

**EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL CEDID CIUDAD BOLIVAR
IED.**

NILSON AUGUSTO ARIZA GONZÁLEZ

Asesor

JORGE VARGAS AMAYA

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO
DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

2019

DEDICATORIA

A Agustín y Luz Marina, mis padres, dos campesinos que con sólo segundo de Educación básica primaria y leyendo deletreado, lograron sembrar en un niño campesino, la semilla de la educación y la preparación académica, como herramienta elemental para el surgimiento y la igualdad de las sociedades.

A mis hijos, como testimonio del cumplimiento de los sueños, metas e ilusiones. Como evidencia material del proyecto de vida planteado que hoy se hace realidad y como invitación a ellos a plantear sueños mayores en cada uno de sus proyectos de vida.

Hace 30 años soñaba con salir de la finca y viajar a la ciudad capital...

¿A dónde soñarán ir mis hijos?

AGRADECIMIENTOS

A Dios por Permitirme llegar hasta este momento y cumplir este sueño.

A mis padres por la iniciativa de la superación a través de la educación, semilla sembrada y abonada periódicamente en la mesa después de la cena familiar.

A los Profesores y tutores de la Universidad Externado de Colombia, por todos sus conocimientos y orientaciones en este proceso.

A los Rectores, Coordinadores, Profesores, Administrativos y Padres de familia del CEDID Ciudad Bolívar por la información aportada para esta investigación.

A la Dra. Alba Nury Martínez Barrera, Coordinadora de la presente Maestría, por sus acertadas orientaciones tanto desde el ejercicio docente como desde el ejercicio directivo e investigativo.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación de enfoque cualitativo tuvo como objetivo evaluar la rotación de los estilos de dirección en el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años. Los principales hallazgos que se encontraron de acuerdo a las categorías de análisis fueron:

De la primera categoría *Contexto Institucional*, se considera que los factores que pueden incidir en el traslado de los rectores son el sentido de pertenencia, las situaciones de amenaza, persecución o acoso Laboral, los cambios en el carácter de la institución, detrimento del ambiente laboral, la magnitud y complejidad de la Institución.

Con la segunda categoría *Estilo de dirección*, los diferentes estamentos coinciden que el modelo de gestión predominante en las diferentes rectorías es la transformacional, ya que cada uno promueve una apropiación de la cultura y la gestión dentro de la institución.

De la tercera categoría de *Gestión Directiva*, los estamentos manifiestan que hasta el momento no hay claridad en el impacto de la rotación de los estilos de gestión directiva, puesto que los periodos de permanencia de los rectores son muy cortos.

Por último, con la categoría de *Tiempo de Permanencia*, los entrevistados coinciden que el tiempo mínimo debe ser de 5 años para lograr una consolidación de los procesos de gestión directiva, visibilizando el modelo de gestión que permita que la institución tenga un horizonte institucional bien definido, un proyecto educativo coherente y pertinente y una credibilidad institucional que genere confianza y respeto por parte de la comunidad a la cual pertenece la institución

Palabras Clave: Contexto Institucional, Gestión Directiva, Estilos de Dirección, Periodos de Permanencia.

ABSTRACT

The objective of this qualitative research project was to evaluate the rotation of management styles in strengthening the management of the CEDID Ciudad Bolívar in the last fifteen years. The main findings that were found according to the categories of analysis were:

From the first category of Institutional Context, it is considered that the factors that can influence the transfer of the rectors are the sense of belonging, the situations of threat, persecution or harassment at work, changes in the character of the institution, detriment of the work environment, the magnitude and complexity of the Institution.

With the second category Management style, the different estates agree that the predominant management model in the different principals is the transformational one, since each one promotes an appropriation of culture and management within the institution.

In the third category of Management, the statements show that until now there is no clarity in the impact of the rotation of managerial management styles, since the retention periods of the rectors are very short.

Finally, with the category of Time of Permanence, the interviewees agree that the minimum time must be 5 years to achieve a consolidation of management processes, making visible the management model that allows the institution to have a well-defined institutional horizon. a coherent and pertinent educational project and an institutional credibility that generates trust and respect on the part of the community to which the institution belongs

Key Words: Institutional Context, Management Directive, Management Styles, Periods of Permanence.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.5. OBJETIVOS.....	14
1.5.1. Objetivo general.....	14
1.5.2. Objetivos específicos.....	14
CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	15
2.1.1. La Localidad de Ciudad Bolívar.....	15
2.1.2. CEDID Ciudad Bolívar.....	16
2.1.2.1. Contexto Histórico.....	17
2.1.2.2. Contexto administrativo.....	17
2.1.2.3. Reseña de los Rectores.....	19
2.2. MARCO NORMATIVO.....	22
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	24
2.3.1. La Gestión Directiva.....	24
2.3.2. Estilos de Gestión Directiva.....	26
2.3.3. Modelos de Gestión.....	27

2.3.3.1.	Modelos Transaccional y Transformacional.....	29
2.3.3.2.	Ejercicio subjetivo del poder.....	29
2.3.4.	Ejercicio de Liderazgo.....	31
2.3.5.	La evaluación.....	33
2.3.5.1.	Los Enfoques de la Evaluación.....	34
2.3.5.2.	Integración de los Enfoques.....	35
2.3.5.3.	Evaluación Comprensiva.....	36
2.3.5.4.	Evaluación de Instituciones.....	37
	CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
3.3.	MODELO DE EVALUACIÓN.....	42
3.3.1.	El caso único.....	43
3.3.2.	Las preguntas de la investigación.....	44
3.3.3.	La naturaleza de la investigación cualitativa.....	44
3.3.4.	La recolección de datos.....	45
3.3.5.	Análisis e interpretación.....	47
3.3.6.	La triangulación.....	48
3.3.7.	Las funciones del investigador de casos.....	49
3.4.	CORPUS DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.5.	LA MUESTRA.....	51
3.6.	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	53
3.6.1.	Contexto Institucional.....	53

3.6.2. Estilos de Dirección.....	54
3.6.3. Gestión Directiva.....	55
3.6.4. Periodo de permanencia.....	56
3.7. SUPUESTOS TEÓRICOS.....	57
3.8. PROCESO Y FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	57
3.8.1. Descripción de los Instrumentos.....	57
3.8.1.1. Entrevista semiestructurada.....	58
3.8.1.2. Cuestionarios.....	58
3.8.1.3. Revisión documental.....	59
3.8.2 Validez de los Instrumentos.....	60
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	62
4.1. EMPLEO DE SOFTWARE MAXQDA.....	62
4.2. CATEGORIZACIÓN COMO PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
4.2.1. Categoría de Contexto Institucional.....	63
4.2.2. Categoría de la Estilos de Dirección.....	66
4.2.3. Categoría de la Gestión Directiva.....	69
4.2.4. Categoría de la Periodo de Permanencia.....	73
CAPITULO 5. CONCLUSIONES.....	75
5.1. RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	85

TABLA DE IMAGENES

Imagen 1. Ficha Localidad de Ciudad Bolívar.....	16
--	----

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Referenciación del Colegio CEDID Ciudad Bolívar (IED).....	16
Cuadro 2. Rectores del CEDID Ciudad Bolívar.....	18
Cuadro 3. Proceso de Gestión Directiva.....	25
Cuadro 4. Estilos de Gestión Directiva.....	27
Cuadro 5. Estilos de Liderazgo.....	32
Cuadro 6. Muestra poblacional.....	52
Cuadro 7. Categoría de Contexto Institucional con subcategorías.....	54
Cuadro 8. Categoría de Estilo de Dirección con subcategorías.....	55
Cuadro 9. Categoría de Gestión Directiva con subcategorías.....	55
Cuadro 10. Categoría de Periodo de Permanencia con subcategorías.....	56
Cuadro 11. Prueba Piloto como validación de Instrumentos.....	60
Cuadro 12. Pares Académicos que validaron los Instrumentos.....	61
Cuadro 13. Condensado de la Categoría de Contexto Institucional.....	65
Cuadro 14. Condensado de la Categoría de Estilos de Gestión.....	69
Cuadro 15. Condensado de la Categoría Gestión Directiva.....	72
Cuadro 16. Condensado de la Categoría de Periodo de Permanencia.....	74
Cuadro 17. Estilos de Gestión de los Rectores del CEDID Ciudad Bolívar.....	75

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Preguntas para la Entrevista.....	85
Anexo 2. Cuestionario.....	89
Anexo 3. Condensado entrevista con los coordinadores.....	96
Anexo 4. Condensado de Encuesta Coordinadores.....	99
Anexo 5. Matriz de Entrevista a Coordinadores.....	108

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tenía como objetivo general: Evaluar la rotación de los estilos de dirección en el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años; teniendo en cuenta el propósito desarrollado en la investigación que aquí se presenta se exponen los capítulos de la misma.

El primer capítulo corresponde al problema de investigación, en este, se describieron los contextos y hechos que originaron el tema de la rotación de los estilos de dirección del CEDID de Ciudad Bolívar; lo cual permitió justificar la importancia de conocer la problemática que se genera en la Institución debido a la constante rotación de rectores; posteriormente, se presentan los antecedentes de las investigaciones que, al respecto, han realizado sobre los diferentes estilos de gestión y por último, se plantea la pregunta de investigación, así como los objetivos que fueron el eje para el desarrollo de la presente investigación.

El segundo capítulo, corresponde al marco de referencia, el cual consta de un marco contextual en el que se describe el CEDID de Ciudad Bolívar; un marco normativo, legal o político y finalmente un marco conceptual en el que se aborda la gestión directiva, los estilos de gestión, modelos de gestión, ejercicios de liderazgo y evaluación.

El tercer capítulo, corresponde al diseño metodológico que comprende el enfoque, tipo y modelo de investigación, así como corpus de investigación, la muestra, las categorías de análisis, los supuestos teóricos y por último el proceso y la forma de recolección de datos.

El cuarto capítulo, tiene que ver con el análisis de los resultados partiendo de las categorías preestablecidas: Contexto Institucional, la gestión directiva, los estilos de dirección y el periodo de permanencia, las cuales se relacionan directamente con los objetivos específicos.

Y el quinto capítulo, que atiende a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en relación con las categorías de análisis y dando respuesta a la pregunta ¿Cómo se han desarrollado los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar en torno al fortalecimiento de la gestión directiva de la Institución?

CAPITULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada establecimiento educativo, a través de sus directivos y docentes, es responsable de la gestión directiva hacia el mejoramiento de la calidad educativa. El éxito es consecuencia de una acertada dirección en todos y cada uno de los ámbitos de la gestión escolar, en particular, en la gestión directiva. Así mismo, cada establecimiento tiene facultad para definir su identidad y enfoque, que se concretan en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), y debe organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales establecidas para cada nivel y las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, así como de los lineamientos y estándares curriculares y las características y necesidades regionales. Las distintas decisiones tomadas por el rector del establecimiento marca derroteros en la búsqueda de las mejores estrategias para llegar a los más altos estándares de calidad educativa ofrecida por la institución, en ese sentido, tal como lo propone el Ministerio de Educación Nacional (MEN), cada institución en cabeza de la gestión directiva, “puede también adoptar métodos de enseñanza para cumplir los objetivos del proyecto pedagógico, introducir actividades deportivas, culturales y artísticas, y establecer las bases para lograr una sana convivencia entre sus miembros”(MEN, 2009, p.36).

Las condiciones económicas y sociales de nuestro país, han llevado a generar especial preocupación por el óptimo uso de los recursos asignados a la educación y de esa manera lograr un mejoramiento de las condiciones y distancias sociales. El MEN plantea a través de la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional de “Colombia aprende” en el programa de la Revolución Educativa que “el elemento central de la política de calidad del sector debe ser la Institución Educativa, al igual que cualquier esfuerzo de mejoramiento de la oferta educativa, en cuanto a su acceso, eficiencia y calidad” (MEN, 2008, p.7) y por lo tanto, los recursos empleados

por la nación para ofrecer los servicios públicos deben generar “los mejores efectos velando por una gestión eficiente, permitiendo una mejor participación de la comunidad”(Benjumea, Hernández & Zarate, 2015, p.44)y evitando el despilfarro de los mismos. En este sentido la “transferencia de competencias, recursos financieros y autonomía política es del nivel central hacia el territorial, quien debe vigilar a los servidores públicos territoriales para que ejerzan de manera diligente y eficiente las funciones que les fueron asignadas” (Procuraduría, 2011, p.15). Lo anterior cobra vital importancia en cabeza de quienes dirigen una institución educativa y su estilo de dirección, porque es a través de la toma de decisiones, reconocimiento de objetivos, planeación y organización de actividades, donde se apoyan estrategias y procesos que aportan positivamente al fortalecimiento tanto institucional como de la gestión directiva en sí misma.

El normal desarrollo de las estrategias de gestión directiva se ve moldeado por cada uno de los estilos de dirección y el sello personal de cada rector, muchos son los factores que se ven afectados tal como lo manifiestan (Benjumea, Hernández & Zarate, 2015) quienes aseguran que los hallazgos muestran cómo la escuela y la gestión directiva se encuentran permeadas por factores que las hacen complejas: comprensiones de lo público, identidades de los sujetos, características del contexto, condiciones específicas de los directivos docentes, las políticas educativas y la interpretación individual que cada quien haga de su gestión. Benjumea, Hernández & Zarate (2015) concluyen en este estudio, que la gestión se moldea entre tensiones relacionadas con las regulaciones de la política, el deber ser planteado en la teoría y las funciones, las subjetividades de los actores y los contextos particulares. Cada uno de los estilos de gestión construye simbióticamente un efecto, que en muchos casos puede ser positivo o negativo para la consolidación y fortalecimiento institucional.

En este sentido, los mismos autores citados manifiestan que la comprensión de la gestión debe superar lo administrativo y organizacional incluyendo elementos sociales, políticos,

culturales, económicos y psicológicos. Por lo anterior, se debe suponer entonces que los repentinos e inusitados cambios de los estilos de gestión directiva deben generar transformaciones, cambios y crisis que desembocan en resultados positivos y/o negativos para el proceso de consolidación del proyecto educativo institucional de un centro de enseñanza básica y media distrital. Es tarea de este proceso de investigación entonces, evaluar la rotación de los estilos de dirección desde la incidencia del contexto donde se encuentra la institución, el desarrollo de las políticas de la gestión directiva planteadas desde el marco normativo existente, el desarrollo y caracterización de los estilos de la dirección en cuanto al manejo de la autoridad, los estilos de gestión y el ejercicio del liderazgo y la permanencia en el tiempo de cada estilo de dirección, que desde luego, plantea las oportunidades y amenazas desde el exterior, las debilidades y fortalezas en su interior, juntas en una balanza generan efecto en el fortalecimiento en la gestión directiva de la institución.

La Institución educativa CEDID CIUDAD BOLIVAR, es un colegio de educación básica y Media Distrital ubicado en la UPZ sierra Morena en la localidad 19 - Ciudad Bolívar en la ciudad de Bogotá D.C. Está conformado por una sede principal de educación básica y media, 5 sedes anexas de educación primaria y primera infancia. Ofrece servicio educativo a 4600 estudiantes en sus dos jornadas tradicionales y el programa de educación de adultos en el fin de semana. En los últimos 15 años de vida institucional, se ha visto abocada a adelantar sus procesos de gestión con 11 directivos docentes rectores, quienes han desarrollado más de una decena de estilos de dirección.

Lo anterior ha obligado a que los periodos de gestión directiva oscilen entre 2 meses hasta 3 años aproximadamente, planteando el reto de adaptarse a un nuevo estilo de dirección cada 1.3 años; lo que evidencia la alta rotación en los estilos o maneras de adelantar las políticas y estrategias de la gestión directiva y por lo tanto, plantea interrogantes obligatorios acerca del

nivel de afectación en términos de beneficio o perjuicio sobre el fortalecimiento de la dimensión Directiva y de la institución educativa en general. La inestabilidad del estilo de dirección puede incidir en cada uno de los procesos que según la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, definen la gestión directiva institucional. Dichos procesos son el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, Gestión estratégica, Gobierno escolar, Cultura institucional, Clima escolar y Relaciones con el entorno (MEN, 2008).

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Evaluar la rotación de los estilos de gestión directiva en el CEDID Ciudad Bolívar implica tener claro los términos bajo los cuales podemos abordar la evaluación de las dimensiones de la gestión educativa y en particular, la dimensión de la Gestión Directiva y horizonte institucional, contempladas en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional. Las instituciones educativas, la denominación y alcances de los modelos de gestión directiva, la incidencia en la vida institucional y la comunidad educativa, elementos adicionales que de una u otra forma se ven involucrados en este proceso. Así mismo, se hace necesario determinar los componentes e indicadores que permiten determinar el grado de consolidación y fortalecimiento de la dimensión Institucional del CEDID Ciudad Bolívar. Por todo lo anterior, es necesario revisar las investigaciones cercanas a nuestros temas de estudios, los estilos de gestión directiva y sus aspectos relacionados, tanto en el ámbito local, como en el ámbito nacional, regional y mundial.

A nivel Nacional, se destaca la investigación de Guío (2013), en la localidad de Ciudad Bolívar, la cual vinculó los procesos de la Gestión Directiva con las Tareas de la Gestión Escolar, en el Colegio Distrital La Estancia San Isidro Labrador I.E.D., donde se establece que el equipo de gestión escolar debe conocer las características, funcionamiento del estilo de gestión directiva para fortalecer y apoyar las prácticas desarrolladas por el directivo en la institución. El trabajo

recoge un estudio que pretende conocer y analizar las prácticas del equipo de gestión escolar en la I.E.D., para lo cual aborda temas de gestión escolar centrándose en uno de los ámbitos de esta, la gestión directiva escolar. A partir de la metodología descriptiva se aplican cuatro instrumentos de investigación que sirven para recopilar información sobre las prácticas, dinámicas del equipo de gestión y la caracterización de sus miembros con el ánimo de proponer acciones de fortalecimiento de la gestión directiva escolar.

En otra investigación adelantada por Osorio (2011), se realiza una caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia, donde se identifican los elementos de gestión educativa y curricular que se visualizan en Colombia rastreándolos desde las políticas educativas y la normatividad legal expedida por el gobierno entre los años 1990 y 2006. Construye un recuento de los antecedentes históricos, la política educativa en Colombia, los directivos de las instituciones escolares y la política, educativa en Colombia, gestión educativa y curricular. De igual forma, analiza la normatividad de la política y Gestión educativa en Colombia, el marco Normativo de la descentralización educativa, de la carrera docente, gestión de la autonomía curricular y PEI, la Gestión educativa de la calidad. A partir de las políticas económicas impulsadas por el Gobierno de Cesar Gaviria, hoy tenemos una apertura económica y un mercado globalizado que exigen ciertas condiciones de la mano de obra y de los líderes intermedios que adelantan las tareas ejecutivas de las pequeñas y grandes empresas colombianas. En este sentido, Osorio (2011), define a la gestión educativa como un proceso que está orientado hacia el mejoramiento de la calidad educativa atendiendo de manera directa tareas como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de las experiencias significativas en relación con los procesos educativos. Este estudio pretende abordar desde lo jurídico y su componente social, en particular, lo educativo, caracterizar la gestión educativa y curricular en Colombia durante los periodos constitucionales desde 1990

hasta 2006, en los cuales se adelantan grandes cambios en las políticas educativas en búsqueda de un sistema educativo que resuelva las necesidades y los perfiles del sector empresarial actual.

En la investigación de Noguera (2005), la gestión educativa y los procesos que aportan a su calidad, el autor plantea cinco elementos para que una institución educativa logre los niveles de calidad. Tales elementos son el componente pedagógico, el componente directivo, administrativo-financiero, el clima escolar y la participación de la comunidad. En el eje pedagógico se resalta la construcción de una cultura de aprendizaje, buscando la autonomía; en el eje directivo se destaca la transversalidad en todos los procesos que se llevan a cabo, desde las políticas institucionales, la planeación, la implementación de estrategias, en la concepción del gobierno escolar, la evaluación institucional para el desarrollo de nuevas estrategias y planes de mejora, esencial en la toma de decisiones; en el eje administrativo muestra la ejecución de las directrices emanadas por el componente directivo: elaboración de criterios para las instancias decisorias, la relación con lo pedagógico, la creación de medios de comunicación y criterios para el uso de espacios institucionales. En cuanto al clima institucional y de convivencia presenta las acciones que conducen a la calidad. Los talleres y conferencias, el estudio y aplicación del manual de convivencia, la resolución de conflictos, los retiros, convivencias, salidas ecológicas, culturales y actos cívicos. El último componente de comunidad y participación actúa a través de actividades para involucrar a los padres en la vida institucional, en cuanto a la participación de los estudiantes y egresados es mínima lo cual es una oportunidad de mejora para la institución educativa.

A nivel internacional, se destaca la tesis de Sorados (2010) titulada: “Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa”, en la cual se plantea como problema medular, el interrogante acerca de la medida en que el liderazgo de los directivos escolares se relaciona con la calidad de gestión de las instituciones educativas de una de las localidades en las que está organizada la

Ciudad de Lima. Se trata de una investigación cuantitativa que describe y explica las variables de Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacionar, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa.

De igual manera en Lima - Perú, Gamarra (2011) desarrolla una tesis titulada “Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de Lima” en la cual identifica la relación existente entre los estilos de gestión de los directivos y la calidad de la conducción de las instituciones educativas. La metodología empleada fue investigación básica; diseños no experimental y transversal, así como un esquema descriptivo. Como técnica de colecta de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; aplicado a una muestra representativa de 36 docentes y 283 alumnos; (...) la exploración de los estilos de gestión educativa como herramienta evaluativa constó de dos dimensiones básicas: estilos transformacionales y estilos transaccionales, son estos estilos de gestión los mismos que se analizan en la presente investigación.

En México, Amante–Carranza (2010) en su tesis “La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG” propone una mejor comprensión de la gestión directiva y su impacto en la calidad educativa. En este estudio de caso, encuentra su punto de partida en la descripción del contexto en el cual se ha realizado; pretende dar a conocer las características fundamentales del Centro Educativo, tanto para contextualizar al lector, como para describir los elementos implicados en el ejercicio de la gestión directiva orientada a la calidad educativa en un espacio educativo concreto; ofrece una recuperación de la trayectoria formativa con la intención de rescatar las principales influencias en la vida profesional en el ámbito de la educación y cómo

éstas se conjugaron en el ejercicio de la gestión directiva, pero también cómo fue modificando su propio estilo gestión a través de poner en práctica los elementos teóricos adquiridos en los diferentes momentos de su formación. También presenta las reflexiones finales que son el término no sólo de un estudio de grado, sino de un proceso personal que cierra su círculo al recuperar la experiencia directiva en retrospectiva y reconocer las principales influencias y modificaciones no sólo como directora, sino como persona y los cambios interiores que sin duda forman parte del ser en cualquier ámbito de desarrollo profesional.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El rol del docente directivo en cada institución está inmerso en un mundo entrelazado de variables que se mezclan con su factor humano y personal dando como resultado un modelo único que afecta de manera directa a todos los estamentos, políticas y procesos académicos de la institución. Cada docente directivo ejecuta su “gestión en el marco de lo público, el rol de la dirección y la incidencia del contexto local en la gestión directiva” (Benjumea, Hernández & Zarate, 2015, p.9).

En líneas similares, Gamarra (2011) plantea la necesidad de desligar las interpretaciones personales y las acciones subjetivas para pasar al puro seguimiento de las condiciones legales planteadas por la norma, cosa bastante difícil de lograr. El sello personal estará omnipresente en cada actuación del encargado, por lo que es necesario que “el Director de la I.E. tenga las características (cualidades) tanto personales como profesionales para actuar en mérito a las normas legales, que le permitan gestionar con éxito un servicio educativo. Tiene que ser un líder, un guía que predique y motive con el ejemplo (valores)” (Gamarra, 2011, p.14).

En el cotidiano trasegar de una institución se evidencian situaciones en las cuales interviene el directivo docente tomando decisiones en favor o en contra de alguien o de algo. Son los profesores, los estudiantes, los padres de familia, los procesos, los proyectos, las inversiones y demás objetos y sujetos afectados por dicha decisión, que dejara satisfechos a unos y no tanto a otros. Dichas decisiones son afectadas por la postura personal, que fruto de la experiencia y experticia, el directivo asume y se hace más visible dependiendo el contexto y del impacto generado. Tal como menciona Asprella (2015) “A medida que se asciende en la escala jerárquica se desmantelan las notas posibles de la subjetividad e identidad de los funcionarios. (...) la vida cotidiana muestra la faz de los directivos que no coincide estrictamente con las regulaciones ni se hallan en los catálogos de manuales de desempeño. La función directiva, en definitiva, convoca a ser estudiada desde las dimensiones subjetivas, políticas, administrativas y organizacionales.”

(p.324)

En palabras de Gimeno Sacristán (1995), citado por Asprella (2015) “Las tareas que realizan los directores definen su perfil profesional” (p.18). Por lo que (...) las acciones que realizan los directivos en una institución educativa están guiadas por teorías explícitas e implícitas, construidas en diferentes instancias (formativas, institucionales, contextuales, etc.) y el análisis de las mismas permitirá reconocer diversos perfiles personales y profesionales.

Cada vez que una institución educativa se ve abocada a un cambio del directivo docente enfrenta una crisis en la que se conjugan y se afectan todos los estamentos, proyectos y procesos inherentes a la naturaleza de dicha institución, así mismo, continúan Benjumea, Hernández & Zarate (2015) planteando que “en el contexto del Distrito Capital, desde hace varios años se vienen diseñando e implementando políticas públicas, de las que se derivan planes, programas y proyectos que han impactado la escuela en su totalidad” (p.155) interviniendo la infraestructura, los recursos humanos, los niveles de cobertura, bienestar estudiantil, la jornada escolar, el diseño

curricular y pedagógico, procesos administrativos, financieros y comunitarios, que aunado a las políticas educativas nacionales, internacionales y en particular a la situación de crisis social, política, económica y cultural que vive nuestro país en un contexto de globalización, han producido que la gestión directiva tenga mayores exigencias, situación que se vuelve compleja pues son muchas las variables que los directivos docentes tienen que sortear para dar cumplimiento a las metas de calidad educativa, al cumplimiento de la función social de la escuela y al compromiso de coadyuvar al desarrollo de las políticas del Estado.

En las condiciones actuales del desarrollo tecnológico y del conocimiento, el rector de una institución, además de ser la máxima autoridad, es el líder, dinamizador y quien gestiona todos los procesos académicos, pedagógicos y administrativos de las instituciones educativas, por lo tanto debe contribuir al logro de los éxitos académicos y convivenciales dentro de un clima institucional saludable, adentrándose en todas las demás problemáticas que involucran a nuestros niños y adolescentes (Gamarra, 2011). (...) por lo tanto, surge la necesidad de determinar las características de los Estilos de Gestión practicados por los directivos y su relación con la calidad de conducción de la Institución Educativa, ya que los resultados nos permitirán proponer lineamientos para elevar su competitividad y ofertar un servicio educativo cada vez mejor; (...) se hace necesario conocer y valorar la efectividad de los procesos de gestión adelantados por cada rector en la institución para rescatar estrategias y procesos exitosos que permitan ir decantando lo mejor de cada estilo para construir una riqueza cultural histórica y pedagógica de la institución y en particular en este caso, en el CEDID Ciudad Bolívar. Lo anterior le permitirá generar mayor demanda del servicio educativo ofrecido, garantizando éxito y fortalecimiento institucional. En este sentido, continua Gamarra (2011) enfatizando que (...) el director, debe ser un líder que gestione en forma eficaz y eficiente la I.E. que tiene a su cargo, además de planificar, organizar, efectuar, monitorear y evaluar las actividades educativas. (...) requiere de una persona muy

motivada, con gran confianza en sí misma, eficiente comunicador, que su accionar sea un ejemplo para los demás (valores) con identificación institucional, pensando que él está en la I.E. para servirla y no para servirse de ella.

En el caso de Bogotá, hay Instituciones Educativas Distritales (IED) que aquejan la problemática de una alta rotación de los directivos docentes, en particular, el CEDID Ciudad Bolívar, es uno de ellos; varios han sido los argumentos, razones y posibles causas que han generado tal situación, que además, se convierte en particular y atípica dentro de las políticas de la administración distrital. Las características mencionadas frente a su dimensión y envergadura, presentan a su directivo docente, un reto enorme de organización administrativa efectiva en el manejo de tiempos, recursos y capital humano. La ubicación en Ciudad Bolívar no es a primera vista, la mejor para colmar las expectativas de comodidad y tranquilidad laboral para cualquier docente distrital. En el mismo sentido, los mitos que históricamente se han venido creando en la localidad acerca de la inestabilidad y complejidad de la institución, plantean un desafío que invita a quienes han aceptado el reto de liderar la institución, a asumir procesos pedagógicos y administrativos un tanto complejos y delicados.

Es razonable pensar que un modelo de gestión directiva con tiempo prudente y adecuado, logra mostrar resultados con mayor éxito, proporcionando evidencias claras y certeras de su labor. Los proyectos pedagógicos pueden tener mayor oportunidad de cursar todas sus etapas de desarrollo y por lo tanto aportar sus resultados al objetivo de mejorar la calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad, de igual forma, tener la oportunidad de crecer, perfeccionar y consolidarse como la institución educativa más importante para su propia comunidad.

El presente trabajo contribuye a fortalecer la línea de Evaluación de Instituciones de la Facultad de Educación de la Universidad, por cuanto aporta elementos adicionales para enriquecer el volumen de investigación; y en la institución CEDID Ciudad Bolívar, permitir

analizar y comprender el estado actual, las causas y consecuencias que enfrenta, los retos, las debilidades y oportunidades de mejoramiento para fortalecer la gestión directiva y lograr optimizar las tareas y procesos adelantados hasta el momento y el futuro que puede esperar.

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se han desarrollado los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar en torno al fortalecimiento de la gestión directiva de la Institución?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Evaluar la rotación de los estilos de dirección en el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.

1.5.2. Objetivos específicos

- Caracterizar las causas asociadas a la rotación de los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar.
- Identificar los estilos de dirección predominantes desarrollados en el CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.
- Determinar mediante la incidencia de los estilos de dirección, el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.
- Determinar por medio de una matriz DOFA la incidencia de los estilos de gestión directiva en la dimensión institucional del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.

CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA

Esta investigación se contextualiza en el ámbito normativo de la gestión directiva en Colombia, y principalmente en el entorno social y local de la Institución teniendo presente los estilos de gestión, manejo de autoridad y ejercicio de liderazgo, evaluación, características, métodos y enfoques que permean la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar.

2.1. MARCO CONTEXTUAL

Para comprender parte de las dinámicas sociales que se presentan en Ciudad Bolívar y manera como han influenciado el devenir institucional del CEDID Ciudad Bolívar se hace necesario hacer dar una mirada a su entorno, a las condiciones de fundación y la evolución administrativa desde entonces hasta hoy.

2.1.1. La Localidad de Ciudad Bolívar

Ciudad Bolívar es identificada como la localidad 19 en el Distrito Capital de Colombia, Bogotá D.C. es una de las tres localidades más grandes después de Usme y Sumapaz. Tienes sus orígenes en la década de 1940 cuando comenzó con el proceso de estimulación de la parcelación de fincas y haciendas ubicadas en la Zona sur oriental de la ciudad para preservar otras zonas de la sabana centro occidentales fértiles para la actividad agropecuaria. “Esta localidad presenta una alta concentración de población en situación de desplazamiento, y por ende una recepción poblacional permanente” (Rodríguez, 2011, p.61), su población tiene orígenes en los departamentos de Tolima, Boyacá y Cundinamarca.

La población de Bogotá para 2018 es de 8.181.047 personas y la de Ciudad Bolívar es de 748.012, que representan el 9,14% de los habitantes del Distrito Capital, según como se referencia en la Imagen 1.

Imagen 1. Ficha Localidad de Ciudad Bolívar



Fuente: Veeduría Distrital (2018)

2.1.2. CEDID Ciudad Bolívar

El CEDID Ciudad Bolívar, es una Institución Educativa de carácter público, mixto, de propiedad de la Secretaría de Educación Distrital, ubicado en la UPZ 69 de Ismael Perdomo en el Barrio Sierra Morena,

Cuadro 1. Referenciación del Colegio CEDID Ciudad Bolívar (IED)

Razón Social	Colegio CEDID Ciudad Bolívar (IED)
Propiedad	Secretaria de Educación Distrital
Direcciones	Calle 70 sur # 56 - 11
Localidad	19 – Ciudad Bolívar
Teléfono	7180304 -- 7184640 – 7174640
Página WEB	wduran@redp.edu.co cedidciudadbolivar19@redp.edu.co cedidciudadbolivar19@educacionbogota.edu.co
Calendario	A
Jornada	Mañana – Tarde - Fin de Semana
Población Vulnerable	Cognitiva – Múltiple–Motora
Etnias	Afrodescendientes – Indígenas

Fuente propia a partir del PEI

2.1.2.1. Contexto Histórico

La reseña histórica de la institución consignada en su proyecto educativo Institucional (PEI, CEDID, 2018), nos permite conocer una cronología de la vida institucional que comienza con crisis de identidad, de recursos humanos, recursos físicos, planes curriculares y organización administrativa. Para comenzar su funcionamiento, el día 18 de abril de ese mismo año, la Secretaría de Educación nombró como Coordinadora y persona encargada de la organización del Colegio (J.T) a la profesora Raquel García de Salas. En esta misma fecha se unieron un grupo de profesores nombrados por la secretaria de educación, para dar inicio a la organización y clasificación de la documentación, tomándola como base para la elaboración de las primeras listas de estudiantes con las cuales se organizan los cursos.

2.1.2.2. Contexto administrativo

El 6 de Mayo de 1991 el Colegio contaba con dos directivos docentes, un Orientador, siete profesores, un Auxiliar Administrativo, tres vigilantes y una persona de servicios generales, fecha en la cual fueron citados los estudiantes con para dar inicio al año lectivo. La planta física se encontraba en construcción, motivo por el cual, fue necesario ubicar los estudiantes en aulas de diferentes instituciones aledañas a la sede principal en la localidad. En 1994 y con la misión de retomar la construcción final de la planta física, la Corporación Minuto de Dios recibe la administración de la institución, nombra como rector al Pbo Luis Carlos Mendoza Ávila, quien pasados un par de años entrega la administración al Pbo José Antonio Delveccio y terminan la construcción de la planta física. En la última fase de la administración de la Corporación Minuto de Dios, a comienzos de 1998 son nombradas la Dra. Aida Cecilia Berbeo y la licenciada Gloria Abella, como rectora y vicerrectora respectivamente. A partir de 1998, la institución retorna a la administración de la secretaria de educación y a partir de este momento y hasta la fecha, según

historial institucional, el CEDID Ciudad Bolívar ha estado bajo la dirección de once estilos de gestión directiva, descritos en el cuadro 2., donde se relacionan los rectores en orden cronológico.

Cuadro 2. Rectores del CEDID Ciudad Bolívar

	RECTOR(A)	NOMBRAMIENTO	FECHA
1	Rosa Delia Gómez Garzón	Propiedad	1998 – 2004
2	José Márquez	Encargado	2004 – 2004
3	Luis Alejandro Romero	Propiedad	2004 – 2008
4	Jorge Eduardo Mejía (q.e.p.d.)	Encargado	2008 – 2008
5	Jorge Echeverri	Encargado	2008 - 2009
6	Pedro Pablo Soler	Encargado	2009 – 2010
7	Ilba Guerrero	Encargado	2010 - 2010
8	William Pérez Alarcón	Propiedad	2010 – 2011
9	Luis Buitrago Valderrama	Propiedad	2012 – 2015
10	Eliana del Carmen Hernández	Propiedad	2016- 2017
11	William Pérez Armella	Propiedad	2017 - Actualidad

Fuente: Construcción propia

El CEDID Ciudad Bolívar de acuerdo a la misión contemplada en su Proyecto Educativo es una Institución educativa que trabaja por la formación integral de la comunidad, propiciando el desarrollo de sus dimensiones humanas: física, cognitiva, afectiva, espiritual, ética, socio-política y sociocultural, con énfasis en el fortalecimiento de las habilidades para la vida, el manejo adecuado de conflictos, el enriquecimiento de las competencias básicas, laborales, ciudadanas y ejercicio de los valores. Promueven una actitud de aprendizaje permanente basado en la enseñanza para la comprensión. Se proponen cultivar la identidad nacional, solidaridad, el ser social, impacto positivo en la comunidad y cuidado por el ambiente con liderazgo y responsabilidad (PEI, CEDID, 2018).

2.1.2.3. Reseña Histórica de los Rectores

En el año 2003 se encuentra como rectora del CEDID Ciudad Bolívar la Licenciada Rosa Delia Gómez, quien a nombre de la Secretaria de Educación Distrital (SED) había recibido desde 1998 la administración del colegio logrando en su gestión completar la planta de personal; la vinculación de la caja de compensación familiar CAFAM, con el Proyecto Aulas Especializadas; intenta implementar las políticas del Ministerio de Educación Nacional (MEN) que busca terminar con la educación técnica de los colegios de enseñanza media en Colombia. En un intento de organización administrativa, se generaron muchos conflictos con padres de familia, estudiantes y docentes.

En el año 2004, ocupa transitoriamente la Rectoría el licenciado José Márquez de la jornada de la tarde, quien asume funciones en calidad de encargado durante solo dos meses. A mediados de 2004, ingresa como Rector el Médico Veterinario y Pensionado de la Policía Nacional el señor Luis Alejandro Romero, en cuya administración principalmente se reestructura la biblioteca y se inaugura el comedor escolar; a su vez se genera la vinculación de docentes de educación especial. En este mismo año se vio interrumpida la normalidad académica debido a manifestaciones de protesta por parte de los propios estudiantes y padres de familia, hechos que aturdieron la tranquilidad de la institución.

En los años 2009 a 2010, se presenta nuevamente inestabilidad en la dirección de la Institución asumiendo por encargo de funciones primero el coordinador Jorge Mejía Quiroga luego el Licenciado Jorge Echeverri y finalmente el Licenciado Pedro Pablo Soler. En el programa de educación de adultos del Fin de Semana se pasó de la modalidad de docentes en propiedad a docentes por horas extras únicamente. A mediados de 2010 asume, también en calidad de encargada como rectora la licenciada Ilba Guerrero, quien permanece en el cargo por 2 meses aproximadamente. Durante estos 2 años, la institución enfrenta su peor crisis de

inestabilidad directiva al tener que adelantar su tarea escolar de las manos de 4 coordinadores provenientes de distintas instituciones, con un alto grado de desconocimiento de las características especiales de la institución, quienes asumen el cargo de la rectoría con incertidumbre y en espera de la llegada de un rector en propiedad.

Finalmente, a mediados del año 2010 llega a ocupar el cargo de Rector en propiedad el licenciado William Pérez Alarcón quien en su corto tiempo de gestión se realizan principalmente obras de adecuación y reparaciones en el teatro, se construye la sala de audiovisuales al lado de la biblioteca, entre otras obras de mantenimiento. Propendió por la Integración de todas las jornadas, se dio inicio al proceso de unificación del plan de estudios, así como otras gestiones importantes para la institución.

A comienzos del año 2012, se presenta una nuevamente rotación en la dirección de la institución asumiendo el cargo de Rector el licenciado Luis Buitrago Valderrama, su cargo anterior era coordinador y por efectos del concurso de directivo docente ascendió al cargo de Rector, el Licenciado Luis Buitrago Valderrama dentro de un marco humanístico, fijó unos lemas de trabajo orientando la administración de la institución, en la que fundamentalmente buscó dar cohesión a los equipos de trabajo para potenciar las calidades y cualidades del talento humano existente: “La actitud marca la diferencia, la disciplina vence la inteligencia”, “si tú estás bien yo estoy bien”. Algunas gestiones importantes fueron de infraestructura, la dotación de computadores, atención en el mantenimiento y remodelación en diferentes áreas como son la sala de docentes, aulas de clase, talleres especializados, laboratorios, aula virtual, cafetería para docentes, baños estudiantiles y de docentes, remodelación de oficinas de coordinaciones, orientación y pagaduría, emisora escolar, pintura general de todas las sedes, mantenimiento en redes eléctricas, atención al mantenimiento en las sedes de primaria, entre otras obras, que mejoraron el ambiente de desarrollo de las actividades académicas. En lo correspondiente al

talento humano, se gestiona el aumento de orientadoras, funcionarios administrativos y se completa la planta docente, dentro de su plan de trabajo. El Rector tuvo una preocupación permanente por mantener un buen clima laboral, la conformación de equipos de trabajo y el bienestar laboral.

Para finales del año 2015, la Licenciada Eliana del Carmen Hernández Salgado, asume el cargo en propiedad, quien también encara por primera vez su experiencia como rectora, haciendo notorio su proceso directivo en la inclusión de nuevos docentes y funcionarios administrativos que guiaran los procesos formativos con la institución, lo que generó espacios participativos con universidades como la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y espacios con el Hospital de Vista Hermosa para la capacitación y charlas de problemáticas acogidas por el entorno. En el ámbito laboral, logró estructurar y unificar los procesos administrativos, generando la unificación de actividades y proyectos de las jornadas, mejorando el rendimiento de las áreas y fortaleciendo los lazos comunicativos obteniendo resultados medibles y cuantificables.

Para inicios del año 2017, llega como rector en su segunda experiencia en el cargo, el Orientador pedagogo William de Jesús Pérez Armella para tomar la dirección de la institución, el cual sigue ejerciendo su labor como Rector hasta el día de hoy. Tras su primer año de gestión ha logrado la mejora y adecuación de las cuatro sedes, entre ellos pintura, mantenimiento, arreglo de salones, pintura de puertas, arreglo de fachadas, dotación de puestos de trabajo para estudiantes nuevos, dotación de televisores para los salones, dotación de computadores, portátiles para salas especializadas, arreglo y adecuación de salas especializadas como talleres y laboratorios. Adicionalmente adelanta integración de trabajo para la primera infancia en convenio con la SED y Compensar – Caja de compensación familiar. El enfoque utilizado por este rector ha sido trabajado desde una perspectiva social, comunitaria y pedagógica, con la implementación del lema “Líderes en la formación académica y convivencia para la transformación comunitaria” el

cual utiliza para el fomento a la pedagógica con pasión, una docencia con iniciativas que transformen a la comunidad educativa.

2.2. MARCO NORMATIVO

El artículo 67 de la constitución colombiana de 1991 dice que: “la educación es un derecho de las personas y un servicio público que tiene una función social”. A partir de ese postulado la ley 115 en su artículo segundo define que “el servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación”.

La Ley 715 de 2001, en su artículo 9 define que a la Institución educativa como un conjunto de personas y bienes, promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la educación media. Las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes

En el decreto 1278 de 2002, en el artículo 6, definen que son directivos docentes “quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar”. Dentro de los directivos docentes en general, el mismo artículo establece que las tres clases de directivos docentes son el coordinador, el director rural y el rector de la institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media. El decreto

en mención plantea que el rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Las funciones y tareas adelantadas para cumplir tal responsabilidad son de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se encarga de adelantar procesos necesarios para ejecutar eficientemente sobre la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos.

El artículo 10 y el 25 de la ley 715 de 2001, establece las funciones de los rectores y condiciona que habrá una sola administración cuando en una misma planta física operen más de una jornada, así mismo, podrá designarse una sola administración para varias plantas físicas, habilita al rector para celebrar los contratos que hayan de pagarse con cargo a los recursos vinculados a los Fondos, en las condiciones y dentro de los límites que fijen los reglamentos establecidos por el consejo directivo con base en la experiencia y en el análisis concreto de las necesidades del establecimiento, los trámites, garantías y constancias que deben cumplirse.

Por otro lado, el decreto 1278 de 2002, en su artículo 10 estipula los requisitos especiales para que un docente puede ejercer en propiedad las funciones de rector, en tal sentido establece que, para participar en los concursos para rector de los establecimientos educativos, los aspirantes deben acreditar título de licenciado en educación o título profesional, y seis (6) años de experiencia profesional. El Gobierno Nacional establecerá los perfiles para los cargos directivos y el tipo de experiencia profesional que será tenida en cuenta para estos concursos.

El artículo 77 de la ley 115 de 1994, fija las condiciones de la autonomía escolar, dentro de las cuales puede moverse el rector y sus políticas de gestión. La ley es clara para establecer “que dentro de los límites fijados por esta misma ley y el proyecto educativo institucional, las

instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel”; lo anterior le da al rector y su consejo directivo para introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, así mismo, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

La autonomía se ve reflejada en el proyecto educativo institucional (PEI) el cual se define en el artículo 73 de la misma ley 115, el cual se propone con el fin de lograr la formación integral del educando, que cada establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos.” El PEI es posteriormente reglamentado en el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, donde se aclaran los contenidos que deben contemplar dicho proyecto educativo institucional. Así mismo el decreto en mención plantea la obligatoriedad del PEI, tanto en el ámbito de la educación oficial como en la privada logrando que este, sea el que regule la vida escolar, de este modo es como la institución sufre muchas transformaciones en sus dinámicas internas y pone en juego su autonomía y los estilos de gestión directiva década rector en la institución (Osorio, 2011).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. La Gestión Directiva

El Ministerio de Educación Nacional a través de la Guía 34 plantea las estrategias que establece la transición de la autoevaluación al plan de mejoramiento. En esta guía se definen las

características, estrategias y rutas para el mejoramiento institucional, contempla que la gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes, dentro de las cuales se tiene a la gestión directiva como la responsable de proponer el rumbo que debe tomar la institución. Así mismo se describen las características que debe evidenciar una institución que logra poner en marcha estrategias efectivas de mejoramiento continuo.

Cuadro3. Proceso de Gestión Directiva

PROCESO	DEFINICION	COMPONENTES
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Establecer los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo	Planteamiento estratégico: misión, visión, valores institucionales (principios), metas, conocimiento y apropiación del direccionamiento, política de inclusión de personas con capacidades disímiles y diversidad cultural.
Gestión estratégica	Tener las herramientas esenciales para liderar, articular y coordinar todas las acciones institucionales.	Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
Gobierno escolar	Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción.	Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia.
Cultura institucional	Dar sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales	Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.
Clima escolar	Generar un ambiente sano y agradable que propicie el desarrollo de los estudiantes, así como los aprendizajes y la convivencia entre todos los integrantes de la institución.	Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
Relaciones con el entorno	Aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo

Fuente: Guía 34 del MEN (2008)

De acuerdo a la misma guía 34 se perfilan las características y condiciones de un directivo docente rector o director para lograr que desde el Área de Gestión Directiva se pueda fortalecer una institución y llevarla a un proceso de mejoramiento continuo. Las características básicas del

rector son entre otras, la condición de creer en la educación inclusiva, confianza en la capacidad de todos, es proactivo y flexible, tiene elevado grado de compromiso y motivación, estimula y reconoce el buen desempeño, dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir, usa datos e información para tomar decisiones, planea su trabajo, mantiene una disposición de aprendizaje continuo.

La gestión directiva expuesta en la guía 34 del MEN, 2008, presentan la manera como el establecimiento educativo es orientado (ver cuadro 3). Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

2.3.2. Estilos de Gestión Directiva

La manera como cada directivo docente interpreta y traslada las políticas, planes y programas del nivel central o de los entes territoriales jerárquicamente superiores hacia la institución, la distribución de tareas y responsabilidades y las tareas de motivación y ejercicio del liderazgo componen lo que aquí llamamos “Estilos de Gestión Directiva”. Cada estilo de Gestión marca un cambio de rumbo que en algunos casos es más acentuado que otros, pero definitivamente hay giros que, de acuerdo a las condiciones de cada institución y los entes que la conforman, dan espacio a la generación de pequeñas crisis en el clima laboral y organizacional.

Max Weber, en Trista (1998), establece una clasificación de la autoridad en tres grandes grupos a partir de los cuales se pueden valorar los estilos de gestión directiva en una institución escolar, como se describen en el cuadro4.

Cuadro 4. Estilos de Gestión Directiva

AUTORIDAD TRADICIONAL	AUTORIDAD RACIONAL, LEGAL O BUROCRÁTICA	AUTORIDAD CARISMÁTICA
Se basa en la aceptación, por parte de los subordinados, de las órdenes de los superiores, por considerarlas justificadas, basándose en que esa es la forma en que las cosas se han hecho siempre.	En la que los subordinados aceptan un reglamento como justificado, porque está de acuerdo con una serie de reglas más abstractas que ellos consideran legítimas y de las cuales se deriva el reglamento.	En la cual los subordinados aceptan las órdenes de un superior, a causa de su personalidad, con la cual ellos se identifican.

Fuente: propia a partir de Trista (1998)

2.3.3. Modelos de Gestión

Según Casassus (1999), los modelos de gestión según han sufrido procesos de transformación en las últimas décadas. Dichos modelos comenzaron desde lo formativo en las décadas de los 50 y 60, pasando al modelo Prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y, modelo comunicacional a finales del año 2000. Lo anterior, no quiere decir que los modelos emergentes o más recientes sean mejores que los anteriores, simplemente, en cada momento han aparecido como respuesta a situaciones y problemáticas distintas. En muchos casos, se puede asumir que los modelos más recientes incorporan características y comprensiones planteadas por los modelos anteriores, lo cual hace que estos estén enriquecidos pero los anteriores no son obsoletos. La caracterización de cada uno de estos modelos deja ver una transición de lo cuantitativo hacia lo cualitativo, es decir, se traslada la importancia de los datos estadísticos hacia las tareas de análisis y valoración de las gestiones.

Los estilos de dirección desarrollados en una institución educativa como en cualquier organización que adelanta procesos de gestión de personal, están marcados por la formación profesional y la interpretación personal de los conceptos de dirección y liderazgo, para ambos procesos se requieren habilidades y concepciones del entorno un tanto distintas. Para Palomo (2010), dirigir y liderar son procesos que idealmente deben conjugarse para lograr gestionar el

talento humano de la institución que se tiene a su cargo. Existen estilos de gestión que desarrollan a cabalidad la acción de dirigir, siguiendo lineamientos formales de acuerdo a la normatividad y proceso estandarizado. De otro lado, también hay quienes dan gran importancia a la tarea de liderar los procesos adelantando tareas de motivación para mejorar el nivel de compromiso por parte de su capital humano. Para Palomo (2010) “las diferencias fundamentales hacen referencia a la forma de orientarse hacia los objetivos, la concepción de trabajo, sus relaciones con los demás y las características de personalidad de cada uno de ellos” (p.18).

Es claro que no es lo mismo dirigir que liderar, y aunque es usual diferenciar las dos tendencias, no porque sean opuestas o contrarias, sino porque ayudan a establecer el punto de referencia desde el cual se analizan aquellos logros y éxitos, para establecer y delimitar, las conductas y las competencias que están relacionadas con las personas que encabezan uno u otro proceso de gestión directiva. Lo anterior es un primer acercamiento a dos estilos de gestión claramente identificables en el proceso de aterrizar la normatividad, los estándares, lineamientos y estrategias de administración que un directivo docente implementa de manera directa en la institución que dirige.

Palomo (2010) hace referencia que los líderes nacen, no se hacen; que el individuo que tiene las condiciones innatas de liderazgo, es líder en todos los momentos, escenarios, grupos y necesidades, y por lo tanto, algunas de sus características claras son su espontaneidad, extroversión, seguridad de sí mismo, inteligencia y empatía con los demás, como planteo Aristóteles desde el mismo instante de nacimiento, algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando.

De acuerdo con Palomo (2010), la relación que se teje entre el líder y sus seguidores en cuanto al elemento de intercambio o trueque como producto de dicha relación, permite establecer una clasificación del tipo de liderazgo. Si dicho trueque es un tangible cuantificable, se trata

entonces, de un liderazgo transaccional; pero si, el motivo por los cuales el líder tiene seguidores es por la satisfacción personal y orgullo en ellos, se está ante un líder transformacional.

2.3.3.1. Modelos Transaccional y Transformacional

En el liderazgo transaccional hay un comportamiento individualista y una relación interesada mediada por un intercambio de estímulos o castigos ante el éxito o fracaso de una labor encomendada. El líder transaccional es inmaduro e individualista, que antepone sus intereses y necesidades a las de sus colaboradores. No consigue unir esfuerzos para lograr los objetivos comunes de sus colaboradores, solo se interesa por los objetivos de la organización y los propios. Como manifiesta Palomo (2010) “la relación interactiva con sus colaboradores solo se limita al trueque cuantitativo y poco espacio queda para la parte personal, las emociones, las particularidades y la subjetividad.” (p.48)

De igual forma, Palomo (2011) define al líder transformacional como un personaje que tiene una visión humanista, revolucionaria e innovadora. Las relaciones personales con sus colaboradores son más cercanas, apegadas a las emociones y comunicación asertiva. Los altos niveles de satisfacción son el combustible que permiten lograr los mejores resultados por parte de los colaboradores y son también la mayor preocupación por parte del líder a cargo del proceso o de la organización.

2.3.3.2. Ejercicio subjetivo del poder

Cada uno de los escenarios, cada una de las instituciones son un caso particular que plantea grandes diferencias en la manera de ejercer el liderazgo, el poder y en general la gestión. Así lo manifiesta Grinsberg (2008) cuando plantea que “el gobierno de la conducta, supone atender algunas cuestiones paralelas: la noción de dirección de la conducta desde el punto de

vista del vínculo entre poder y subjetividad y los discursos y prácticas de gobierno en contextos socio históricos específicos” (p.87). Quiere decir que la subjetividad juega un papel trascendental al momento de interpretar las acciones adelantadas por uno u otro rector de la institución toda vez que, como la concibe Grinsberg (2008) una subjetividad “libre de toda atadura y, por tanto, autónoma, se transforma en el origen y fundamento de la existencia; ha alcanzado la mayoría de edad y, por ello, se ha vuelto capaz de autogobernarse y de gobernar a los otros” (p.74).

Cabe resaltar, que la subjetividad (...) influye en el acto de pensar, la fuerza de la razón y de la conciencia, producen en el hombre, la conciencia de saber lo que está pensando, (...) “capaz de dominar, actuar, re-dirigir ese acto de reflexión” (Grinsberg, 2008, p.76). El hombre en tanto reflexiona sobre sí mismo, se hace consciente de su accionar vinculando a la intencionalidad como otro aspecto fundamental. Poder pensar sobre el pensar, hará que toda acción individual pueda ser evaluada ya no por su resultado sino principalmente por su intención. Así (...) se trata de reflexionar sobre los actos primero y luego por la reflexión acerca de ellos, básicamente por la intención. Eso quiere decir que a pesar de que exista un marco jurídico, normativo que define las características de las actuaciones de los directivos docentes, es casi imposible lograr que las acciones y los procesos se adelanten de manera eficiente e indiferente al personaje que se encuentre al frente de la institución.

Los efectos de la rotación de los estilos de gestión directiva en una institución pueden medirse desde muchas miradas y tienen muchos matices para analizar. Lo podemos ver desde la perspectiva del clima laboral, la gestión académica, la gestión escolar, administrativa, de la comunidad, desde la visión de la organización académica, entre muchas otras. Sea cual sea la mirada, para Grinsberg (2008) “la totalidad de problemas, desigualdades e injusticias de la vida escolar resultan ser una cuestión de gestión (...), de buena o mala gestión, de modelos anticuados que deben superarse y que en sí son la clave para su solución” (p.117).

Es claro que el ejercicio del poder y la autoridad son dos caras de la misma moneda, por lo tanto, como menciona Foucault (2003) donde hay poder, hay resistencia, es normal que ante las mismas decisiones por las mismas necesidades, en uno u otro estilo de gestión se filtren pareceres e interpretaciones personales de los gobernados que a la postre irán germinando ideas, disidencias, amores y desamores entre directores y dirigidos. La teoría del poder de Foucault, nos lleva a entender que el poder no solo se transforma en autoridad sino en sujeción por parte del que pierde el poder, es decir en una relación de autoridad hay dos entes; uno que entrega su libertad y poder al otro y este otro que se convierte en el sujeto con poder que ejercerá lo entregado por el otro.

2.3.4. Ejercicio de Liderazgo

Desde el punto de vista de la labor escolar, Antúnez (1996) plantea el liderazgo como la acción de influir en las conductas y actuaciones de otras personas, que podrían ser docentes y directivos, para conseguir determinados propósitos que se suponen son los adecuados para la mejor educación de nuestros estudiantes, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. En otras palabras, en la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas. Es fundamental entender que, aunque el directivo docente no ingresa al aula de clase, es elemento determinante en las actitudes que toman tanto profesores como estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje. El directivo docente plantea estrategias, establece rutas, gestiona los recursos y motiva el desarrollo de las actividades pedagógicas de las cuales salen beneficiados o perjudicados los estudiantes.

Para Antúnez (2000) la acción directiva que se desea, parte de la creencia de que la motivación y condicionamiento logrado sobre los actores de proceso está basada en ejes democráticos y negociados entre todos. La dirección jamás podría ser un simple ejercicio autocrático ni vertical del poder, no se basa en la relación de mando ni el servilismo de las

personas a las que se dirige, no tiene como fundamento la falta de sensibilidad hacia las necesidades personales ni renuncia a otros valores humanos.

La existencia de una dirección unipersonal o en equipo es perfectamente compatible con procesos democráticos y toma de decisiones participativas, siempre y cuando se den los espacios suficientes para la conciliación de intereses, acciones y responsabilidades. Por tal motivo, “el liderazgo del director tiene que ver con los resultados y los procesos que se viven en las instituciones educativas, y seguramente, en muchos otros contextos” (Amante-Carranza, 2010, p.48). Desde este aspecto se hace necesario determinar los estilos de liderazgo que propone Trista (1998) resumidos en el cuadro 5.

Cuadro 5. Estilos de Liderazgo

Autocrático	Las decisiones se toman unilateralmente por el directivo y se llevan a los subordinados como órdenes de obligatorio cumplimiento. A veces el estilo autocrático se combina con la persuasión, es decir, el directivo toma las decisiones unilateralmente, pero trata de persuadir a los subordinados de las ventajas de la decisión. Este estilo afecta la motivación y creatividad de los subordinados. Presenta la ventaja de la rapidez para la toma de decisiones.
Democrático	Los subordinados participan en la toma de decisiones y los acuerdos tomados son de obligatorio cumplimiento. Debe cuidarse no llevarlo a la exageración, pues demora inútilmente el proceso de toma de decisiones y se puede llegar a un sacrificio extremo de la calidad en aras del compromiso.
Laissez faire	Los subordinados toman decisiones de forma independiente con respecto a su trabajo
Paternalista	Constituye un estilo en el que las relaciones de dirección se equiparan con las relaciones padre-hijo.
Burocrático	Se expresa como una tendencia del directivo a relacionarse con sus subordinados de una forma impersonal, a través de reglas, instrucciones y disposiciones propias del nivel superior. Generalmente se ha considerado que un estilo burocrático puede posibilitar el logro de un cierto nivel de eficiencia pero no permite el desarrollo.

Fuente: propia a partir de Trista (1998)

Los Modelos de gestión definidos para cada rector, así como sus estilos de manejar la autoridad y ejercer el liderazgo son los elementos fundamentales que permitirán encontrar diferencias y similitudes muy importantes al momento de caracterizar y evaluar los estilos de

gestión que ha tenido la institución. La identificación de cada uno de estos estilos permite tener los primeros referentes desde los cuales se evalúan cada uno de los estilos de los rectores que han gestionado en la institución.

2.3.5. La evaluación

La comparación de cada uno de los estilos de gestión directiva que han sido implementados en el CEDID Ciudad Bolívar permite identificar características comunes, diferencias y similitudes que aportan de manera positiva, negativa o neutral a la vida cotidiana institucional. Para Scriven (1967) evaluar es “formar parte de la actividad de la enseñanza, del proceso de elaboración de currículos, de algún experimento relacionado con el perfeccionamiento de la teoría del aprendizaje, de una investigación preliminar a la decisión acerca de la compra o rechazo de los materiales” (p.345), es decir abarca varios aspectos de la evaluación como ciencia, disciplina y fuente de conocimiento.

Facundo (2015) manifiesta que la evaluación se ha convertido en una disciplina, en un verdadero sistema experto que posee una estructura conceptual y unos pasos metodológicos que deben seguirse para producir conocimiento y evidencias que explican un fenómeno (...), facilita y permite de diseño de planes de mejoramiento; por consiguiente, se ha convertido en la actualidad en el factor más importante en materia del mejoramiento y aseguramiento de la calidad de la educación. Para Scriven (1967) el papel fundamental de toda evaluación es encontrar evidencias científicas para emitir juicios sobre el mérito y valor, no sólo sobre los resultados (evaluación sumativa), sino sobre los procesos (evaluación formativa), con el propósito de emitir recomendaciones para la toma de decisiones que conduzcan a mejoramientos de lo que se evalúa (el evaluando), es decir, el problema no está en los instrumentos, sino de obtener, interpretar y analizar de manera cada vez más integral la información, de lograr que las evaluaciones tengan

un carácter participativo incorporando activamente a los agentes implicados en el asunto que se evalúa (Facundo, 2015), por lo que se hace muy importante lograr recomendaciones, decisiones y mejoras que empoderen a los actores de los asuntos evaluados a realizar auténticos planes de mejoramiento que permitan resolver las preguntas y problemáticas inmersas en la situación que se evalúa, superando así las funciones y percepciones de que evaluar sea sinónimo de control, sino sobre todo de mejoramiento de la calidad de los procesos y resultados, que es fin último de toda evaluación. Por lo tanto, Facundo (2015) concluye que la evaluación no sólo es una disciplina científica que requiere una rigurosa formación científica, sino que se ha convertido en un requerimiento de las demás disciplinas, en una meta-disciplina, en una disciplina revolucionaria, en tanto es el instrumento por excelencia para garantizar el progreso y el desarrollo, con equidad social.

2.3.5.1. Los Enfoques de la Evaluación

En el marco del proceso de investigación científica, un asunto que ha estado latente en la atención de diversos pensadores e investigadores es la discusión en torno a la consideración del método más apropiado para estudiar los fenómenos, hechos o realidades. Esta discusión ha presentado diversos matices a lo largo de la historia, no obstante, en los planteamientos y aseveraciones pronunciadas por la comunidad científica se denota un predominio de la cuantificación como método válido para la producción de conocimiento; en contraste con un juicio peyorativo hacia la cualificación como práctica reconocida en la investigación en ciencias sociales.

Para Bonilla (2005), el núcleo del debate entre los enfoques de investigación se origina en el estatus científico dado a los métodos cualitativos, es decir permanentemente se ha negado la validez y se ha criticado la falta de rigurosidad en los procedimientos de carácter no

cuantificable, al abordar las realidades u objetos sociales. Lo anterior ha conllevado a los científicos sociales a limitar su labor investigativa bajo la mirada rígida e incuestionable del manejo de datos e instrumentos cuantificables, deviniendo en la simplificación del objeto de estudio, a tal punto que se desconocen las dimensiones estructurales (objetiva- subjetiva) de los problemas que estudian, lo cual restringe de forma desorbitada la comprensión y el alcance de las interpretaciones generadas.

2.3.5.2. Integración de los Enfoques

Considerando que la realidad social tiene dimensiones objetivas y subjetivas, el asunto substancial no será la selección del mejor método de conocimiento, sino cuál es el más pertinente para explicarla, partiendo en primera instancia de la naturaleza del problema que se estudia. Siendo lo cualitativo y cuantitativo propiedades de una realidad única e integrada; no de realidades excluyentes, por lo que se deben estudiar simultáneamente. Por lo tanto, los métodos cuantitativos y cualitativos deben utilizarse como herramientas complementarias de investigación. Así, el dilema entre los enfoques cualitativos y cuantitativos logra ser superado en la medida en que el investigador social asume el reto de desarrollar su capacidad analítica y usar sus conocimientos “para emplear los métodos de manera integrada que le posibiliten comprender la realidad social en sus dos dimensiones esenciales: la cuantitativa y la cualitativa” (Bonilla, 2005, p.15).

Para algunos autores, la discusión entre métodos cuantitativos y cualitativos corresponde a un contraste entre paradigmas (Cook, 1986). Sin embargo, Ortiz (2013) hace énfasis en que “el paradigma de Kun hace alusión a toda la constelación de creencias, valores, técnicas y demás, compartidos por los miembros de una comunidad dada” (p.6), por lo que la discusión no debe

entonces limitarse a la comparación entre métodos, sino a comprender las creencias y concepciones de la comunidad científica que adoptan cada paradigma. }

2.3.5.3. Evaluación Comprensiva

Entre los primeros propósitos cuando se realiza una declaración comprensiva de la observación de un fenómeno, proceso, programa o institución, se refiere al grado de satisfacción de las personas interesadas o afectadas por dicho fenómeno estudiado. Aunque la evaluación comprensiva apunta principalmente a la evaluación de programas educativos, estos, pueden tener alcances y afectaciones desde instancias muy amplias de orden nacional hasta la vida cotidiana en un salón de clase. Para que una evaluación sea útil debe estar orientada a un grupo específico de personas, porque se hace necesario conocer los intereses y el lenguaje apropiado que interprete los gustos y necesidades de los interesados; no hay un interés marcado en la búsqueda de la calidad o en la consecución de objetivos sino en la satisfacción de las personas involucradas.

Los procesos que adelanta la evaluación comprensiva comienzan con un ejercicio de reconocimiento del entorno, de los interesados, actores y protagonistas del proceso con el propósito de identificar los alcances y describir de manera global las actividades inherentes al mismo proceso y al objeto de estudio que se pretende evaluar. Se hace necesario descubrir los propósitos e intereses, conceptualizar las cuestiones y los problemas, identificar los datos necesarios para adelantar la investigación del problema para que de ese mismo modo se puedan seleccionar los observadores, los indicadores y los parámetros que permitirán establecer juicios de análisis conclusión, observar los antecedentes, las transacciones y los resultados, describir y estudiar casos concretos, realizar validación a través de búsqueda de evidencias, seleccionar y dar formato según las diferentes audiencias y ensamblar los informes formales que sean necesarios.

El modelo comprensivo es particularmente útil para realizar evaluaciones formativas orientadas a monitorear un programa o institución, cuando aún no es claro cuáles problemas pueden surgir, en estos casos se hace necesario realizar evaluaciones sumativas cuando las audiencias están interesadas en tener una comprensión de las actividades o procesos, de sus fortalezas y de sus deficiencias (Stufflebeam y Schinkfield, 1985)

Su propósito es comprender los programas educativos y sus actividades en profundidad, surge del paradigma naturalista, es decir que, observa lo qué sucede y cómo se reacciona frente a lo que pasa, es menos formal y más pluralista (diferentes juicios de valor), identifica cuestiones críticas (intereses, preocupaciones y problemas) que emergen en el contexto y la observación de lo que se evalúa determina las preguntas y los métodos de evaluación.

2.3.5.4. Evaluación de Instituciones

Escobar (2010) manifiesta que “las organizaciones sociales son la expresión concreta de las acciones colectivas que de manera consensuada y coordinada realizan los individuos, hombres y mujeres, en aras de alcanzar unas metas y objetivos comunes”, en ese mismo sentido, las instituciones son organizaciones sociales en las cuales las personas estructuran tareas y funciones claramente establecidas para la consecución de objetivos comunes en las cuales el interés personal se subyuga a los intereses colectivos y sociales. Para el buen desarrollo de una Institución y el alcance de las proyecciones de la organización es indispensable contar con talento humano capacitado y adecuado, para ello se requiere un equipo de personas competentes y comprometidas en el logro de los resultados corporativos, para tal fin la organización debe definir mecanismos que permitan reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral. Por esta razón, se ha visto la necesidad que las organizaciones definan un método que permita precisar metas y desarrollar competencias, que aporten a la productividad y liderazgo, de

tal manera que se fortalezca a la organización y la haga más competitiva, esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño (Prieto, 2013).

Las instituciones y en particular las educativas, van más allá de los intereses personales, caprichos individuales o coyunturas temporales, en este sentido, la Guía 34 de autoevaluación institucional establece que “una institución educativa no es sólo un edificio donde se trabaja o se estudia; es un conjunto de personas y bienes promovido por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar el servicio de la educación preescolar, básica y media.” (MEN, 2008, p.20), con calidad y pertinencia, de tal manera que tanto las instituciones educativas como los docentes tienen el compromiso y la responsabilidad social de preparar adecuadamente a las nuevas generaciones como individuos idóneos en el proceso de construcción y mejoramiento de las futuras sociedades.

CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El paradigma de investigación en este trabajo es cualitativo. Los modelos Cualitativos, humanos o alternativos marcan diferencia entre conocimiento descubierto y construido. Para Ortiz (2013) “el paradigma cualitativo no pretende presentar verdades absolutas, ni leyes de aplicación general, ya que reconoce la diversidad y pluralidad de escenarios, condiciones y situaciones que se presentan en la realidad, que por lo tanto son únicas e irrepetibles” (p.9). En cambio, el paradigma cuantitativo intenta a través del uso de las ciencias exactas representar realidades con mayor potencialidad de ser generalizados a otros escenarios. En la práctica, la evaluación cualitativa de los procesos educativos necesita ciertas habilidades intelectuales: estructuras cognoscitivas, procesos y estrategias de pensamiento. Con estas habilidades aprendemos a interpretar la realidad en forma sistemática, pudiendo dar cuenta epistemológica y metodológica de la elaboración de tal comprensión. El evaluador desarrolla una lógica de pensamiento que le permite interactuar con la realidad que pretende conocer, con el propósito de construir un conocimiento consistente acerca de esa realidad (Stake, 1995). Esta investigación está orientada al estudio en profundidad de la compleja realidad social, por lo cual, en el proceso de recolección de datos, el investigador va acumulando numerosos textos usando diferentes técnicas, obteniendo entrevistas, observaciones y documentos, que se adquieren normalmente a través de trabajo de campo (Patton, 2002).

En la investigación cualitativa la recolección de datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas; los participantes son fuentes internas de datos y el investigador también es un participante. Las características del análisis de los datos en la evaluación cualitativa varían dependiendo del modo en que hayan sido

recolectados los datos. Por lo general el análisis no se inicia con ideas preconcebidas, una vez reunidos los datos, se integran para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Los principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de los datos cualitativos son: credibilidad, confirmación, valoración y transferencia (Hernández, Fernández & Baptista, 2008)

En los años ochenta se presentó un debate que puso en discusión la vigencia de los criterios que legitiman el conocimiento en el campo de la investigación educativa y la pertinencia de los métodos cuantitativos de evaluación en la educación; en donde se enfatizó en el rol de la evaluación para retroalimentar a sus participantes acerca de errores y dificultades que se originaban, buscando corregirlos y mejorar las prácticas. Por lo tanto, se inició el desarrollo de métodos alternativos tales como los modelos evaluativos centrados en los actores y los estudios de caso (Stake, 1995).

Stake (2010) propuso tres elementos esenciales en los procesos de evaluación que son: la relatividad en el comportamiento de programas, la necesidad de la perspectiva de los contratantes y la concepción de que los estudios de caso constituyen el mejor método para representar las creencias y valores de los involucrados para integrar el reporte de evaluación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio de caso es un método de gran importancia para el análisis e investigación de las ciencias humanas y sociales, que implican proceso de indagación de manera sistemática y en profundidad de las particularidades de un objeto de estudio y su correspondiente evaluación. Para Stake (1995) “un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular (...) Estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo” (p.11) las circunstancias y sus particularidades deben ser lo suficientemente importantes y relevantes para capturar la atención y el tiempo del investigador. En este sentido López (2013) manifiesta que

“la unicidad o rareza del caso no es la más importante, sino la posibilidad de aprender lo máximo posible del mismo” (p.140).

Es deber del investigador acercarse al caso para su conocimiento total de la interacción de las variables, las relaciones y las causas asociadas, independientemente de las diferentes variaciones, ya que según López (2013), se pueden tener casos múltiples o simples, unidades de análisis (holísticos o detallados), objetivos de la investigación (descriptiva, demostrativa o generativa) y de las condiciones de temporalidad (diacrónica, sincrónica).

De acuerdo con Yin (1989) “los estudios de casos son las estrategias preferidas cuando las preguntas ¿cómo? y ¿por qué? son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real” (p.2).

El caso del CEDID Ciudad Bolívar es particular, puesto que, la alta rotación de los estilos de gestión directiva permite establecer diversos contextos, distintas características de estudiantes, profesores y comunidad, y por lo tanto variedad de soluciones e interpretaciones de cada momento y condiciones de la institución. La manera como cada institución y la comunidad educativa, asume la rotación de los estilos de gestión son indudablemente específicos e inéditos e invitan al análisis y seguimiento de esas particularidades; se convierten en motivo de investigación y evaluación para determinar la manera en la que la institución ha logrado conjugar, sobrellevar o potencializar los diferentes cambios de estilos de la gestión directiva.

Para estudiar este caso se hace necesario conocer a fondo cada una de las particularidades y características de la institución realizando una descripción y análisis de cada una de las categorías de la investigación aquí propuestas; implica un entendimiento comprensivo, una descripción extensiva y un análisis de cada una de las situaciones, variables, eventos y efectos generados en

cada uno de los estilos de gestión que históricamente se han planteado en los últimos quince años de vida institucional.

3.3. MODELO DE EVALUACIÓN

La evaluación comprensiva apunta principalmente a la evaluación de programas educativos e instituciones, estos, pueden tener alcances y afectaciones desde instancias muy amplias de orden nacional hasta la vida cotidiana en un salón de clase. El CEDID Ciudad Bolívar es una institución que por sus condiciones especiales y únicas se convierte en candidata excepcional para adelantar un estudio de caso, que según Stake (1995) pueden ser casos intrínsecos, instrumentales y colectivos.

Cada uno de los estilos de gestión abordados se convertirán en casos instrumentales que aportan luces para valorar los efectos de la rotación de dichos estilos de dirección frente al fortalecimiento de la gestión directiva de la institución. Para que una evaluación sea útil debe estar orientada a un grupo específico de personas, porque se hace necesario conocer los intereses y el lenguaje apropiado que interprete los gustos y necesidades de los interesados; no hay un interés marcado en la búsqueda de la calidad o en la consecución de objetivos sino en la satisfacción de las personas involucradas. En tal sentido, esta investigación no pretende generar políticas, ni transformaciones, ni decisiones en la vida institucional, sólo quiere comprender las incidencias positivas, negativas o neutrales que han generado para la institución, el fenómeno presentado y que se materializa en una elevada rotación o cambios de la administración directiva de la institución.

3.3.1. El caso único

Teniendo siempre presente que el caso tiene unos límites y unas partes constituyentes, cuando trabajamos en ciencias sociales y en servicios humanos, es probable que el caso constituya un objetivo que tenga incluso una personalidad, por lo que el caso, se convierte en un sistema integrado, en el cual no es necesario que las partes funcionen bien, y donde los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema. Cuando necesitamos aprender sobre un caso particular, tenemos un estudio intrínseco de casos; en el cual, Stake (1995) nos manifiesta que se encontraran un problema que se debe investigar, una situación paradójica y una necesidad de comprensión general. Este tipo de investigación se puede denominar estudio instrumental de casos. Sin embargo, cuando nos parezca oportuno elegir a varios casos, que de manera instrumental nos permita comprender un caso más general. Cada estudio de casos es un instrumento para aprender sobre los efectos de las normas de calificación, pero esto exige una buena coordinación entre cada uno de los estudios individuales. Podemos llamar a este trabajo estudio colectivo de casos.

Dadas las condiciones geográficas, las características socio-económicas del CEDID y su comunidad, las dimensiones físicas de sus cinco sedes, la cantidad de estudiantes, las tres jornadas, su cuerpo docente y administrativo, su organización, sus proyectos institucionales y su modelo pedagógico, hacen que esta institución sea única y particular. Las consecuencias y los efectos de la rotación de estilos de dirección no tendrán las mismas consecuencias en otra institución. Cada estilo de dirección se convierte en un caso instrumental para aprender sobre los efectos rotación y determinar el efecto colectivo en toda la institución. Lo anterior obliga una buena coordinación entre cada uno de los estudios individuales, se trata entonces de un estudio colectivo de casos.

3.3.2. Las preguntas de la investigación

Stake (1995) manifiesta que “el diseño de toda investigación requiere organización conceptual, ideas que expresen la comprensión necesaria, puentes conceptuales que arranquen de lo conocido, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos, y esquemas para presentar las interpretaciones a otras personas” (p.25), por lo tanto, las preguntas que nos planteamos nos generan líneas de acción, nos muestran puentes de relación y nos establecen conexiones entre las categorías, las variables independientes, las dependientes y sus causas y efectos. Muchas son las preguntas que se han venido planteando con el avance de la investigación. Algunas apuntan a la exploración de información general y otras van dirigidas a establecer temáticas fundamentales y otras solo conducen a datos puntuales igualmente útiles para el proceso.

Para el presente caso, se hace necesario preguntarse ¿De qué manera se han desarrollado los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar y cómo han aportado al fortalecimiento de la gestión Directiva de la institución?, ¿Cuántos estilos de dirección han pasado por la institución en los últimos 15 años?, ¿Cuál es la razón por la cual se trasladan tan rápido los rectores?, ¿Cuál es la influencia del entorno en el tiempo de permanencia de cada rector?, ¿Cómo caracterizar las causas asociadas a la rotación de los estilos de dirección en el CEDID ciudad Bolívar?, ¿Cómo caracterizar los estilos de dirección desarrollados en el CEDID Ciudad Bolívar?, ¿Qué recomendaciones podemos elaborar a partir de las conclusiones evidenciadas en la investigación, entre muchos otros interrogantes que van apareciendo en el desarrollo de la investigación?

3.3.3. La naturaleza de la investigación cualitativa.

Para Stake (1995) “No existe una fuente única de la investigación cualitativa” (p.41), hay que detenerse en tres diferencias importantes entre la orientación cualitativa y la cuantitativa: la primera es la distinción entre explicación y comprensión como objeto de la investigación; la

segunda, la distinción entre una función personal y una función impersonal del investigador, y la tercera una distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido. De igual forma, Stake (1995) destaca “una diferencia entre búsqueda de causas frente a búsqueda de acontecimientos. Los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control; los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe” (p.41). Para los investigadores las características que hacen único el caso, los contextos y las condiciones de tiempo y lugar son fundamentales para la comprensión y explicación del caso.

Por lo tanto, la individualización es una tarea importante para entender la particularidad y la singularidad del caso. Se debe tener en cuenta que los responsables de la interpretación son quienes deben estar en la observación de campo y las variables dependientes, de establecer no tanto por su operatividad sino su importancia interpretativa en la determinación de las relaciones explicativas de los eventos. Para Stake (1995) “en los estudios cualitativos de casos se esperan descripciones abiertas, comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples” (p.46), es decir que no se trata de trazar un plan rígido sino por el contrario, debe estar abierto a las variaciones necesarias de acuerdo a la evolución, a los hallazgos y reconsideraciones pertinentes.

3.3.4. La recolección de datos

Las partes absolutamente esenciales de un plan de recogida de datos son la definición del caso, la lista de las preguntas de la investigación, la identificación de los ayudantes, las fuentes de datos, la distribución del tiempo, los gastos, el informe previsto. Stake (1995) manifiesta que para levantar la información adecuada y necesaria en el proceso de la observación de campo, es pertinente revisar o descubrir lo que se planteó al inicio de un estudio de casos; se debe considerar las preguntas, las hipótesis o los temas que ya se han planteado, leer algunos trabajos sobre estudio de casos, tanto de contenido metodológico como ejemplos de ellos, buscar uno o

más estudios que se puedan utilizar como modelo; identificar el "caso" para determinar si fue impuesto, seleccionado como representativo, o sencillamente conveniente. Asimismo, se hace necesario definir los límites del caso (o casos) tal como aparecen de antemano, anticipar problemas clave, acontecimientos, características, espacios, personas, signos fundamentales, considerar el posible destinatario de los informes preliminares y finales.

La observación es estrategia fundamental, Las observaciones conducen al investigador hacia una mejor comprensión del caso. El plan de observación se va perfilando mediante el estudio del caso, se hace necesario que las observaciones sean pertinentes para el caso en cuestión. Para desarrollar una experiencia representativa para el lector, para que tenga la sensación de estar ahí, hay que describir bien el entorno físico, es decir, hay que hacer una descripción juiciosa del contexto. Para Stake (1995) se debe existir un cierto equilibrio entre la unicidad y lo ordinario del lugar. Para la mayor parte de investigadores y de lectores, el espacio físico es fundamental para alcanzar los significados.

La entrevista permite rescatar datos, experiencias y observaciones que el investigador no tuvo la oportunidad de conocer u observar, pero que otros si lo han logrado y eso hace parte fundamental de la intención del estudio de caso, la descripción y la interpretación que poseen otras personas alrededor de un proceso o fenómeno presentado. En este sentido, el entrevistador debe estar preparado con absoluta claridad de la información que quiere obtener, Stake (1995) manifiesta que es extremadamente fácil no ser capaces de hacer las preguntas adecuadas, y terriblemente difícil dirigir a los entrevistados hacia los temas elegidos. En cuanto a la revisión de documentos, es claro que casi todos los estudios requieren, de una forma u otra, examinar periódicos, informes anuales, correspondencia, actas de reuniones, y cosas parecidas.

En nuestro caso, los rectores que han pasado por la institución son fuente muy importante de información, son ellos quienes han tenido la oportunidad de desarrollar su estilo de dirección,

haciendo la interpretación de las normas, el marco legal de las políticas educativas, las directrices y orientaciones del MEN, la administración central y de la dirección local de la institución. Son ellos quienes pueden ayudar a interpretar el sentido de una u otra decisión, una u otra posición, frente a cualquier situación cotidiana institucional.

Durante los últimos quince años se han desarrollado Once estilos de dirección distintos, de los cuales se toman los estilos de dirección que por sus características determinan gran interés para esta investigación, su información se obtiene mediante una entrevista semiestructurada. Así mismo, los profesores que por su trayectoria académica, liderazgo, compromiso y tiempo de permanencia en la institución, son poseedores de información valiosa e importante acerca de la incidencia de los estilos de dirección que han tenido la oportunidad de conocer. De igual manera se cuenta con personal administrativo que ha permanecido por más de quince años y que reciben a diario y en forma directa los efectos de un estilo u otro. De igual manera se procede con entrevista semiestructurada para los padres de familia y estudiantes. La revisión documental se realiza para todos los informes de autoevaluación de los cuales se extrae información acerca del desarrollo de las gestiones directivas en cada uno de los últimos años.

3.3.5. Análisis e interpretación

Para Stake (1995), no existe un momento determinado en el que se inicie el análisis de datos. El estudio cualitativo aprovecha las formas habituales de interpretar las cosas. De cuando en cuando nos encontramos con algo realmente nuevo, algo que guarda muy poca relación con experiencias anteriores. Los casos raras veces existen solos. Si hay uno, seguramente habrá otros en alguna otra parte.

Los investigadores utilizan dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda

decir algo sobre ellos como conjunto o clase. En los estudios intrínsecos de casos, la tarea principal es llegar a entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos categóricos nos ayudará, pero estos fines están subordinados a la comprensión del caso. En los estudios instrumentales, en los que el caso sirve para ayudar a comprender sus propios fenómenos o relaciones, se necesitan más datos y mediciones categóricas. Se puede prescindir de atender a la complejidad del caso, para concentrarse en las relaciones recogidas en nuestras preguntas de la investigación. La naturaleza del estudio, el objetivo de las preguntas de la investigación, la curiosidad del investigador, determinan muy bien el tipo de estrategias que se deben seguir en el análisis: la suma categórica o la interpretación directa. Teniendo siempre presente que lo que se trata de comprender es el caso, se analizan episodios o materiales escritos pensando en la correspondencia. Se Intenta comprender las conductas, los temas y los contextos en lo que atañe al caso particular.

Las entrevistas Semiestructuradas se acogen al proceso de transcripción, digitalización, organización temática, análisis e interpretación. Es necesario clasificarlas por categorías y subcategorías para ir identificando puntos comunes, coincidencias y diferencias. Se hace necesario establecer las convergencias, las divergencias, las diferencias en términos de los Factores de Permanencia, la gestión Directiva y el ejercicio del Liderazgo. Lo anterior permite establecer los índices de incidencias de cada una de las categorías analizadas para determinar los efectos generados en la consolidación de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar.

3.3.6. La triangulación

Durante el desarrollo del estudio de caso se hace necesario mantener máxima atención acerca de la efectividad de las tareas adelantadas, de las estrategias planteadas y de la exactitud lograda en cada una de las interpretaciones generadas. Todos los investigadores reconocen que es necesario no sólo ser exacto en la medición de las cosas, sino también lógico en la interpretación

del significado de esas mediciones, lo anterior obliga a mantener estándares de validez y rigurosidad demostrables.

3.3.7. Las funciones del investigador de casos

El investigador de casos desempeña funciones diferentes y elige cómo se deben desempeñar. Estas funciones incluyen las de profesor, observador participante, entrevistador, lector, narrador de historias, defensor, artista, consejero, evaluador, consultor y otras. Aunque a menudo parece que las reglas de la investigación estén determinadas y sean restrictivas, los estilos que adoptan los investigadores cuando diseñan, estudian, escriben y consultan varían considerablemente. Cada investigador, de forma consciente o inconsciente, toma decisiones continuamente sobre la importancia que hay que conceder a cada una de las funciones (Stake, 1995). De todas las funciones, la de intérprete y recolector de datos es fundamental. La mayor parte de los investigadores cualitativos de hoy piensan que el conocimiento es algo que se construye, más que algo que se descubre.

Stake (1995) resalta que “la mayoría de los investigadores cualitativos son relativistas, ya que hacen hincapié en la elaboración personal y experiencial del conocimiento [...]. La igualdad es un concepto absolutista, no una visión relativista. Los relativistas piensan que el valor de las interpretaciones varía según sean su credibilidad y utilidad” (p.91)

3.4. CORPUS DE INVESTIGACIÓN

El universo poblacional de esta investigación son los estamentos del CEDID Ciudad Bolívar, pues es aquí donde se han desarrollado los escenarios relacionados con nuestro problema de investigación. Los efectos de la rotación de estilos de gestión directiva afectan tanto a los docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y egresados. El tipo de afectación y la

experiencia vivida depende del estamento referido. El equipo de docentes está conformado en su mayoría por profesores de larga trayectoria institucional que superan los quince años de permanencia en el colegio, el equipo administrativo, aunque tiene menos estabilidad y permanencia, encontramos algunos que también superan o están alrededor del mismo tiempo mencionado.

De igual forma, existe un alto porcentaje de estudiantes que recorren toda su edad escolar en las aulas de la institución, desde la educación de primaria y primera infancia hasta la culminación de su educación media vocacional. Los Padres de Familia y comunidad en general, es medianamente estable, con una moderada rotación y movilidad, pero que logran desarrollar sentido de pertenencia y generar vínculo institucional. Los egresados mantienen una baja relación con la institución, aunque en algunos casos dicho vínculo se evidencia más en relaciones estrechas con profesores o con proyectos de larga trayectoria institucional.

Como actores principales y fuentes de información de este proceso se creyó que eran los rectores que han tenido la oportunidad de ejecutar su estilo de gestión en la institución, ya que son ellos quienes nos comparten sus experiencias, éxitos y fracasos durante tu permanencia al frente de sus cargos. Sin embargo no pueden ir más allá de ser aportadores de información que como manifiesta Stake (1995), además de las preguntas temáticas están las preguntas generales que hay que responder porque buscan la información necesaria para la descripción del caso, lo cual quiere decir que sin despreciar la valiosa información que pueden aportar los directivos docentes, líderes y ejecutores de los estilos de gestión directiva, no son ellos los afectados directos por los cambios de estilo de dirección; por lo que se puede considerar modificar e incluso sustituir las preguntas iniciales y continuar el estudio de caso sin dificultad.

Por lo anterior, se consideró para la investigación, tener presente a los profesores que durante muchos años han tenido la oportunidad de conocer, compartir y asimilar cada uno de los estilos

de dirección planteados cada vez que llega una nueva administración con su estilo de gestión propio; y a otros estamentos educativos como el cuerpo administrativo, los estudiantes, padres de familia y acudientes en general, ya que son ellos quienes de una u otra manera son testimonio de las características de cada estilo de gestión directiva.

Los criterios más importantes para seleccionar la representatividad de la muestra en el proceso de la obtención de la información son: el tiempo de permanencia en la institución (superior a 10 años), la cercanía a los procesos de gestión directiva (docentes y administrativos que han conocido y vivido los diferentes estilos de gestión directiva), la participación activa en los procesos escolares y la capacidad de síntesis y análisis que le permitan al aportar información valiosa en este proceso de investigación. Cada uno de los estamentos mencionados proporcionan información y datos necesarios que mediante métodos de triangulación y entrelazamiento de dicha información nos permite determinar relaciones de causalidad, establecimiento de variables directas e indirectas, nivel de incidencia y evaluación de los efectos de cada uno de los estilos de gestión directiva que han liderado la gestión escolar en la institución.

3.5. LA MUESTRA

La muestra en el proceso cualitativo para Hernández, Fernández & Baptista (2008) es “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.562); sin embargo, es de reconocer, que en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante, ya que según Hernández, Fernández & Baptista (2008), “lo que se busca en una investigación de enfoque cualitativo es profundidad, motivo por el cual se pretende calidad más que cantidad, en donde lo fundamental es la aportación de personas, participantes,

organizaciones, eventos, hechos etc., que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación que se han planteado” (p.564).

Cuadro 6. Muestra poblacional

ESTAMENTO	PARTICIPANTES	PERMANENCIA	DESCRIPCIÓN
Rectores	William Pérez Armella	2017 – Actual	Desde Febrero de 2017
	Eliana del Carmen Hernández	2016 – 2017	Actualmente Rectora Normal María Montessori
	Luis Buitrago Valderrama	2012 – 2015	Actualmente Rector en Colegio Villa Amalia IED
	William Pérez Alarcón	2010 – 2011	Actualmente Rector en Colegio Rodolfo Llínas IED
	Pedro Pablo Soler	2009 - 2010.	Actualmente Colegio Almirante Padilla Usme
Coordinadores	Martha Rojas	8 años	Sede A
	Jorge Erazo	9 años	Sede Tanque Laguna
	Alix Vizcaíno	16 años	Sede Santa Rosita
	Juan Carlos Torres	12 años	Jornada Fin de semana
	Nidia Moreno	24 años	Sede A Jornada Tarde
Profesores	Fernando González	20 años	Área de Ciencias Naturales
	René Cubillos	18 años	Área Deportes
	Saúl Ramírez	19 años	Área: Artes
	Álvaro Gómez	18 años	Área Matemáticas
	Rosario Latorre	22 años	Área Ciencias Sociales
	Javier Montoya	20 años	Área Tecnología
	Stevenson Garcés	22 años	Área Artes
Auxiliares Administrativo	Jesucita Hinestrosa	22 Años	Auxiliar Administrativo en sede A
	Alberto González	24 Años	Jefe de Almacén e inventarios
Padres de Familia	Fanny Cerinza	20 años	Consejos de padres, asociación de padres y consejo directivo.
	Nancy Fabiana Rincón	10 años	Consejos de padres, asociación de padres y consejo directivo.
	José Manuel Triana Cantor	16 años	Consejos de padres, asociación de padres
	Melba Cantor.	20 años	Consejos de padres y comités de Convivencia
	Elías Suarez	20 años	Consejos de padres, asociación de padres y consejo directivo.

Fuente propia

Por lo anterior, la muestra poblacional descrita en el cuadro 6., se determina teniendo en cuenta el tiempo de permanencia en la institución (entre 10 y 15 años) y la participación directa en los procesos internos de la institución (docentes, administrativos y padres de familia); en el caso de los rectores se han seleccionado 5 de los 11 rectores que han hecho parte del periodo de

análisis, los 5 coordinadores con mayor tiempo de permanencia y que se encuentran vinculados en ambas jornadas y en sus diferentes sedes, 7 docentes que superan el tiempo de permanencia al periodo de análisis y que por sus dinámicas de trabajo han estado vinculados directamente con los procesos institucionales, 2 auxiliares administrativos cuyo tiempo de permanencia supera a los quince años y 5 padres de familia o acudientes que además de mantener su condición durante el periodo de análisis de la presente investigación, han estado vinculados en la asociación de padres de familia, consejos directivos o comités institucionales.

3.6. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las categorías son “secciones o clases que reúnen un grupo de elementos (unidades de registro en el caso del análisis de contenido) bajo un título genérico, reunión efectuada en razón de los caracteres comunes de estos elementos” (Porta y Silva, 2003, p.14); en la presente investigación, se analizará la información obtenida en las entrevistas y cuestionarios, partiendo de cuatro categorías preestablecidas y que se relaciona directamente con los objetivos específicos como son: el Contexto Institucional, la gestión directiva, los estilos de dirección y el periodo de permanencia, las cuales se describen a continuación.

3.6.1. Contexto Institucional

Para la caracterizar las causas asociadas a la rotación de los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar, se considera pertinente analizar el contexto de la institución desde el punto de vista histórico y geográfico, también las relaciones existentes con los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa dentro y fuera de la Institución, así como la percepción de seguridad; cada subcategoría se explicará partiendo de las subcategorías de segundo y tercer orden, presentes en el cuadro 7.

Cuadro 7. Categoría de Contexto Institucional con subcategorías

SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS DE SEGUNDO ORDEN	SUBCATEGORIAS DE TERCER ORDEN
HISTÓRICO	Inicio	Fundación, construcción, concesión.
	Denominación	Perfiles, Educación técnica, industrial y/o académica.
	Proyecto Educativo	Misión, visión, planeación estratégica, convenios.
	Directivos docentes	Periodos de permanencia, transiciones, ausencias.
GEOGRÁFICO	Distancia	Tiempos de desplazamiento, rutas, medios de transporte.
	Movilidad Local	Tipos de vías, acceso a medios de transporte.
	Instalaciones físicas	Distribuciones de espacios, privacidad, comodidad.
RELACION CON COMUNIDAD EXTERNA	Padres y Acudientes	Relaciones personales y laborales, credibilidad.
	Entes de Control	Reconocimiento, apoyo, mesas de trabajo.
	Injerencia externa	Derechos de petición, tutelas, paros.
RELACION CON LA COMUNIDAD INTERNA	Estudiantes	Reconocimiento, manejo de las relaciones interpersonales.
	Docentes	Reconocimiento, manejo de las relaciones interpersonales.
	Auxiliares administrativos	Reconocimiento, manejo de las relaciones interpersonales.
	Autonomía institucional	Proyectos institucionales, tiempos y procesos, poder decisorio.
	Clima Laboral	Sobrecarga laboral, tramitaciones, procesos pendientes, dimensión institucional.
SEGURIDAD	Amenazas	Amenazas directas, sospechas, agresiones verbales, agresiones físicas, sensación de vulnerabilidad
	Grupos al margen de la ley	Disputas territoriales, fronteras Invisibles

Fuente: Construcción propia

3.6.2. Estilos de Dirección

La caracterización de los diferentes estilos de dirección predominantes en los rectores que han laborado en el CEDID Ciudad Bolívar en los últimos 15 años se realiza teniendo en cuenta los modelos de gestión planteados por Palomo (2010), los estilos de manejo autoridad

clasificados por Weber y citados por Trista (1998) y los estilos de liderazgo esbozados por Trista (1998), los cuales se resumen en el cuadro 8.

Cuadro 8. Categoría de Estilo de Dirección con subcategorías

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS DE SEGUNDO ORDEN
ESTILO DE DIRECCIÓN	Modelos de Gestión	Transaccional
		Transformacional
	Manejo de Autoridad	Tradicional
		Racional
		Carismática
	Ejercicio de Liderazgo	Autocrático
		Democrático
		Laissez faire
		Paternalista
		Burocrático

Fuente: Construcción propia

3.6.3. Gestión Directiva

Cuadro 9. Categoría de Gestión Directiva con subcategorías

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS DE SEGUNDO ORDEN
GESTIÓN DIRECTIVA	Horizonte institucional	Misión, visión, metas institucionales.
	Direccionamiento estratégico	Articulación, cultura institucional.
	Seguimiento y evaluación.	Procedimientos.
	Mecanismos de comunicación	Canales de divulgación interinstitucional.
	Alianzas y acuerdos interinstitucionales	Relaciones con el sector productivo, convenios.
	Clima institucional	Integración, trabajo en equipo, manual de convivencia.
	Gobierno escolar	Consejo directivo y académico, personero, contralor.

Fuente. Construcción propia

Para determinar la incidencia de los estilos de dirección en el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos 15 años, se determinan las subcategorías a partir de la Guía 34 del MEN (2008) que corresponde a la guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento, como se muestran en el cuadro 9.

3.6.4. Periodo de permanencia

Para determinar la incidencia de cada uno de los estilos de gestión directiva en el fortalecimiento de la dimensión institucional del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos 15 años es necesario determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que han enfrentado los rectores, según su periodos de permanencia y su estilo de gestión directiva; al igual que con las anteriores categorías, se determinaron unas subcategorías de análisis, las cuales se describen en el cuadro 10.

Cuadro 10. Categoría de Periodo de Permanencia con subcategorías

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SUBCATEGORIAS DE SEGUNDO ORDEN
PERIODO DE PERMANENCIA	DEBILIDADES	Procesos de autoevaluación
		Planes de Mejoramiento Institucional
		Articulación de procesos
	OPORTUNIDADES	Gestión de recursos
		Fortalecimiento de procesos
		Consolidación de convenios
	FORTALEZAS	Fortalecimiento de procesos
		Planeación y ejecución
		Estímulos y reconocimientos
	AMENAZAS	Planta Física
		Relaciones Interinstitucionales
		Imagen Externa
		Sentido de pertenencia

Fuente. Construcción propia

3.7. SUPUESTOS TEÓRICOS

La alta rotación de los estilos de gestión directiva en el CEDID Ciudad Bolívar no permite la consolidación de la gestión directiva institucional, producen inestabilidad, incertidumbre y poco fortalecimiento de las iniciativas y proyectos. No favorece el mejoramiento de cada una de las dimensiones de la gestión institucional, produce un desgaste del modelo de gestión, demasiada intervención de la comunidad. Lo anterior desencadena desmotivación y distracción por parte del docente directivo, quien asumió el reto de dirigir la institución, pero su condición se diluye muy pronto y comienza a buscar su traslado y la correspondiente reubicación en otra institución.

Lo anterior, ha generado un fenómeno de supervivencia y funcionamiento institucional sin la figura del rector, a lo que también se suma la idea generalizada de que cada rector que llega a la institución no tardará mucho tiempo y por lo tanto no dan importancia a su estilo de gestión. En muchos casos, el estilo de gestión directiva termina adaptándose a la dinámica institucional devaluando aún más el estilo de gestión de cada directivo docente rector que asume la dirección de la institución.

3.8. PROCESO Y FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.8.1. Descripción de los Instrumentos

El verdadero instrumento de la recolección de datos es el mismo investigador ya que como plantea Hernández, Fernández & Baptista (2010) “el investigador es quien—mediante diversos métodos o técnicas— recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información” (p.409), de igual forma para Cuevas (2009) citado por Hernández, Fernández & Baptista (2010), cuando se trata de escoger los instrumentos más adecuados para la recolección de la información se hace necesario identificar las ventajas y desventajas de cada uno, eso quiere

decir que, la selección del estilo de investigación para un proyecto en particular depende del planteamiento del estudio, los objetivos específicos de análisis, el nivel de intervención del investigador, los recursos disponibles y el tiempo. Por lo anterior para la presente investigación, se encuentra más apropiado usar la entrevista semiestructurada, las encuestas o cuestionarios y la revisión documental para lograr recoger la información adecuada y necesaria para caracterizar y evaluar los estilos de gestión directiva de la institución CEDID ciudad Bolívar; puesto que “al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.409).

3.8.1.1. Entrevista semiestructurada

Hernández, Fernández & Baptista (2010), manifiestan que en las entrevistas semiestructuradas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, motivo por el cual previo a las entrevistas se realiza una encuesta que permite consolidar las preguntas más adecuadas que logren caracterizar cada uno de los estilos de gestión directiva desarrollados en la institución. El diseño y organización de las preguntas obedecen a lo establecido en cada una de las categorías y subcategorías planteadas en la investigación (ver anexo 1) y serán aplicadas a los Rectores y Coordinadores de la institución.

3.8.1.2. Cuestionarios

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), los cuestionarios son los instrumentos más utilizados en la recolección de datos y consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o

más variables a medir, estos deben ser claros y congruentes con el planteamiento del problema. El cuestionario comprenderá de 32 preguntas adaptadas a cada una de las poblaciones objetivo y su análisis para esta investigación se realiza desde el punto de vista cualitativo; las preguntas se relacionan con las categorías y subcategorías de análisis; de la pregunta 1 a la 10 con el Contexto Institucional, de la 11 a la 15 con la gestión directiva, de la 16 a la 30 con los estilos de dirección y la 31 y 32 con el periodo de permanencia (ver anexo 2). Los cuestionarios se aplicarán a toda la población determinada en modo de cuestionario de google, para que sea más fácil el acceso a ésta. En el caso particular de los rectores, coordinadores y profesores sirve como instrumento inicial para identificar y moldear eficientemente las preguntas de la entrevista logrando precisar conceptos y mayor información, así mismo, cumplen la función de ambientar la temática de la entrevista y el trabajo del grupo focal adelantado con los docentes.

3.8.1.3.Revisión documental

La Revisión Documental, se realizará partiendo del análisis de los informes de gestión directiva y actas de entrega realizados por parte de los rectores salientes, documentos que según Hernández, Fernández & Baptista (2010)“son escritos personales de tipo profesional normalmente de difusión pública” (p.433), en los que se realiza una radiografía de la gestión directiva adelantada. De igual manera, se revisan documentos Grupales como el Proyecto Educativo Institucional en lo concerniente al contexto histórico, la misión y la visión de la institución, así como, el horizonte institucional y la planeación estratégica. El reconocimiento histórico y contextual permite realizar una mirada retrospectiva que explica gran parte de las condiciones actuales de la institución dadas las condiciones de su fundación y evaluados los eventos que cronológicamente se han venido desarrollando hasta el tiempo presente.

3.8.2 Validez de los Instrumentos

La validación de los instrumentos para este proceso investigativo se realiza a partir de las dos estrategias más conocidas en el ámbito de la investigación cualitativa: la prueba Piloto y la validación de expertos. La prueba de pilotaje, tal cual como la define Hernández, Fernández & Baptista (2010) “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento” (p.210). Dicha prueba de pilotaje fue aplicada en entrevista semiestructurada a tres participantes (ver cuadro 11) de los estamentos directivo y docente que por su tiempo de permanencia y trayectoria en la institución pueden aportar valiosa información ya que han conocido de primera mano cada uno de los diferentes estilos de gestión directiva en la institución.

Cuadro 11. Prueba Piloto como validación de Instrumentos

PAR ACADÉMICO	APORTES Y/O SUGERENCIAS
Docente 1	Cada estamento debe tener unas preguntas específicas, las cuales deben ser claras y puntuales.
Docente 2	Sus aportes fueron enfocados a la redacción presentada en las preguntas y si eran claras y enfocadas a cada uno de los objetivos específicos.
Docente 3	Consideró que el cuestionario era un poco extenso y las preguntas de respuesta abierta, pueden generar un alto volumen de información, el cual no se pueda consolidar fácilmente.

Fuente: Construcción propia

La validación de expertos la realizan profesionales conocedores del ejercicio directivo Docente, de la investigación cualitativa y de la investigación evaluativa en cuestión. Se cuenta con la participación de un Directivo Docente Rector de una Institución Educativa Distrital, magister con varios años de experiencia directiva, una investigadora del Instituto para la investigación y el desarrollo pedagógico – IDEP y un docente Magister en Evaluación y

aseguramiento de la calidad de la educación de la misma institución origen de esta investigación; los cuales presentaron sus aportaron y/o sugerencias, condensadas en cuadro 12.

Cuadro 12. Pares Académicos que validaron los Instrumentos

PAR ACADÉMICO	APORTES Y/O SUGERENCIAS
Rector de una Institución Educativa Distrital	Le llamo la atención las preguntas relacionadas con la gestión directiva, puesto que hace énfasis al horizonte y direccionamiento estratégico institucional; y los aportes fueron encaminados a este punto.
Investigadora del IDEP	En este caso, los aportes fueron enfocados a las preguntas de estilo de dirección; además hizo énfasis en la importancia del conocer el contexto institucional como base para el desarrollo de la investigación.
Docente par académico de la Maestría	Considero que las preguntas están acordes al grupo poblacional con el cual se realiza la investigación; hizo énfasis en la importancia de aplicar el cuestionario de forma virtual por ser más fácil el acceso de estos en cualquier momento.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información se desarrollará en dos etapas, la primera etapa con el empleo del software especializado en el análisis cualitativo de datos, llamado MAXQDA, y la segunda etapa de categorización como proceso de validación de la investigación.

4.1. EMPLEO DE SOFTWARE MAXQDA

Durante la primera etapa se emplea el software, el cual se caracteriza por poseer una estructura elegante y clara del programa, además de tener diferentes y extensas funciones combinadas con una visualización única y disponible para los procesos de codificación, revisión y escritura de memos. Este software permite importar y analizar entrevistas, datos de grupos focales, de encuestas por internet o de páginas web. Además, le permite importar archivos de imágenes, de audio y de vídeo, hojas de cálculo, datos bibliográficos y hasta tweets. Los documentos analizados en MAXQDA, se obtuvieron de los cuestionarios de google que contestaron los rectores, coordinadores, padres de familia, administrativos y estudiantes, y de las entrevistas realizadas a los rectores y coordinadores; los cuales se analizaron bajo las categorías de análisis: contexto institucional, gestión directiva, estilos de dirección y periodos de permanencia.

4.2. CATEGORIZACIÓN COMO PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La categorización en la investigación cualitativa se considera un proceso de reducción y codificación de los datos obtenidos. Rodríguez, Gil y Garcés (1999) manifiestan que “a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas”(p.205); por lo tanto, es necesario en el análisis, segmentar las ideas y/o

conceptos encontrados en la conceptualización y que resultan importantes y significativas desde el punto de vista de la investigación.

4.2.1. Categoría de Contexto Institucional

Da cuenta del objetivo específico: *Caracterizar las causas asociadas a la rotación de los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar.* Al realizar la revisión documental de actas y libros institucionales, se evidenció que el CEDID Ciudad Bolívar desde sus inicios presentó grandes problemas de identidad institucional, desorganización administrativa, pedagógica y curricular, puesto que desde que empezó su funcionamiento, el constructor inicial dejó la obra inconclusa, lo que ocasionó inseguridad en el sector, constantes robos, violaciones y consumo de sustancias psicoactivas; sin embargo y ante la manifestación de la comunidad se logra que la Secretaria de Educación Distrital (SED), se apropie del colegio y entrega en concesión la terminación y la administración de la institución a la organización Minuto de Dios dentro del programa de los Centros de Enseñanza Distrital Media Diversificada – CEDID. La Organización Minuto de Dios ejecutó la administración desde 1994 hasta 1998 y posteriormente la asume la SED a través de la Rectora Rosa Delia Gómez Garzón. A partir de este momento y en los últimos 15 años (2004 hasta 2019) han estado 11 rectores al frente de la institución; lo anterior da un periodo de permanencia en promedio de 1.36 años para cada estilo de gestión directiva desarrollada en la institución. El menor tiempo de duración fue una rectoría encargada en un lapso de 2 meses. El periodo más largo de permanencia ha sido de 3 años y dos meses. Para la mayoría de los rectores, el CEDID fue su primera experiencia en el cargo (Ver cuadro 2 de este documento). En los años 2009 y 2010, aparece un periodo en el que la crisis de permanencia se agudiza más toda vez que durante este lapso de tiempo la institución tiene que funcionar de la mano de 4 rectorías en encargo ejercidas por coordinadores provenientes de otras instituciones,

quienes asumían los cargos con un alto grado de incertidumbre a la espera de la llegada de un rector en propiedad (Manual de Convivencia CEDID Ciudad Bolívar; PEI, 2018).

El cuerpo docente que lleva más de 20 años en la institución, manifiestan que desde el mismo momento en que comenzó a funcionar, hubo dificultades, las cuales han sido difícilmente superadas a la fecha; una concesión atípica a los modelos de concesión existentes, una definición de CEDID irregular por localización geográfica, recursos y estudio del entorno, es decir, esta institución recibió esta denominación por decisiones apresuradas de la administración de turno sin la realización de los respectivos estudios, adecuación de recursos, dotación de materiales y espacios ni perfil de los estudiantes. A lo anterior se le une la necesidad de atender la alta población de estudiantes de esta localidad, motivo por el cual, se obligó a la institución a incorporar estudiantes con situaciones de extra edad, problemas e historiales de mala convivencia, que en muchos casos habían sido expulsados de otras instituciones, planta docente incompleta y con falta de adecuación de la planta física; lo que ha ocasionado altos niveles de problemáticas administrativas, convivenciales y académicas para todos los entes educativos presentes en la institución.

En la historia que presenta el manual de convivencia, se hace referencia a la poca claridad en la definición inicial de la naturaleza de la institución, las políticas de la SED que en cada administración distrital cambia de rumbo, las políticas del MEN en torno a la educación técnica e industrial, la intervención de la comunidad quien exige un cumplimiento de los objetivos iniciales de la institución, la reorganización administrativa que la duplicó con las 4 sedes de educación de primera infancia y primaria, entre muchas otras problemáticas; lo que ha llevado a ser reconocida como una institución demasiado compleja, problemática, desgastada y poco atractiva para la comunidad de Rectores del Distrito Capital.

Cuadro 13. Condensado de la Categoría de Contexto Institucional

SUBCATEGORIAS	CAUSAS ASOCIADAS A LA ROTACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL CEDID CIUDAD BOLÍVAR
HISTÓRICO	Desde que empezó su funcionamiento con una obra inconclusa, presentó grandes problemas de identidad institucional, desorganización administrativa, pedagógica, curricular y social ya que ocasionó inseguridad en el sector, por constantes robos, violaciones y consumo de sustancias psicoactivas.
GEOGRÁFICO	Para algunos padres de familia, la ubicación del Colegio tiene graves problemas de seguridad, especialmente en la jornada de la tarde ya que hay mucho vándalo que permanece en los alrededores; los rectores, administrativos y algunos docentes manifiestan que la ubicación del colegio tiene vías de fácil acceso lo que permite una corta duración en el recorrido de llegada y salida de la institución.
RELACION CON COMUNIDAD EXTERNA	El Colegio tiene una gran cantidad de padres de familia llevan más de 15 años como acudientes en la institución, en algunos casos ya están estudiando hijos de exalumnos, lo que indica que, a pesar de la rotación de rectores, se considera una buena opción para la formación escolar de sus hijos. Los padres perciben buenas y excelentes relaciones personales y laborales entre el rector y los demás estamentos del colegio; y no perciben situaciones de amenazas o inseguridad hacia los rectores.
RELACION CON LA COMUNIDAD INTERNA	<p>Los coordinadores que son las personas más cercanas a los rectores, consideran que los factores que pueden incidir en el traslado de los rectores son el sentido de pertenencia, la cercanía (distancia) al lugar de residencia, las situaciones de amenaza, persecución o acoso Laboral, los cambios en el carácter de la institución, detrimento del ambiente laboral, la magnitud y complejidad de la Institución; sin embargo, algunos han tenido que dejar su rectoría por finalización del encargo, aun cuando están convencidos de su decisión de quedarse en la institución.</p> <p>Para el personal administrativo la percepción de la relación laboral y personal de los rectores con cada uno de los estamentos es buena; algunos han percibido o conocido situaciones de afectación en temas de seguridad e integridad física hacia los rectores.</p>
SEGURIDAD	Este es una de las subcategorías que menos impacta la decisión de retiro del rector, puesto que ninguno ha tenido algún tipo de agresiones físicas; sin embargo, se han presentado agresiones verbales, amenazas, sensación de vulnerabilidad.

Fuente: Condensados de las encuestas.

Para muchos Rectores, los factores que determinaron sus peticiones de traslado están basados en la necesidad de acercarse al lugar de residencia, dadas las condiciones de tráfico impredecible, la excesiva carga laboral debido a las complejas problemáticas para la gestión de la institución. En otros casos, el traslado se da por la finalización del encargo más no por gusto o petición propia. De las múltiples rectorías, predomina una buena relación personal y laboral con

coordinadores y profesores, y unas buenas relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa (Administrativos, padres y estudiantes).

Dentro de las posibles causas de traslado de los rectores, en la pregunta 10 de la encuesta, se pregunta por afectaciones en temas de seguridad e integridad; a lo cual se respondió que ninguno ha tenido algún tipo de agresiones físicas; sin embargo se ha presentado agresiones verbales, comentarios de terceros, amenazas y sensación de vulnerabilidad. Para concluir se puede decir que la categoría de Contexto Institucional, se puede resumir en el cuadro 13, partiendo de las subcategorías establecidas anteriormente.

4.2.2. Categoría de la Estilos de Dirección

La presente categoría da cuenta del objetivo específico: *Identificar los estilos de dirección predominantes desarrollados en el CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.*

Los diferentes rectores que han pasado por el CEDID definen su modelo de gestión como Transformacional pues sostienen que han promovido una apropiación de la cultura y la gestión dentro de la institución y se ha proyectado una visión transversal en la que los aciertos se potencian, las dificultades se transforman y se busca identificar habilidades para que el éxito de los proyectos sea más viable; para los docentes, en las diferentes rectorías del CEDID, ha predominado el modelo transformacional en concordancia con lo que manifiestan los rectores.

Los rectores consideran que el mayor acierto frente a los estudiantes, docentes, administrativos y demás comunidad interna, son las relaciones personales y el ejercicio de liderazgo, éste, de tipo democrático, en que los subordinados participan en la toma de decisiones en el que los acuerdos tomados son de obligatorio cumplimiento. Los coordinadores reconocen que la subjetividad ejerce un papel trascendental en la interpretación de las tareas y funciones

legalmente establecidas para los rectores de la institución. Para ellos, las acciones del rector dependen de la subjetividad asociada a la visión de su función en la institución y a sus rasgos de personalidad, su tarea obliga a que las políticas institucionales deben tener una directriz clara y debe buscar siempre el beneficio de la comunidad, es desde allí que los rectores en su gestión deben propiciar los cambios pertinentes para lograr ese beneficio y crecimiento de su comunidad. En este estamento se considera que han existido varios estilos de liderazgo que en muchos casos se modifican de acuerdo a las circunstancias; de igual forma, existen diferencias entre lo que se dice y lo que realmente se hace, pero se resalta el estilo de liderazgo democrático con algo de paternalismo en algunos casos, con la pretensión de dar gusto a algunos sectores desencadenando cambios y acciones no tradicionales que a la postre, termina generando malestar y crisis al interior de la institución. Se hace normal que el rector trace directrices para que los coordinadores implementen acciones frente al manejo de docentes y estudiantes, pero no es raro que se sientan desautorizados por cambios de decisión a última hora, dejando a los coordinadores en evidencia a consta del mejoramiento de la imagen propia.

Los Docentes consideran que la subjetividad si juega un papel trascendental al momento de interpretar las acciones adelantadas por uno u otro rector de la institución, a pesar de que exista un marco jurídico, normativo que define las características de las actuaciones de los directivos docentes, se confirma que es casi imposible lograr que las acciones y los procesos se adelanten de manera indiferente al personaje que se encuentre al frente de la institución, porque cada rector actúa y desarrolla su trabajo desde una visión propia y de acuerdo a unos tiempos q se ha proyectado estar en dicha institución, cada rector tiene una forma de ser que determina su manera de ejercer sus funciones. Por lo tanto, los docentes consideran que cada Rector tiene un estilo

particular, han sido autocrático, democrático, Laissez Faire y burocrático; cada uno con un liderazgo particular que no se puede generalizar.

Cada uno de los rectores han percibido una forma de gestionar que ha llevado a la institución por diferentes caminos en su crecimiento y mejoramiento institucional, cumplimiento con las directrices normativas y jurídicas propuestas y enmarcadas en las políticas distritales y nacionales. Con relación a los diferentes estilos de administración del colegio desde la rectoría es claro que todos han procurado dar aplicación a las políticas educativas establecidas desde el plan decenal de educación que da a conocer el MEN, el cual cada administración de la Secretaria de Educación Distrital busca reglamentar y direccionar hacia unas políticas de calidad y eficiencia administrativa y pedagógica. Obviamente ninguna persona en su espacio de confort y en su ambiente rutinario va a aceptar en primera instancia cambios trascendentales a sus hábitos laborales y más cuando la cultura social pretende imponer lo tradicional sobre la eficiencia.

Algunos actuaron desde su experiencia, pero con intereses personales, otros con la mejor voluntad y liderazgo, pero pegados a la ley, unos más asertivos que otros, sin embargo, lo que para unos puede ser un buen directivo docente para otros no; algunos que tienen un estilo de Laissez Faire, son considerados por algunos pésimos rectores que le hicieron mucho daño a la imagen institucional, pero esos mismo han sido queridos y recordados gratamente por otros y no tanto por otros.

De forma contraria, los administrativos consideran que los procedimientos, gestiones y procesos si se pueden adelantar de manera objetiva, siempre y cuando se maneje una dinámica de liderazgo y comunicación asertiva. Sin embargo, se concluye que no hay claridad frente a los estilos de liderazgo y manejo de la autoridad, ya que algunos son autocráticos y paternalistas. Para los padres de familia los rectores son burocráticos, que mantienen un estilo de gestión

Transaccional (por intercambio de conveniencias), le reconocen el manejo de la autoridad y ejercicio de liderazgo. Se acepta que cada estilo personal si afecta porque influye la tendencia filosófica de cada rector (posición Política, social y religiosa), cada uno tiene su personalidad y su liderazgo.

Para concluir esta categoría de Estilos de Gestión, se puede resumir en el cuadro 14, partiendo de las subcategorías establecidas anteriormente.

Cuadro 14. Condensado de la Categoría de Estilos de Gestión

SUBCATEGORIAS	IDENTIFICAR LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN PREDOMINANTES EN EL CEDID CIUDAD BOLÍVAR
Modelos de Gestión	El modelo de gestión predominante en las diferentes rectorías del CEDID es la transformacional, ya que cada uno promueve una apropiación de la cultura y la gestión dentro de la institución.
Manejo de Autoridad	Para los diferentes estamentos, el manejo de autoridad está enmarcado en que los subordinados acepten un reglamento como justificado, porque está de acuerdo con una serie de reglas más abstractas que ellos consideraron legítimas y de las cuales se deriva el reglamento; por lo cual, es claro que se siguen los lineamientos establecidos por el MEN y las directrices que impone la SED.
Ejercicio de Liderazgo	Los coordinadores y los docentes consideran que, en los rectores, se resalta el estilo de liderazgo democrático con algo de paternalismo en algunos casos con la pretensión de dar gusto a algunos sectores desencadenando cambios y acciones no tradicionales que a la postre termina generando malestar y crisis al interior de la institución. Sin embargo, para los administrativos son autocráticos y paternalistas y para los padres de familia burocráticos; los dos últimos argumentando que eso depende de las relaciones que el rector establezca con los diferentes estamentos.

Fuente: Condensados de las encuestas.

4.2.3. Categoría de la Gestión Directiva

La presente categoría da cuenta del objetivo específico: *Determinar la incidencia de los estilos de dirección en el fortalecimiento de la gestión directiva del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.*

Con relación al tema de la afectación de la gestión directiva a partir de la rotación de estilos se encontró que, en la encuesta hecha a los rectores, estos expresan que los aspectos de

gestión directiva que más demandan esfuerzos y tiempo son: dar respuesta a los derechos de petición, tutelas y requerimientos de los padres de familia, el manejo de las movilizaciones y los paros distritales por parte de los docentes, el manejo administrativo interno y los diferentes requerimientos del Nivel Central.

Para los coordinadores y los docentes, las situaciones que más demandan inversión de tiempo y atención por parte de los rectores es la resolución de los requerimientos de la SED, la falta de docentes por incapacidades, la atención de estudiantes y padres de familia. Asimismo, en muchas ocasiones aparecen requerimientos por parte de los mismos rectores para los coordinadores que buscan manejo y solución de situaciones administrativas que llegan de la secretaría de educación con muy poco tiempo para su gestión. A lo anterior, se suman las dificultades administrativas que se originan en el manejo institucional por no tener una política clara frente a situaciones relacionadas con los procedimientos y procesos adecuados para cada caso.

Para los profesores las actividades que generan mayor atención e inversión de tiempo son: el manejo administrativo interno y los requerimientos del nivel central incluyendo muchas instituciones externas que de una u otra forma plantean tareas adicionales que en muchos casos nada tiene que ver con la labor netamente pedagógica y formativa de la institución. Para los administrativos se centran en respuesta a tutelas, paros de los docentes y las respuestas a entes de Control; los padres de familia centran su percepción en los requerimientos del Nivel central por la dedicación y concentración necesaria para sus respuestas, los derechos de petición y tutelas por la investigación de legalidades o normas jurídicas por contestar. De igual manera, el manejo Administrativo por la envergadura del colegio ya que esto genera complejidad en los trámites y procesos. De otro lado, los paros distritales y actividades de último momento propuestas por entidades externas, que ocasionan cambios en los cronogramas y ajustes académicos.

Otro aspecto que se tiene en cuenta, son las actividades que generan mayor estrés laboral a los rectores; para los coordinadores son: la toma de decisiones y tramitaciones de procesos pendientes debido a la magnitud de la institución y la gestión de trámites internos y externos; para los docentes es el tamaño de la institución y cantidad de trámites que surgen internamente dadas sus cinco sedes, sus tres jornadas y todos los niveles de formación desde la educación para la primera infancia, la básica primaria y media hasta la educación para adultos. Para los administrativos y los padres de familia, son la magnitud de la institución y la necesidad de la toma de decisiones sobre la marcha de los procesos.

De igual forma, se debe tener presente que el Horizonte Institucional puede verse impactado por la rotación de los estilos de gestión directiva de la institución, sin embargo, los coordinadores coinciden en que hasta el momento no hay claridad en la determinación de las mayores transformaciones en cuanto al horizonte institucional por ser tan cortos los periodos de permanencia de los rectores.

Sin embargo, para los docentes, de los elementos que más impacto han tenido a través de las diferentes rotaciones de rectoría son las metas institucionales y en la visión institucional, dado que cada administración quiere resaltar o apoyar objetivos distintos que a su criterio son más importantes para lograr la misión de la institución. Se resalta que los procesos de articulación, alianzas y acuerdos interinstitucionales (Particularmente con el SENA) y la cultura institucional son los más favorecidos con el transcurrir de cada una de las gestiones directivas en los últimos 15 años. En cuanto al direccionamiento estratégico, para los coordinadores los procesos más favorecidos con el fenómeno de rotación de los estilos de gestión directiva son: el Clima institucional, los mecanismos de comunicación y el gobierno escolar. Los docentes también destacan el buen clima institucional que se ha logrado consolidar mediante estrategias de adaptabilidad a cada uno de los estilos que van llegando con el paso del tiempo. En muchos casos

los profesores, en particular quienes llevan mayor tiempo de permanencia en la institución, asumen que los rectores son pasajeros que llegan a la institución por un tiempo corto y luego se irán, motivo por el cual aprenden a sobrevivir a los planteamientos administrativos y pedagógicos de cada estilo de dirección y la vida institucional continua su curso con cierta dosis de normalidad.

Para concluir esta categoría de Gestión Directiva, se puede resumir en el cuadro 15, partiendo de las subcategorías establecidas anteriormente.

Cuadro 15. Condensado de la Categoría Gestión Directiva

SUBCATEGORIAS	INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL CEDID CIUDAD BOLÍVAR
Horizonte institucional	Aunque el Horizonte Institucional puede verse impactado por la rotación de los estilos de gestión directiva de la institución, hasta el momento no hay claridad en el impacto de estos, puesto que los periodos de permanencia de los rectores son muy cortos.
Direccionamiento estratégico	En cuanto al direccionamiento estratégico: se destaca el proceso de apropiación y sentido de pertenencia como unos los factores en los cuales se logró mayor nivel de alcance y posibilidad de transformación.
Seguimiento y evaluación.	Esta subcategoría no se vio reflejada en el análisis.
Mecanismos de comunicación	Esta subcategoría no se vio reflejada en el análisis.
Alianzas y acuerdos interinstitucionales	Se resalta que los procesos de articulación, alianzas y acuerdos interinstitucionales, particularmente con el SENA.
Clima institucional	Es uno de los procesos que han aportado mejores resultados según el direccionamiento estratégico, puesto que el cambio de rectorías hace que estos, se preocupen de forma permanente por mantener un buen clima laboral, la conformación de equipos de trabajo y en el bienestar laboral.
Gobierno escolar	El gobierno escolar es considerado como uno de los procesos que presenta mejores cambios según los diferentes estilos de rectoría, sin embargo no se enfatiza en las características de dichos cambios.

Fuente: Condensados de las encuestas.

4.2.4. Categoría de la Periodo de Permanencia

La presente categoría da cuenta del objetivo específico: *Determinar por medio de una matriz DOFA la incidencia de los estilos de gestión directiva en la dimensión institucional del CEDID Ciudad Bolívar en los últimos quince años.*

Los rectores aceptan que la alta rotación de los estilos de gestión afecta negativamente a la institución y plantean un tiempo óptimo y adecuado alrededor de 5 años para la permanencia de cada estilo de gestión directiva; lo cual va en concordancia con las respuestas de los coordinadores, quienes manifiestan que no hay claridad en los efectos de la alta rotación de los rectores, algunos lo ven como algo positivo, otros, como negativo y una buena parte aunque no es la mayoría, lo referencian a una dependencia circunstancial del estilo vigente. Manifiestan que la visión de cada rector frente a la institución debe buscar siempre su crecimiento y evolución hacia la innovación para lograr una institución con tendencia vanguardista.

Para los docentes es claro que no hay efectos positivos; en su gran mayoría consideran que los efectos son negativos y una poca cantidad alcanzan a considerar alguna tendencia positiva pero que dependen de las circunstancias particulares de cada estilo de gestión, ellos manifiestan que a mayor Periodo de Permanencia se genera mejor sentido de pertenencia a la institución y se proyecta el trabajo de acuerdo a las verdaderas necesidades de la comunidad. De igual forma, se considera que cuando un directivo no eficiente, la larga permanencia en una institución es un factor negativo para su fortalecimiento institucional.

Para administrativos las opiniones se dividen entre los que consideran que los efectos son negativos y los plantean que los efectos positivos o negativos dependen de las circunstancias particulares de cada estilo de gestión, sin embargo se observa una fuerte tendencia a concluir que los efectos son negativos en general. Algunos padres de familia consideran que la rotación de los estilos de gestión no afecta y otros opina que, si afecta negativamente ya que, para casos

particulares, hubo rectores que ante las solicitudes y sugerencias en conversatorios con padres de familia, aceptaban de palabra, pero en la realidad no daban trámite a las inquietudes de los padres generando desconcierto y desmotivación de la comunidad.

Para concluir esta categoría de Periodo de Permanencia, se puede resumir en el cuadro 16, partiendo de las subcategorías establecidas anteriormente.

Cuadro 16. Condensado de la Categoría de Periodo de Permanencia

SUBCATEGORIAS	INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE GESTIÓN DIRECTIVA EN LA DIMENSIÓN INSTITUCIONAL DEL CEDID CIUDAD BOLÍVAR EN LOS ÚLTIMOS QUINCE AÑOS.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • La institución CEDID Ciudad Bolívar no ha logrado definir un norte en cuanto al plan que necesita la comunidad en la cual se encuentra insertada. • Presenta incapacidad de definir su carácter, así como las políticas del nivel central que ocupan el tiempo en proyectos transversales áridos lejanos de la academia y muchas veces en contravía con ella. • Cada Rector ha tenido su propia línea de trabajo según las necesidades de la Institución. • Cada rotación genera nuevamente un ambiente de adaptación y conocimiento del nuevo directivo, lo cual es un distractor en la operatividad de la dependencia que se maneja.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento institucional frente a los resultados académico-pedagógicos y a principios como la responsabilidad, la puntualidad, el respeto, el buen trato, la tolerancia y el buen ejemplo. • Cada ejercicio de liderazgo trae nuevas ideas que pueden desencadenar procesos éxitos en la institución.
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los Rectores y la SED han aportado a la infraestructura, ya que es algo visible, cada uno ha hecho un aporte significativo. • Cada proceso de rotación de estilo de gestión ha generado procesos de autorregulación y aprendizaje autónomo de la labor que se debe adelantar por parte de cada miembro de la institución.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • No se logra una consolidación del PEI. Cada uno pregunta por él a su llegada, plantea una ruta para su estructuración y /o modificación, la cual se pierde parcialmente al llegar el nuevo directivo • Pueden presentarse tensiones frente a la forma de juzgar la personalidad y estilo de gestión del recién llegado.

Fuente: Condensados de las encuestas.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

El presente estudio formuló como pregunta de investigación ¿Cómo se han desarrollado los estilos de dirección en el CEDID Ciudad Bolívar en torno al fortalecimiento de la gestión directiva de la Institución?, para lo cual se analizaron las entrevistas, encuestas y revisión documental realizado a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, catalogando las últimas once rectorías según lo expuesto en el cuadro 17.

Cuadro 17. Estilos de Gestión de los Rectores del CEDID Ciudad Bolívar.

	RECTOR(A)	ESTILO DE GESTIÓN
1	Rosa Delia Gómez Garzón	Se caracterizó por hacer uso de los formalismos apegados a las normas vigentes, un estilo de gestión Transformacional con un manejo tradicional de la autoridad y un ejercicio autocrático del liderazgo.
2	José Márquez	Las características de su gestión no logran ser perfiladas dado su corto tiempo de permanencia, luego se desempeñaría como Director Local de Educación
3	Luis Alejandro Romero	El estilo de su gestión fue catalogado como Transformacional con un manejo tradicional de la autoridad y en ejercicio de liderazgo que se ubica entre democrático y paternalista.
4	Jorge Eduardo Mejía (q.e.p.d.)	Sus estilos de gestión directiva son más dispersos y diversos, sin embargo, pueden catalogarse de acuerdo a la recolección de datos realizada a profesores y coordinadores como una gestión transformacional, con un manejo tradicional de la autoridad y un ejercicio d liderazgo muy diverso entre las categorías planteadas por esta investigación.
5	Jorge Echeverri	
6	Pedro Pablo Soler	
7	Ilba Guerrero	
8	William Pérez Alarcón	Su gestión es catalogada como Transformacional, un manejo carismático de la autoridad y un ejercicio de liderazgo democrático.
9	Luis Buitrago Valderrama	Su estilo es catalogado mayoritariamente transformacional, pero es el estilo con mayor inclinación hacia el estilo Transaccional, se perfila con un manejo tradicional de la autoridad y un ejercicio democrático del liderazgo.
10	Eliana del Carmen Hernández	Su estilo es clasificado como altamente transformacional, un manejo Racional de la autoridad y un ejercicio de liderazgo tímidamente democrático.
11	William Pérez Armella	Su estilo es catalogado como transformacional con un manejo racional de la autoridad y un ejercicio democrático del liderazgo.

Fuente: Construcción propia

El anterior cuadro surge posterior al análisis de los documentos obtenidos bajo cuatro categorías, de las cuales se puede concluir que:

Con respecto a la categoría Contexto Institucional, los entrevistados coinciden en aceptar que en la medida en que se puedan identificar los legados no tanto de nivel de infraestructura sino en los procesos, propuestas y gestiones que han aportado cada uno de los rectores, podrá constituirse como constructiva la rotación de los estilos de gestión; si lo anterior no se logra, entonces la alta rotación de los estilos de gestión se convertirá en un elemento negativo para la consolidación y fortalecimiento institucional.

En la segunda categoría, denominada de *Estilo de dirección*, se establece que todos los rectores que llegan a la institución invierten cierta cantidad de tiempo conociendo el funcionamiento de la institución, otro tanto de tiempo planteando y estableciendo su estilo de gestión, generando acuerdos y organizando procesos. Lo más grave, identifican los entrevistados, es que “cuando ya casi tienen el proceso andando” por alguna razón aparece el traslado y abandonan la institución. La alta rotación de estilos ha generado falta de credibilidad en los procesos y por lo tanto mucho intervencionismo de la comunidad educativa en los procesos de gestión de los rectores que han liderado la gestión en el CEDID Ciudad Bolívar.

La tercera categoría, *Gestión Directiva*, se reconoce como el eje central a partir del cual se tejen todas las estrategias, procesos y políticas internas que buscan éxito institucional apoyado en el conocimiento general del modelo y en la estabilidad del mismo. Es claro para todos los entrevistados que dicho modelo de gestión no existe o no es visible para la comunidad educativa. La inexistencia de un modelo de gestión genera inestabilidad en algunos procesos que conllevan a que tradicionalmente la comunidad educativa intervenga inadecuadamente en las labores de gestión, por lo que ha generado mucho desgaste que en algún momento desenlazó incomodidad en padres de familia y acudientes hasta terminar con amenazas directas a dos rectores de esta institución.

Por último, con la categoría de *Tiempo de Permanencia*, se puede decir que, en los últimos 15 años de funcionamiento, se han tenido 11 estilos de gestión directiva, dando un promedio de permanencia cercano a los 1.36 años. Los entrevistados coinciden que el tiempo mínimo debe ser de 5 años para lograr una consolidación de los procesos de gestión directiva, visibilizando el modelo de gestión que permita que la institución tenga un horizonte institucional bien definido, un proyecto educativo coherente y pertinente y una credibilidad institucional que genere confianza y respeto por parte de la comunidad a la cual pertenece la institución

Después de analizar, contrastar y recoger los planteamientos de los entrevistados se puede establecer en primer lugar que la rotación de los estilos de gestión directiva es muy alta en el CEDID Ciudad Bolívar, que sus efectos son más negativos que positivos por cuanto genera inestabilidad, incertidumbre y pérdida de credibilidad ante los demás entes de la institución: Docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y comunidad en general. Se reconoce la definición de un modelo de gestión directiva como una de las necesidades más grandes para comenzar a remediar los efectos negativos de la alta rotación de los estilos de gestión porque la existencia de dicho modelo de gestión directiva evitaría que cada rector llegue a la institución a invertir gran cantidad tiempo, esfuerzo y energías en el establecimiento de su modelo y estilo de gestión.

Se plantea que el tiempo adecuado para que un estilo de gestión directiva pueda lograr resultados positivos que aporten al fortalecimiento y consolidación institucional debe estar alrededor de 5 años. Dicho se hace necesario porque cuando comienza un nuevo proceso de gestión directiva se hace necesario un tiempo prudencial para el reconocimiento institucional, para el diseño y establecimiento del estilo de gestión, para la gestión de recursos y desarrollo de proyectos de gestión administrativa, académica y pedagógica, para la evaluación de resultados y mejoramiento de procesos y finalmente para reconocer los aciertos y desaciertos que darán inicio

a la autoevaluación y reformulación de los procesos de gestión o si así lo quiere, el traslado del directivo docente.

La identificación de los legados, herencias o aciertos, que cada uno de los estilos de gestión directiva han aportado a la institución, podrán suavizar el grado de afectación negativa que se reconoce cuando se reemplaza un estilo de gestión directiva en tiempos menores a los adecuados que se identifican en esta investigación. El capital humano del CEDID Ciudad Bolívar ya está acostumbrado a la alta rotación de estilos de gestión directiva, se adapta fácilmente y maneja buenos niveles de autorregulación. Ante las dificultades presentadas en el manejo administrativo y relaciones laborales, solo espera a que el tiempo pase porque considera que ese estilo de gestión pronto cambiara.

5.1.RECOMENDACIONES

Dada la importancia de reconocer los aportes de cada uno de los estilos de Gestión Directiva para construir sobre lo presente, se hace recomendable que en cada momento que se presente una rotación de estilo de gestión, se documente claramente los procesos, gestiones y tareas adelantadas a fin de lograr un mejor nivel de articulación con el nuevo estilo de gestión directiva entrante, para mantener un hilo conductor de los procesos de la gestión directiva de la institución. Si lo anterior se logra, la diversidad de miradas de la gestión directiva serán una fortaleza institucional que permita mantener o potenciar las oportunidades y hacer seguimiento a las debilidades, de lo contrario, si esto no se hace posible, entonces tal condición se convertirá en un factor generador de dispersión, pérdida de esfuerzos y desvanecimiento del modelo de gestión directiva institucional.

El Proyecto Educativo Institucional debe fortalecerse en cada uno de los estamentos de la escuela, debe cumplir la función de ser guía de todos los procesos institucionales, incluyendo los procesos de la gestión Directiva y su modelo establecido, para lograr la supervivencia de los principios básicos de la institución en procura de su fortalecimiento e identidad institucional a pesar de la rotación de los rectores que dirigen la institución.

La alta rotación de estilos ha generado falta de credibilidad en los procesos y por lo tanto mucho intervencionismo de la comunidad educativa en los procesos de gestión de los rectores que han liderado la gestión en el CEDID Ciudad Bolívar, por lo anterior se hace necesario que los tiempos de permanencia de los estilos de gestión directiva sean muy superiores a los promedios que hasta ahora ha tenido que soportar la institución. Esta investigación recomienda que un periodo de gestión directiva adecuado para esta institución deba estar alrededor de los 5 años.

La inexistencia de un modelo de gestión directiva genera cierta inestabilidad en algunos procesos que permiten que tradicionalmente la comunidad educativa intervenga inadecuadamente en las labores de la gestión, motivo por el cual se hace necesario que la institución se plantee el reto de establecer claramente un modelo de gestión directiva que trascienda a los cambios de cada uno de los directivos docentes que estén coyunturalmente al frente de la institución. Lo anterior también evitaría que cada rector a su llegada a la institución invierta gran cantidad tiempo, esfuerzo y energías en el establecimiento de su modelo y estilo de gestión. Tal modelo de gestión directiva debe estar basado en el estilo Transformacional, con un manejo de autoridad Carismática y un ejercicio de liderazgo democrático que recoja la experiencia de muchos de los coordinadores y profesores que han participado durante muchos años de la vida y evolución institucional.

Se recomienda para futuras investigaciones relacionadas con esta temática, tener presente la estabilidad de los coordinadores, ya que son ellos quienes pueden velar porque el proceso académico y convivencial que se lleva en el colegio perdure a pesar de la rotación en los estilos de gestión directiva.

Se hace necesario y pertinente que los resultados hallados, sean divulgados para que, desde la Secretaria de Educación Distrital (SED) y la Dirección Local de Educación (DILE) se pueda asegurar un mayor período de permanencia de cada uno de los directivos docentes y de esa manera aportar más efectivamente en el proceso de fortalecimiento institucional del CEDID Ciudad Bolívar desde la Gestión Directiva. Se hace necesario que se establezcan condiciones favorables y estimulantes para que la dirección de CEDID Ciudad Bolívar se convierta en un cargo llamativo y apetecido por muchos directivos docentes que permitan escoger a un directivo docente convencido de su labor, con amplia experiencia en su cargo y sobre todo que asuma la dirección de la institución con la firme convicción de quedarse por mucho tiempo y de esa manera poder adelantar procesos con fortalezas en el tiempo y en la planeación de proyectos administrativos y pedagógicos de largo alcance que logren el fortalecimiento institucional en todos sus frentes y estamentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amante-Carranza, A. C. (2010). La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG.
- Antúnez, S., & Sallán, J. G. (1996). La organización escolar: práctica y fundamentos. Graó.
- Antúnez, S. (2000). La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y propuestas (Vol. 30). Horsori Editorial, SL.
- Asprella, G. (2015). Modelos de gestión en directivos de instituciones educativas de nivel secundario.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. México D.F: Lulu Enterprises.
- Benjumea, Hernández & Zarate (2015) La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial: configuraciones emergentes y complejas. Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.
- Bonilla-Castro, E., & Sehk, P. R. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Editorial Norma.
- Casassus, J. (1999). Seminario Internacional Reformas de la Gestion de los sistemas educativos de la decada de los Noventa. La Gestion: En busca del Sujeto Santiago de Chile: UNESCO.
- Cook, T. D., Reichardt, C. S., Manuel, J., & Guillermo (trad.) Solana. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.

- Facundo, A. (2015). Los diversos conceptos de la Evaluacion. Evaluacion y mejoramiento de la calidad en Colombia. Bogotá. Editorial Santillana.
- Foucault, M. (2006). Seguridad, Territorio y Población. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2003). Vigilar y Castigar. Buenos Aires: Siglo XXI
- Gamarra, I. A. (2011). Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 03 de Lima (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú
- Gimeno Sacristán, J. Beltrán Llavador F.; Salina Fernández B. y San Martín Alonso A. (1995) La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid. CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Grinsberg, S. M. (2008). Educacion y poder en el siglo XXI. Gubernamentalidad y pedagogia en las sociedades de Gerenciamiento. Buenos Aires: Miño y Davila.
- Guío, A. (2013). Análisis de las prácticas del equipo de gestión para fortalecer la gestión directiva institucional en el colegio La Estancia San Isidro Labrador. (Maestría). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Hernández, Fernández & Baptista (1998). Metodología de la investigación (Vol. 6). México: Mcgraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. &. (2006). Evaluating training programs. The four levels. San Francisco: Barret – KoelerPublishers.

- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2009). Guía No. 33 organización del Sistema Educativo - Conceptos generales de la educación preescolar, básica y media. Bogotá: Revolución Educativa. Recuperado de: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-205294_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). Guía No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá: Revolución Educativa. Recuperado de: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Noguera, P. J. (2005). La gestión educativa, procesos que aportan a su calidad: estudio de caso (Tesis de Maestría). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ortiz A. E. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de Clases historia*, (12), 3
- Osorio, D. M. (2001). Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006, Universidad de San Buenaventura. Grupo de Investigación en Estudios Interdisciplinarios sobre Educación (ESINED)).
- Palomo, M. T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.
- Packman, M. (2001). “Introducción” *Introducción al pensamiento complejo* en Morín E. Barcelona, págs. 9-19: Edit. Gedisa.

Procuraduría General de la Nación (2011). Informe de gestión 2011. República de Colombia.

Procuraduría General de la Nación. Ed. Procuraduría General de la Nación (Bogotá DC).
250p.

Reichardt, C. S., & Cook, T. D. (1982). Más allá de «los métodos cualitativos versus los cuantitativos». *Estudios de psicología*, 3(11), 40-55.

Sabaj, M. E. (2005). Fundamentos epistemológicos, metodológicos y teóricos que sustentan un modelo de investigación cualitativa en las ciencias sociales (Tesis Doctoral). Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Scriven, Michael. 1967. The methodology of evaluation. En *Perspectives on Curriculum, Evaluation* (AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, n. 1). Chicago, Rand McNally.

Sorados, M. M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión (Tesis Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima - Perú.

Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.

Stake, R. (2010). Investigación con estudio de casos. Madrid: Ediciones Morata.

Stufflebeam, D. y Schinkfield, A. (1985). Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica. Colección Temas de Educación. Barcelona: Paidós.

Stufflebeam, D. &. (1987). Evaluación sistemática. Guía práctica y teórica.. Barcelona: Paidós.

Stufflebeam, D. L. (1971). The Relevance of the CIPP Evaluation Model for Educational Accountability. .Ohio: Ohio State Univ., Columbus. Evaluation Center

ANEXO 1.



Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Calle 12 n.º 1-17 Este bloque C piso 3
Fax (57-1) 342 9900 / 342 0266
exts. 1551/52/58 fax (57-1) 342 7476
taoeduc@externado.edu.co
www.externado.edu.co
Bogotá - Colombia

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

	CRITERIOS CONSIDERADOS	RECTORES A ENTREVISTAR
RECTORES	<ul style="list-style-type: none"> Hicieron parte de la institución dentro del periodo de análisis. (últimos 15 años) Facilidad para realizar la entrevista (Tiempo y disposición) 	<ul style="list-style-type: none"> William Pérez Armella Rector Actual. Desde Febrero de 2017. Eliana del Carmen Hernández. 2016 – 2017. Actualmente Rectora Normal María Montessori. Luis Buitrago Valderrama. 2012 – 2015. Actualmente Rector en Colegio Villa Amalia IED. William Pérez Alarcón 2010 – 2011 Actualmente Rector en Colegio Rodolfo Llínas IED Pedro Pablo Soler. Mayo 2009 a junio 2010. Actualmente Colegio Almirante Padilla Usme.
COORDINADORES	<ul style="list-style-type: none"> Hicieron parte de la institución dentro del periodo de análisis. (últimos 15 años) Facilidad para realizar la entrevista (Tiempo y disposición) 	<ul style="list-style-type: none"> Martha rojas. Coordinador Sede A Antigüedad: 8 años Jorge Erazo. Coordinador sede Tanque Laguna: Antigüedad: 9 años Alix Viscaíno Coordinadora sede Santa Rosita: Antigüedad: 16 años Juan Carlos Torres. Coordinador jornada Fin de semana: Antigüedad: 12 años Nidia Moreno. Coordinadora sede A Jornada Tarde. Antigüedad 24 años.

PROFESORES	<ul style="list-style-type: none"> Hicieron parte de la institución dentro del periodo de análisis. (últimos 15 años) Facilidad para realizar la entrevista (Tiempo y disposición) Participación directa, activa y visible en la vida institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Fernando González. Antigüedad: Mas de 20 años - Ciencias Naturales René Cubillos. Antigüedad:18 años – Deportes Saúl Ramírez. Antigüedad:19 años- Artes Álvaro Gómez. Antigüedad:18 años – Matemáticas Rosario Latorre. Antigüedad: Mas de 20 años – C. Sociales Javier Montoya. Antigüedad: Mas de 20 años – Tecnología Stevenson del Carmen Garcés: Antigüedad: Mas de 20 años - Artes
ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> Están en grado 11 e hicieron parte de la institución desde el primer grado de primaria (11 años) Facilidad para realizar la entrevista (Tiempo y disposición) 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiantes de grado once.
PADRES DE FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> Hicieron parte de la institución como acudientes o padres de familia dentro del periodo de análisis. (últimos 15 años) Han participado activamente en órganos escolares.. Facilidad para realizar la entrevista (Tiempo y disposición) 	<ul style="list-style-type: none"> Fanny Cerinza: Antigüedad: Mas de 20 años Nancy Fabiana Rincón: Antigüedad:10 años José Manuel Triana Cantor: Antigüedad:16 años Melba Cantor. Antigüedad: Mas de 20 años Elias Suarez, Antigüedad: Mas de 20 años

Las preguntas que se plantearan son:

RECTORES	COORDINADOR	PROFESORES	PADRES	ESTUDIANTES
1. ¿Cómo incidió el entorno del colegio en su permanencia en la institución?	1. ¿Cómo considera que incide el entorno en la permanencia de los rectores en la institución?	1. ¿Cómo considera que incide el entorno en la permanencia de los rectores en la institución?	1. ¿Cómo considera que incide el entorno en la permanencia de los rectores en la institución?	1. ¿Cómo considera que incide el entorno en la permanencia de los rectores en la institución?
2. Como define su estilo de dirección	2. Que estilos de dirección ha conocido en la institución?	2. Que estilos de dirección ha conocido en la institución?	2. Que estilos de dirección ha conocido en la institución?	2. Que estilos de dirección ha conocido en la institución?

3. En que se diferenci6 de los dem6s estilos de direcci6n?	3. ¿Se han notado diferencias entre los estilos de direcci6n?	3. ¿Se han notado diferencias entre los estilos de direcci6n?	3. ¿Se han notado diferencias entre los estilos de direcci6n de un rector y otros?	3. ¿Se han notado diferencias entre los estilos de direcci6n de un rector y otro?
4. Como define su gesti6n en el colegio?	4. Como define la gesti6n directiva de cada Rector en la instituci6n:’	4. Como define la gesti6n directiva de cada Rector en la instituci6n:’	4. Como define la gesti6n directiva de cada Rector en la instituci6n:’	4. Como define la gesti6n directiva de cada Rector en la instituci6n:’
5. Como se fortaleci6 el PEI durante su gesti6n?	5. Como se fortaleci6 el PEI durante la gesti6n de cada rector?	5. Como se fortaleci6 el PEI durante la gesti6n de cada rector?	5. Como se beneficia el colegio cuando se realiza un traslado de un rector?	5. Como se beneficia el colegio cuando se realiza un traslado de un rector?
6. ¿C6mo considera que se afectan los procesos de la gesti6n directiva cuando se genera un traslado de instituci6n?	6. ¿C6mo considera que se afectan los procesos de la gesti6n directiva cuando se genera un traslado de instituci6n?	6. ¿C6mo considera que se afectan los procesos de la gesti6n directiva cuando se genera un traslado de instituci6n?	6. Que procesos quedaron inconclusos cuando se realizo el traslado del rector	6. Que procesos quedaron inconclusos cuando se realizo el traslado del rector
7. de los modelos de gesti6n Transaccional y Transformacional, ¿Cu6l fue su modelo de gesti6n?	7. de los modelos de gesti6n Transaccional y Transformacional, ¿Cu6l fue el modelo de gesti6n en cada estilo de direcci6n?	7. Dentro de los modelos de gesti6n Transaccional y Transformacional ¿Cu6l fue el modelo de gesti6n en cada estilo de direcci6n?	7. Dentro de los modelos de gesti6n Transaccional y Transformacional ¿Cu6l fue el modelo de gesti6n en cada estilo de direcci6n?	7. Dentro de los modelos de gesti6n Transaccional y Transformacional ¿Cu6l fue el modelo de gesti6n en cada estilo de direcci6n?
8. La autoridad puede ejercerse de manera Tradicional, Racional o Carism6tica. ¿Cu6l tendencia cree usted que ejerci6 dentro de la instituci6n y porque?	8. La autoridad puede ejercerse de manera Tradicional, Racional o Carism6tica. ¿Cu6l tendencia cree usted que se ejerci6 en cada estilo de direcci6n dentro de la instituci6n y porque?	8. La autoridad puede ejercerse de manera Tradicional, Racional o Carism6tica. ¿Cu6l tendencia cree usted que se ejerci6 en cada estilo de direcci6n dentro de la instituci6n y porque?	8. La autoridad puede ejercerse de manera Tradicional, Racional o Carism6tica. ¿Cu6l tendencia cree usted que se ejerci6 en cada estilo de direcci6n dentro de la instituci6n y porque?	8. La autoridad puede ejercerse de manera Tradicional, Racional o Carism6tica. ¿Cu6l tendencia cree usted que se ejerci6 en cada estilo de direcci6n dentro de la instituci6n y porque?
9. Son estilos de	9. Son estilos de	9. Son estilos de	9. Son estilos de	9. Son estilos de

<p>liderazgo: Autocrático, democrático, Laissez faire, Paternalista, burocrático. ¿Cómo puede describir su estilo de liderazgo adelantado dentro de la institución?</p>	<p>liderazgo: Autocrático, democrático, Laissez faire, Paternalista, burocrático. ¿Cómo pueden describirse los estilos de liderazgo adelantados dentro de la institución?</p>			
<p>10. ¿Cómo fue su relación con la comunidad?</p>	<p>10. ¿Qué aspectos puede resaltar de las relaciones de la comunidad con los estilos de dirección que han pasado por el colegio?</p>	<p>10. ¿Qué aspectos puede resaltar de las relaciones de la comunidad con los estilos de Dirección que han pasado por el colegio?</p>	<p>10. ¿Cómo describes las relaciones de la comunidad con algunos estilos de dirección que han pasado por el colegio?</p>	<p>10. ¿Cómo describes las relaciones de la os estudiantes con algunos estilos de dirección que han pasado por el colegio?</p>
<p>11. ¿Cómo considera que afecta el tiempo de permanencia frente a la gestión directiva de la institución?</p>	<p>11. ¿Cómo considera que afecta el tiempo de permanencia frente a la gestión directiva de la institución?</p>	<p>11. ¿Cómo considera que afecta el tiempo de permanencia frente a la gestión directiva de la institución?</p>	<p>11. ¿Cómo considera que afecta el tiempo de permanencia del rector frente a la permanencia del rector en la institución?</p>	<p>11. ¿Cómo considera que afecta el tiempo de permanencia del rector frente a la permanencia del rector en la institución?</p>

ANEXO 2.

Facultad de Ciencias de la Educación.
Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la calidad.

ENCUESTA PARA RECTORES

Señor(a) Rector(a). La presente encuesta se realiza en el marco de la investigación adelantada en trabajo de grado titulado “EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL CIUDAD BOLIVAR IED” de la maestría en “Evaluación y aseguramiento de la calidad de la educación” de la Universidad Externado de Colombia. Agradezco sus aportes objetivos y analíticos desde su perspectiva y experiencia en su paso por la institución. La información aportada es confidencial y no será utilizada en nombre propio ni de manera personal en ningún aparte del documento de investigación. Sus aportes son muy valiosos para la comprensión de este estudio de caso. Muchas gracias

1. ¿Cuánto tiempo permaneció al frente de la institución: (Periodo de rotación)
 - Menos de un año
 - Entre 1 año y 2 años
 - Entre 2 y 3 años
 - Entre 3 y 4 años
 - Más de 4 años.

2. Cuál es su nivel de formación:
 - Profesional NO licenciado
 - Licenciado
 - Especialización
 - Maestría
 - Candidato a Doctor
 - Doctorado

3. ¿Cuál fue el periodo de su gestión?
Fecha de inicio: _____ Fecha de finalización: _____

4. ¿Cuántos años de experiencia como rector tenía al llegar a la institución? (experiencia Previa)
 - Menos de 2 años
 - Entre 2 y 4 años
 - Entre 4 y 6 años
 - Entre 6 y 8 años
 - Más de 8 años

5. ¿En cuántas instituciones había ejercido su labor como rector antes de llegar al Cedit? (movilidad)
- Una
 - Dos
 - Tres
 - Cuatro
 - 5 o más
6. ¿Cuánto tiempo empleaba para llegar diariamente al colegio? (tiempo de desplazamiento)
- menos de 30 min
 - entre 30 y 60 min
 - entre 60 y 90 min
 - más de 90 min
7. Describa factores tuvieron incidencia en su decisión de traslado o cambio de la institución. (Motivos personales)

8. Marque con una X como puede valorar las relaciones de personales con cada uno de los siguientes estamentos

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
COORDINADORES				
PROFESORES				
PERSONAL ADMINISTRATIVO				
PADRES ACUDIENTES Y				
ESTUDIANTES				

9. Como puede valorar las relaciones de Laborales con cada uno de los siguientes estamentos: (Marque con una X)

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
COORDINADORES				
PROFESORES				

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
PADRES ACUDIENTES Y				
ESTUDIANTES				

10. ¿Alguna vez se vio afectado(a) por el tema de su seguridad e integridad? Si su respuesta es afirmativa marque cuales. Si no marca ninguna, se asume respuesta negativa.

- Amenazas directas
- Agresiones verbales
- Agresiones físicas
- Sensación de Vulnerabilidad
- Comentario de terceros
- Otras. ¿Cual? _____

11. Dentro de las tareas de la gestión directiva se hace necesario resolver situaciones como Derechos de Petición. Tutelas, Paros, Requerimientos del Nivel Central, Manejo administrativo interno (magnitud de la institución), etc. Describa las situaciones le generaron atención e inversión de tiempo en la labor de la gestión directiva institucional

12.Cuál de las siguientes situaciones le generan mayor estrés Laboral: (Causas asociadas al aspecto laboral)

- Toma de decisiones
- Tramitaciones
- Procesos Pendientes
- Magnitud de la Institución
- Otras. ¿Cuáles? _____

13. En cuanto al horizonte Institucional, señale los elementos en los cuales se logró mayor alcance o posibilidad de transformación:

- Misión
- Visión
- Metas Institucionales
- Otro
- No se puede determinar

Explique brevemente su respuesta.

14. En cuanto al Direccionamiento Estratégico Institucional, señale dos elementos en los cuales se logró mayor alcance o posibilidad de transformación.

- Articulación
- Cultura institucional
- Apropiación
- No se puede determinar

15. De los siguientes procesos escoja 3 de los cuales aportaron mejores resultados durante su gestión directiva al frente de la institución.

- Seguimiento y Evaluación.
- Mecanismos de Comunicación
- Alianzas y acuerdos interinstitucionales
- Clima institucional
- Gobierno Escolar
- No se puede determinar

16. De acuerdo a la clasificación de los estilos de liderazgo que algunos autores referencian el liderazgo puede ser: autocrático, democrático, Laissez Faire, paternalista y burocrático. ¿Cómo describe define su estilo de Liderazgo?

17. ¿Cómo define su modelo de gestión?

- Transaccional
- Transformacional
- otro. _____
- Explique brevemente su respuesta _____

18. ¿Frente a los estudiantes cuál cree usted que fue su mayor acierto? (puede responder una o varias opciones)

- El manejo de la Autoridad
- Las Relaciones Personales
- El reconocimiento de la figura del rector
- Ejercicio de liderazgo

19. ¿Frente a los docentes cuál cree usted que fue su mayor acierto? (puede responder una o varias opciones)

- El manejo de la Autoridad
- Las Relaciones Personales
- El reconocimiento de la figura del rector
- Ejercicio de Liderazgo

20. Frente al personal administrativo y de servicios, ¿cuál cree usted que fue su mayor acierto? (puede responder una o varias opciones)

- El manejo de la Autoridad
- Las Relaciones Personales
- El reconocimiento de la figura del rector
- Ejercicio de liderazgo

21. Frente a los Padres y Acudientes, ¿cuál cree usted que fue su mayor acierto? (puede responder una o varias opciones)

- El manejo de la Autoridad
- Las Relaciones Personales
- El reconocimiento de la figura del rector
- Ejercicio de liderazgo

22. Frente a los Padres y Acudientes, ¿cuál cree usted que fue su mayor acierto? (puede responder una o varias opciones)

- El manejo de la Autoridad
- Las Relaciones Personales
- El reconocimiento de la figura del rector
- Ejercicio de liderazgo

23. Frente a las instituciones de nivel central, ¿cuál cree usted que fue su mayor acierto?

- El manejo de la Autoridad
- Las Relaciones Personales
- El reconocimiento de la figura del rector
- Ejercicio de liderazgo

24. Se considera en acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: (...) “la subjetividad juega un papel trascendental al momento de interpretar las acciones adelantadas por uno u otro rector de la institución, (...), a pesar de que exista un marco jurídico, normativo que define las características de las actuaciones de los directivos docentes, es casi imposible lograr que las acciones y los procesos se adelanten de manera eficiente e indiferente al personaje que se encuentre al frente de la institución”. De acuerdo o en desacuerdo. Explica brevemente su respuesta:

25. Señale con cuál de las dos afirmaciones siguientes usted se identifica más:

- La relación interactiva con sus colaboradores se basa en el intercambio de estímulos ante el éxito de una labor encomendada
- Las relaciones personales con sus colaboradores son cercanas, apegadas a las emociones y la comunicación.

26. Con respecto a la autoridad, con cuál de las siguientes afirmaciones de identifica:

- Se basa en la aceptación, por parte de los subordinados, de las órdenes de los superiores, por considerarlas justificadas, basándose en que esa es la forma en que las cosas se han hecho siempre.
- Los subordinados aceptan un reglamento como justificado, porque está de acuerdo con una serie de reglas más abstractas que ellos consideran legítimas y de las cuales se deriva el reglamento
- Autoridad en la cual los subordinados aceptan las órdenes de un superior, a causa de su personalidad, con la cual ellos se identifican.

27. Frente a los estilos de gestión, con cuál de los siguientes postulados o afirmaciones siente mayor identificación:

- El directivo toma las decisiones y trata de persuadir a los subordinados de las ventajas de la decisión
- Los subordinados participan en la toma de decisiones y los acuerdos tomados son de obligatorio cumplimiento, pero no debe llevarlo a la exageración, pues demora inútilmente el proceso.
- Los subordinados toman decisiones de forma independiente con respecto a su trabajo.
- Constituye un estilo en el que las relaciones de dirección se equiparan con las relaciones padre-hijo.
- Una tendencia del directivo a relacionarse con sus subordinados de una forma impersonal, a través de reglas, instrucciones y disposiciones propias del nivel superior

28. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar, señale con cuál de las dos afirmaciones siguientes usted se identificó más:

- La relación interactiva con sus colaboradores se basó en el intercambio de estímulos ante el éxito de una labor encomendada
- Las relaciones personales con sus colaboradores fueron cercanas, apegadas a las emociones y la comunicación.

29. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar, usted considera que la siguiente afirmación es falsa o verdadera, (...) “quiere decir que la subjetividad juega un papel trascendental al momento de interpretar las acciones adelantadas por uno u otro rector de la institución, (...), a pesar de que exista un marco jurídico, normativo que define las características de las actuaciones de los directivos docentes, es casi imposible lograr que las acciones y los procesos se adelanten de manera eficiente e indiferente al personaje que se encuentre al frente de la institución”. F___ V___

Explica brevemente su respuesta: _____

30. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar, con respecto a la autoridad, con cuál de las siguientes afirmaciones, usted se identificó:

- La autoridad se basó en la aceptación, por parte de los subordinados, de las órdenes de los suyos, por considerarlas justificadas, basándose en que esa es la forma en que las cosas se han hecho siempre.
- Los subordinados aceptaron un reglamento como justificado, porque está de acuerdo con una serie de reglas más abstractas que ellos consideraron legítimas y de las cuales se deriva el reglamento
- La autoridad se forjó bajo la premisa de que los subordinados aceptan las órdenes de un superior, a causa de su personalidad, con la cual ellos se identifican.

31. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar y frente a los estilos de gestión, con cuál de los siguientes postulados o afirmaciones siente mayor identificación:

- Usted tomó las decisiones y trató de persuadir a los subordinados de las ventajas de la decisión
- Los subordinados participaron en la toma de decisiones y los acuerdos tomados fueron de obligatorio cumplimiento, sin llevarlo a la exageración, pues se demora inútilmente el proceso.
- Los subordinados tomaron decisiones de forma independiente con respecto a su trabajo.
- Constituyó un estilo en el que las relaciones de dirección se equipararon con las relaciones padre-hijo.
- Existió la tendencia de relacionarse con sus subordinados de una forma impersonal, a través de reglas, instrucciones y disposiciones propias del nivel superior.

32. Considera que la alta rotación de los estilos de dirección (Rectores) afecta a la institución:

- Positivamente
- Negativamente
- No afecta
- Depende de las circunstancias

33. Cual sería según su criterio el tiempo de permanencia ideal para desarrollar un estilo de dirección que aporte positivamente al fortalecimiento de la gestión directiva institucional?

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años
- No importa el tiempo

34. Desea agregar alguna aclaración, complemento u observación

ANEXO 3.



Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Calle 12 n.º 1-17 Este bloque C piso 3 | faeduc@externado.edu.co
Bogotá - Colombia
Fax (57-1) 342 9900 / 342 0266 | www.externado.edu.co
exts. 1551/52/58 Fax (57-1) 342 7478

CONDENSADO ENTREVISTA CON LOS COORDINADORES

<p>P1EC- ¿Qué importancia tiene la gestión directiva en esta institución? R1EC-La gestión directiva en la institución tiene una importancia primordial como ente que lidera lo administrativo, pedagógico y financiero. R1EC - Su figura, forma de direccionar y empatía pesan mucho sobre el imaginario de la comunidad y su compromiso con el fortalecimiento de los procesos que se dinamizan al interior del colegio.</p>
<p>R2EC - ¿Cuáles son elementos más característicos de una buena gestión directiva? R2EC - Asertividad en la comunicación y en las decisiones. R2EC - Eficiencia al resolver conflictos y solicitudes. R2EC - Cumplimiento de las metas propuestas R2EC - Proyección Institucional R2EC - Permanencia R2EC - Coherencia pedagógica y administrativa. R2EC - Mantenimiento de la planta física. R2EC - Actualización de las dotaciones. R2EC - Mejoramiento académico.</p>
<p>P3EC - ¿Cuántos estilos de gestión directiva usted ha conocido en la institución CEDID Ciudad Bolívar? P3EC-He conocido cinco estilos de gestión, durante los 11 años de permanencia en la institución.</p>
<p>P4EC -¿Cuáles considera que son las causas por las cuales hay una alta rotación de los estilos de gestión directiva en el colegio? R4EC - Las dificultades administrativas y del entorno hacen difícil la adaptación a la Institución, sumado a que desde nivel central son permisivos con el mínimo de permanencia que debe tener un Rector por Ley.</p>
<p>P5EC -¿Le parece conveniente los tiempos de permanencia de los estilos de gestión en el Cedid Ciudad Bolívar? R5EC - No ha sido conveniente, ya que la alta rotación impide generar una proyección a mediano y largo plazo de la Institución, sumado al desgaste que implica explicarle a la nueva persona las dinámicas del colegio. R5EC - No se puede percibir el liderazgo ni los avances en la gestión de cada uno.</p>
<p>P6EC - Durante varios años se ha ventilado de manera informal que este colegio es complicado por las características y la dinámica de los docentes de la institución. ¿Usted considera este como un factor real que influye en la permanencia del estilo de gestión directiva? ¿Por qué?</p>

<p>R6EC - En un primer momento si es un factor que influye, ya que existe cierta resistencia al cambio. Hay prevención frente a la llegada del directivo, pues no se asume como un líder colaborador sino como represor.</p> <p>R6EC - Se percibe que cada funcionario quisiera que el nuevo directivo docente se adapte a la forma de pensar de cada uno y a su conveniencia.</p>
<p>P7EC -¿Cuánto tiempo considera que debe permanecer un estilo de gestión directiva en el colegio?</p> <p>R7EC - Mínimo cuatro años, tiempo en el cual no solo el directivo conoce la dinámica institucional, sino que también puede empezar a evaluar los resultados de su gestión.</p>
<p>P8EC - A partir de su experiencia en la institución, ¿Cuáles son los aspectos positivos de la rotación de los estilos de gestión directiva?</p> <p>R8EC - Lo positivo es que cada uno deja una huella en la Institución, una forma de verla y analizarla.</p> <p>R8EC - La lectura realizada por el rector saliente permite evaluar la manera como se está proyectando el colegio a los demás y así generar estrategias que permitan modificar lo que no es constructivo y mantener lo que la ha fortalecido.</p> <p>R8EC -En la infraestructura, que es algo más visible, cada uno ha hecho un aporte significativo.</p>
<p>P9EC - Como considera usted que afecta POSITIVA O NEGATIVAMENTE al proyecto educativo institucional (PEI) los continuos cambios del estilo de gestión directiva?</p> <p>R9EC - Lo ha afectado negativamente, ya que no se logra una consolidación del PEI. Cada uno pregunta por él a su llegada, plantea una ruta para su estructuración y /o modificación, la cual se pierde parcialmente al llegar el nuevo directivo.</p> <p>R9EC - Quizás lo positivo radica en que las diferentes visiones enriquecen el documento.</p>
<p>P10EC - Desde el estamento que usted representa, como considera que se afecta POSITIVA O NEGATIVAMENTE el clima laboral ante la rotación de estilos de gestión directiva.</p> <p>R10EC - Genera nuevamente un ambiente de adaptación y conocimiento del nuevo directivo, lo cual es un distractor en la operatividad de la dependencia que se maneja.</p> <p>R10EC -Pueden presentarse tensiones frente a la forma de juzgar la personalidad y estilo de gestión del recién llegado. Por lo anterior considero que influye de forma negativa.</p>
<p>P11EC - A partir de su experiencia en la institución, ¿Cuáles son los aspectos Negativos de la rotación de los estilos de gestión directiva?</p> <p>R11EC - El desgaste institucional y las tensiones que se generan por el cambio de estilo de gestión.</p>
<p>P12EC - Usted considera que la permanencia de los estilos de gestión favorece el fortalecimiento y consolidación institucional?</p> <p>P12EC - Si el estilo de gestión es positivo o favorable para el crecimiento institucional es muy importante su permanencia, ya que del liderazgo del directivo depende en gran parte el fortalecimiento de todos los procesos que se gestan al interior del colegio.</p>

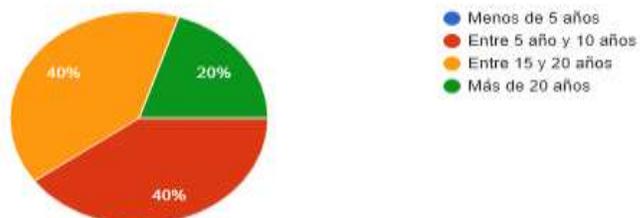
<p>P13EC - Cuales estrategias consideraría pertinentes para fortalecer la institución educativa CEDID Ciudad Bolívar?</p> <p>R13EC - Tener un estilo de autoridad coherente con las metas propuestas para la institución, entendiendo que las normas no se negocian ni relativizan, ya que son el marco que nos permiten lograr lo que se desea. Para la participación democrática están los acuerdos que sí pueden ser discutidos y pactados por todos.</p> <p>R13EC - Trabajar atendiendo al ideal de cómo debe funcionar una Institución educativa y no ha como han venido funcionando. Este referente sería el marco sobre el cual todos los miembros deberían plantear sus metas y objetivos.</p> <p>R13EC - Mayor trabajo en equipo, contando con personal que se sienta a gusto con su trabajo, que considere su labor como un servicio a la sociedad y como ejemplo para la comunidad.</p> <p>R13EC - Interiorizar que cada uno es responsable de sus resultados y en esa medida generar estrategias para mejorarlos sin culpar a los demás.</p> <p>R13EC - Generar sinergia administrativa y pedagógica.</p>
<p>P14EC - Cuales considera usted que son los indicadores de una buena gestión directiva?</p> <p>R14EC - El crecimiento institucional frente a los resultados académico-pedagógicos y a principios como la responsabilidad, la puntualidad, el respeto, el buen trato, la tolerancia y el buen ejemplo.</p> <p>R14EC - El mantenimiento de la planta física.</p> <p>R14EC - La cordialidad en las relaciones y la adecuada comunicación. (Disminución de conflictos)</p> <p>R14EC - Los convenios interinstitucionales colaborativos no lucrativos.</p> <p>R14EC - El compromiso o sentido de pertenencia.</p> <p>R14EC - Asertividad en la comunicación y en las decisiones.</p> <p>R14EC - Eficiencia al resolver conflictos y solicitudes.</p> <p>R14EC - Cumplimiento de las metas propuestas</p> <p>R14EC - Proyección Institucional</p> <p>R14EC - Coherencia pedagógica y administrativa.</p> <p>R14EC - Actualización de las dotaciones.</p> <p>R14EC - Mejoramiento académico.</p>
<p>P15EC - Como han afectado al clima laboral de la institución los continuos cambios de los estilos de gestión?</p> <p>R15EC - Generan tensión por la incertidumbre del estilo de autoridad de quien llega y en ocasiones o momentos polarizan la Institución.</p>
<p>P16EC - Existen otros efectos positivos o negativos que a su juicio genera la rotación de directivos y de estilos de gestión en la institución?</p> <p>R16EC -No</p>

ANEXO 4.

CONDENSADO DE ENCUESTA COORDINADORES

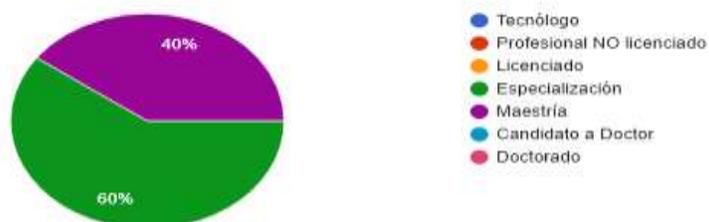
1. ¿Cuánto tiempo ha permanecido en esta institución?

5 respuestas



2.Cuál es su nivel de formación:

5 respuestas



3. ¿Cuándo inicio el periodo de su gestión en el CEDID Ciudad Bolívar?

5 respuestas

sept. 2004	1
jul. 2005	27
oct. 2006	10
feb. 2009	7
jul. 2010	12

4. Cuantos años de experiencia laboral como coordinador tenía antes de llegar a la institución?

5 respuestas



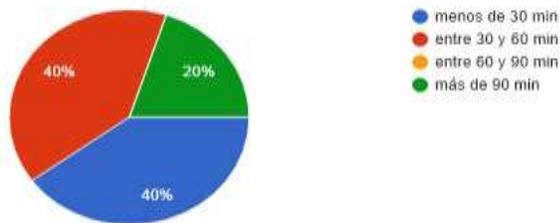
5. ¿En cuántas instituciones había ejercido su labor como coordinador(a) antes de llegar al CEDID?

5 respuestas



6. ¿Cuánto tiempo empleaba para llegar diariamente al colegio?

5 respuestas

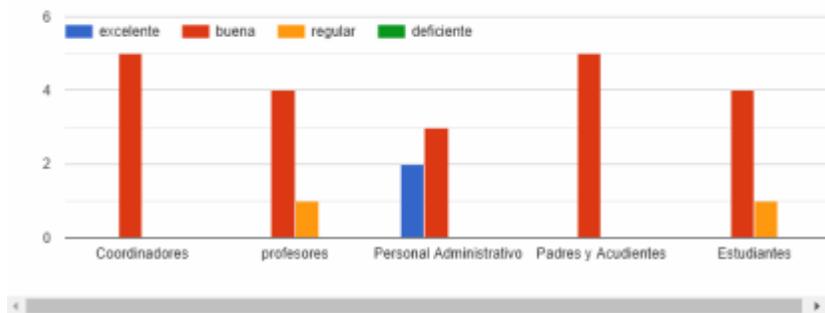


7. ¿Mencione que factores pueden incidir en la decisión de traslado de esta institución hacia otra?

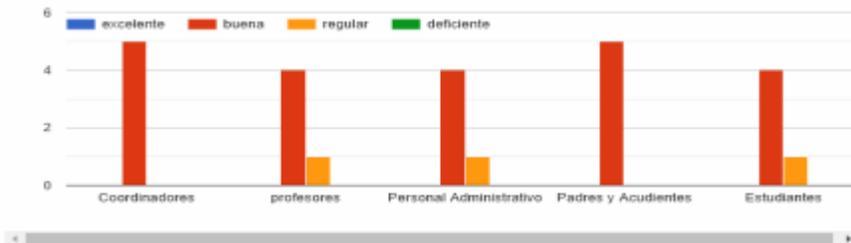
5 respuestas

- La satisfacción de la labor docente, en el sentido de sentirme satisfecha con mi labor, y el clima institucional en relación al ambiente de trabajo.
- este momento ninguna
- la lejanía
- Ambiente laboral y proyección profesional
- Mucho trabajo, para algunos puede ser las relaciones laborales, stress laboral

8. Como ha percibido en forma general las relaciones personales de los rectores con cada uno de los siguientes estamentos

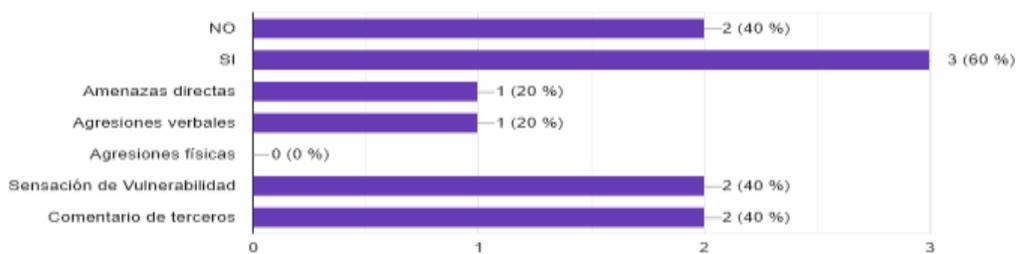


9. Como percibió en forma general las relaciones Laborales de los rectores con cada uno de los siguientes estamentos



10. ¿Percibió alguna afectación en temas de seguridad e integridad hacia los rectores de la institución? si su respuesta es afirmativa, marque cuales.

5 respuestas



11. Dentro de las tareas de la gestión directiva se hace necesario resolver situaciones como Derechos de Petición, Tutelas, Paros, Requerimientos del Nivel Central, Manejo administrativo interno (magnitud de la institución), etc. Describa las situaciones que según su criterio y conocimiento generan mayor atención e inversión de tiempo en la labor de la gestión directiva institucional

6 respuestas

La administración general de la institución, a nivel interno; sumado a la resolución de los requerimientos de la SED, desde cada una de las subsecretarías y la atención de los casos individuales de estudiantes (sobretudo a nivel convivencial) que generar contacto con instituciones externas.

Muchas veces requieren por parte de los rectores en el manejo de situaciones administrativas que llegan de la secretaria de educación mucho tiempo ya que son diarias en su papeleo, si se agregamos las dificultades administrativas que se originan en el manejo institucional muchas veces por no tener una política clara frente a situaciones:

todo lo no académico razón de ser de los IE

El diario vivir del colegio hace penoso atender casos y situaciones del momento con el interés de dar fácil solución al mismo. Situaciones de convivencia al interior del colegio a todo nivel ocupa la mayor parte del tiempo. Requerimientos e informes de carácter académico, como administrativos ocupan en su totalidad el tiempo de oficina, dejando realmente de lado muchas intenciones pedagógicas que desde la rectoría y desde las coordinaciones pueden ayudar a mejorar el ambiente de trabajo y clima institucional. Los campos de acción son muy diversos y por tal motivo su manejo es independiente y diferente a un esquema muchas veces protocolizado desde la frialdad en la ejecución de un proceso.

atención de situaciones tipo I entre estudiantes, planeación y organización de actividades, organización y atención de estudiantes por falta de docentes (este año por elecciones (compensatorios), incapacidades y permisos. Atención de estudiantes y padres de familia, reuniones.

12. Según su observación, cuál de las siguientes situaciones generan mayor estrés Laboral a los rectores?.

5 respuestas



13. En cuanto al horizonte Institucional, señale los elementos en los cuales usted ha observado mayor transformación con las rotaciones de estilos de dirección durante su permanencia en la institución



14. En cuanto al Direccionamiento Estratégico Institucional, señale los elementos en los cuales usted ha percibido mayor alcance o posibilidad de transformación durante su permanencia en la institución.



15. De los siguientes procesos escoja los que han aportaron mejores resultados durante el tiempo que usted ha estado en la institución.



16. De acuerdo a la clasificación de los estilos de liderazgo que algunos autores referencian, el liderazgo puede ser: autocrático, democrático, Laissez Faire, paternalista y burocrático. ¿Considera usted que se puede generalizar algún estilo de liderazgo en los rectores que han pasado por la institución?.

5 respuestas

En general los rectores tienden a ser democráticos, dentro de las características propios de su personalidad y de la situaciones particulares que enfrentan durante su periodo de gestión.

no lo puedo precisar

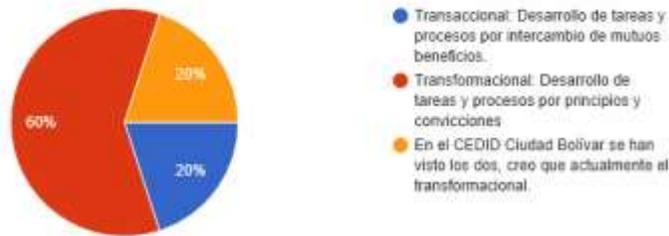
democrático

Ha sido una mezcla de varios estilos que acorde al momento y las situaciones a enfrentar se ha asumido con gran diplomacia y cierto cuidado en el lenguaje. A pesar de eso, el mensaje que a llegado a los diferentes estamentos vivos de la institución ha sido uno el que se trasmite y otro el que en muchas veces quieren escuchar. Sin embargo, el enfoque paternalista ha sido significativo a tal punto que cualquier reorientación del manejo administrativo del colegio ha generado momentos de conflicto.

no se puede generalizar, el CEDID Ciudad Bolívar los ha tenido todos

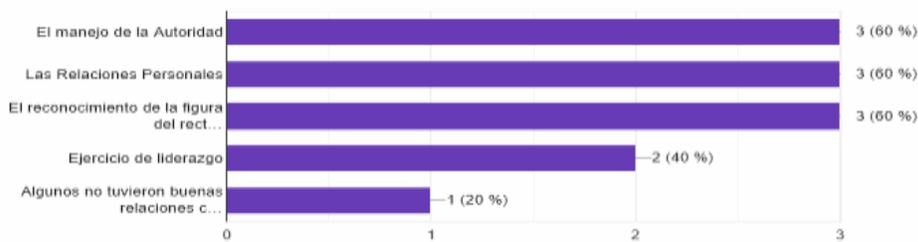
17. ¿Cómo define el modelo de gestión generalizado en la institución? Transaccional, Transformacional u otro.

5 respuestas



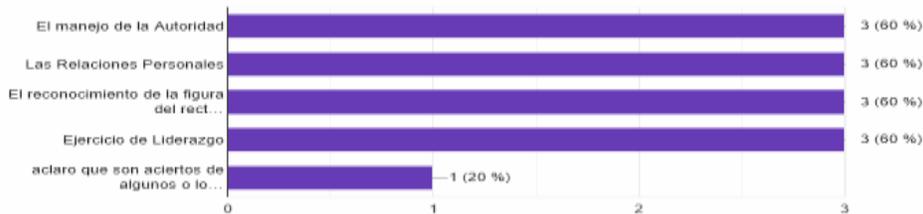
18. Con cuál de las siguientes opciones se pueden relacionar los aciertos de los rectores frente a los estudiantes. (Puede responder una o varias opciones)

5 respuestas



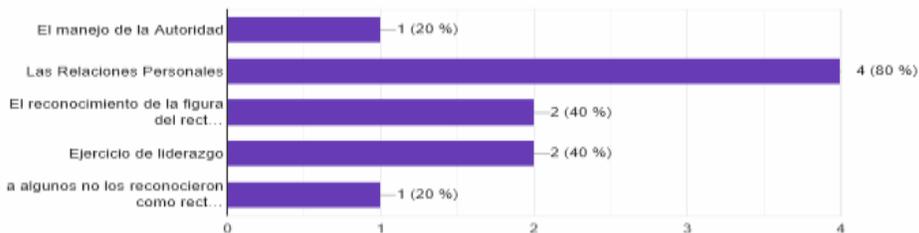
19. Con cuál de las siguientes opciones se pueden relacionar los aciertos de los rectores frente a los docentes. (Puede responder una o varias opciones)

5 respuestas



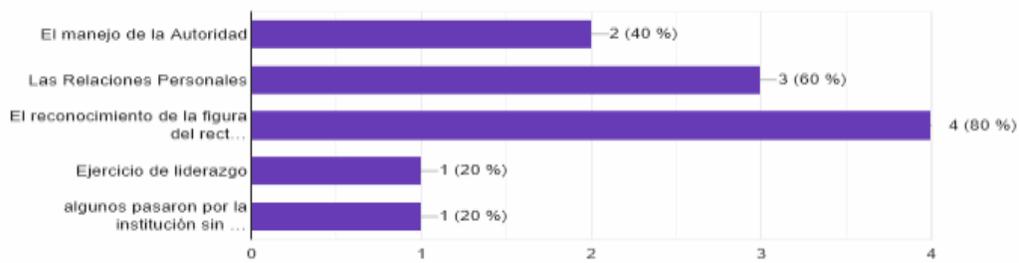
20. Con cuál de las siguientes opciones se pueden relacionar los aciertos de los rectores frente al personal administrativo (puede responder una o varias opciones)

5 respuestas



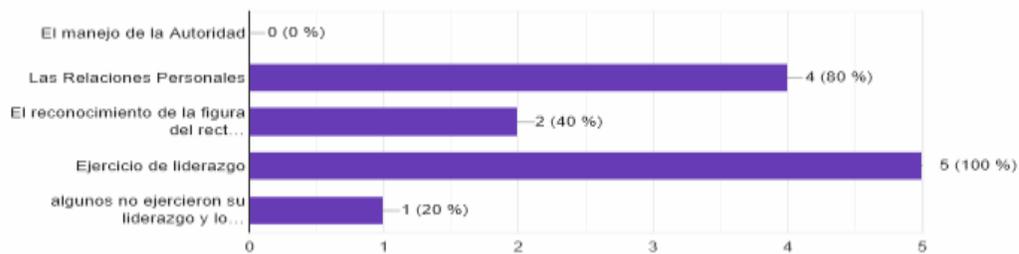
21. Con cuál de las siguientes opciones se pueden relacionar los aciertos de los rectores frente a los Padres de familia y/o acudientes (puede responder una o varias opciones)

5 respuestas



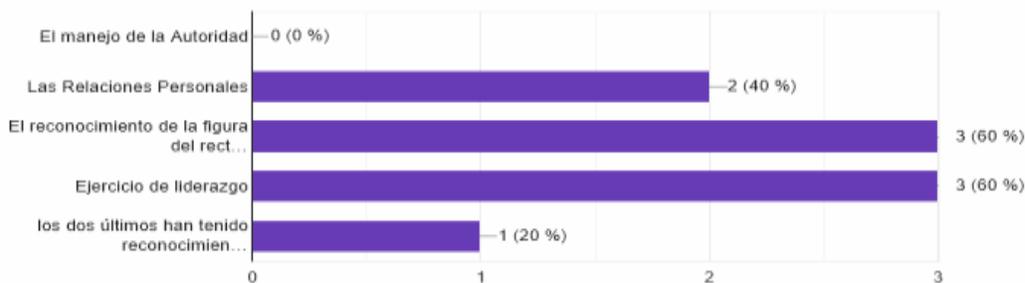
22. Con cuál de las siguientes opciones se pueden relacionar los aciertos de los rectores frente a los Coordinadores (puede responder una o varias opciones)

5 respuestas



23. Con cuál de las siguientes opciones se pueden relacionar los aciertos de los rectores frente a los entes del nivel Central. (Puede responder una o varias opciones)

5 respuestas



24. Se considera en acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: (...) “la subjetividad juega un papel trascendental al momento de interpretar las acciones adelantadas por uno u otro rector de la institución, (...), a pesar de que exista un marco jurídico, normativo que define las características de las actuaciones de los directivos docentes, es casi imposible lograr que las acciones y los procesos se adelanten de manera eficiente e indiferente al personaje que se encuentre al frente de la institución”. De acuerdo o en desacuerdo. Explica brevemente su respuesta

5 respuestas

De acuerdo. La interpretaciones al marco jurídico y administrativo de las funciones directiva dependen directamente de las características personales e importancia que cada rector de a dichos marcos de acción y de su concepción particular del papel que desempeña en la institución.

Cada uno de los rectores ha percibido una forma de gestionar que ha llevado a la institución por diferentes caminos en su crecimiento y mejoramiento institucional, cumplimiento con las directrices normativas y jurídicas propuestas y enmarcadas en las políticas distritales y nacionales;

de acuerdo. Cada persona tiene un perfil diferente y un sello propios

Con relación a los diferentes estilos de administración del colegio desde la rectoría es claro que todos han procurado dar aplicación a las políticas educativas establecidas desde el plan decenal de educación que da a conocer el MEN. Al cual cada SED busca reglamentar y direccionar hacia unas políticas de calidad y eficiencia administrativa y pedagógica. Obviamente ninguna persona en su espacio de confort y en su ambiente rutinario va a aceptar en primera instancia cambios fundamentales a sus hábitos laborales y mas cuando la cultura social pretende imponer la antigüedad sobre la eficiencia.

Estoy de acuerdo, algunos actuaron desde su experiencia pero con intereses personales, otros con la mejor voluntad y liderazgo pero pegados a la ley, unos más asertivos que otros, sin embargo lo que para mi pude ser un buen directivo docente para otros no; algunos que tienen un estilo de Laissez Faire, son considerados por algunos pésimos rectores que le hicieron mucho daño a la imagen institucional, pero esos mismo han sido queridos y recordados gratamente por otros.

25. Señale con cuál de las siguientes afirmaciones usted identifica más el estilo de los rectores

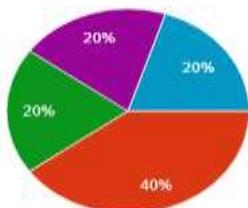
5 respuestas



- La relación interactiva con sus colaboradores se basa en el interca...
- Las relaciones personales con sus colaboradores son cercanas, apega...
- Las relaciones con el equipo directivo se basan en el reconocimiento de l...
- Se enmarca en una relación de apoyo y ayuda mutua para ofrecer una op...
- Todos los rectores tienen claro que es indispensable e importante el equip...

26. Con respecto a la autoridad, con cuál de las siguientes afirmaciones usted identifica más el estilo de los rectores:

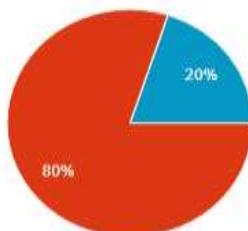
5 respuestas



- Se basa en la aceptación, por parte de los subordinados, de las órdenes...
- Los subordinados aceptan un reglamento como justificado, porqu...
- Autoridad en la cual los subordinados aceptan las órdenes de un superior,...
- En general la actuación del rector se basa más en acuerdos y consensos...
- Se basa en la capacidad de lideraz...
- Algunos se fueron porque sus "sub...

27. Con cuál de las siguientes afirmaciones usted identifica más el estilo de los rectores:

5 respuestas



- El directivo toma las decisiones y trata de persuadir a los subordinad...
- Los subordinados participan en la toma de decisiones y los acuerdos t...
- Los subordinados toman decisiones de forma independiente con respect...
- Constituye un estilo en el que las relaciones de dirección se equipara...
- Una tendencia del directivo a relac...
- Decide con su equipo

28. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar, con cuál de las siguientes afirmaciones usted identifica más el estilo de los rectores

5 respuestas



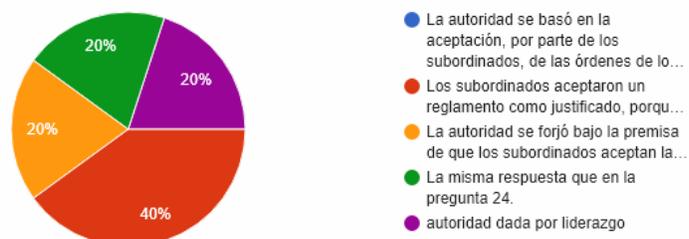
29. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar, usted considera que la siguiente afirmación es falsa o verdadera, (...) “quiere decir que la subjetividad juega un papel trascendental al momento de interpretar las acciones adelantadas por uno u otro rector de la institución, (...), a pesar de que exista un marco jurídico, normativo que define las características de las actuaciones de los directivos docentes, es casi imposible lograr que las acciones y los procesos se adelanten de manera indiferente al personaje que se encuentre al frente de la institución”.

5 respuestas

Verdadera. Las acciones del rector depende de la subjetividad asociada a la visión de su función en la institución y a sus rasgos de personalidad.
Las políticas institucionales deben tener una directriz clara y debe buscar siempre el beneficio de la comunidad es desde allí que los rectores en su gestión deben propiciar los cambios pertinentes para lograr ese beneficio y crecimiento de su comunidad.
verdadero
Verdadero.
De acuerdo

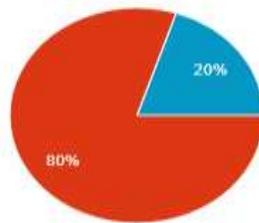
30. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar, con respecto a la autoridad, con cuál de las siguientes afirmaciones usted identifica más el estilo de los rectores

5 respuestas



31. De acuerdo a la situación propia del CEDID Ciudad Bolívar y frente a los estilos de gestión, con cuál de las siguientes afirmaciones usted identifica más el estilo de los rectores

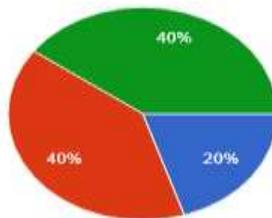
5 respuestas



- Usted tomó las decisiones y trató de persuadir a los subordinados de las...
- Los subordinados participaron en la toma de decisiones y los acuerdos t...
- Los subordinados tomaron decisiones de forma independiente con respect...
- Constituyó un estilo en el que las relaciones de dirección se equipara...
- Existió la tendencia de relacionarse...
- decisiones consensuadas

32. Considera que la alta rotación de los estilos de dirección (Rectores) afecta a la institución

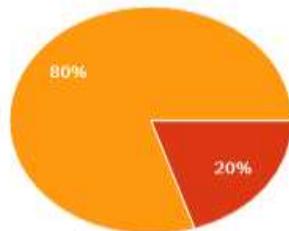
5 respuestas



- Positivamente
- Negativamente
- No afecta
- Depende de las circunstancias

33. ¿Cuál sería según su criterio el tiempo de permanencia ideal para desarrollar un estilo de dirección que aporte positivamente al fortalecimiento de la gestión directiva institucional?

5 respuestas



- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años
- No importa el tiempo

34. Desea agregar alguna aclaración, complemento u observación

4 respuestas

la importancia de la visión de cada rector frente a la institución debe buscar siempre su crecimiento y evolución a la nueva era y lograr una institución a la vanguardia.

Es muy subjetivo el criterio de permanencia porque lo importante es la gestión.

Muchos funcionarios públicos se apegan a un sitio de trabajo por cercanía a su hogar, ambiente laboral favorable, clima institucional favorable. en el ámbito docente en nuestros tiempos presentes son muy contados quienes en estos tiempos aun de manera idealista sienten en si aquella preocupación de cuidar y valorar lo publico con ese sentido de pertenencia.

Cuando un directivo no es muy bueno también la larga permanencia en una institución es negativa.

ANEXO 5.

MATRIZ DE ENTREVISTA A COORDINADORES

CATEGORIAS DE ANALISIS	PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
INFORMACION DE ENTREVISTADOS	NOMBRE	Lic. Juan Carlos Torres	Mg. Omar Salamanca	Mg. Diana Toledo
	CARGO	Docente y coordinador Encargado	Docente y Coordinador Encargado	Coordinadora Articulación
	EDAD	45	46	37
	TIEMPO EN EL COLEGIO	12 años	20 años	11 años
GESTIÓN DIRECTIVA	¿Qué importancia tiene la gestión directiva en esta institución?	Es muy importante, que en cada uno de los procesos que se manejan en la institución debe estar sembrada la mano del directivo. El liderazgo. Y ese liderazgo se tiene que ver reflejado en la creación y en la continuidad y en la promoción de todo un modelo que se debe estar construyendo constantemente. Es tan importante porque permite identificar y reconocer a la comunidad como tal.	La gestión directiva necesariamente es la que determina el norte de la institución es curioso aquí en el colegio no tenemos un modelo de gestión definido y de hecho por eso la comunidad participa demasiado. Demasiadas intervenciones en torno a las decisiones tomadas por la institución. Hay presiones sobre los rectores; ha habido rectores que han salido por presiones de la comunidad tanto de la localidad como dentro y fuera del colegio.	La gestión directiva en la institución tiene una importancia primordial como ente que lidera lo administrativo, pedagógico y financiero. Su figura, forma de direccionar y empatía pesan mucho sobre el imaginario de la comunidad y su compromiso con el fortalecimiento de los procesos que se dinamizan al interior del colegio.
	¿Cuáles son elementos más características de una buena gestión directiva?	Planeación, liderazgo, clima laboral, gestionar no solamente a nivel interno, sino a nivel externo, en este caso con la secretaria de educación o con algunas entidades externas, esas son como las variables y la ejecución. La ejecución como tal, porque es que es importante que lo que se gestione se ejecute.	Cuando hay un modelo de gestión definido puede potenciar algunas de esas líneas de la acción de ese modo ese modelo de gestión aporta positivamente. Si estamos hablando de acción de estudiantes aprovechando las características de un docente, de un coordinador podríamos orientar o fortalecer un proceso o una tarea adelantada o esa línea de gestión, pero Cuando no es así entonces tendríamos dificultades.	Asertividad en la comunicación y en las decisiones. Eficiencia al resolver conflictos y solicitudes. Cumplimiento de las metas propuestas, Proyección Institucional Permanencia Coherencia pedagógica y administrativa. Mantenimiento de la planta física. Actualización de las dotaciones. Mejoramiento académico
ESTILOS DE GESTIÓN	¿Cuántos estilos de gestión directiva usted ha conocido en la institución CEDID Ciudad Bolívar?	Que yo recuerde, porque estoy desde el 2005, recuerdo a Alejandro Romero, después estuvo Jorge Mejía, Jorge Echeverri, después de Echeverri llevo Pedro Pablo Soler, luego William Pérez Alarcón, después llevo el profe Luis Buitrago, después de él, llevo una rectora en encargo que duro 2 meses, después llevo Eliana Hernández y por último estamos con William Pérez Armella, es decir un promedio inferior a año y medio por cada estilo de gestión.	Más o menos desde hace 20 años; desde la época de Rosa Delia. Todos los rectores que ha habido en el colegio de ahí para acá. Si miramos entonces era Rosa Delia Gómez Garzón, Alejandro Romero, Jorge Echeverri, Jorge Mejía, Pedro Pablo Soler, Luis Buitrago, Pero antes del rector Luis, estuvo una rectora encargada por 2 meses; Luego William Pérez Alarcón Luego vino Luis Buitrago, después de Luis estuvo Eliana Hernández y ahora nos acompaña William Pérez Armella.	He conocido cinco estilos de gestión, durante los 11 años de permanencia en la institución. En su orden son: William Pérez Alarcón Una rectora encargada por 3 meses Luis Buitrago Eliana Hernández William Pérez Armella

	¿Cuáles considera que son las causas por las cuales hay una alta rotación de los estilos de gestión directiva en el colegio?	Generalmente se da porque no hay un modelo, el desgaste es bastante, al no tener un modelo claro, al no tener una organización clara, a pesar de que institución siga avanzando, no hay claridad en un modelo, el desgaste de un rector es muy grande, porque es que tiene que dedicarse a no potencializar ese modelo sino a solucionar problemas ocasionados en el fondo por la ausencia de dicho modelo.	No encuentran un estilo de gestión definido Y entonces cuando la comunidad empieza a interferir a presionar incluso amenazar empiezan a desgastar a los rectores. Se aprovecha cualquier oportunidad para para interferir su trabajo; ahora hay otro aspecto: El colegio CEDID bastante grande. Está conformado por las tres jornadas de la sede y las 4 sedes de primaria y la jornada de fin de semana. Sí es cierto por cada uno de ellos En un reconocimiento económico, pero de todas maneras el desgaste enorme.	Las dificultades administrativas y del entorno hacen difícil la adaptación a la Institución, sumado a que desde nivel central son permisivos con el mínimo de permanencia que debe tener un Rector por Ley
	¿Le parece conveniente los tiempos de permanencia de los estilos de gestión en el CEDID Ciudad Bolívar?	No, no es conveniente.	No definitivamente no. Porque no se puede consolidar, el primero un modelo de gestión y luego un estilo. Al no haber un modelo de acción definido pues no se puede ni siquiera intentar consolidar el modelo. - Pero algo positivo tener esa rotación--- Positivo de eso pues, pues bueno de todos los estilos algo debe quedar como algo positivo podemos rescatar un buen clima laboral hay discusiones pelea diferencias, pero en general se mantiene un buen clima laboral.	No ha sido conveniente, ya que la alta rotación impide generar una proyección a mediano y largo plazo de la Institución, sumado al desgaste que implica explicarle a la nueva persona las dinámicas del colegio. Adicionalmente, no se puede percibir el liderazgo ni los avances en la gestión de cada uno.
TIEMPO DE PERMANENCIA	considera que debe permanecer un estilo de gestión	El estilo de gestión debe permanecer mínimo 5 años porque es que primero debe haber el reconocimiento de un modelo que se supone que debe existir,	5 años es un tiempo prudencial para lograr una labor reconocida en la institución	Mínimo cuatro años, tiempo en el cual no solo el directivo conoce la dinámica institucional, sino que también puede empezar a evaluar los resultados de su gestión.
	A partir de su experiencia en la institución, ¿Cuáles son los aspectos positivos de la rotación de los estilos	Los aspectos positivos son la innovación, el clima institucional, las proyecciones, el factor humano de ellos se acuerdo a sus intereses e ideologías para alimentar un poco todo ese modelo, que seguimos evidenciando que es una falla muy grande no tenerlo o no reconocerlo. Porque realmente no lo reconocemos como tal.	La gestión de cada uno ha puesto su sello y a fortalecido algún aspecto de la institución entonces. Por decir algo, la media fortalecida es algo que es positivo para la comunidad y eso en algún momento lo dejó alguno de los estilos de gestión. Entonces eso es bueno, es válido, pero igual de eso se podría lograr sin tantos cambios y rotación de estilos de gestión.	Lo positivo es que cada uno deja una huella en la Institución, una forma de verla y analizarla. Esa lectura realizada por el rector saliente permite evaluar la manera como se está proyectando el colegio a los demás y así generar estrategias que permitan modificar lo que no es constructivo y mantener lo que la ha fortalecido. En la infraestructura, que es algo más visible, cada uno ha hecho un aporte significativo.
	¿Como considera usted que afecta POSITIVA O NEGATIVAMENTE al proyecto educativo institucional (PEI) los continuos cambios del estilo	Claro si afecta. Afecta porque cuando no se reconoce en la comunidad, ella construye su propio modelo educativo. Ellos construyen, tantos acudientes, padres de familia y estudiantes construyen. Eso no se construye de la noche a la mañana, sino que hay un tiempo prudente en su construcción a donde quieren ellos llegar	No definitivamente no. Porque no se puede consolidar, el primero un modelo de gestión y luego un estilo. Al no haber un modelo de acción definido pues no se puede ni siquiera intentar consolidar el modelo. - Pero algo positivo tener esa rotación--- Positivo de eso pues, pues bueno de todos los estilos algo debe quedar como algo positivo podemos rescatar un buen clima laboral hay discusiones pelea diferencias pero en general se mantiene un buen clima laboral.	Lo ha afectado negativamente, ya que no se logra una consolidación del PEI. Cada uno pregunta por él a su llegada, plantea una ruta para su estructuración y /o modificación, la cual se pierde parcialmente al llegar el nuevo directivo. Quizás lo positivo radica en que las diferentes visiones enriquecen el documento.

CONTEXTO INSTITUCIONAL	<i>¿Como han afectado al clima laboral de la institución los continuos cambios de los estilos de gestión?</i>	Yo lo planteo con un ejemplo de algo que se está viviendo acá: permanencia de estudiantes. ¿Qué condiciones tiene esa permanencia? no importa. Han habido rectores que solo se preocupan por garantizar el acompañamiento de los estudiantes y no porque realmente haya aprendizaje y mejoramiento de la calidad del servicio. En algunos momentos nos hemos convertido en cuidanderos sin importar que se aporte al proceso educativo.	La política de mantener al estudiante dentro del colegio solo por cuidarlo no es buena, porque además de estar poniendo al servicio educativo solo como cuidanderos, estamos mandando a otros docentes a cuidarlos sin nada, sin herramientas, planes, sin actividades y eso influye no solamente ahí en ese momento, va a influir en muchos factores de ahí en adelante porque el estudiante interpreta al colegio como una gran guardería que lo cuida y nada más.	<i>Generan tensión por la incertidumbre del estilo de autoridad de quien llega y en ocasiones o momentos polarizan la Institución.</i>
	<i>¿Existen otros efectos positivos o negativos que a su juicio genera la rotación de directivos y de estilos de gestión en la institución?</i>	Incertidumbre, desmotivación, pérdida de autoridad. Cada uno llega con sus políticas, intenciones de hacer lo mejor para el colegio. El tiempo finalmente dice lo cada quien pudo aportar.	En la medida que podamos identificar los legados que han dejado cada uno de los rectores que han pasado por aquí, podremos determinar que su paso por este colegio valió la pena.	<i>No. Ya he mencionado lo que considero al respecto.</i>