embargo son exitosos en el sentido de esto que estás hablando, si de su colectivo, de echar hacia adelante los procesos pedagógicos, normativos, ...cuales serían los elementos principales de que personas intuitivas si, en el campo digamos de lo que puede ser instrumental, puede ser lo que marca que eso es administración o gestión, cuales son los elementos que como profesionales en el campo de la educación le han permitido ser exitosos.

Pr. Gloria: Pues yo diría que no son solo elementos de lo profesional sino también de lo personal.

Pr. Martha: Ah bueno... está bien.

Pr. Gloria: Si

Pr. Martha: Si

Pr. Gloria: De mi parte por ejemplo yo siempre he sido como muy organizada, entonces ser organizada como ser disciplinada entonces es una premisa, pero aunque soy organizada y disciplinada soy tranquila entonces tampoco son camisa de fuerza las cosas sino que se pueden ir jugando como con el tiempo, y con los movimientos y flexibilizar los asuntos creo que de personalidad eso le permite a uno.... y pues ... de conocimiento académicos pues todo lo que uno aprendido yo creo que yo estuve frente a.. coordinando..... unos programas de salud ocupacional en empresas que no tenían nada que ver con lo educativo pero pues eso ya me dio herramientas para desenvolverme como frente a grupo grandes, el hecho de ser uno profesor y que siempre este frente a grupos y que uno esté siempre pesándose como organizo el grupo, como hago, no que dinámicas, que como trabajo y que uno adquiere como cierta habilidad de lectura de los grupos como profesor entonces uno sabe que aunque todos los semestre dicte el mismo seminario jamás le va a funcionar igual porque eso depende de la dinámica que el mismo grupo le plantee a uno cada semestre entonces uno tiene como la capacidad lectura en las dos primeras clases de como es el grupo, como es la dinámica del grupo, entonces eso le hace uno ajustar unos asuntos ahí,

pero fíjate que ni siquiera son conocimientos uff... elevadísimos sino más bien de lo que uno va adquiriendo con la experiencia.

Sandra: La profesora ya nos ha dicho de su parte profesional, pero que ha recibido como persona en este proceso suyo en la universidad.

Pr. Gloria; Uch mucho (risas), conocer tan de cerca y por dentro una institución y en su funcionamiento administrativo, directivo, organizacional y normativo, pues imagínate y en una institución pública eso es ya es una ganancia grandísima.... Eh... poder darse cuenta también de muchos asuntos de los manejos de relaciones no que no todo funciona tan chévere como en lo micro a veces sino también hay que enfrentarse, sino también hay que saber enfrentarse a otros ambientes y a otras dinámicas que se dan en otros lugares a veces y aprender a eso a estar ahí y a saber cómo estar ahí.

Sandra: En esos aprendizajes sociales que habla, esas interacciones qué lugar ocupa la gestión o como ayuda a la cultura de la institución.

Pr. Gloria: En esos aprendizaje personales?.

Sandra: Digamos cuando dice que tiene que interactuar con otros colectivos diferentes que hay un aprendizaje diferente cuando está en un aprendizaje micros.

Pr. Gloria: Pues ahí no sé qué tanta injerencia tiene la gestión en mí, para poder... no, no la veo, en el momento no la he visto y no sé si es por el desconocimiento mío sobre los elementos de la gestión, (risas) que no te lo se responder.

Sandra: Bueno...

Pr. Martha: Pero si se podría digamos lo que es micro para ti, para el rector puede ser micro, si no sé si me estoy haciendo entender?

Pr. Gloria: Si.

Pr. Martha: En una dialéctica, en donde lo micro, lo meso, lo macro pues se mueve entonces digamos para el rector quizás lo micro es poner a todos... Estoy saliéndome de... lo micro... Porque me intereso lo micro, lo micro podría ser para el rector la universidad pedagógica.

Pr. Gloria; Si claro porque...

Pr Martha: y tendría que ponernos tal como siendo el tranquilo con todas esas características digamos, ponernos a todos de alguna manera bajo si una manera de entender la gestión...

Pr. Gloria; Si porque fíjate que eso mismo micro permite tejer redes,

Pr. Martha: Si exacto

Pr. Gloria: Y cada coordinador se sintiera como en su espacio micro y que desde allí lee el funcionamiento entonces digamos

Pr. Martha: Claro

Pr. Gloria: Cada programa se vuelve así y teje más redes y eso se va volviendo hacia afuera

Pr. Martha: Porque por lo general lo que siempre se dice es que no solo de lo micro micro a lo más grande, el micro más grande sino también tiene que haber un sentido institucional claro...

Pr: Gloria; Claro para pensarse una institución completa necesariamente el rector tiene que poner...

Pr. Martha: Como tú ves eso

Pr. Gloria: Tiene que verse un poquito hacia afuera, tiene que pensarse hacia la política nacional en educación, la política en educación superior, internacionalmente como se mueve lo de educación superior también para que la universidad no se quede rezagada digamos de los parámetros internacionales que hay para la educación superior y todo.

Pr. Martha: Porque igual que tú generas un micro positivo, también puede haber un micro negativo.

Pr. Gloria: Claro, claro y los hay.

Pr. Martha: Entonces hay es una regla

Pr Gloria: Y aunque se hable de la generalidad de lo positivo no quiere decir que no halla dificultades en la gestión en el trabajo que uno hace diariamente claro que las hay.

Sandra: No tengo más preguntas.

Pr. Martha: No mi glorita muchas gracias

Sandra: Muchas gracias profe. Gracias profesora por su tiempo.

ANEXO 4

Entrevista Directivo Docente: Edna Patricia López Pérez

Buenas tardes profesora mi nombre es Sandra Julio Soriano, soy estudiante de la maestría en educación, mi tutora es la profesora Martha Arana, ella junto con otros profesores aquí presente dos (Edna patricia López, Alexandra Garzón), están trabajando sobre los enfoques y tendencias de la gestión en educación a partir de los noventa hacia la actualidad, y uno de los objetivos específicos de ese trabajo es mi objetivo general de tesis de grado y que es caracterizar la gestión en educación a partir de los relatos y experiencias de los directivos docentes de la universidad pedagógica, uno de los directivos docentes escogidos es usted profesora, pues le agradecemos su tiempo y este espacio, sabemos que usted ha sido directora del departamento durante muchos años, ha logrado una estabilidad sabemos que hay programa muy reconocidos, sabemos que es investigadora, que su grupo de profesores también son investigadores, los cuales también presenta una estabilidad, ha asesorado varias tesis, sabemos que logrado un amplia experiencia en la dirección. Esa experiencia es la que queremos rescatar para nuestro trabajo.

El grupo pues definió seis categorías de análisis, y en base a esas seis categorías se elaboraron una serie de preguntas, pero realmente las preguntas son en base a su experiencia, la experiencia que ha tenido como directora, todas las preguntas siempre van a ser de lo que usted ha vivido como la experiencia que ha tenido como directiva en este departamento.

Pr. Edna: Perfecto.

Proceso de Gestión Institucional:

Sandra: Nuestra primera categoría pues son los procesos de gestión institucional, los procesos de gestión institucional, pues sabemos que hay unos procesos, unos procedimientos, una normatividad que regula, pero no viendo tanto como lo técnico porque sabemos que también junto a lo técnico hay unas vivencias hay unas experiencias, entonces queremos saber si la profesora considera que estos procesos de gestión ayudan a los procesos educativos?

Pr. Edna: Bueno, de hecho tú lo introduces si en efecto uno podría reconocer que los procesos de gestión institucional son pensados un poco en perspectiva del horizonte del sentido de lo que la institución quiere, y en ese sentido yo considero que son fundamentales, que son prioritarios, lo cual no quiere decir que yo siempre termine favoreciendo el desarrollo de la gestión, es decir uno puede hacer el asunto de ese horizonte del sentido que se tiene para una institución y otros son las practicas que casi siempre, las prácticas y la cotidianidad terminan por rebasar por sobrepasar esa normativa institucional si, entonces uno lo que encuentra es una cierta distancia entre lo que podrá llamarse el deber ser y el ser pero no por eso yo personalmente en mi gestión, los obviaría, o los desecharía o los desconocería, yo lo que procuro hacer tanto en la gestión que desarrollo permanentemente como en quienes me apoyan en la gestión, es decirle tratemos de hacer una lectura de esa normativa institucional si, tratemos de identificar como logramos que ella favorezca nuestros procesos y aquella que no favorece nuestros procesos no necesariamente es que nos la pasemos por la faja, porque ahí me parece que también entraría en un proceso también como de cierta corrupción, (risas) o cierta negación de lo que es la institución, pero procuro por ejemplo preguntemos, preguntemos de que se trata ese asunto, indagemos, propongamos, porque también se trataría de eso, entonces lo que estoy tratando de mostrar y evidenciar es que no los comparto plenamente porque no siempre termina favoreciendo la gestión, pero el hecho de que no los comparto no quiere decir que los niegue o que me pase por encima de ellos, por el contrario soy absolutamente respetuosa de la norma porque creo que eso además también te favorecen en tu desempeño y más como una funcionario pública

Sandra: Digamos de esos procesos que nos habla que si favorecen cuales rescataría?

Pr. Edna: Creo que algunas definiciones mínimas en términos de lo que ha hecho registro y control, si la división de admisiones y registros, han logrado mejorar procesos sí, todo el tema de homologaciones, convalidaciones, nuevas admisiones, diferenciar tiempos para este tipo de procesos, si el procedimiento como tal a veces es engorroso, pero la definición y la manera en que se tratan los asuntos de los estudiantes de una manera equitativa si favorecen la gestión, creo que el de los procesos a mi juicio que tienen mucha más coherencia con todo y las dificultades son los de admisiones y registro.

Sandra: Pr. Alexandra, tiene alguna pregunta?

Pr. Alexandra: Vas a pasar a otra categoría?

Sandra: Si, pero no sé si tiene alguna...

Pr Alexandra: Si... De acuerdo a lo que estas contando Patty, de esos procesos de gestión digamos que rescatas el de admisión y cuáles creerías que deberían ser como repensados, o si como dialogados de acuerdo como a lo que vienes planteando.

Pr. Edna: Todo lo que tiene que ver como con los ejercicios de planeación, eso es una gran dificultad por un lado porque los académicos no venimos necesariamente de ese mundo, de esa dimensión, entonces lograr entender e interpretar que se espera cuando yo genero por ejemplo un indicador si o la evaluación de un indicador que no porque tenga el mismo nombre de un indicador para la evaluación en la educación media, quiere decir que tenga la misma accesión, o la misma connotación si, entonces por un lado hay un desconocimiento dijéramos como de los términos mismos y lo que ello compete en sí mismo, en segundo lugar porque no hay una retroalimentación clara a esos procesos, entonces una parte del principio que entre comillas lo está haciendo bien, porque logro diligenciar todo el formato cuando te devolvieron te dijeron corrige esta palabra entonces una parte del principio que la cosa quedo bien entonces no hay una retroalimentación, pero lo más crítico es que tu partes del principio que si hiciste una planeación eso tiene un correlato en lo económico y en los procesos como tal, entonces cuando tú al siguiente año vas acudir a eso que dejaste planeado pues fácilmente lo vas a poder ejecutar y resulta que no pasa.

Ahoritica miren les cuento un ejemplo concreto hace mucho tiempo no logramos que se aprobara de manera tan rápida y secuencial un conferencista internacional, entonces hicimos todo el proceso, la invitación, se aprobó en el consejo de departamento, se aprobó en el consejo de facultad ya tenemos listo, se me ocurrió preguntar hoy estuve toda la mañana preguntando como hacemos para generar el pago, no lo podemos traer porque nadie tiene claro cómo pagarle, si entonces, las vicerrectorías de alguna manera por distintas razones un poco dicen no me toca si me toca, servicios generales me dice si yo le podría pagar pero yo necesito que una vicerrectoría me apruebe, pero la vicerrectoría me dice que no sabe cómo y la ORI me dice que no es su lugar a eso me estoy refiriendo, entonces hoy yo decía pero haber para que me hacen hacer un ejercicio presupuestal, yo parto del principio que tengo ese dinero, que lo voy a ejecutar en pro de esos programas y

que me toca, acá estoy acabando de decirle cancelemos la actividad, (sorpresa)ah .. es un poco esa distancia, ahí es donde veo las grandes dificultades.

Institución educativa

Sandra: Profe hay otra categoría que es la institución educativa, casi que al hablar de la institución la llevábamos a un lugar físico, pero nosotros la vemos esa institución desde redes conocimientos, redes de investigación, de construcción de conocimiento? Considera que las redes de conocimiento son una estructura valida en la institución.

Pr. Edna: Si como estructura sí, lo que pasa es que un poco por la tradición automáticamente cuando tú dices institución tu aludes a lo primero, pues esa es la estructura como tal, no sé si la categoría fuese institución, o si la categoría fuese el sistema mismo, o *si la categoría fuese más como un poco yo lo reconociera es como unidad*, me queda muy difícil asociarlo como institución.

Pr. Alexandra: Es por ahí Patty.

Pr. Edna: Pero bueno dijéramos, *si la pregunta por lo se construye como relaciones si definitivamente si, lo que hace que una institución sea institución son esas redes de relaciones, es decir lo demás pues, ...el ejemplo concreto es el departamento si, durante el tiempo que yo he estado hemos estado en tres lugares físicos distintos, claro obvio que favorecen procesos, pero la estructura como tal, las relaciones que se han tejido se han mantenido y ese es el ejemplo más claro, es decir eso es lo que circula muy seguramente los estudiantes de este departamento se acercan es por esas redes, se acercan por la información que de los profesores circulan, se acercan por la participación que los profesores tienen en eventos, más que por decir el valor que se cobra, o el tipo de recursos tecnológicos que tienen que también ayudan, pero sí para mí lo fundamental si son las relaciones que se tejen entre los sujetos.*

Cultura institucional

Sandra: Bueno hablando de estas relaciones que se tejen entre los sujetos podemos acercarnos hacia la cultura, la cultura institucional, usted considera que esa cultura institucional ayuda junto a la gestión ayuda a la calidad de la educación?

Pr. Edna: Si, si definitivamente parte de lo que creo me ha permitido estar durante todo el tiempo que he estado tiene que ver con eso, construir cultura no es una cosa sencilla, no es una cosa que opera de la noche a la mañana, pero creo que **cuando se logran unos acuerdos mínimos, cuando un equipo de profesores, de administrativos, de estudiantes comprenden que dijéramos tenemos unos objetivos, unos horizontes comunes, cuando empezamos a trabajar de manera conjunta, cuando empezamos a identificarnos en nuestras diferencias, en nuestras particularidades, en nuestras similitudes y entendemos que a pesar de muchas circunstancias que se viven en el día a día hay algo que nos cohesiona en términos de los procesos formativos pues eso es lo que hace que se genere una cultura institucional.**

Yo puedo decir con absoluta tranquilidad que la cultura institucional que hemos venido construyendo en el departamento es la cultura del respeto si y la cultura del respeto no tiene que ver con que tú siempre recibas la respuesta que tu corazoncito quisiese escuchar, no la cultura del respeto tiene que ver con que si hay que decir las cosas por difíciles que sean hay que decirlas, y si hay que valorar alguien independientemente de sus condiciones hay que valorarlo, y si hay que prescindir de alguien sí, porque las circunstancias así lo requieren pues hay que prescindir de alguien, para mí eso es respeto, porque por ejemplo en el último caso que yo te pongo yo.. qué sentido tiene que seguir sosteniendo no sé una persona, o un proceso o un espacio porque la tradición así nos lo dijo, no eso no tiene sentido en tanto que por ejemplo la renovación de un espacio, una persona, un proceso si puede ayudar, entonces yo creería que independientemente de muchas dificultades que tengamos la cultura del respeto ha sido como aquello que hemos intentado instalar en conjunto con el equipo de administrativos que para mí es el elemento fundamental de la gestión y el equipo de docentes.

Sandra: Y viendo la cultura como la ve, considera que ayuda a la calidad de la educación?

Pr. Edna: Claro, si claro definitivamente claro, pues obvio que si por qué. Porque cuando un individuo y más en la estructura universitaria se acerca a una institución si obvio... obvio que intenta encontrar un buen seminario, una buena bibliografía, un buen conferencista por supuesto porque además para eso está pagando, pero creo que también lo que quiere encontrar son colegas, quiere encontrar relaciones que le permitan un poco cuando egresa saber que pertenece a un algo si, y eso lo genera las relaciones y eso lo genera la cultura no lo genera otra cosa entonces si definitivamente la calidad educativa si

esta permeada por la manera en que los sujetos nos comportamos dentro de esa organización.

Pr. Alexandra: Yo creería como puntualizar un poco más a la luz de la gestión, Patty para ti cual sería el asunto de gestión que atraviesa esa cultura institucional desde tu experiencia la que es central y es transversal desde la gestión.

Pr. Edna: Yo no sé Alexandra si uno podría hablar de un solo elemento a mi parece que es como un conjunto de elementos, para mí el primer elemento de la gestión es el conocimiento, el conocimiento en todo o sea en el sentido amplio del conocimiento, el conocimiento del contexto donde tú vas a gestionar, el conocimiento de las expectativas que se tiene de esa gestión, el conocimiento de los escenarios donde esa gestión se desempeña, el conocimiento de los sujetos, para mí el conocimiento es el elemento central, porque el conocimiento es lo que personalmente me permite tomar decisiones si o sea para mí la toma de decisiones tiene que ver en tener suficiente información, suficiente conocimiento que me permita hacer balance, equiparar, proyectarme siempre que se toma una decisión uno sabe que en una decisión no se va a poder contemplar el cien por ciento de los factores, ni se va a poder atender el cien por ciento de los factores, pero en la medida que esa decisión abarque si o un muy buen número de sujetos o un buen número de procesos para mi es una muy buena decisión, entonces estaría la información, el conocimiento, la toma de decisiones es una toma de decisiones consiente, consensuada con información, pero posterior a ello como el proceso de monitoreo, seguimiento permanente, acompañamiento a los procesos, es más fíjate que casi creo que ni la evaluación, porque la evaluación casi que se convierte en un proceso cíclico, es decir no habrá un momento de evaluación, pero creo que después que uno toma una decisión si requeriría hacerle ese seguimiento esa mirada paulatina que efectos produjo la decisión, que tanto se comprendió la decisión, que tanto impacto la decisión, no sé y allí creo que inicia otra vez como un proceso cíclico.

Acción Participativa:

Sandra: Profe nos habló del respeto, de la toma de decisiones, de los procesos cíclicos, ahora podemos hablar de la participación, de la acción participativa de los sujetos de manera crítica, considera que esa acción participativa de los sujetos ayuda a la calidad en educación.

Pr. Edna: si lo que pasa es que no es muy sencillo... como encontrar el punto, el punto como clave de en qué momentos la participación resulta o no fundamental yo veo que es muy complicada pero como de lo que se trata es de hablar de la experiencia si, *la experiencia concreta en el departamento que me mostró que efectivamente todo aquello que ha sido atravesado por la participación de distintos niveles, porque puede ser la participación de viva voz, puede ser la participación a través del correo, puede ser la participación en el corredor que no me atrevo a decir en plenarias pero igual quiero que lo sepas. Cuando las decisiones, cuando las situaciones han sido trabajadas y mediadas por esa participación son mucho más efectivas esa es la experiencia que yo tengo, y puedo decir que efectivamente si me enseñó, porque yo venía de un sistema distinto venía de un sistema privado donde la decisión está tomada por el administrativo si y lo que hace es que después comparte ya la decisión tomada y lo que hace es tratar de mantenerla y rodearla de condiciones y lo que me enseñó este proceso es que no, usted puede tener muy buenas ideas pero si usted no cuenta con el concurso del otro, no cuenta con lo que ellos llaman, y digo ellos porque finalmente un poco me lo enseñaron de esa manera la legitimación de la decisión difícilmente puede prosperar, y en términos de calidad si claro en la medida en que tu involucras al otro en una toma de decisión pues lo haces consiente, lo implica y lo responsabilizas, y obvio en un proceso formativo cuando tú te sientes responsable de tu proceso formativo pues tú haces parte del proceso formativo.*

Sandra: Viéndolo así considera que la gestión es un pilar de la gestión, desde lo político y desde lo ético.

Pr. Edna: Si, por lo menos en estos escenarios de la universidad pública y en particular en el departamento sí.

Pr. Alexandra: Pero no se Patty desde la experiencia que tú has tenido como entender esa participación acá desde lo político y desde lo ético.

Pr. Edna: (silencio) Nuevamente por la experiencia mi lugar, mi lugar como gestora, yo tengo miradas y por supuesto que las tengo desde lo político, desde lo epistemológico, desde lo ético, desde lo moral, que es lo que procuro y sé que me cuesta en algunos momentos pero lo que procuro cuando estoy en un escenario de participación es ser mediadora, si porque efectivamente yo tengo, yo ejerzo si un lugar de poder y yo tampoco en eso puedo ser ingenua no puedo decir que porque soy la más querida, que porque no grito, o que porque no soy autoritaria entonces ahí no hay poder, yo claro o sea yo soy una figura de autoridad y en ese sentido soy una figura de poder entonces cuando estoy en un escenario de esos debates tan álgido lo que me parece si yo de alguna manera instalo mi lugar político o instalo mi lugar epistemológico, pues lo que estoy haciendo es desbalanceado un poco es la balanza entonces lo que yo digo es a mí me parece que ese no es mi lugar, yo lo que trato es te escucho te escucho trato de poner en un contexto y tratar un poco como que las fuerzas por sí mismas se equilibren porque además creo que en un espacio de la universidad la diversidad de posturas éticas, políticas y epistemológicas son las que enriquecen el escenario si un poco intentar decir voy a instalar mi mirada o me voy a ir en contra de aquello que no hace parte de mi mirada pues me parece que me pone en lugar bastante complicado porque yo sí creo que uno gestiona para la comunidad educativa, no para una partecita de la comunidad, ah sí me salgo y vamos a tomar café aquí al frente y ustedes me pregunta lo que pienso por algunas cosas que ocurren entonces yo se los puedo decir con toda tranquilidad porque en ese lugar de la toma de café ya dijéramos mi lugar de poder es distinto, yo ya no soy eso, pero si procuro al máximo, como hacer es que yo no sé si la palabra es mediación no instalar un asunto que en un momento determinado desbalanceara las fuerzas.

Pr. Alexandra: como un equilibrio

Pr. Edna: Si

Sandra: Y partiendo de ahí, que haría desde la gestión para lograr el reconocimiento del uno con el otro.

Pr. Edna: (silencio) Yo veo que en este espacio es muy difícil, yo veo que es una cosa muy complicada porque en este nivel formativo o sea estoy hablando de los profesores ni siquiera de los estudiantes magister, estoy hablando de quienes hacen parte del equipo de docentes, son sujetos que entre comillas están formados en su totalidad, es decir

académicamente han obtenido los más altos niveles, investigativa y productivamente están cada vez creciendo mucho más, social, cultural y económicamente son personas que dijéramos tiene unas estabilidades y unas relaciones interesantes, entonces en ese sentido fíjate que casi entre comillas es un ser terminado, entonces decirle a ese sujeto que ya tiene toda una cultura, una tradición, que es un sujeto construido, que se ponga como en el lugar del otro y que entienda al otro me parece muy difícil, por lo que te dijo es muy distinto un sujeto que está en formación porque es que en formación tú le dices oye mírate en ese espejo, oye porque no intentas pero yo siento que mis colegas ya están en unos niveles de producción y de formación que difícilmente entonces uno dice a mí me parece muy difícil, cual ha sido el lugar ...eee. procurar nuevamente con el respeto y la comunicación decirle a ese profesor que está absolutamente formado que hace parte de un grupo que hay unas decisiones que se toman en colectivo y donde el participa de ese colectivo y entonces ha de respetar las decisiones que se toman en ese colectivo no tengo ningún inconveniente cuando pasan algunas situaciones dijéramos extraordinarias en convocarme con el sujeto y expresarle la preocupación, la molestia, o la incomodidad que alguna de sus actuaciones pueda haber causado pero siempre en privado sí, porque pues es sencillamente es eso, es decirle profe o fulanito o el otro mira esto está pasando yo ya no desafortu.... No.... no desafortunada yo creo que afortunadamente si porque tampoco entonces sería como pastora (risas), sino afortunadamente creo que tampoco... mi lugar es incidir sí, pero si por ejemplo frente a el tema de la evaluación docente yo actuó pero pues es solamente una información está pasando esto este es el balance, tú que piensa, pero mi lugar de gestora si es poner sobre la mesa esa situación ya no más.

Sandra: Profe ahorita cuando nos hablaba de que usted si tiene un poder aunque no lo demuestre, que usted es una persona muy tranquila, que no le gusta gritar, pero si su cargo directivo en el organigrama ya hablando más en la parte administrativa, si tiene injerencia digamos en esos proyectos de la universidad como es esa participación, como esa ejecución de esos proyectos?

Pr. Edna: Nuevamente, mira me decía Carlos Valenzuela que acaba de salir, el mando un correo para que le crearán un correo institucional hace más de quince días y no se lo han creado, y muy seguramente si yo no mando el correo pues no se lo van a crear, entonces si sí nuestra cultura institucional si está muy impregnada si por la jerarquía, la jerarquía si

determina cosas yo creo que uno debe saber jugar con esa jerarquía y cuando digo saber jugar no es decir que por el lugar que ocupo entonces me tiene que abrir la puerta, y entonces me tiene que escuchar, entonces me tiene que hacer, pero efectivamente sé que el poder está para ejercerlo si, entonces procuro ser muy respetuosa de las jerarquías que están por encima de esta, respeto las directrices de las vicerreorías, respeto las directrices de las decanaturas, pero lo pongo como en tensión con el respeto y reconocimiento que tengo por el lugar que los profesores me dieron porque es que la dirección del departamento tiene una característica particular en relación con cualquier otro cargo directivo de la universidad y es que es el único cargo de elección directa de los profesores, los rectores son designados, el vicerrector es designado, los decanos tiene participación de los profesores pero es designado también por la rectoría, el único cargo de elección directa de los profesores es la dirección del departamento y a mí eso me determina la forma en que yo me comporto, entonces yo en muchos escenarios lo he dicho y lo sostengo es decir yo soy respetuosa de las normas institucionales pero yo me le debo a los profesores, entonces si frente a una toma de decisión institucional yo debo ser critica lo hare si es en defensa de los profesores porque yo siento que yo me les debo a la confianza que un grupo de profesores dijeron, Patricia nosotros queremos que tú dirijas ese escenario académico que nosotros estamos, entonces trato de respetar por supuesto las jerarquías pero también debo comprender que me debo aun equipo de profesores y aun departamento que en este caso es el departamento de posgrados.

Autonomía y centralidad en el sujeto

Sandra: Casi su respuesta nos lleva a la siguiente categoría que tiene que ver con la autonomía la profesora dice que debe seguir unas normas pero la autonomía como la ve como siente que puede haber autonomía en los proceso que tiene a cargo.

Pr. Edna: Yo creo que **la autonomía se vino ganando y nuevamente la autonomía está referida al conocimiento, yo siento que eso ha sido el... conocimiento ha sido para mí fundamental porque claro por el tiempo que llevo y por haber reconocido tantos procesos de la universidad eso me permite que en la toma de decisiones yo tenga vuelo propio es decir tengo autonomía** muy seguramente si, si estuviese estrenando cargo, si estuviese aprendiendo procesos pues muy seguramente voy a tener que estar dependiendo de otros,

eso es bueno y es malo si, porque efectivamente es bueno por qué? porque cuando tú tienes autonomía la gestión es mucho más rápida, es decir tu sabes a quien acudir, tú sabes cómo actuar, tú sabes tus límites, pero también sabes tus proyecciones, y los procesos van muchos más rápidos eso si era como la ventaja, cual es el riesgo, que me acaba de pasar hubo una dijéramos dificultad con un convenio y un poco la sensación que quedo es que el convenio era de la profesora Patricia López y que todo era de la profesora Patricia yo les decía no, o sea pues.. pues era yo porque yo soy la que estoy gestionándolo, pero eso no es mío y entonces claro un poco la sensación, y de hecho lo estoy corrigiendo con clarita, porque en aras me devuelvo un poco en aras de hacerle seguimiento entonces por la gestión, por decir algo yo le dije Clarita llama a rectoría, mire a ver si ya salió la póliza, Clarita valla por la póliza, Clarita valla no sé qué más, entonces eso que pudiera ser una ventaja porque yo gestiono finalmente sale la póliza y la entrego a tiempo, se me voltea ahoritica en contra porque lo que me dicen es pero es que esa póliza era de la profesora Patricia, no esa póliza no era mía, o sea esa responsabilidad era de la Vicerrectoría de Gestión, lo que pasa es que si yo espero a que la Vicerrectoría de Gestión actué pues aquí estamos todavía la póliza ni hubiera salido, (risas), o sea era claro, pero ya aprendí también y lo aprendí este año justamente y le dije a Clarita, Clarita llama por favor a la Vicerrectoría de Gestión o sea ya nosotros no tenemos por qué actuar frente a la rectoría, **porque tu terminas si en aras de esa autonomía, terminas involucrado cierto en una situación que no es personal, es del cargo** pero

Pr. Alexandra: Termina como algo personal.

Pr. Edna: Si por esos lugares

Sandra: Pero como logra entonces esos acuerdos o desacuerdos frente a esa gestión o planificación precisamente con lo que acabe de decir.

Pr. Edna: Yo no creo que haya como una medida exacta, bueno en esta institución aquí en la Universidad Pedagógica, es posible que en otra institución donde los procesos sean muchos más rigurosos, muchos más organizados, muchos más sistemáticos, pero también mucho más aburridos si pues eso sea posible, nuestra universidad para mi es una universidad de la contingencia, aquí no hay un solo día que no haya un sobresalto, si aquí no hay una sola cosa que haya un sobresalto, la ventaja es contar con cinco profesionales maravillosas que han aprendido la lógica de nuestro trabajo, nada de lo que sale del

departamento sale sin mi lectura nada, a si me tenga que demorar lo que me tenga que demorar yo leo absolutamente todo, porque intentamos justamente mantener un mismo tono, una misma forma comunicativa, un mismo respecto, rodearnos y acompañarnos las unas con las otras para evitar un poco que justamente entonces esos procesos solo recaigan en Rosita, o solo recaiga en... si no tratar de por supuesto mantenernos en equipo, con los cuatro coordinadores también tener una red, con ellos precisamente de coordinación justamente que nos permita sopesarnos los unos con los otros, pero no hay única línea, de planificaciones aquí es muy difícil planificar en esta universidad.

Sandra: Que lugar tiene la crítica en esta co-responsabilidad y en esta co-gestión?

Pr. Edna: La aptitud crítica es permanente, si lo que pasa es que yo si siento que la aptitud critica no puede ser un asunto que me inmovilice, que me detenga, que me haga detractora, no yo efectivamente si hay que decir una cosa se dice, y si hay que mencionar el asunto se menciona, pero finalmente uno también tiene que entender es que somos una institución constituida por sujetos y como institución constituida por sujetos pues somos imperfectos, pero también somos perfectibles pero también, entonces si realmente no es que seamos los más obedientes creo que somos consecuentes pero sino nuestra aptitud critica es permanente sobre todo esos escenarios son mucho más privilegiados en el consejo del departamento, el consejo de departamentos es muy interesante porque pues está constituido por los coordinadores que también tiene una experiencia, una información que han venido también creciendo en gestión, tenemos representantes de profesores, de egresados entonces creo que ese escenario del consejo del departamento o el comité curricular son escenarios bien privilegiados para las perspectivas critica.

Construcción de conocimiento, integradores, colectivos y aprendizaje social

Sandra: profe ya nos habla más de los aprendizajes sociales, unos aprendizajes de conocimientos integrados qué papel juega la gestión en esos aprendizajes.

Pr. Edna: Pues es que [todos esos aprendizajes han sido justamente desde la misma gestión, si es decir yo no creo que uno aprenda a gestionar desde la teoría, si efectivamente uno puede encontrar en un muy buen texto que te de algunos tics, que te identifique el tipo de gestión que estas implementado, cosas de esas, y que te de algunos lugares como para decir cuáles serían los límites que un gestor tiene, pero finalmente pues esto mismo ... el](#)

aprendizaje ha sido desde la gestión misma, tampoco estoy diciendo que haya sido por ensayo error, no creo, personalmente en un espacio de tanta responsabilidad como esta sería gravísimo estar aprendiendo por ensayo error, pero efectivamente si retomamos mucho y de manera permanente el tema de la experiencia nosotros por ejemplo con los coordinadores nos reunimos.....o sea todos los procesos, yo te puedo decir con absoluta certeza que todos los procesos que salen del departamento se construyen de manera conjunta, casi siempre las solicitudes llegan de manera individual, si entonces llega a cada programa voy a decir cualquier cosa, mañana tenemos un consejo ampliado entonces nos dicen que por favor digamos cuales fueron las fortalezas y debilidades del proceso del concurso docente pasado y claro cada uno podrá sentarse en su casa y pensar, pero yo les dije no, entonces esta mañana nos reunimos cada uno planteo y vamos a llevar un solo documento sí, porque efectivamente lo que tú no tienes entonces el otro si lo tiene, pero entonces tú lo recuerdas más, pero entonces yo tengo más fortaleza para esto, si entonces con los coordinadores y con el equipo de administrativos también nosotros nos reunimos por lo menos una vez cada veinte días con dos intenciones una por ejemplo si llega una información específica de archivo y correspondencia qué sentido tiene que cada uno la lea y la interprete no pues leamos entre todas, es decir que es lo que nos quiere decir esa circular que nos mandaron que podemos romper, que no podemos romper, que podemos votar, que no podemos votar que es lo que tenemos que hacer entonces Clarita por ejemplo dice no mire yo les pido el favor ustedes no me están poniendo cuidado y entonces cuando llegan aquí no me descargan el Cordis, entonces Rosita dice si Clarita pero es tú en ese desorden que tienes encima del escritorio, entonces Clarita dice bueno si entonces yo lo voy a ordenar (risas) si porque qué sentido tiene entonces o que todas nos regañemos o yo regaño a la una a la otra no, por un lado para que los procesos entre todas los comprendamos, pero también para decir cómo nos sentimos sí, hay momentos muy dijéramos hay como momentos del semestre que son tensionantes, hay momentos en que por supuesto yo sí, tengo muchas cosas entonces no tengo tiempo ni de preguntarles oiga usted como amaneció hoy, usted está bien, usted está mal, cómo se siente, entonces nosotros procuramos no estoy haciendo un ejercicio de autoayuda ni nada parecido, pero si nos reunimos por lo menos a decir cómo te has sentido que ha pasado si hay necesidad por ejemplo de pedir excusas oiga mire que embarrada ayer cuando llegue y ustedes ahí riéndose y yo con esta angustia que tenía, o

para corregir y decimos oiga no dejen timbrar este teléfono tanto porque uno ahí tratando de concentrarse y ese teléfono sonando, pero es en ese espacio del aprendizaje y nos ha funcionado muchísimos es decir pues ahí todo el tiempo el tiempo o aprendemos lo hago con las señoras de servicios generales también, entonces cuando veo que se yo que hasta eso porque hasta eso fíjate que la gestión me ha correspondido en los tres escenarios donde he estado, me ha tocado hasta gestionar un espacio físico, cosa que no les pasa a otros coordinadores en la 72, la 72 es como Bogotá es de todos y no es de nadie (risas), pero es que aquí no entonces yo por ejemplo si veo que el sellante..., he aprendido hasta de sellante, entonces si el sellante no sé, yo me reúno con los cuatro venga muchachos a quien le tocaba ese pedazo de sellante no pero es Omar no colaboro, no es que Jacqueline está llegando tarde, no Jackie mire llegue más temprano, pero usted porque no hace sí, pero siempre en colectivo.

Sandra: Profe Alexandra tiene alguna pregunta

Pr. Alexandra: No

Sandra: Ya nos dijo como es como profesional y que ha recibido como persona en su labor?

Pr. Edna: Pues creo que haber permanecido nueve años lo que está demostrando es eso, obvio que hay un defecto de personalidad y es que a mí me gusta mucho trabajar eso es una cosa, entonces difícilmente como que me agobio con el trabajo por el contrario es me gusta mucho trabajar pero la experiencia concreta con la universidad lo que me ha demostrado es que la calidad en los procesos definitivamente no está en los recursos físicos, es decir nosotros podríamos tener las súper estructuras, los súper recursos pero si no tuviéramos buenos sujetos eso sería muy difícil yo la verdad yo tengo toda la confianza que voy a poder por supuesto terminar estos dos años que me quedan de gestión y yo me llevo el reconocimiento de mis colegas, el cariño de los colegas, el reconocimiento de los estudiantes que últimamente ha empezado aparece, es decir era una cosa que no había aparecido nunca, y uno siente que el estudiante empieza a evidenciar la gestión no recién llegamos aquí al edificio no fueron uno ni dos, fueron varios estudiantes que me decían bueno dicen doctora pero pueden decir profesora, profesora gracias este es el espacio que nos merecíamos, entonces chévere no, cuando les entregas el diploma ya hay un agradecimiento cuando le contestas una comunicación ya hay, entonces yo lo que me llevo

básicamente es eso todo el afecto el cariño y el reconocimiento de una cantidad de personas que han pasado por acá muy bonito.

Sandra: Considera que dentro de las categorías y las preguntas que le hicimos nos hizo falta algo que tuviera que ver con la gestión, y que pueda contribuir a nuestro trabajo.

Pr. Edna: No sé porque yo hice mucha referencia al tema del conocimiento por mi experiencia pero fíjate que frente a las preguntas, o no sé si yo ya la había dicho y entonces quedo obviada, si hay una categoría que se llame conocimiento frente a la gestión, porque es lo que yo les decía, claro que yo no creo que uno coja un libro de gestión y uno lo aprenda pero tener conocimiento sobre asuntos de la gestión si te ayuda mucho.

Pr. Alexandra: Como defines la gestión? Patty.

Pr. Edna: Son como todos esos procesos que permiten que un proceso se desarrolle es todo lo que rodea que un proceso se desarrolle, desde su momento de gestación hasta su momento de evaluación todo lo que está en esa gama de posibilidades, entonces cuando yo les dijo de conocimiento ahora fíjense en el ejemplo que les ponía de los indicadores es decir si tu como gestor tuvieses una formación previa que te permitiera decir mire la planeación tiene estas características, estos componentes, estos lugares, estos escenarios pues no te toca aprender todo sobre la marcha sino que ya tienes el insumo y lo aplicas, si supieras por ejemplo en la gestión pública si, a mí al principio me hablaban de meci y yo decía esa vaina que será, será un jugador de futbol. (risas) si no claro es que es eso yo no tenía ni idea cual era diferencia entre una oficina de control interno disciplinario y la contraloría me parecía que esa vaina era lo mismo y todo eso lo he aprendido es justamente en la experiencia, entonces cuando hablo de conocimiento es que claro como ya tengo el conocimiento pues gestiono mucho más rápido, que no me tengo que volver al proceso, no me tengo que volver a la instancia sino que el conocimiento me da la posibilidad de tomar la decisión de manera inmediata.

Pr. Alexandra: Pero ese conocimiento Patty es el que has ganando a través de la experiencia?

Pr. Edna: Si, si pero por eso yo dijo quizás esa categoría del conocimiento como de esas herramientas mínimas, de esos conceptos mínimos que un gestor debería tener.

Sandra: Porque los profesores no se quieren acercar a esta categoría de conocimiento.

Pr Edna: Si por varias.. una porque efectivamente la ven instrumental porque no alcanza a reconocer esta dimensión que el proyecto de investigación justamente está validando que yo comparto perfectamente, es decir y lo dijo también como defecto de personalidad yo creo que si para mí la gestión fuese un asunto instrumental y de formatos no yo hace rato yo me hubiera ido, no, dime que satisfacción te da a ti diligenciar treinta cuadros de excell si eso tendría que estar uno muy loco para decir que eso le genera placer, (risas) no lo que viene después de diligenciar el cuadrito en Excel es la gestión es que eso es lo que hace rico el proceso entonces por un lado porque está asociado a eso y por otro lado vuelvo a insistir un sujeto que alcanzado unos niveles académicos, sociales, morales, intelectuales sienten que esos escenarios lo estacan y yo los comprendo porque si tú me preguntas si tú me haces otra pregunta y me dices profe cuanto hace que usted no escribe un artículo, me tengo que poner a llorar (risas) hace más de ...creo que el último artículo lo escribí creo hace cinco años y no he podido volver a escribir porque tú no tienes tiempo para eso, presente una ponencia el jueves pasado y dure desde inicio de año intentado tratando de arreglar la ponencia haber (risas) porque no había tiempo para la ponencia, ponte tu pensar en un maestro que está en su plena ejecución, en el pleno desarrollo de sus potencialidades, tomar la decisión, porque realmente es un sacrificio, tú tienes que tomar la decisión, o sea pensar que hay un gestor que logra combinar de manera exacta y perfecta el escenario del académico con el escenario de la gestión es falso eso no es verdad aquí han habido personas que efectivamente si fueron directores del departamento pero pues el departamento iba ahí como podían las secretarías hacían lo que podían mientras ellos por supuesto continuaban en su labor de académicos y más en la universidad, es decir hay otros escenarios donde de pronto la gestión académica es menos administrativa y mucho más académica entonces tu logras combinar el escenario académico con lo que se llamara gestión, pero en este particular de la pedagógica nosotros somos gestores académicos, administrativos, de procesos en algunos casos financieros como lo que le contaba esta mañana si, y en tercer lugar pues porque efectivamente para mí si tú eres un gestor responsable si bien es cierto no es que tu presencia determine todo lo que pasa en un estamento porque también sería muy loco pensar que es mi figura la que sostiene el departamento no pero si tú eres una persona responsable tu sabes efectivamente que el 80 por ciento de tu tiempo está dedicado a este proceso eso por supuesto te imposibilita estar todo el tiempo en eventos académicos,

acompañar discusiones de más largo aliento entonces yo ahí un poco trato de comprender a los colegas porque pues tampoco las condiciones dan para que uno puede armonizar los dos escenarios sino pregúntele a la profesora Olga Cecilia lo feliz que está ahora. (Risas)

Pr. Alexandra: Si está feliz.

Pr. Edna: sí.

Pr. Alexandra: Claro porque está en otro escenario (risas).

Sandra: Muchas gracias profesora por su tiempo y colaboración.

Pr. Edna: Con todo gusto.