

**SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS DERIVADAS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN
“FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO DE PSICO-ORIENTACIÓN ESCOLAR
EN LAS INSTITUCIONES OFICIALES DEL MUNICIPIO DE SOACHA”**

**GLORIA NAVARRO QUINTERO
YAQUELINE URIBE PÉREZ**

PATRICIA BRICEÑO
Asesora

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO Y SOCIAL
CONVENIO CINDE-UPN 16
BOGOTÁ AGOSTO DE 2007**

AGRADECIMIENTOS

Las autoras presentamos agradecimientos especiales a:

La Universidad Pedagógica y a CINDE, porque con su amplia experiencia en investigación y su testimonio de una educación más humana basada en principios de solidaridad y respeto, nos abrió sus puertas y nos orientó en el camino del conocimiento sobre el Desarrollo Educativo y Social, mediante el cual pudimos fortalecer nuestras competencias en este campo, encontrando nuevas maneras de pensar el trabajo docente, que se manifiesta en un alto compromiso y sensibilidad hacia las necesidades de las comunidades.

Al excelente equipo de docentes de CINDE, quienes con su conocimiento, sencillez y profesionalismo estuvieron siempre dispuestos a compartir con nosotras todas sus experiencias. Gracias a ellos, hoy contamos con las herramientas necesarias para desempeñarnos más eficientemente en el campo educativo y social.

A la Secretaría de Educación, por el apoyo a la formación y cualificación permanente de los docentes, pues esta es una estrategia que permite mejorar la calidad de la educación de nuestros niños y jóvenes.

A la Secretaría Municipal de Soacha, por promover la ejecución de proyectos de intervención educativa que respondan a las problemáticas más sentidas de las instituciones educativas.

A los rectores, coordinadores, docentes, orientadores, y comunidad educativa en general de las instituciones educativas del Municipio de Soacha por su confianza y participación en las diferentes actividades propuestas desde el proyecto de intervención mencionado.

A nuestra asesora Patricia Briceño quien puso su confianza en este proyecto de investigación, animándonos permanentemente y orientándonos desde su experiencia y su saber.

A nuestras familias, por su paciencia y apoyo incondicional, pues nos han dado la fortaleza necesaria para recorrer este camino.

RESUMEN ANALÍTICO - RAE

Tipo de documento: Tesis de Grado

Acceso al documento: Universidad Pedagógica Nacional

Título del documento: Sistematización de las prácticas educativas derivadas de la implementación del proyecto de intervención “fortalecimiento del servicio de psico-orientación escolar en las instituciones oficiales del municipio de Soacha”

Autor(s): NAVARRO QUINTERO, Gloria
URIBE PÉREZ, Yaqueline

Palabras Claves: Proyecto de intervención, planeación, práctica educativa, desarrollo organizacional, sistematización, psicoorientación.

Descripción:

La presente es una investigación cualitativa que se propone proporcionar un conocimiento sobre las prácticas educativas y el trabajo con proyectos de intervención a través de la estrategia de la sistematización.

El presente reporte de investigación da razón de las prácticas educativas de las instituciones oficiales del municipio de Soacha, leídas a la luz de las construcciones y vivencias que hicieron principalmente directivos y docentes durante un año como producto de la ejecución de un proyecto de intervención denominado “Fortalecimiento del servicio de psico-orientación”.

El trabajo da cuenta de dos aspectos enmarcados en la lógica de la planeación; los cuales se encuentran estrechamente relacionados y hacen evidentes la coexistencia de múltiples factores que condicionan y dificultan el trabajo con proyectos educativos. Por un lado, analiza la administración de proyectos que son el resultado de procesos de licitación pública en el contexto educativo y por el otro, los procesos de administración educativa.

Cada uno de los aspectos mencionados aborda el estudio y análisis de una serie de situaciones que inciden en el éxito o fracaso de un proyecto. Es así, como el lector podrá identificar las principales problemáticas que enfrentan los procesos de planeación educativa, que están transformando muchas de las condiciones estructurales de la escuela.

Fuentes

El estudio consideró un gran número de fuentes bibliográficas sobre proyectos sociales, profundizando en teorías sobre planeación, Desarrollo Organizacional,

Administración y Gerencia educativa. Sobre estos temas, los principales autores que se revisaron fueron: ACOSTA, Alejandro, ÁLVAREZ, García Isaías, ARWIN, Gerald, CORREA, Isabel, ENCISO, López Enrique, GONZÁLEZ, Martín, KAPLAN, Allan, PUENTES, Osma Decid, SANTIBÁÑEZ, Gruber Rosa, SHON, Donald TOLEDO, Michele. Además se estudiaron las producciones de JARA, oscar y RAMÍREZ, Jorge Enrique, sobre sistematización; entre otros. En total se registran 32 referencias bibliográficas y 63 citas a pie de página.

Por otra parte, también se incluyeron otras fuentes documentales producto del trabajo con el proyecto de intervención como: informes de gestión, actas de reuniones, diarios de campo, los proyectos que los docentes elaboraron para sus instituciones, evaluaciones realizadas por los docentes de las diferentes actividades de los proyectos, entrevistas a rectores, etc

Contenidos:

El informe de investigación está compuesto por un apartado donde se ilustra el campo problemático, los objetivos y la justificación, luego de ello un marco teórico compuesto por tres apartados: un panorama general de lo que se denominan Proyectos sociales y específicamente lo referente a aquellos producto de procesos de licitación pública, una presentación de los conceptos de gerencia y administración de proyectos y por último se un marco comprensivo acerca de lo que se entiende por prácticas educativas y el enfoque de sistematización desde donde se realiza la lectura de los registros. Luego del marco teórico se encuentra el apartado metodológico, seguido del capítulo de análisis y discusión de resultados y por último el capítulo de conclusiones. Todo lo anterior conforma el cuerpo principal del documento, que finalmente se complementa con una serie de anexos.

Metodología:

La investigación adoptó la herramienta de la sistematización, pero con un sentido diferente al de sus inicios en el marco de la educación popular. Por lo tanto, la intención no fue la de recuperar la memoria de los actores sociales que participaron de ala experiencia, sino de reconocer y comprender las prácticas educativas que éstos construyeron a partir de su desempeño y participación en las diferentes actividades del proyecto.

Se definieron dos ejes temáticos: prácticas educativas y proyectos de intervención. Estos a su vez fueron asumidos como categorías. Teniendo en cuenta la densidad de los mismos y con el fin de dar un mejor tratamiento a los datos, se asignó a cada uno, una serie de sub-categorías. Las primeras: planeación y administración, tienen la cualidad de ser más abarcadoras y registran información detallada de

procesos de dirección, gerencia, organización; entre otros. Las otras como: liderazgo, trabajo en equipo, participación, motivación, etc; evidencian las dinámicas internas de las instituciones.

La presente investigación asumió un enfoque hermenéutico de sistematización, con el fin de conceptualizar desde las prácticas a través del recurso del lenguaje. La sistematización de las prácticas educativas de la presente investigación, se realizó por medio del análisis de los distintos registros construidos a lo largo del proceso de implementación del proyecto en cuestión. Se tuvieron en cuenta especialmente los recursos de tipo narrativo.

Conclusiones:

Esta investigación abre un gran campo de posibilidades de profundización tanto en lo referente a las prácticas educativas propiamente dichas, como al trabajo con proyectos sociales en el campo educativo. Es necesario seguir trabajando en la recuperación de ese saber que se encuentra en las dinámicas de las instituciones para comprender mejor las transformaciones y cambios constantes que está sufriendo la escuela de esta nueva época. De esta manera, se reconoce el gran valor de los aprendizajes logrados producto de un proceso de sistematización que fue asumido con el rigor metodológico de una investigación.

Los proyectos dentro de las instituciones educativas, administrados desde la lógica de la planeación enfrentan grandes retos, pero también son muchas sus posibilidades. Es un camino no muy fácil de recorrer que deja ver las problemáticas de su implementación al interior de las instituciones, debido sobre todo a la poca familiaridad con estrategias que garanticen una óptima organización de los sistemas y recursos con que se cuenta. Sin embargo, puede verse como poco a poco se van desarrollando esas nuevas competencias que garantizan un mayor éxito en los resultados de los proyectos.

Fecha Elaboración resumen

Día: 11

Mes: 09

Año: 2007

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL:	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	19
4. MARCO TEÓRICO	20
4.1 PROYECTOS SOCIALES:	20
4.1.1 La Planeación como marco de los proyectos sociales	22
4.1.2 El marco internacional de la planeación y los proyectos	26
4.1.3 El marco nacional de la planeación y los proyectos sociales	27
4.2 GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	32
4.2.1 Teoría organizacional	34
4.2.1.1 Comunicación organizacional	35
4.2.1.2 Gerencia organizacional	39
4.3 PRÁCTICAS EDUCATIVAS Y SISTEMATIZACIÓN	39
4.3.1 Contexto de emergencia y aproximación al concepto de Sistematización	45
4.3.2 Enfoque Hermenéutico De La Sistematización	48
4.3.3 Sistematización De Prácticas Educativas	52
4.3.4 Prácticas Educativas	53
5. DISEÑO DE INVESTIGACION	57
5.1 PROCEDIMIENTO:	57
5.2 MÉTODO:	57
5.3 UNIDADES DE ANÁLISIS	57
6. ANÁLISIS DE INFORMACION	60
6.1 CATEGORÍA: PRACTICAS PEDAGÓGICAS	61
6.2 CATEGORÍA: PROYECTOS SOCIALES	94

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Líneas de acción por áreas de gestión	43
Cuadro 2. Competencias Organizacionales	44
Cuadro 3. Cuatro Modelos De Liderazgo	45
Cuadro 4. Principales teorías acerca de los orígenes del poder	46
Cuadro 5. Sub categoría: Administración Educativa	61
Cuadro 6. Sub categoría: Planeación	64
Cuadro 7. Sub categoría: Tiempos y espacios	68
Cuadro 8. Sub categoría: funciones y roles	72
Cuadro 9. Sub categoría: Comunicación	73
Cuadro 10. Sub categoría: Poder y autoridad	75
Cuadro 11. Sub categoría: Trabajo en equipo	77
Cuadro 12. Sub categoría: Manejo del conflicto	80
Cuadro 13. Sub categoría: Participación	83
Cuadro 14. Sub categoría: Construcción de nuevas prácticas pedagógicas	86
Cuadro 15. Sub categoría: Construcción de saber pedagógico	90
Cuadro 16. Sub categoría: Valoración de la experiencia	92
Cuadro 17. Sub categoría: Administración de proyectos	93
Cuadro 18. Sub categoría: Planeación	99
Cuadro 19. Sub categoría: Liderazgo administrativo	101
Cuadro 20. Sub categoría: Funciones y Roles	103
Cuadro 21. Sub categoría: Comunicación	104
Cuadro 22. Sub categoría: Trabajo en equipo	107
Cuadro 23. Sub categoría: Manejo del conflicto	107
Cuadro 24. Sub categoría: Valoración de la experiencia	108

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A Descripción del proyecto de fortalecimiento del servicio de Psico-Orientación escolar de las instituciones oficiales del municipio de Soacha.
- Anexo B Cronograma del proyecto
- Anexo C Formatos de seguimiento
- Anexo D Datos a Noviembre de 2006 - Instituciones educativas Oficiales
- Anexo E Trabajos con padres y estudiantes
- Anexo F Comunicación a través de correo electrónico.
- Anexo G DOFAS Instituciones

INTRODUCCIÓN

La escuela refleja, en gran medida, las situaciones y vivencias cotidianas de la sociedad en general. Roles de poder y sumisión se entretajan día a día en las instituciones y las situaciones que allí se presentan traspasan lo puramente profesional o académico; tienen que ver con el contexto histórico, cultural, político y económico en que nos movemos; y en ella, tanto estudiantes como docentes, directivos, etc., significan y resignifican su existencia. Por esta razón, los aprendizajes de la presente investigación, no se limitan a la simple descripción del proceso, sino que evidencian la multidimensionalidad de la escuela y más concretamente de la labor que día a día realizan las personas responsables de ella; así como de la complejidad que deviene del trabajo con proyectos de intervención educativa.

El presente reporte de investigación da cuenta del proceso de sistematización de las prácticas educativas derivadas del proyecto de intervención “Fortalecimiento del servicio de psico-orientación en las instituciones educativas del municipio de Soacha”. Este proceso partió de la identificación de un problema que consideramos importante resolver y concluyó con el análisis de resultados de los datos registrados a partir de la puesta en escena del proyecto. Teniendo en cuenta la amplitud del proyecto en mención, en cuanto a cobertura, y a la cantidad de fuentes de información disponibles para este trabajo, consideramos que las reflexiones y aprendizajes obtenidos, se constituyen en un insumo importante para comprender las dinámicas institucionales y por lo tanto la cultura escolar.

En este sentido, las elaboraciones conceptuales de este trabajo se encuentran referidas a dos campos específicos del conocimiento sobre lo educativo: los proyectos de intervención educativa y las prácticas educativas. El estudio de estos dos aspectos, implicó la profundización en asuntos de orden administrativo y por ende de planeación en el contexto referido. De esta manera el lector encontrará información sobre diferentes modelos organizacionales, muy reconocidos en las últimas décadas, como la teoría de Desarrollo Organizacional, la Planeación estratégica, la Planeación Participativa, entre otros. Además se presenta la manera como fue asumido el concepto de prácticas educativas y de la sistematización como herramienta metodológica.

En la primera parte de este informe, se presentan los aspectos relacionados con las razones que justifican y explican este estudio; en la segunda parte se esbozan los referentes teóricos desde los cuales se realizó la lectura de los datos; en la tercera se encuentra el diseño de investigación, y por último al análisis e interpretación de la información, que da lugar a las conclusiones más significativas de los diferentes momentos del proceso.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Las prácticas educativas objeto de la presente sistematización son el resultado de la puesta en marcha del proyecto de intervención “fortalecimiento del servicio de Psico-Orientación en las veintiún instituciones educativas oficiales del Municipio de Soacha”¹. Este proyecto fue el resultado de un proceso de licitación de la Secretaría de Educación y Cultura del municipio. Luego de su aprobación se llevó a cabo entre Febrero de 2006 y Febrero de 2007. En este sentido el proyecto en cuestión se ubica dentro de una lógica normativa y administrativa, que lo diferencia de otro tipo de proyectos (que mejor sería decir, experiencias) como las relativas a la educación popular nacida en los contextos revolucionarios de los años sesenta por fuera del sistema escolar y compuesta por un conjunto de prácticas profundamente reactivas a las formas de trabajo características de la escuela y con una expresa intencionalidad política de rechazo a las estructuras capitalistas y dependientes de América Latina²; Tampoco hace parte de la denominada educación comunitaria, entendida como

...una modalidad educativa aplicada principalmente a la población joven y adulta que no han transitado por la educación formal, o que habiéndolo hecho son sujetos de programas de educación permanente y social, cuyo fundamento es el de generar un conjunto de enseñanzas y aprendizajes de convivencia, trabajo, recreativos, para que los participantes se integren y actúen responsablemente en los diferentes ámbitos de la vida social y comunitaria en los que les toca actuar³

Lo anterior no quiere decir que el proyecto en cuestión haya desconocido la importancia de los procesos de participación y empoderamiento social, pero sí le asigna unas particularidades que serán, precisamente, parte importante de las reflexiones de la presente investigación y que son el producto de un contexto histórico y político muy particular.

Los proyectos sociales y educativos de este tipo encuentran su contexto de emergencia en nuestro país hacia la década de los 90s en una propuesta descentralizadora interesada en promover una cultura de la planeación que contribuyera a la promoción del desarrollo local y regional. Para tal fin se

¹ En el anexo A se presenta una descripción detallada del proyecto.

² RAMÍREZ, Jorge Enrique. La educación popular: Significados y posibilidades. EN Programa de MAESTRÍA EN Desarrollo Educativo y Social. Convenio CINDE-UPN 16. Módulo: La Educación Popular.

³ *Ibíd.* Pág. 9.

empezaron a impulsar una gran cantidad de leyes que hicieron explícita la obligatoriedad de este tipo de proyectos. Fue así como en nuestro país el trabajo con proyectos encontró su marco legal en la Legislación Nacional y en la Constitución del 91 producto del gran número de reformas de modernización que fueron implementadas con el propósito de superar la crisis de la década de los 80s y como resultado de la puesta en marcha de nuevas políticas de desarrollo propuestas desde organismos internacionales para América Latina, las cuales hicieron parte del proceso descentralizador del Estado.

De esta manera la Ley Orgánica sobre Planeación tuvo lugar en el año 1994, año en que también se creó el Departamento Nacional de Planeación. En lo educativo fue la Ley General de Educación la que ese mismo año reglamentó el trabajo con proyectos. Desde entonces se han venido estableciendo otras leyes que asignan cierta responsabilidad y competencia a los municipios para la adopción de sus correspondientes planes y programas de desarrollo⁴. En consecuencia, los municipios empezaron a emplear la estrategia de contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro (ONGs), fundaciones, entre otras, con el fin de concretar proyectos que contribuyeran a solucionar algunas de las problemáticas más relevantes de sus comunidades. En la Constitución del 91, Art.355, inciso 2 es claro que el gobierno en los niveles nacional, departamental y municipal tiene la facultad legal para celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes al Plan Nacional y a los Planes Seccionales de Desarrollo, haciendo uso de sus respectivos presupuestos⁵.

El Proyecto de fortalecimiento del servicio de Psico-orientación, objeto de la presente sistematización, se ubica dentro de este panorama normativo y fue mostrando las tensiones, fuerzas, agentes y circunstancias “externas” al proyecto mismo, que terminan por reconfigurarlo en función tanto de **las prácticas educativas**⁶ como de los acontecimientos administrativos, políticos y legales que rodean los procesos de construcción y puesta en marcha de los denominados **proyecto de intervención**⁷ social, que son legitimados y financiados por una entidad Estatal. Esta condición del proyecto sumada a la especial acogida que tuvo por parte de los agentes que participaron en él, fueron mostrando una riqueza más allá de las pretensiones específicas del mismo (las temáticas del proyecto en mención se ubican principalmente en el campo de la Psicología), ya que los

⁴ Ley 136 de 1994, Art. 71, parágrafo 1 y Constitución Nacional del 91- Artículos 313 y 339

⁵ Los proyectos regionales y municipales de inversión también se contemplan en el Artículo 361 de la Constitución del 91 y en la Ley 6 de 1992, Artículo 134.

⁶ Se adopta aquí el concepto de prácticas *educativas* por considerarlo más abarcador que el de prácticas pedagógicas. En el capítulo el capítulo uno se presenta el lugar desde donde se entienden cada uno de estos conceptos.

⁷ Existe un debate frente a los lugares teóricos y políticos a los que remite la denominación “proyectos de intervención”, por esta razón en el marco teórico se presentará una reflexión al respecto.

distintos registros que se generaron durante su ejecución dan cuenta de una gran diversidad de dimensiones, dinámicas, problemáticas y oportunidades de la escuela del sector oficial y su interacción con proyectos de este tipo, pese a que se han visto durante mucho tiempo como un ejercicio de poder que opera bajo unas lógicas exclusivamente instrumentalistas.

Por lo anterior, la presente sistematización no puede leerse como una evaluación de los objetivos o impacto del proyecto, sino como una estrategia desde donde es posible reflexionar acerca del lugar y las características de la escuela oficial en nuestro contexto, desde dos puntos de vista claves: **el trabajo con proyectos** gestados desde el marco normativo municipal y sus entrecruzamientos con **las prácticas educativas**. Estos dos aspectos van muy ligados el uno al otro, ya que el primero depende y a su vez da razón de lo que sucede en las segundas. En este sentido existe una relación de correspondencia entre estos dos eventos, lo cual permite hacer una aproximación a lo que sucede en la escuela.

El interés por la escuela ha sido el resultado de las constantes discusiones y reflexiones que en torno a ella hemos llevado a cabo desde las diferentes áreas de la maestría y a una preocupación desde nuestro quehacer profesional por comprender su actual crisis. Lo anterior, sumado por supuesto a los múltiples aprendizajes en diferentes campos del conocimiento educativo y social, en los que encontramos como una constante la pregunta por la escuela. De ahí que nuestra búsqueda sea en torno a algunos de los elementos que configuran sus prácticas y que creemos nos permitirán encontrar alternativas de trabajo más esperanzadoras en este campo. Estamos convencidas de que es posible y necesario pensar una escuela diferente, consecuente con la realidad y con las necesidades de nuestro actual contexto socio-cultural; para ello es necesario generar conocimiento pedagógico, entendiendo que la comprensión, la autorreflexión y la argumentación (en oposición a la servidumbre y la dependencia) son el primer paso para la transformación y la superación de la actual crisis de la escuela.

Por otra parte, la emergencia de nuevas formas de intervención educativa ha sido producto de los grandes cambios que la sociedad ha venido enfrentando en las últimas décadas. La escuela de los últimos años se ha convertido en el escenario de un conjunto de transformaciones y rupturas que generan tensiones, conflictos y cambios permanentes. La crisis derivada de los recientes acontecimientos en el contexto nacional e internacional ha obligado a la escuela a abrir sus puertas y a permitir que sea “intervenida” desde múltiples lugares. Sin embargo es evidente la dificultad que existe para orientar los procesos y acciones de estas prácticas, así como también para configurar y transmitir los saberes que se construyen a partir de ellas. Es por esto que desde la pedagogía se hace necesario proveer o construir un discurso que permita explicar lo que sucede en estas prácticas, explicitar su direccionalidad, evidenciar las relaciones que se dan en su interior y mostrar como funcionan sus múltiples dispositivos. La pedagogía al ser un fenómeno cultural y humano no puede ser aprendida por fuera de las prácticas

educativas. En este sentido consideramos, en acuerdo con Mario Osorio, que la pedagogía es la teoría de la práctica para la práctica:

La pedagogía en su calidad de práctica vuelta hacia la propia práctica, no parte de los datos de la experiencia establecida, ni por otro lado, puede derivarse lineamientos de posturas teóricas previas. Sus comienzos, ni siquiera por eso, son arbitrarios, una vez que existe todo un complejo histórico de razones y experiencias, un saber hecho de experiencias, al que la interpretación hermenéutica empieza por revelar y que se ampliará en el horizonte de la acción comunicativa.⁸

Esta investigación parte de la consideración de que a través del recurso del lenguaje es posible generar conocimiento pedagógico a partir de la sistematización de las prácticas educativas derivadas de la implementación de un proyecto de intervención con las características mencionadas anteriormente. De esta manera la pedagogía actúa como un dispositivo de mediación cultural que permite aclarar lo que sucede al interior de la escuela con el fin de transformarla y redireccionar la acción.

Las acciones que encarna un proyecto de intervención traen consigo un saber práctico que puede proveer un conocimiento que organice posteriores maneras de entender el mundo para buscar solución a los problemas que se explicitan en la puesta en marcha de este tipo de propuestas.

Las prácticas educativas se constituyen por lo tanto en procesos que ofrecen un amplio horizonte de oportunidades de aprendizaje para generar conocimiento sobre contextos reales donde la incertidumbre y la complejidad han hecho cada vez más difícil la tarea reflexiva, crítica y comprensiva de la realidad educativa y de sus posibilidades de reorientación. La reflexión sobre la acción permite de esta manera tomar conciencia de las dificultades y pensar en otras maneras de entender lo educativo con el fin de transformarlo.

Considerando lo anterior, hemos encontrado en la sistematización de prácticas una gran oportunidad para recoger elementos de reflexión importantes en torno a cómo los diferentes actores sociales participan de los proyectos que se proponen para la escuela, y cómo en estos proyectos se entrecruzan las diferentes dimensiones, sujetos, estructuras y dinámicas que la configuran. También nos llama la atención la manera como los proyectos educativos al ser el resultado de la operacionalización de un programa, son resignificados por la comunidad educativa que participa en ellos.

Con respecto a este punto encontramos relevante preguntarnos por la diferencia y articulación entre los niveles teórico, práctico y metodológico que atañen a un

⁸ OSORIO, Mario. Murió la pedagogía, viva la pedagogía. Bogotá, 1994, p.,35

proyecto. En este sentido abordaremos aspectos que tienen que ver tanto con el proyecto en sí (problemáticas, oportunidades y estrategias para su administración y gerencia en las diferentes etapas de planeación, ejecución y evaluación, como también por los sentidos y significados que se construyen y negocian al interior de la cultura escolar. De esta manera podremos aproximarnos a comprender las diferentes fuerzas que atraviesan el trabajo con proyectos educativos a través de las relaciones que se establecen entre los agentes “interventores”⁹ y la comunidad.

Por otra parte, esta sistematización de prácticas quiere destacar la importancia de la comunicación y la participación como elementos claves para lograr el éxito de un proyecto educativo. En el caso del proyecto que nos atañe queremos reflexionar sobre la manera en que se dan estos procesos entre el Estado y sus instituciones, y estas y las instituciones privadas, tomando como referente la lectura sobre las prácticas educativas generadas durante la ejecución del proyecto debido a que el tema de la coordinación interinstitucional es también uno de los principales problemas cuando se adelanta cualquier tipo de proyecto. De esta forma podremos abordar además la problemática alrededor de la administración de los proyectos educativos, tanto en lo referente a los individuos que la ejercen, como de aquellos que participan de ella. Este aspecto pretende plantear aspectos importantes que también tienen que ver con la sostenibilidad del proyecto como por ejemplo: el ejercicio del poder, el liderazgo, las competencias gerenciales; entre otros.

Todas estas preocupaciones por las prácticas educativas y la ejecución de proyectos sociales sumadas a las primeras revisiones de los registros derivados en y a través del proyecto, nos llevaron a definir unos ejes temáticos que se esbozan en el apartado metodológico, con las cuales esperamos dar respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los elementos (problemáticas, oportunidades y estrategias) que intervienen en el desarrollo de proyectos educativos en el contexto de la educación oficial?
- ¿Cómo se articulan los proyectos a la vida institucional y cómo estos entran en relación con la cultura escolar?
- ¿De qué manera es recontextualizada, valorada y comprendida la vivencia en torno al proyecto por parte de los actores que participaron en el (rectores, coordinadores, orientadores y docentes)?

⁹ Agentes externos a la escuela que ponen en marcha un proyecto con el fin de alcanzar unos objetivos, que en pocas ocasiones son el resultado del consenso con la comunidad en cuestión, sino que son propuestos de antemano atendiendo a las lógicas de las políticas públicas.

- ¿Qué comprensiones de la cultura escolar pueden derivarse de la sistematización de las prácticas educativas derivadas de un proyecto educativo de intervención?

El proceso de reflexión alrededor de los cuestionamientos señalados anteriormente nos llevó a formular el problema a través de la siguiente pregunta

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué comprensiones sobre las prácticas educativas y el trabajo con proyectos de intervención pueden generarse a través de la estrategia de sistematización de prácticas derivadas del proyecto de intervención “Fortalecimiento del servicio de psico-orientación de las instituciones oficiales del municipio de Soacha”?

2. JUSTIFICACIÓN

Las leyes y reformas de los últimos años han llevado a las instituciones educativas a la necesidad de pensar el trabajo con y a través de proyectos, como una estrategia que garantice la calidad (en términos de eficiencia y eficacia) de la administración educativa. La escuela, por lo tanto, ha estado comprometida en incorporar estos cambios operativos, tanto así que la palabra “proyecto” se ha convertido en poco tiempo en una de las más utilizadas dentro de la cultura escolar; sin embargo creemos que es evidente que aún persisten muchos interrogantes sobre cómo asumir esta tarea y cómo participar en ella, principalmente debido a la complejidad de implementar una lógica administrativa que obedece a las leyes del mercado y al actual modelo de desarrollo, y que están condicionando a la escuela para que se piense como una empresa que es medida por indicadores de resultado, que están bastante lejos de dar razón de la efectividad y el alcance real de estrategias como la del trabajo con proyectos. Esta situación plantea la necesidad de la emergencia de nuevas opciones de investigación que permitan pensar en la particularidad de los contextos y en las necesidades reales de los mismos.

Esta dificultad en la comprensión de las funciones administrativas propias del trabajo con proyectos; así como la ambigüedad en la comprensión del sentido de la palabra “proyecto”, han hecho aún más difícil el avance en este aspecto por parte de las instituciones educativas, ya que al ser tantas las problemáticas institucionales, son también muchos los proyectos que se generan. Desafortunadamente no se evidencia una articulación entre ellos, incluso en ocasiones se abandona la idea antes de concluir la o se hacen modificaciones con el fin de redireccionar procesos, sin ser estos producto de una sistematización, sino más bien de cambios en las condiciones institucionales, de la emergencia de nuevas necesidades; o de que se piensa en su falta de operatividad debido a que se desconoce cómo hacer un adecuado seguimiento y evaluación del mismo; y lo más importante a la falta de tiempo para que se emprendan acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Lo anterior ha complejizado el trabajo con proyectos, haciendo que en el panorama del contexto escolar se evidencie un gran ambiente de saturación, en donde no son claros los horizontes y los propósitos de tantos proyectos que están, podría decirse, atomizando a la institución educativa. Por lo tanto pensamos que sistematizar la práctica educativa de un proyecto de intervención puede proporcionar elementos importantes para reflexionar sobre las situaciones descritas anteriormente, orientar futuras propuestas de trabajo como esta y sugerir posibles caminos que permitan potencializar esta estrategia.

En esta medida justificamos que la emergencia de proyectos amerita una investigación sobre su impacto en varios sentidos desde sus objetivos (lo cual se

ubica más en el plano de la evaluación de proyectos y desde la vivencia y de los sentidos de los sujetos implicados en la práctica). Pensamos por lo tanto que una investigación de este tipo puede llevarse a cabo desde la sistematización de prácticas, ya que esta nos permite visualizar la cultura escolar y su relación con el contexto, para hallar de esta manera el sentido que los sujetos le dan a dichas acciones. Teniendo en cuenta además que el saber que se construye a partir de la práctica le muestra a la teoría lugares sobre los cuales no se ha investigado lo suficiente, como es el caso de lo que sucede al interior de la escuela cuando se pone en marcha un proyecto, cobra fuerza la idea de la emergencia de investigaciones como esta que contribuyan a ampliar un campo nuevo de conocimiento alrededor de la problemática de proyectos educativos en el contexto de las instituciones educativas oficiales. Consideramos en este sentido que este trabajo de investigación puede aportar en esa construcción, pues es precisamente en este lugar donde la acción de la sistematización tiene un sentido ampliamente relevante.

Esta investigación decidió sistematizar las prácticas educativas derivadas de este proyecto de intervención debido al gran reconocimiento que este tuvo dentro del municipio de Soacha, a la gran aceptación y acogida que generó dentro de los actores involucrados (especialmente rectores y docentes) y al trabajo sobresaliente del equipo ejecutor. En este sentido vimos importante aproximarnos a la comprensión de aquellos, mecanismos, procesos o dinámicas que se encontraban en la base del proyecto y que podrían servir para mejorar los procesos de participación de rectores y docentes en proyectos educativos y sociales.

A partir de lo anterior, esperamos hacer visibles todas aquellas transformaciones en el ámbito de la cultura a través de la lectura interpretativa de cada una de las fuentes de las cuales disponemos para llegar a conclusiones significativas en este campo. Los resultados de este análisis nos mostrarán nuevos caminos para avanzar en la búsqueda de comprensiones sobre los diferentes aspectos que involucra un proyecto de intervención desde que se tiene la idea misma hasta que este se concluye, considerando los principales problemas que pueden surgir en el momento de ejecutarlo, como lo son los factores internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos propuestos. Con relación a lo anterior es necesario en nuestro país la promoción de un mayor número de investigaciones en este campo que permitan identificar factores de riesgo a la efectividad de un proyecto, a través de su seguimiento, evaluación y sistematización, con el fin de generar discursos que alimenten teóricamente los hallazgos y que sirvan de insumo para pensar maneras más pertinentes de asumir un trabajo como este.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Producir un conocimiento sobre las prácticas educativas y el trabajo con proyectos de intervención a través de la sistematización de las prácticas en torno al proyecto de intervención “Fortalecimiento del servicio de psico-orientación de las instituciones oficiales del municipio de Soacha”

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los principales factores que intervienen en el desarrollo de proyectos educativos en el sector oficial.
- Reconocer la manera en que los proyectos educativos se articulan a la vida institucional.
- Conocer e identificar las relaciones que se dieron entre los diferentes elementos, fuerzas, intereses y/o actores que hicieron parte de las prácticas educativas derivadas del proyecto.

4. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico está conformado por tres grandes apartados. En el primero de ellos se presenta un panorama general de lo que se denominan Proyectos sociales y específicamente lo referente a aquellos productos de procesos de licitación pública; en el segundo se desarrollan los conceptos de gerencia y administración de proyectos y por último se presenta un marco comprensivo acerca de lo que se entiende por prácticas educativas y el enfoque de sistematización desde donde se realiza la lectura de los registros.

4.1 PROYECTOS SOCIALES:

Una de las principales dificultades al abordar el tema de los proyectos sociales, son las innumerables acepciones que puede adoptar este concepto (al igual que una serie de categorías que se relacionan directamente con el y por tanto deben ser diferenciadas en cuanto a sus alcances interpretativos, ya que no es fácil establecer límites precisos entre éstas). Por lo anterior empezamos este apartado intentando adelantar algunas precisiones conceptuales con el fin de dar claridad a la manera como serán abordados y entendidos algunos conceptos en la presente investigación.

Con la presente clarificación conceptual no se pretende agotar la discusión acerca de las diversas maneras como se puede entender el concepto de proyectos sociales ya que esto desbordaría los objetivos de la presente investigación. Más bien, pretende explicitar el lugar desde donde serán leídos dichos conceptos y en esta medida puede suscitar múltiples discrepancias al parecer que estos de algún modo son arbitrarios, pero precisamente por ello resulta útil explicitar las comprensiones desde las cuales partimos.

La multiplicidad de concepciones de lo que se denominan Proyectos Sociales ha llevado a algunos autores a plantear taxonomías integradoras de las diferentes acepciones. Así por ejemplo Isaías Álvarez¹⁰ propone una serie de criterios con los que intenta clarificar el concepto de proyecto.

- **Criterio de producto:** Proyectos económicos directamente productivos o proyectos sociales o de servicios no directamente productivos. Los proyectos educativos por su naturaleza peculiar pertenecen a la segunda categoría.
- **Criterio de método:** Proyectos de investigación y acción y de investigación-acción.
- **Criterio de instrumentación:** Proyectos de desarrollo experimentales y piloto
- **Criterio sectorial:** Proyectos para industria, comunicaciones, agricultura, salud, educación; etc.

¹⁰ ÁLVAREZ, García Isaías. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa S.A. 1997

- **Criterio de cobertura:** Proyecto nacional, estatal, municipal y local, y proyectos institucionales o empresariales y corporativos.

Clasificaciones como esta resultan útiles para entender mejor las diferentes maneras de entender el concepto de Proyectos Sociales, pero plantean un problema a la hora de diferenciarlo de una serie de conceptos que se encuentran íntimamente relacionados pero que expresan niveles diferentes, y por tanto es necesario distinguir para entender mejor la lógica de la presente investigación, a saber: Teoría, modelo, plan, programa y proyecto. Para realizar dicha distinción nos basaremos en la propuesta de Alejandro Acosta¹¹ quien propone tres criterios de distinción para estos conceptos:

- **De alcance o cobertura:** referido a los niveles mundial, nacional o local.
- **De generalidad o totalidad:** Relacionado con el nivel de abstracción que puede ir desde el mayor nivel de abstracción (*la teoría*) hasta el nivel más particular (*el proyecto*).
- **De inmediatez con la acción:** Desde esta categoría *un modelo* es un instrumento para identificar caminos o alternativas, mientras que *los proyectos* están más cerca de la acción.

Para el autor, el uso de las tres categorías se justifica, ya que ninguna de ellas por si sola resuelve el problema de la distinción conceptual. Desde el punto de vista de **la cobertura**, “el concepto de Modelo se usa más para referirse a nivel internacional a los distintos Modelos de Cambio que han predominado en diferentes épocas, plan para hacerlo a nivel nacional y proyecto a nivel de la comunidad”¹².

Dado que es posible encontrar en cualquiera de estos niveles la formulación de Modelos, planes, programas y proyectos, el autor propone además del criterio de cobertura, el **de generalidad**. Desde este punto de vista el modelo se considera una generalización o una abstracción más o menos arbitraria y definida por una postura teórica particular; dicha abstracción sirve para construir rutas posibles que de ninguna manera se pueden tomar como guías fijas, ya que el hecho de que sean abstracciones de la realidad desde lugares teóricos específicos implica también que en el camino han podido disminuir la importancia de aspectos que ya en el desarrollo concreto del proyecto pueden mostrarse más importantes de lo previsto por el modelo. El proyecto está más en relación con lo inesperado y debe ajustarse constantemente en función de ello. En palabras de Acosta:

El **PLAN**, que se desarrolla de acuerdo con el enfoque teórico que informa el Modelo adoptado, es una instancia general, en la que se procura abordar la totalidad de facetas pertinentes del nivel para el cual se prepara (un plan

¹¹ ACOSTA, Alejandro. EN: Programa de maestría en desarrollo educativo y social. CINDE-UPN 16. Módulo: La planeación participativa base para el desarrollo humano y el proceso de diseño y programación de proyectos. Bogotá, Agosto de 2006.

¹² *Ibíd.* Pág. 41.

mundial, nacional, regional, local para una empresa, una comunidad, etc.); definiendo metas, objetivos, mecanismos de aplicación, de operación, recursos, márgenes de tolerancia, etc.

El **PROGRAMA**, es la instrumentalización y concreción de los propósitos generales de un Plan a uno de sus aspectos básicos. Así por ejemplo, un Plan Nacional de Desarrollo, tendrá un programa sectorial para la industria, otro para la agricultura. Un plan educativo, tendrá un programa de currículo, y así sucesivamente.

El **PROYECTO** constituye un concepto menos general y más particular. Concreta y particulariza, las metas y objetivos de un Programa, Plan o Modelo en un aspecto específico, definiendo la opción final que se instrumentará y ejecutará para el logro de éstas. Así por ejemplo en un programa de currículo de un plan educativo habrá varios proyectos, de padres e hijos, de hermanos mayores-menores, etc.¹³.

Desde el tercer criterio propuesto por el autor para diferenciar los conceptos que hemos ido precisando, el de **la inmediatez con la acción**, se entiende que *el modelo* siempre tendrá mediatizada la acción pues es una herramienta tendiente a encontrar posibles caminos; *el plan* no es acción inmediata pero sí programación inmediata, a partir del establecimiento de metas y objetivos en relación con los campos que abarque. Por último el *proyecto*, es el resultado del proceso racional de planeación de acciones y se relaciona de manera inmediata con la acción.

Este último criterio deja ver un concepto que se encuentra muy ligado, tanto a esta manera de entender los proyectos, como a la lógica en la que se encuentra inscrito el proyecto objeto de la presente sistematización y es el concepto de **planeación**.

5.2.1 La Planeación como marco de los proyectos sociales

Los hombres desde sus orígenes han recurrido a la planeación, la diferencia radica en que la planeación moderna puede apoyarse en los aportes y desarrollos de la ciencia y la tecnología. La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinares; entre otras, las teorías administrativas, económicas, de sistemas, de la información, de la cibernética y el control, de la antropología, de la teoría política y de la teoría del desarrollo, por lo que constituyen un campo interdisciplinario o multidisciplinario. Esta condición de la planeación; así como también su necesidad de contextualización implica que para hacerse visible y, lograr sus fines y objetivos, la planeación tiene siempre necesidad de tomar en cuenta las condiciones y limitaciones del contexto político, económico y sociocultural en que opera:

¹³ Ibíd. Pág. 42.

...un buen plan de educación no puede formularse adecuadamente como simple deducción de un plan global o nacional de desarrollo, porque el sistema educativo tiene problemas, necesidades y ritmos propios, y es de naturaleza distinta a la del sector salud o del sector social, agrícola o industrial, para mencionar algunos casos, Pero, a la vez, si se formula un plan global, el plan sectorial tendrá siempre necesidad de tomarlo en cuenta, así como a algunos otros con los que comparte campos afines. (...) de ahí que en planeación del desarrollo es un error técnico reducir los planes sectoriales a simples programas operativos del plan nacional¹⁴.

La planeación puede entenderse como un proceso de formulación de metas y objetivos, así como de los procesos necesarios para alcanzarlos en períodos de tiempo definidos; en este sentido con la planeación se pretende prever racionalmente el curso de unas acciones orientadas al alcance de ciertos objetivos y metas tendientes a la satisfacción de ciertas necesidades. Desde esta perspectiva, la planeación no es un fin en sí mismo, sino un medio o estrategia útil para orientar la acción pública, armonizar los programas, proyectos y actividades que realiza la administración pública para promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población; y articular la acción de los distintos niveles de gobierno en procura del desarrollo armónico de las naciones y en general del país

En la historia de la planeación moderna es posible identificar por lo menos cuatro corrientes teóricas principales, en relación con la definición de conceptos básicos relacionados con la planeación y la descripción del su proceso general a las que Isaías Álvarez denomina: corriente administrativa, de sistemas, del cambio o desarrollo y prospectiva o de innovación¹⁵.

La corriente administrativa¹⁶, considera la planeación como una etapa del proceso administrativo, por lo cual su mayor influencia ha sido en este campo. Desde la teoría de los sistemas¹⁷ se entiende el proceso de planeación como “un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentalización de estrategias apropiadas dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones en su propio contexto”¹⁸. Desde esta perspectiva, la planeación ya no se asume como una actividad unidisciplinaria, sino como responsabilidad compartida por un grupo interdisciplinario.

¹⁴ ÁLVAREZ, García Isaías. Op., Cit. Pág. 19

¹⁵ ÁLVAREZ, García Isaías. Op., Cit

¹⁶ Representada fundamentalmente por Henry Fayol, James H. Donnelly, Roger A Kaufman y William Newman

¹⁷ desarrollada a partir de los principios propuestos por Ludwig von Bertalanfy y Kenneth Boulding sobre la teoría general de sistemas como elemento integrador y unificador de la ciencia y de los aportes de John Dewey sobre la estructura del cerebro humano, y de Clay Thomas, Witthead sobre los sistemas de planeación estratégica

¹⁸ Ibíd.

En el marco de **la teoría de sistemas** ha surgido en el mundo empresarial el concepto de planeación estratégica, aunque la estrategia constituye sólo una de los elementos fundamentales de la planeación. De acuerdo con Gerard Arguin, la planeación estratégica es:

...un proceso continuo y participativo articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como de determinar estrategias a utilizar para asegurar su implementación,. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir la institución no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente¹⁹

La planeación estratégica también puede ser vista como un proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente externa e interna, con el fin de evaluar la situación de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro²⁰.

De otro lado, desde **la teoría del desarrollo o del cambio planificado**²¹, se espera orientar los procesos de planeación hacia la promoción del desarrollo en sus distintos sectores. La planeación es vista en general como un proceso necesario para el desarrollo de un país, sector o institución. Las definiciones en este marco son múltiples y diversas al igual que el concepto mismo de desarrollo, sin embargo la premisa general es que es preferible el desarrollo de acuerdo con ciertos planes antes que el desarrollo controlado por la sola fuerza del mercado.

De acuerdo con Isaías Álvarez, se pueden encontrar por lo menos cinco maneras de entender el desarrollo de los pueblos o de los grupos humanos: *crecimiento* (como crecimiento equilibrado y sostenido de la producción de bienes y servicios, que garantiza su justa distribución, sin alterar el equilibrio ecológico); *autosuficiencia* (como la capacidad de los grupos humanos para resolver sus problemas con sus propios recursos); *interdependencia* (como el resultado de la relación que se establecen entre sí los grupos humanos con el fin de resolver sus problemas, sin generar condiciones de explotación, dominación o colonialismo); *autodeterminación* (como la capacidad que tienen los pueblos para tomar decisiones por sí mismos, a partir de unas condiciones sociales, económicas y políticas que lo favorezcan); y de *transformación productiva con*

¹⁹ ARWIN, Gerald. La planeación estratégica en la universidad. En: Álvarez García Isaías. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa S.A.1997

²⁰ SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica". Bogotá 1994. p.5

²¹ En la que sobresalen las figuras de Jorge Ahumada y John Friedman, entre otros.

equidad y sostenibilidad (como un resultado de la articulación entre el crecimiento, la interdependencia y la autodeterminación).

La última corriente es la de **planeación prospectiva o de innovación**; De acuerdo con John Friedman es necesario distinguir dos formas de planeación: la de *asignación o racionalización* y la de *innovación*. La de *racionalización* se refiere a “las acciones que determinan la distribución de recursos limitados entre usuarios que compiten entre sí por el uso de esos mismos recursos”²². Por su parte la perspectiva *innovadora*, la planeación es entendida como un recurso estratégico para la construcción del futuro que se desea, al relacionarse con aquellas acciones que producen cambios estructurales en la orientación de la sociedad.

La evolución que ha tenido el concepto de planeación, nos permite entenderlo como un proceso de carácter permanente en la medida en que no está limitado únicamente al inicio de una administración, sino que constituye una actividad constante. Entre los cambios que han experimentado los paradigmas de planificación se pueden citar los siguientes:

- Paso de paradigmas lineales a no lineales
- Paso de la planeación autoritaria y tecnocrática a la participativa y democrática
- Paso de la planeación racionalizadora a la innovadora y prospectiva
- Paso de la planeación convencional a la estratégica
- Modificación del papel de la evaluación durante el proceso general de la planeación
- Esfuerzos para lograr la articulación de la planeación con procesos de investigación, entendiendo que no siempre se cuenta con suficiente información para la constitución de un plan. Muchas veces el proceso de planificación se convierte en un proceso de investigación.

Desde esta nueva lógica, muy distinta a la de su contexto de emergencia, la planeación ha sido apropiada como un proceso orientador de acciones de tipo emancipatorio. Es el caso de muchas asociaciones y/o comunidades cívicas que la emplean como una estrategia de empoderamiento y como un mecanismo tendiente a dar solución a los problemas de sus comunidades.

5.2.2 El marco internacional de la planeación y los proyectos

El análisis de las perspectivas internacionales del mundo contemporáneo tiene que ver con el surgimiento de una nueva realidad económica, un nuevo orden político, una nueva cultura y un nuevo contexto para el desarrollo del ser humano, en el que los procesos de planeación y la ejecución de proyectos sociales han venido tomando gran fuerza.

²² ÁLVAREZ, García Isaías. Op., Cit. pág. 28

Con la constitución de un gran número de instituciones²³ internacionales y la generalización de la intervención del Estado, mediado por lineamientos internacionales, se dio inicio a una serie de planes y criterios de acción a partir de la formulación de concepciones teóricas que intentaban explicar y superar el subdesarrollo, dando origen a los denominados “modelos de cambio”²⁴.

La crisis de los 80s, reconocida históricamente con el pronunciamiento del ministro de Hacienda de México, Jesús Silva Herzog, cuando en 1982 anunció que su país carecía de las divisas necesarias para cubrir la deuda en los meses siguientes. Cuando se habla de la denominada “crisis internacional” de los 80s (también conocida como la “Década Perdida”), no se está desconociendo la presencia de conflictos anteriores a esta época, más bien se hace referencia a todos aquellos conflictos relacionados con la deuda externa de los países en función de la coincidencia de una serie de factores que por su magnitud y duración causaron graves fracturas tanto económicas y políticas como sociales y culturales, que en su mayoría continúan sin solución y en algunos casos se han agravado.

Dentro de los principales factores que configuraron esta crisis se encuentra la recesión de las economías industrializadas, el aumento descomunal de la deuda de los países del tercer mundo, el problema alimentario mundial, la situación de Europa oriental y la Unión Soviética, el problema ecológico, la crisis geopolítica y por supuesto la evidente crisis del conocimiento²⁵.

Dadas estas condiciones y con el pronunciamiento hecho por México, la Banca Internacional reaccionó suspendiendo nuevos préstamos y reprogramando los pagos en condiciones totalmente desfavorables, más aún para los países del tercer mundo. El impacto se vio en diversas áreas: creció el desempleo, el subempleo y el sector informal creció significativamente; la fuerza de trabajo empezó a integrarse más por mujeres y niños; se dio una gran disminución de los ingresos *per cápita*; la inflación alcanzó niveles inimaginados hasta el momento; la pobreza absoluta fue aumentando en todo el mundo.

Mientras se agudizaba la crisis, los gobiernos intentaban acceder a nuevos recursos, lo que los condujo a una sin salida: La Banca Internacional les facilitaría nuevos plazos y préstamos si contaban con el aval del FMI, pero su concesión estaba condicionada a la

²³ Por ejemplo la ONU, compuesta por un complejo sistema de instituciones que tienen como fin la intervención en todos los aspectos de la vida social, entre las que se cuentan la OMS, la ONUDI, el PNUD, la UNESCO, la FAO, el UNICEF, entre otros. Para el caso particular de América Latina, se creó la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la CEPAL, la OPS, entre otras.

²⁴ ACOSTA, Alejandro. EN: Programa de maestría en desarrollo educativo y social. CINDE-UPN 16. Módulo: El contexto internacional, los fundamentos socioeconómicos del nuevo modelo de cambio.

²⁵ PAREDES, Javier (Coord.). Op., Cit.

adopción de las denominadas “**Políticas de ajuste**” que pretendían recuperar el equilibrio, pero que con el tiempo mostraron su ineficacia.

5.2.3 El marco nacional de la planeación y los proyectos sociales

Desde los años 50s, se han producido múltiples cambios en las condiciones del contexto nacional e internacional en las que actúan las instituciones sociales y educativas, lo que ha impactado a su vez las prácticas de la planeación social y educativa de los países y las instituciones. Entre los nuevos desafíos que enfrentan las instituciones, están los requerimientos de altos estándares de eficiencia, calidad y competitividad que no sólo han implicado cambios estructurales en el proceso clásico de planeación, sino también en sus relaciones con el contexto.

En Colombia la planeación hizo su aparición con los Consejos nacionales de economía y de política económica y social, producto de una serie de cambios estructurales e institucionales. En 1958, surge el **Consejo Nacional de Política Económica y Planeación** y el **Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos** con el fin de asumir funciones de estudio y asesoría de la política económica. Hacia 1968 se produjo una serie de cambios en la estructura de estas entidades, lo cual dio lugar a su transformación en el **Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)** y en el **Departamento Nacional de Planeación (DNP)**, respectivamente²⁶.

A partir de entonces, el DNP adquirió capacidad decisoria y a partir de la década del cincuenta se comenzaron a elaborar planes y programas generales para el país con la colaboración de misiones técnicas internacionales. Los planes de desarrollo más estructurados se empezaron a diseñar desde la década de los 60s, desde enfoques orientados al crecimiento económico del país, con énfasis en el proceso de planeación.

Enrique López Enciso²⁷, reconocido analista económico de nuestro país, señala dos grandes etapas en la planeación del desarrollo en Colombia. La primera época, que podríamos llamar la época de la planeación, va desde la llegada de la misión del banco mundial, BIRF en 1949 y termina a comienzos de la época de los años noventa con la implementación de las llamadas reformas estructurales. La segunda época empieza en ese momento y es en la que nos encontramos actualmente. La primera se inició con el Plan Decenal oficial y la segunda comienza con las llamadas reformas estructurales llevadas a cabo durante la administración Gaviria y que fueron su prioridad en el frente económico. Las acciones conducentes a la reforma se llevaron a cabo, en el marco de la constitución del 91.

²⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. disponible en: http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=127

²⁷ ENCISO, López Enrique. Planeación y desarrollo. Disponible en: http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx.

El Sistema Nacional De Planeación²⁸ es una propuesta descentralizada interesada en conformar en el país una cultura de la planeación que se constituyó en estrategia de desarrollo local y regional y como un esfuerzo de coordinación, consenso y articulación de todos los actores de la sociedad civil para la planeación y desarrollo del país. Surgió en nuestro país hacia la década de los 90s y su marco legal se encuentra en la Constitución del 91 y más específicamente en la Ley 152 de 1994. El Sistema Nacional de Planeación está conformado por el Consejo Nacional de Planeación y los Consejos Territoriales (1098 municipales y 32 departamentales), donde participan representantes de más de 18.000 organizaciones sociales y comunitarias de todo el país.

El SNP promueve la formulación del Plan Nacional de Desarrollo, y la planeación de los niveles territoriales que corresponden a las entidades territoriales, encargadas ellas también de realizar sus propios Planes territoriales de Desarrollo (Plan de Desarrollo municipal, departamental). Desde el Sistema Nacional de Planeación (SNP) se ha promovido una política de planeación territorial²⁹, abriendo un escenario de participación y permitiendo la intervención de la ciudadanía en las decisiones que afectan directamente a su región o municipio; sin embargo no siempre los actores sociales tienen un conocimiento de los planes y ejercen la presión ciudadana necesaria para lograr que las recomendaciones de la sociedad civil sean tenidas en cuenta y se incluyan en la formulación final de los planes de desarrollo. Las alcaldías y gobernaciones cuentan con sus programas de gobierno, insumo y marco de referencia de los planes de municipios y departamentos.

El proceso de planeación territorial constituye un instrumento vital para el fortalecimiento de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. En algunas regiones y municipios se han establecido sistemas de planeación que pretenden involucrar a la comunidad de manera mucho más activa en la formulación, elaboración y ejecución de los planes de desarrollo territorial; pero esta participación se ve limitada ya que los ciudadanos no pueden intervenir en todo el proceso de planeación, sino solamente en la formulación del plan. De esta manera las recomendaciones, modificaciones y sugerencias hechas por la sociedad civil quedan sujetas a la voluntad de las autoridades territoriales. Aunque se abre la posibilidad de promover y generar el conocimiento, discusión y presentación de iniciativas sobre los planes de desarrollo territorial por parte de la ciudadanía, el nivel de aceptación de las recomendaciones no está garantizado, pues dichas autoridades no están obligadas a introducir las modificaciones sugeridas. Es así como el seguimiento y control de la ejecución de los planes territoriales se constituye en un arma importante para que la ciudadanía garantice el cumplimiento de los acuerdos hechos en las diferentes instancias de participación.

²⁸ Creado por la Constitución Política de Colombia de 1991, artículo 340, está conformado por el Consejo Nacional de Planeación y los Consejos Territoriales de Planeación, como un esfuerzo de coordinación, consenso y articulación de todos los actores de la sociedad civil para la planeación y desarrollo del país.

²⁹ GONZÁLEZ, Rodríguez. Esperanza. Planeación territorial, escenario de participación. Disponible en: www.vivalaciudadania.org/herramientas/Herra047.pdf

Esta nueva mirada de la planeación no necesariamente es ajena a procesos de tipo administrativos o gubernamentales, sino que estos involucran a la sociedad civil abriendo espacios legítimos de participación y procurando una nueva relación entre el Estado y la sociedad que rompe un tanto las fronteras entre lo público y lo privado. **La participación participativa** opera en un escenario de diversidad social, cultural y política. No parte de una concepción única del ciudadano, sino de la idea de diferencia. Tales diferencias son decisivas para construir consensos colectivos.³⁰ Los procesos de planeación participativa buscan evitar la fragmentación de las comunidades más vulnerables, luchan contra cualquier forma de inequidad o cualquier tipo de colonialismo y dependencia cultural y económica. Con el concepto de planeación participativa se toma en cuenta el papel que juega la sociedad civil en aportar su propia visión de desarrollo y contribuir al logro de las metas. Mediante la planeación participativa se puede reducir la corrupción administrativa, el clientelismo, la centralización, la ineficiencia, la burocracia y otros males que aquejan al Estado. Es un instrumento que permite potenciar los canales de la comunicación institucional, la concertación, la resolución de los conflictos y la construcción de proyectos colectivos que definen el desarrollo de una sociedad

En la experiencia específica de nuestro país vemos que la planeación al igual que en el resto del mundo ha estado ligada al concepto de desarrollo y que los resultados poco favorables han hecho que exista un escepticismo ya casi legendario frente a qué en realidad puede ser alcanzado por un Plan de Desarrollo. Como aprendizaje de los procesos de planeación gestados por los diferentes gobiernos de nuestro país, ha quedado claro que uno de los principales retos que tiene un Plan de Desarrollo hoy en día es el de superar ese escepticismo que al respecto tienen los colombianos, ya que en esos procesos no se han visto involucrados como agentes de desarrollo. Es por esto que se ha venido impulsando cada vez más la planeación desde las regiones y desde lo micro- económico y lo micro-social, es decir de desconcentrar, realizando una transformación institucional que abandone las viejas ideas de la planeación del desarrollo. Es así como se hace evidente que los procesos de gestión del desarrollo local son cada vez más imperiosos y están conduciendo al diseño de planes estratégicos de desarrollo a escala municipal.

Los cambios anteriores obedecen al proceso descentralizador que vive actualmente el país³¹. Tomando como ejemplo el Plan de Desarrollo del presidente Uribe (2002-2006) se observa una distancia entre el discurso de su formulación en lo referente al Estado Comunitario, pues este se muestra como un Estado participativo, eficiente y

³⁰ MEMORIAS DEL 8VO CONGRESO NACIONAL DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA. Medellín. 2004.p.102

³¹ La descentralización tiene como marco jurídica legal la Constitución Política Nacional del 91, que define el Estado colombiano como una República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista. La ley 60 de 1993 reglamentó la descentralización del sector educativo y estableció los principios de coordinación, concurrencia y subsidiaridad entre las diferentes instancias del gobierno

descentralizado. Pero las acciones reales muestran que ni la descentralización, ni la participación, ni la noción de gerencia pública- eficiencia y eficacia- aparecen como criterios estructurantes. Esto quiere decir que en la retórica hay un énfasis participativo y descentralizador, pero en la política real hay un desarrollo que tiende más a fortalecer mecanismos de imposición autoritaria del Poder del Estado sobre la sociedad³².

En conclusión, las reformas descentralizadoras en Colombia han permitido que los enfoques de planeación se transformen y adecuen a las realidades de los contextos, a través de la importancia otorgada a los municipios y a la gestión local, pues desde allí es más fácil identificar problemas y plantear posibles soluciones. La planeación en este sentido permite identificar las acciones concretas para resolver los problemas y las condiciones para la ejecución de las mismas, en un proceso que se desarrolla en el marco de relaciones de poder, por cuanto constituye un escenario de confrontación de distintos intereses y aspiraciones de los actores involucrados; lo cual lo convierte en un proceso eminentemente político

Existen un consenso teórico acerca de los aspectos constituyentes de un proyecto de intervención, los cuales tienen que ver con el análisis de problemas y necesidades, la definición de prioridades, la formulación de metas y objetivos, la identificación de estrategias de acción, la selección de medios, las decisiones sobre asignación de recursos y las formas de seguimiento, evaluación y control.

El proceso de planificación y, más en concreto, el diseño de proyectos de intervención en el ámbito social centra su atención en lograr reducir o eliminar el impacto de determinados problemas sociales sobre la vida las personas (Schram, 1997). Formulándolo en sentido positivo, podemos afirmar que el principal objetivo que persiguen los proyectos de intervención social, es mejorar la calidad de vida de colectivos afectados por algún tipo de problema que dificulta el desarrollo completo de los mismos³³

Como se planteó anteriormente, el plan de desarrollo de una entidad territorial debe contener estratégicamente un plan de inversiones a mediano y corto plazo que atienda a las recomendaciones establecidas por las asambleas departamentales, los concejos distritales y municipales o las autoridades administrativas designadas. Este plan debe contener la proyección de los recursos financieros disponibles para su ejecución y su armonización con los planes de gasto público y la descripción de los principales programas y subprogramas, con indicaciones de sus objetivos y metas y los proyectos prioritarios de inversión. Además, los presupuestos plurianuales mediante los cuales se proyectarán los costos de los programas más importantes de inversión pública y la especificación de los mecanismos idóneos para su ejecución.

³² Memorias del 8vo congreso Nacional de Planeación Participativa. Medellín. 2004.p.105

³³ SANTIBÁÑEZ, Gruber Rosa. *Planificación: diseño de proyectos de intervención*. Universidad de Deusto Bilbao. Disponible en: www.aderlan.org/.../Proyectos/ruralESS/Manual%20Práctico%20de%20Emprendeduría/18_Anexo_06_Bibliografía.pdf.

Dentro de la política descentralizadora de la que hemos venido hablando, el desarrollo de proyectos constituye sin duda uno de los elementos más dinámicos del proceso de planificación ya que es la manera como se concretan las ideas de cambio, innovación, transformación y/o desarrollo.

Los proyectos tienen que ver con el contenido del proceso de planeación (identificación de problemas, necesidades, formulación de objetivos y metas), con la participación de los sectores interesados en la identificación y formulación, con la instrumentación (selección de medios, acciones y estrategias), con la organización y gestión del proceso (coordinación y distribución de funciones) y con la evaluación (verificación de logros alcanzados y recuperación de experiencias)³⁴.

El proyecto objeto de estudio de la presente investigación “Fortalecimiento del servicio de psico-orientación de las instituciones oficiales del municipio de Soacha” es uno de los proyectos que pretende materializar el *plan* educativo decenal municipal de este municipio (2004-2014)³⁵. Este plan contempló la necesidad de generar proyectos de intervención en el área mencionada, pues este aspecto se evidenció como una de las principales problemáticas en esas instituciones educativas.

El Plan Educativo Decenal Municipal de Soacha fue producto de un proceso de concertación entre los diferentes actores de la comunidad educativa a través del trabajo por comunas. Esta Consulta definió como una expectativa para la transformación de la educación de Soacha, el fortalecimiento de las instituciones educativas como un espacio de protección y disminución de la violencia intrafamiliar y como un espacio básico de humanización. En consideración a lo anterior, dentro de los ejes conceptuales de este plan está la *reducción de la violencia escolar y reconstrucción de la escuela como espacio de convivencia* que tiene como objetivo la reducción de los niveles de conflicto generalizado en la comunidad educativa del municipio y facilitar la construcción de estrategias para promover la convivencia y los valores que faciliten el trabajo colectivo³⁶. Para dar cumplimiento a este objetivo se fijaron una serie de estrategias y metas; las cuales requirieron de la puesta en marcha de proyectos de fortalecimiento para las instituciones educativas con el fin de emprender acciones específicas que le dieran solución a la problemática identificada.

Dentro del panorama que se ha venido esbozando, ha venido cobrando mucha fuerza en los Estados modernos la provisión de bienes y servicios públicos acudiendo al sector

³⁴ Álvarez García Isaías. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa S.A.1997. Pág. 49

³⁵ Alcaldía municipal de Soacha. Secretaria de educación y cultura. Plan educativo decenal municipal de Soacha 2004-2014. Soacha Cundinamarca: Fundación escuela nueva volvamos a la gente. Julio de 2004.

³⁶ Plan Educativo Decenal Municipal de Soacha (2004-2014). Alcaldía municipal Soacha. Julio de 2004. p.138

privado sin que los administradores se encuentren obligados a proveerlos directamente. En algunos casos, incluso, se reconoce en el Estado únicamente una labor subsidiaria en la provisión de bienes y servicios públicos para los ciudadanos. Como ya se ha dicho, el Proyecto objeto de la presente sistematización, fue el resultado de un proceso licitatorio; por ello, consideramos pertinente ampliar la información referente a dicho proceso

De acuerdo con Isabel Correa, aunque existen varias estrategias y procedimientos de selección, la licitación pública es la que permite, que se obtengan las mejores condiciones para el Estado y en definitiva para la comunidad. En sus palabras una licitación es

...un procedimiento formal y competitivo de adquisiciones, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras o servicios y se adjudica el contrato correspondiente al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa. La licitación puede ser pública o privada y puede ser internacional o restringida al ámbito local (...) Por su parte, la licitación pública la podemos definir como el procedimiento administrativo de preparación de la voluntad contractual por el que un ente público, en ejercicio de la función administrativa, invita a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente (...) No es un acto, sino un conjunto de actos; un procedimiento integrado por actos y hechos de la administración y actos y hechos del oferente, que concurren a formar la voluntad contractual. En efecto, la licitación no es el contrato público que celebra la administración, el contrato sea de suministros, obras públicas, concesiones de servicio público, u otro, surge de la licitación³⁷.

4.2 GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Los proyectos sociales también deben considerar aspectos que garanticen procesos eficientes de planeación que permitan realizar un seguimiento y evaluación, con el fin de identificar y minimizar factores de riesgo en su efectividad. Es importante considerar que dentro de los componentes fundamentales para la ejecución de un proyecto se encuentran aspectos que tienen que ver con las habilidades individuales, la capacidad para gestionar y la capacidad de gerenciar y administrar.

Para el caso particular de Soacha, un estudio de evaluación de los proyectos educativos institucionales (PEI) realizado en 13 instituciones oficiales y en 123 instituciones privadas (un 75% del total de las instituciones educativas del municipio), se

³⁷ CORREA, Isabel. Manual de licitaciones públicas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES. Dirección de Proyectos y Programación de inversiones. Serie 21. Santiago de Chile, Diciembre de 2002. Pág. 19.

constituye en un antecedente importante de investigación sobre administración educativa en este municipio. Este estudio arrojó resultados muy interesantes respecto a las principales dificultades de los procesos de planeación educativa llevada a cabo en los últimos años³⁸.

De acuerdo con este estudio³⁹ las principales debilidades en el proceso de planeación son: dificultad en la comprensión de procesos de planeación estratégica (DOFA), falta de un diagnóstico suficientemente elaborado y menos aún interiorizado en los niveles directivos de las instituciones, poco conocimiento del Plan de Desarrollo Municipal y del Plan de Ordenamiento Territorial, lo cual refleja falta de articulación interinstitucional; insuficiente apropiación de la visión debido o que no se construyó colectivamente o a que no se ha hecho el suficiente trabajo de apropiación por parte de las y los directivos docentes para que esto se dé; la misión no refleja una comprensión de la caracterización (no se han aplicado procesos de investigación sociocultural que midan y tipifiquen las particularidades de los usuarios y de la cultura organizacional), falta coherencia en la identidad cultural propia de cada institución. Aunque se ha hecho un buen trabajo frente a las realidades locales como la violencia intrafamiliar, el desplazamiento, el desempleo, etc., hace falta una mayor referencia de éstos en la filosofía institucional. A pesar de que los PEIs tienen objetivos definidos, más del 80% de los establecimientos no tienen claro los resultados de cada uno, lo que dificulta el control y la evaluación de los resultados alcanzados. Las metas institucionales están relacionadas con los objetivos; sin embargo estas no son precisas y no son las que orientan las tareas y las acciones específicas de los estamentos en un período de tiempo determinado, por lo tanto no se pueden ni controlar, ni evaluar.

Por otra parte, las principales recomendaciones y dificultades con respecto a la gestión administrativa tienen que ver con la necesidad de contar con un sistema de información más confiable y actualizado, con el fin de mejorar las labores de dirección, fortalecer los procesos decisorios y desarrollar estrategias de mejoramiento institucional, ajustar los organigramas de las instituciones, ya que esto debe contribuir al logro de los objetivos institucionales, al desarrollo de sus funciones y al uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; disponer de un manual de procedimientos con una descripción precisa de procesos y procedimientos que faciliten al personal del plantel el cumplimiento de las actividades y conocer la forma como se desarrollan y establecen los indicadores de gestión.

³⁸ Este estudio se constituye en un proceso de investigación que fue asumido como parte del diagnóstico institucional para adelantar el proceso de construcción del Plan Educativo Decenal Municipal de Soacha. La evaluación se realizó a partir de la aplicación de una matriz inicial de reflexión sobre el horizonte institucional y 5 talleres posteriores que tuvieron como objetivo principal contrastar la matriz inicial y observar el grado de apropiación de los y los directivos docentes respecto al contenido de su horizonte institucional.

³⁹ COLOMBIA. ALCALDIA MUNICIPAL DE SOACHA. Op., Cit.

La conclusión más importante de este estudio fue que las dificultades en los procesos de planeación se deben principalmente a falta de conocimiento de los mismos, por lo que es necesario capacitar en estos aspectos a los directivos docentes y generar espacios institucionales y municipales para el intercambio de experiencias sobre estos temas, que permitan una mayor apropiación y pertenencia con el desarrollo de los proyectos educativos.

Los proyectos exigen por lo tanto de las instituciones **habilidades administrativas, gerenciales, de liderazgo; entre otras**, que garanticen su éxito y sostenibilidad. Teniendo en cuenta que estos aspectos provienen de la lógica empresarial del mercado, muchas instituciones, como es el caso de las educativas, han mostrado no encontrarse suficientemente preparadas para adaptarse a estas nuevas dinámicas. Esta situación genera inconvenientes y retos tanto para el proyecto como para la institución en el que este se incorpora; por esta razón a continuación presentamos a algunos de los elementos y circunstancias que tienen que ver tanto con procesos de administración y gerencia educativa como de proyectos

Dentro de los principales problemas que pueden surgir en el momento de desarrollar un proyecto al interior de una institución educativa y que pueden afectar su éxito, se encuentran circunstancias relacionadas con tiempos y espacios (cruces de horarios, exceso de actividades, logísticas insuficientes y/o inadecuadas), participación y motivación, trabajo en equipo, situaciones de conflicto, dificultades en los procesos de comunicación; entre otros. Estas situaciones muestran, como aunque en nuestro país existe gran cantidad de instituciones autorizadas para poner en marcha proyectos sociales, éstas presentan serias diferencias en cuanto a la formulación y adecuada utilización de métodos y técnicas de trabajo. Además, refleja como los resultados del proyecto están condicionados por aspectos estrechamente relacionados con la administración educativa de cada institución y de procesos administrativos locales.

Lo anterior, pone en evidencia la necesidad de una comunicación y articulación entre el Estado, las instituciones públicas y privadas; y las comunidades. Es así como el tema de la *coordinación interinstitucional* se ha convertido en los últimos años en uno de los problemas a la hora de adelantar proyectos sociales. Esta debe pensarse como la posibilidad de planear a partir de las necesidades de la comunidad, en una visión integral del ser humano. De esta manera se deben tener criterios claros que le den sentido a la coordinación y que permitan que la enorme variedad de las necesidades humanas puedan ser satisfechas mediante la coordinación de las instituciones y organizaciones que procuran por el desarrollo integral del ser humano y de la comunidad. De esta manera, se puede avanzar hacia una coordinación intersectorial transdisciplinaria.

Muchos de los aspectos sobre los que hemos venido haciendo referencia, están estrechamente relacionados con procesos de planeación y por lo tanto de organización al interior de las instituciones; así como también a uno de los principales problemas en este campo: los procesos de comunicación y el manejo de la información. Por esta

razón a continuación presentamos algunas de las reflexiones teóricas más importantes sobre estos temas.

4.2.1 Teoría organizacional

El desarrollo organizacional como una disciplina que surgió en USA y Europa pretende una variedad de procesos y prácticas para habilitar a una organización⁴⁰ hacia la transformación y acomodación a las nuevas necesidades de entorno. La capacidad organizacional se precisa mirando los resultados externos. A pesar de su indudable relevancia, en el sector social de nuestro país, falta mucho por involucrar esta estrategia, debido a factores como la falta de conocimiento y ejecución de una planeación estratégica, el escaso número de experiencias que permitan pensar en un modelo organizacional contextualizado y la poca valoración de lo organizacional; entre otros. Para que una organización realmente tenga una comprensión del trabajo de su mundo debe sentirse responsable por sus condiciones y ser capaz de afectarlas, esto se puede lograr cuando esta logre asumirse de manera reflexiva y auto-crítica.

El primer requisito para una organización con capacidad organizacional es el desarrollo de un marco conceptual coherente que refleje la comprensión de la organización del mundo; es decir una serie de conceptos que le permitan construir el sentido del mundo que lo rodea y tomar decisiones con relación a este, en un intento fuerte por enfrentar los desafíos (organizativos y contextuales) que enfrenta la organización. Si esta no cuenta con un trabajo de comprensión competente de su mundo, puede decirse, que no está lo suficientemente capacitada, a pesar de las muchas otras habilidades y competencias que posea. El segundo elemento fundamental es la "actitud" organizativa que tiene que ver con la confianza que debe caracterizar a la organización, de tal manera que le permita actuar en el mundo de una forma efectiva, autocontrolada e impactante con el fin de afectar las circunstancias de su contexto de acción.

Con la claridad en el sentido de la confianza y la responsabilidad viene la posibilidad de desarrollar la visión y la estrategia de la organización. La comprensión y la responsabilidad hacen posible adaptar un programa o proyecto de una manera racional y considerada.

Aunque estos elementos no se obtienen completamente en secuencia, puede decirse que una vez que la organización defina con claridad sus metas y sus estrategias es posible estructurar la organización de tal forma que los roles y las funciones estén claramente definidas y diferenciadas, los canales de comunicación potenciados, la contabilidad determinada y las decisiones transparentes y oportunas. En el camino

⁴⁰ En este apartado el término organización hace referencia a cualquier tipo de institución, incluyendo la educativa. Una organización es un sistema abierto que comprende un número de elementos interrelacionados e interdependientes que forman una jerarquía de importancia y donde por lo tanto unos son más centrales que otros en el alcance de la capacidad organizativa.

hacia la capacidad organizacional se encuentra el crecimiento y la extensión de las habilidades y competencias individuales. Los recursos materiales: finanzas, equipos, espacios de oficina, entre otros, son también fundamentales, ya que si no son apropiados, la organización siempre permanecerá, en cierto sentido incapacitada.

La puesta en marcha de un proyecto de intervención exige una organización capacitada para asumir los diferentes procesos a lo largo del desarrollo del mismo. Por esta razón es pertinente hablar de la capacidad organizacional, no solo como una simple lista de indicadores que podemos usar o como un marco de comprensión, sino en la necesidad de pensar en otras circunstancias que tienen implicaciones en la práctica.

Allan Kaplan⁴¹ señala que en la vida organizacional algunos elementos son más fáciles de abordar que otros, por ejemplo; los recursos financieros, las habilidades y los sistemas, ya que pertenecen al mundo de lo visible, mientras que existen otros que son mucho más complejos debido a que hacen parte de un mundo totalmente diferente, el mundo de lo invisible. Son estos los elementos más importantes de la vida organizacional ya que determinan más ampliamente la función de la organización, su naturaleza los hace más o menos impermeables a enfoques convencionales de capacidad organizacional. Estos elementos pueden ser fortalecidos a través de "planes estratégicos" que le permitan avanzar en la construcción conceptual del mundo de la organización, así como también en la tarea de dar forma durante el proceso a la cultura organizacional. Desafortunadamente muchos ejercicios de planeación estratégica no logran surtir los efectos esperados, dejando generalmente a la organización con un "plan de acción" pero sin la habilidad para innovar, reflexionar y adaptarlo a las circunstancias y a los cambios del tiempo.

Los procesos de cambio organizacional demandan una constante auto reflexión y reflexión sobre la práctica, desafían las habilidades de observación y escucha, la habilidad para plantear interrogantes y para aceptar la ambigüedad, la incertidumbre y la contradicción. Todo lo anterior tiene que ver con la habilidad para vencer la resistencia al cambio. Aunque hay un orden básico en el cual se alcanza la competencia en los elementos, y en el cual ocurre la capacidad organizativa, se necesita un cambio con respecto a todos ellos tanto como el desarrollo de la organización. Incluso más importante, aunque se haga un cambio o intervención en alguno de estos elementos, estos no se mostrarán efectivos hasta que se haga un trabajo suficiente sobre ellos. Un cambio organizacional, más que un modelo estático, describe los elementos organizacionales que son la esencia del juego de la capacidad

⁴¹ KAPLAN, Allan. Capacity Building. Shiftin the paradigms of the practice. Organización development and training. Olive, Subscription service. Mulberry Series. Serie No. 1. Glenwood, Durban, 1997.

organizativa. Estos cambios varían de acuerdo con las necesidades organizacionales de la entidad y están sujetos a condiciones externas.

La capacidad de organización es la base del proyecto y también “estrategia e instrumento” que permitirá el éxito o fracaso del mismo. Está debe basarse en principios de comunicación y participación que minimicen situaciones de conflicto. Por lo tanto un Plan de Organización debe procurar que los participantes tengan asignadas funciones y responsabilidades definidas y que desarrollen un sentido de pertenencia. Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la organización es la reglamentación legal jurídica; que se da al obtener la personería jurídica. Este proceso requiere de concertación entre la comunidad para elaborar estatutos, reglamentos y pautas de convivencia.

En este momento las organizaciones desempeñan un papel fundamental para el desarrollo social. Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad de integrar el cambio tecnológico y de información para su desarrollo; sin embargo la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su insuficiente habilidad para integrar el cambio tecnológico.⁴² Una teoría que contribuye a entender las relaciones en las organizaciones es la **teoría de contingencia** propuesta por teóricos como Joan Woodward, Paul Lawrence y Joy Lorsch, ya que se aleja un poco de la producción y concibe a la organización como una unidad diferente de cualquier otra, sugiriendo que cada una debe generar su propia manera de organizar tomando en cuenta los factores internos y externos y las capacidades y estilos de los administradores.

El desarrollo organizacional tiene como objetivo principal el permitirle a la entidad (empresa o institución) implementar estrategias tendientes a procurar un modelo de desarrollo que contribuya a superar las problemáticas. En esta medida puede considerarse como una estrategia educativa planeada que puede orientarse sistémicamente en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente teniendo en cuenta que sus partes están interrelacionadas entre sí. La adecuada implementación de estas estrategias conseguirá mayor motivación, productividad, calidad en el trabajo y mejor trabajo de equipo.

El proceso de desarrollo organizacional encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y los asuntos más importantes.⁴³ El Desarrollo Organizacional implica fundamentalmente un desarrollo de los recursos humanos y la búsqueda de un cambio que debe ser planeado; el cual es lógico que enfrentará resistencia: por lo tanto supone la puesta en marcha de técnicas permanentes de educación, comunicación, participación, negociación; etc.

⁴² URIBE, Gustavo. Política y desarrollo organizacional. Bogotá. 2001

⁴³ Ibíd. Pág. 20

Las funciones organizacionales dentro de los grupos de trabajo deben estar bien definidas y diferenciadas y los fines de la organización deben integrarse con las necesidades personales de los miembros del grupo. Este aspecto puede verse afectado por factores del medio, de las dinámicas propias de la organización, de factores organizacionales y del ejercicio del liderazgo dentro de los grupos.

4.2.1.1 Comunicación organizacional

Dentro de la Teoría de Desarrollo Organizacional, **la comunicación** al interior de la organización es considerada como el medio que unifica cualquier actividad, además como instrumento que permite modificar conductas, efectuar cambios para hacer que el flujo de información circule de manera adecuada y sirva de manera productiva. En esta medida es la herramienta más potente para lograr las metas de la organización pues permite dar a conocer sus decisiones, intereses, asuntos, objetivos, misión, visión; así como también aclarar y explicar las estrategias que se están implementando y darle un manejo adecuado a los posibles conflictos intergrupales.

Las principales funciones que se le atribuye a la comunicación dentro de las organizaciones son la de producción y regulación, la de innovación y la de socialización o mantenimiento. Estas permiten determinar metas y objetivos, evaluar el rendimiento, coordinar funcionalmente las labores, dirigir, emitir órdenes, instruir, desarrollar procedimientos y políticas, establecer relaciones interpersonales, motivar para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales; entre otras. En una institución educativa la función de producción de la comunicación es principalmente la de enseñar a los estudiantes y su función innovadora tiene que ver con la posibilidad de diseñar nuevas estrategias de trabajo que le permitan a la organización crecer y adaptarse a los cambios derivados de las múltiples presiones externas y de sus procesos internos de concertación. En su esfera social, la comunicación se esfuerza para que las experiencias de los miembros de la institución sean gratificantes y contribuyan a su crecimiento personal y al de la organización.

El intercambio simbólico en una organización se da en variedad de contextos, pero es muy común que ocurra a nivel de diadas, en grupos pequeños laborales, en grupos informales o en grupos más grandes como por ejemplo los departamentos de la organización e incluso de ésta como un todo. También los agentes externos hacen parte de este contexto.

La comunicación es considerada como un proceso de interacción social en el cual los sujetos intercambian sentido. En América Latina desde principios del siglo XX y hasta los años cuarenta inclusive, el estudio de la comunicación era un asunto de poca relevancia. La investigación en comunicación a partir de la década de los 60s puede resumirse en dos grandes corrientes: Una que sin ninguna pretensión transformadora solo se dedicó al estudio de los asuntos derivados de la nueva realidad que estaba configurando los medios. Eran estudios muy influenciados por la teoría y metodología

de la 'mass communication research'. La otra, emergió como una vanguardia crítica, de inspiración frankfurtiana, que marcó la investigación latinoamericana.

En Brasil, Paulo Freire con sus trabajos en educación popular, deja al descubierto, la dureza del proceso de dominación social: la verticalidad comunicacional y la ausencia de diálogo que lleva a la exclusión de grandes sectores sociales en todo el continente. El enfoque crítico de la comunicación se centró en la relación ideología, poder y comunicación. El concepto de comunicación cambió y comenzó a ser abordado desde una perspectiva emancipatoria de los sectores populares mayoritarios.

Los estudios inscritos en la comunicación popular o alternativa en el marco de la educación popular (acción, reflexión acción), plantearon un quiebre con el concepto de comunicación lineal y vertical que se venía manejando desde el funcionalismo⁴⁴. Constituyen una mirada distinta de la comunicación, muy diferente a la ofrecida desde la racionalidad del modelo capitalista transnacional. En esta, el concepto clave es que los sujetos se interrelacionan en un proceso de intercambio de significados, en donde en lugar de un emisor y un receptor, lo que hay es sujetos constituidos históricamente que dialogan. El desplazamiento es de una comunicación vertical a una horizontal, es decir democrática y no autoritaria.

Este carácter educativo de esta nueva mirada de la comunicación provee a los sujetos intervinientes de herramientas teóricas y prácticas que apoyan la confrontación tendiente al cambio. Las investigaciones que involucraron esta perspectiva de comunicación tuvieron que buscar nuevos métodos y procedimientos más participativos. Estos estudios contribuyeron al conocimiento de diversos tipos de innovación y experimentación de nuevas prácticas comunicativas

Actualmente dentro de **la comunicación organizacional** existen diferentes líneas de trabajo que tienen que ver con: creación de sistemas eficaces de comunicación, desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal y grupal, elaboración de soportes teóricos sobre comunicación, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de telecomunicaciones e informática en el área de la comunicación⁴⁵ Los problemas de comunicación al interior de las instituciones puede deberse en ocasiones a una sobrecarga de información; es decir, se reciben tantos mensajes que no es posible prestarle suficiente atención a todos.

Existen diferentes maneras de entender la comunicación en el contexto del comportamiento administrativo y organizacional, pero casi todas están de acuerdo en

⁴⁴ El funcionalismo estudia la sociedad sin tener en cuenta su historia (sincrónica); estudia la sociedad tal y como la encuentra, intentando comprender como cada elemento de la sociedad se articula con los demás, formando un todo y ejerciendo una función dentro de esa sociedad. Su principal influencia es el sociólogo francés Emile Durkheim que piensa que los hechos sociales determinan los hechos culturales. Los funcionalistas insisten en que la cultura es un hecho social (es un conjunto de instituciones) con una función.

⁴⁵ GONZÁLEZ, Martín. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. México. 1999

considerarla como un aspecto muy importante ya que es la fuerza dominante de la organización. Desde la teoría general de sistemas por ejemplo, la comunicación se concibe como un proceso transaccional en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo que sucede alrededor y entre sí mediante el intercambio de símbolos. Katz y Kahn sostienen que la comunicación es un intercambio de información y transmisión de significado, convirtiéndose en la esencia misma de un sistema social de una organización.⁴⁶

Muchos autores han tratado de establecer la diferencia entre comunicación e información, debido a la estrecha relación entre ambos conceptos. La información crea patrones y determina el grado de predicción de la ocurrencia de éstos; siendo por lo tanto la función de la información la de reducir la incertidumbre.⁴⁷ La diferencia fundamental está en que toda comunicación contiene información, pero no toda información posee valor comunicativo, siendo la información un concepto global que se refiere al patrón del insumo de energía al que se está expuesto, mientras la comunicación se refiere a un tipo especial de establecimiento de patrones que se expresan en forma simbólica. La información que se transmite a través de la comunicación es el nivel de contenido de la comunicación y hace referencia a lo que se dice.

La teoría de la comunicación tiene amplias implicaciones organizacionales. Dentro de esta se encuentran múltiples teorías que de una u otra manera han pretendido explicar el fenómeno comunicativo. Por ejemplo, **la teoría de la información** que se remonta a Claude E. Shannon y Warren Weaver es una teoría matemática de la comunicación cuyo interés se centra en el problema técnico de la transmisión de mensajes con el menor error y distorsión posible, aún cuando existan muchas fuentes de ruido que puedan alterar el contenido o la comprensión del mensaje.

Para Shannon la elección que el emisor hace de su mensaje es sólo una dentro de muchas, lo que explica la incertidumbre del receptor al reconstruirlo. Aunque esta teoría no se ocupa en profundidad de la interpretación de mensajes o de sus significados, si ha revolucionado algunos sistemas de procesamiento de información y resulta útil para comprender algunos procesos de comunicación al interior de las organizaciones. Los conceptos de ruido y de redundancia desde esta teoría explican como favorecer en lo posible que la información no sea malentendida o deformada. El ruido es un desorden que ocurre en el sistema de comunicación y que hace diferente el mensaje recibido del transmitido y la redundancia son todos aquellos esfuerzos que hace el emisor para reducir los efectos nocivos del ruido, para lo cual necesita más tiempo y mayor cuidado en el proceso de elaboración del mensaje. Los teóricos de la información afirman que lo que es fácilmente predecible por el receptor tiene poco valor informativo.

⁴⁶ TOLEDO, Michele. Administración mediante la comunicación. México. 1983

⁴⁷ TOLEDO, Michele. Administración mediante la comunicación. México. 1983. p.13

Los conceptos de ruido e interferencia tienen importantes implicaciones organizacionales. Durante la comunicación humana, el ruido no es sólo físico sino cualquier otra cosa que interfiera en la transmisión precisa del mensaje, como por ejemplo los estados de ánimo, las molestias físicas, la inseguridad, la poca motivación, entre otros. Con respecto a la redundancia, esta puede ser planificada, acentuando a repitiendo las palabras claves o empleando recursos que refuercen la comunicación.

En el contexto de una organización, una información puede ser un mandato, una orden, una solicitud, una recomendación; etc. Es común que éstas se hayan cambiado antes de llegar al receptor de ahí que entre menos intermediarios existan entre emisor y receptor, existirá menos posibilidad de deformación del mensaje.

La teoría del ping pong de la comunicación recalca la importancia de la **retroalimentación** como estrategia que permite verificar la comunicación. De esta manera se recomienda que por ejemplo en el caso de un mensaje telefónico, este se respalde con recordatorios escritos que refuercen el contenido, pues no debe sobreentenderse que el mensaje se recibirá y entenderá en forma automática. De esta manera es muy útil el buscar obtener mensajes del receptor que indiquen la comprensión de lo dicho. La retroalimentación implica pasar de una comunicación unidireccional a una bidireccional en donde se genere la confianza para que se realice el proceso con naturalidad.

Las aportaciones sociales y psicológicas maduraron en la cibernética nueva y en la **teoría general de sistemas** aportando elementos interesantes para la comprensión del campo organizacional. Esta teoría plantea la interrelación de cada una de las partes del sistema y la dependencia de las mismas, de tal manera que si una falla, el sistema se verá afectado en su totalidad. La aplicación de esta teoría al estudio de la comunicación humana se dio a partir de los años 60s al comprenderla como un proceso transaccional en el que intervienen tres elementos organizados jerárquicamente por niveles. El primer es el subsistema (un individuo), el segundo es el sistema (las relaciones de un individuo con otro u otros) y el tercero es el suprasistema (el ambiente social en el que funciona el sistema).

En conclusión, la tradición retórica y la teoría de la información asumen la comunicación como un acto unidireccional, haciendo énfasis en la importancia de la capacidad de codificación del emisor para evitar malentendidos. La teoría del ping pong de la comunicación la asocia con los turnos que asumen en el proceso emisor y receptor, incluyendo el concepto de retroalimentación que permite ejercer más control sobre la comunicación. La teoría de sistemas por su parte acentúa el carácter transaccional de la comunicación privilegiando las implicaciones de interdependencia y causalidad mutua entre las partes del sistema. De esta manera, el individuo es tanto emisor como receptor. Este estudio es más cercano a la comprensión de las complejidades que atañen al proceso de comunicación.

4.2.1.2 Gerencia organizacional

El actual contexto exige cada vez más una gerencia calificada, capaz de llevar a la organización hacia la productividad y la excelencia. Las teorías sobre la gerencia de empresas han oscilado entre el método científico y básicamente cuantitativo, constituyendo algunos de los lineamientos del perfil del gerente, en el cual se destacan elementos basados en la personalidad del gerente más que en los cálculos y las estadísticas, considerando el liderazgo como elemento importante de la gerencia.

La sociedad actual cuenta con gran variedad de organizaciones de diversa índole, las cuales están experimentando cambios vertiginosos producto de las reformas introducidas por las políticas neoliberales. En las instituciones educativas por lo tanto la habilidad gerenciar se ha convertido en una condición necesaria para lograr el éxito y corresponder con los indicadores de calidad que se le han impuesto. La escuela debe enfrentar hoy en día la posibilidad de adaptarse o perecer ante los nuevos retos, adecuarse implica flexibilizarse, lo cual requiere la incorporación de nuevos enfoques como el empresarial y la exclusión de métodos que ya no están acordes con nuestras realidades. Como puede verse, la escuela no escapa a esta realidad, razón por la cual se han incorporado nuevos métodos para gerenciar los cambios, enfrentar la responsabilidad de una forma de vida en continuo movimiento, ante constantes desafíos.

La gerencia es un concepto integral que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, la necesidad de que las organizaciones se flexibilicen ante los cambios tecnológicos e inclusive de variaciones en la propia cultura organizacional, han hecho variar los esquemas tradicionales, incorporando nuevas tendencias gerenciales. En este escenario de continuos cambios, de requerimientos múltiples y de necesidad de sobrevivir, han intervenido una serie de modelos que pretenden la efectividad de la formación gerencial que de respuesta a las condiciones institucionales cada vez más exigentes en cuanto a la heterogeneidad y la dinámica de los grupos humanos, de las propias organizaciones y del mundo exterior a ellas.

La demanda por parte del entorno de estrategias competitivas para las organizaciones, independientemente de su naturaleza ameritan por parte de la gerencia, de la implementación de métodos acordes con estas exigencias cada vez mas competitivas. Este proceso de flexibilización requiere la incorporación de una formación gerencial. La formación de los gerentes requiere entonces de la participación y actuación de criterios transdisciplinarios. La participación y cooperación de profesionales de diferentes disciplinas puede proporcionar al gerente los conocimientos que le permitan responder a las necesidades adecuadamente, interactuar en los diversos equipos de trabajo y fortalecer a la organización a través de la interacción con los sujetos y con otras instituciones. Esta integración permite tener un equilibrio entre las habilidades para dirigir, la responsabilidad social y el impacto del cambio rápido e imprevisible con la racionalidad de los procesos tradicionales de organización, dominio tecnológico, productividad y creatividad.

El desarrollo de estrategias gerenciales es por lo tanto una exigencia para todo administrador educativo debido a las crecientes demandas del país en cuanto a planeación, organización, formulación, evaluación, programación, ejecución, control y operación de proyectos de inversión social que permitan lograr una mejor utilización de los recursos humanos, físicos, administrativos y financieros de un proyecto o de una entidad. Se requieren gerentes educativos, administradores y estrategias en la solución de los problemas organizacionales detectados en el contexto de la comunidad educativa, conocedores de los modelos organizacionales, de los procesos administrativos (planificación, dirección, organización y control) y de los procesos gerenciales (comunicación, motivación, toma de decisiones y liderazgo) que le permitan establecer un diagnóstico y planificar estrategias gerenciales que permitan solucionar los problemas organizacionales detectados en dicha comunidad. La puesta en marcha de estrategias gerenciales busca principalmente optimizar el clima organizacional de las entidades. Sus líneas de acción tienen que ver con la capacidad de gestión en tres áreas fundamentales:

Cuadro 1. Líneas de acción por áreas de gestión

GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Capacidad operativa
	Equipo operativo motivador, informado y comprometido
	Efectividad
	Eficiencia
	Equidad
	Sostenibilidad
GESTIÓN POLÍTICA	Búsqueda de presupuestos que responden a las necesidades reales de la planeación
	Apoyo y colaboración de diferentes instituciones
GESTIÓN PROGRAMÁTICA	Desarrollo de actividades pertinentes durante todo el proceso

Estas tres áreas requieren de:

- Coordinación eficaz y eficiente del sistema
- Coordinación de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales
- Implementación de procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño
- Comunicación permanente. Incorporación de procesos relacionales y políticas de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones
- Inclusión de prácticas de liderazgo, motivación y concertación
- Definición de una misión y visión claras
- Gestión de servicios pertinentes y de calidad

- Generación de informes relevantes que permiten retroalimentar, ajustar y rediseñar
- Participación de los diferentes actores del proyecto – proactividad
- Información y rendición de cuentas
- Asignación de roles y responsabilidades claras
- Búsqueda de resultados de impacto
- Evaluación permanente. Seguimiento riguroso a las acciones
- Entendimiento estratégico organizacional
- Trabajo en equipo
- Orientación a objetivos
- Capacitación constante a colaboradores

Puentes Osma⁴⁸ sugiere la construcción de estrategias organizacionales, las cuales a pesar de parecer tan naturales a la escuela, han sido poco exitosas en ella, y por eso desechadas de sus marcos conceptuales, tal vez sin conocerlas a fondo. Estas competencias organizacionales básicas son la cultural, la profesional, y la de recursos y talento humano, las cuales al ser fortalecidas en las organizaciones pueden hacer que se consigan cambios estructurales que proyecten a la organización al éxito.

Cuadro 2. Competencias Organizacionales

Competencia Estratégica	Competencia cultural	Competencia Profesional	Competencia en Recursos
Tiene que ver con los programas y prácticas de la institución, los cuales están guiados por la visión, la misión y los objetivos hacia la consecución de lo planteado en su horizonte institucional	Tiene que ver con la confianza y la colaboración y, en general, el clima escolar. Aspectos como el liderazgo, la innovación y el cambio son claves para comprender la cultura de nuestra institución	Hace referencia al desarrollo del talento de los docentes que les permita expandir su capacidad de aprender, para mejorar así su capacidad de enseñar	La competencia en recursos tiene que ver con la calidad y la cantidad de los recursos financieros y materiales con que se cuenta para dar respuesta a la demanda de sus servicios

Fuente: PUENTES, Osma Yecid. Organizaciones escolares inteligentes. Gestión de entornos educativos de calidad. p.25

El mejoramiento de las competencias organizacionales en una institución educativa está condicionado por una serie de factores que se conocen como variables escolares de calidad⁴⁹, dentro de las que se encuentran: el aprovechamiento del tiempo y espacio, la estructura organizacional adecuada, los currículos útiles y exigentes, el desarrollo profesional continuo y el clima adecuado para el aprendizaje. El fortalecimiento de estos elementos permitirá una mejor articulación entre la propuesta pedagógica de la institución y su plan estratégico de acción.

⁴⁸ PUENTES, Osma Decid. Organizaciones escolares inteligentes. Gestión de entornos educativos de calidad.p.17

⁴⁹ Ibíd., pg45

Una de las principales dificultades y carencias que han presentado los modelos de competencia organizacional es la falta de una reflexión profunda alrededor de lo que sucede en las prácticas cotidianas, un mayor conocimiento del entorno y de las competencias que debe desarrollar la organización de acuerdo con las condiciones sociales existentes. Por esta razón, el conocimiento del contexto específico de la institución es el punto de partida para que esta pueda diseñar un plan estratégico de acción, ayuda a aclarar el estado actual de la misma y a determinar una visión compartida de cambio. La conceptualización de las prácticas educativas y de las competencias organizacionales, por su parte, hacen posible que los sujetos reflexionen constantemente sobre su trabajo.

Conceptos como liderazgo directivo, delegación, trabajo en equipo, entre otros, han llevado a las instituciones educativas a facultar a docentes y administrativos en estrategias conducentes a alcanzar una participación activa en la gestión institucional. El liderazgo es un elemento clave en procesos administrativos, el cual puede abordarse desde una perspectiva más amplia que la gerencia, ya que puede proveer una administración transformadora e innovadora, mientras que la gerencia responde a la administración del orden organizacional preestablecido, la implantación de sistemas y procedimientos y la coordinación y el control. Por esto es muy común en los últimos años escuchar hablar de administración por liderazgo. El siguiente cuadro representa una clasificación de los diferentes estilos de liderazgo en el contexto de una organización, que va desde el estilo más autoritario al más democrático y participativo.

Cuadro 3. Cuatro Modelos De Liderazgo

Tipo de Equipos/ criterios	Estilo y uso de la información	Acciones y Logros
Equipo 1. Poca participación Pocas habilidades	-El jefe ejerce un liderazgo autocrático -La información fluye del jefe del grupo	- El equipo atribuye los problemas a agentes externos - Los logros en un principio son buenos, luego disminuyen
Equipo 2 Mucha participación Pocas habilidades	-El estilo del jefe es impredecible - La información está dispersa, es demasiada y no se aprende a elaborarla	- Aunque todos diagnostican, no se sabe actuar sobre los problemas - Hay logros dispersos: A veces muy buenos, a veces ninguno
Equipo 3 Muchas habilidades Poca participación	-Mucho liderazgo para el jefe, poco para los demás -Se aprende a utilizar la información aunque haya objeciones en el grupo	-Se actúa sobre los problemas aisladamente -Se conocen las innovaciones y se implantan, pero no todos sienten que se benefician
Equipo 4 Muchas habilidades Mucha participación	-Capacidad de liderazgo y participación amplia -Se pondera la información y luego se toman las decisiones	-El equipo en su totalidad tiene responsabilidades auto- asignadas claras y las asume cuando hay problemas -La profesionalización del equipo y la innovación son la norma todo el tiempo

Fuente: PUENTES, Osma Decid. Organizaciones escolares inteligentes. Gestión de entornos educativos de calidad.25

Es bien sabido que los logros de cualquier organización dependen en gran parte de sus líderes, al ser éstos los que pueden guiar a sus seguidores hacia la búsqueda de la excelencia de la organización. En los últimos años, los resultados de las investigaciones tienden a señalar más y más la importancia que tiene el que los líderes demuestren sensibilidad y discernimiento para captar las necesidades del ambiente en que se desenvuelven.⁵⁰ . Un administrador educativo o de proyectos decidido a asumir una actitud de liderazgo, debe ser capaz de asumir riesgos, destacarse por su capacidad de movilización, credibilidad y disposición para enfrentar oportunamente cualquier adversidad o situación de conflicto. Sus desempeños no deben solo reducirse a hacer cumplir una serie de políticas, sino que debe asumir una posición crítica sobre estas, que no desplace el principal propósito de la educación, que no solo es el de administrar unos bienes y servicios.

La manera como se establecen las relaciones al interior de la organización incide en los resultados que esta alcance. El ejercicio del liderazgo en un organización está presente en las redes sociales que los individuos tejen para relacionarse ya sea con los directivos y administrativos, con sus pares, con agentes externos, etc. Cuando el liderazgo en una organización se ejerce de manera abierta, participativa y motivante, se tejen relaciones de confianza y por tanto se contribuye a alcanzar una mayor calidad en el servicio. El liderazgo debe ser un ejercicio compartido para contribuir a la transformación de las condiciones de la organización. El líder es el individuo capaz de convocar a sus compañeros con el fin de potenciar el trabajo en equipo. Éste no tiene que ser necesariamente la persona que tenga mayor poder o una autoridad formal por su cargo, sino aquel capaz de proveer a los demás de las herramientas, la formación y sobre todo de un clima de trabajo agradable. Un líder debe ser capaz de facilitar el diálogo, proponer, asesorar y asesorarse e involucrar al máximo a los demás en las metas de la organización.

El ejercicio del liderazgo trae consigo el ejercicio del poder, que puede ser autoritario, permisivo o democrático El Desarrollo Organizacional aborda este aspecto, asumiendo que siempre es posible la resolución conjunta de problemas a través de la cooperación entre los miembros. Aunque el poder exista dentro de toda organización, este puede insertarse en procesos de diálogo y negociación. Existen muchas teorías sobre el poder organizacional, todas muy similares ya que el poder se deriva de la posesión o mediación de recursos deseados. En el siguiente cuadro se resumen las principales teorías acerca del poder.

Cuadro 4. Principales teorías acerca de los orígenes del poder

<p>1) “ Teoría de la dependencia del poder” EMERSON</p> <ul style="list-style-type: none"> • La llamada teoría del intercambio social: La cual postula que lo que sucede entre las personas en una interacción es un intercambio de bienes sociales: amor, odio, poder, influencia, información, alabanzas, culpa, atracción, rechazo, etc.
<p>2) “Las bases del poder social” JHON R.P.FRENCH Y BERTRAM RAVEN</p>

⁵⁰ URIBE, Cuevas Gustavo. Política y desarrollo organizacional. Bogotá. 2001. p. 114

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Poder de recompensa</u>: Es la capacidad de quien tiene el poder de recompensar a otro • <u>Poder coercitivo</u>: es la capacidad de quien tiene el poder de castigar a otro • <u>Poder legítimo</u>: Basado en el hecho de que todos creen que quien tiene el poder goza de un derecho legítimo de ejercer su influencia y que quien recibe el poder tiene una obligación legítima de aceptar la influencia • <u>Poder de referencia</u>: Basado en que quien recibe el poder tiene una identificación con quien tiene el poder • <u>Poder experto</u>: Basado en que quien tiene el poder posee el conocimiento o la experiencia que necesita el otro.
<p>3) “Modelo de poder estratégico de contingencia” SALANCIK Y PREFFER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirma que el poder en las organizaciones se acumula en las subunidades más importantes para enfrentarse a los problemas más críticos de la organización y para resolverlos.
<p>4) “Teoría sobre el poder organizacional” HENRY MINTZBERG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la premisa de que la conducta organizacional es un juego de poder en el que varios actores, llamados influyentes tratan de controlar las decisiones y acciones. • Hay 5 bases: <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de un recurso 2. Control de una habilidad técnica 3. Control de un conjunto de conocimientos 4. Poder sobre las prerrogativas legales 5. poder es el acceso a quienes tienen un poder basado en las cuatro primeras

Fuente: Gustavo Uribe Cuevas. Política y desarrollo organizacional. Faid Editores. Cali. 2001 Pág. 57

4.3 PRÁCTICAS EDUCATIVAS Y SISTEMATIZACIÓN

4.3.1 Contexto De Emergencia Y Aproximación Al Concepto De Sistematización

Al hablar de sistematización como una manera de hacer investigación se plantea que además de organización y análisis de información, estamos tratando con actores de experiencia y con las prácticas que estos adelantan o de las que participan en determinados contextos. Cuando se hace referencia a ella es más común escuchar el término sistematización de experiencias, pues es este el que le dio origen al tener como objetivo principal la recuperación de la memoria de las experiencias comunitarias. Más adelante los objetivos se ampliaron y se empieza a hablar de la sistematización de prácticas educativas que es a la que nos referiremos en adelante.

Hoy, puede afirmarse que la sistematización se está consolidando como un proceso que permite reconstruir y reconstruir el saber social popular, generando así conocimientos contextualizados que logran redireccionar las prácticas comunitarias. En esta modalidad de investigación son los mismos protagonistas de la acción quienes en su contexto de trabajo se dan a la tarea de reflexionar y pensar sus prácticas concretas con el objetivo principal de transformarlas y comunicarlas.

Existen múltiples propuestas de sistematización desde perspectivas teóricas, metodológicas y epistemológicas distintas, sin embargo todas ellas se orientan hacia un

objetivo común transformador de actores y prácticas, y a la producción de saberes y conocimientos. El hecho de que no exista consenso sobre el lugar y la manera de ubicar la sistematización en el campo de la investigación, hace que sea necesario hablar de varias concepciones de sistematización, así como también de diferentes procesos metodológicos de la misma. El enfoque que se adoptará en la presente investigación es el enfoque hermenéutico que se describe a continuación

4.3.2 Enfoque Hermenéutico De La Sistematización

La hermenéutica o enfoque interpretativo en ciencias sociales se ha constituido desde varios momentos históricos que van desde Aristóteles hasta el momento en que se consideró la idea de un componente hermenéutico en las ciencias sociales que ofrecía la posibilidad de proveer de un método propio a las ciencias humanas que le abriera un camino a su mayor comprensión. Gadamer sostiene que no hay una diferencia esencial entre comprensión e interpretación, pues toda comprensión implica una interpretación y viceversa. El arte de la comprensión se logra a través de la práctica del intérprete ya que no hay un método determinado. Gadamer divide la hermenéutica en tres aspectos: entendimiento, interpretación y aplicación⁵¹

Existe una relación íntima entre hermenéutica y lingüística ya que el lenguaje es el medio de entendimiento en todas las culturas que le permite al individuo desempeñarse, vivir y representarse cuando habla o escribe. La hermenéutica por lo tanto, busca comprender los caracteres propios de los acontecimientos particulares dando un lugar central al lenguaje y a las nociones de interpretación lingüística como: significado, intencionalidad, interpretación y comprensión. Es en el lenguaje donde se manifiesta toda la naturaleza de lo humano y es el encargado de mediar entre lo particular y lo general. El lenguaje es en donde se hace evidente el problema de la interpretación debido a que no existe una técnica, modelo o canon de interpretación claramente formulado.

En el trabajo interpretativo la relación entre teoría y experiencia se modifica porque si bien el investigador parte de unas preguntas particulares que tienen que ver con sus conocimientos previos o supuestos teóricos, estas no están tan sistematizadas como en el caso de una explicación, sino que por el contrario son contextualizados. En este sentido, la teoría se asume como una herramienta que permitirá desplegar la experiencia para profundizar en ella. Gadamer asocia esta relación con una conversación en un ir y venir entre teoría y práctica. Conocer un fenómeno social a través de la experiencia permite poner a variar sus formas, es decir abre la posibilidad de intervenirlos, teniendo en cuenta que investigar es construir la realidad a partir de la acción.

⁵¹ Gadamer dice que el concepto de praxis desarrollado en los últimos siglos es una deformación de lo que es realmente la praxis, que el concepto de ciencia moderna es falso, tal como la idolatría del método científico y la anónima autoridad de las ciencias, él nos llama a tener en cuenta los estándares de la crítica y esas normas que demandan una justificación racional, y una argumentación.

La sistematización como modalidad investigativa se inscribe dentro de este enfoque, pues como lo plantea Oscar Jara⁵², esta exige ir más allá, se trata de mirar el objeto de sistematización como un proceso histórico complejo en el que intervienen diferentes actores, que se ubican en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual forman parte. Sistematizar significa entonces entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, entender e interpretar lo que está aconteciendo, a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido. Por lo tanto, en la sistematización, partimos de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.

Asumir este enfoque investigativo implica no sólo reconstruir lo sucedido sino pasar a una **interpretación crítica** que tiene que ver en palabras de Oscar Jara, con que seamos capaces de pasar de lo descriptivo y narrativo a lo interpretativo crítico. Si bien los otros aspectos son importantes, en realidad son sólo el punto de partida para lo clave de la sistematización, que es el interrogar a la práctica para entender por qué pasó lo que pasó. No sólo ver las etapas de lo que aconteció, sino, fundamentalmente, entender por qué se pudo pasar de una etapa a la otra y qué es lo que explica las continuidades y las discontinuidades, para poder aprender de lo sucedido.

Considerando lo anterior, el eje principal de preocupación de la sistematización se traslada de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro. En ese sentido, se sistematiza para aprender críticamente a mejorar la práctica, compartir aprendizajes y contribuir al enriquecimiento de la teoría. La interpretación crítica en la sistematización no es una mera explicación de lo que sucedió, para justificarlo, sino que por el contrario, es una comprensión de cómo se pusieron en juego los diferentes componentes y factores, para poder enfrentarlos ahora con una visión de transformación. Por ello, la interpretación no se puede reducir solo a la particularidad de lo que hicimos directamente, sino que deberá relacionar nuestra práctica concreta con el contexto, los desafíos vigentes, las otras fuerzas en juego, etc. Por ello es posible reconocer tres grandes momentos en la perspectiva hermenéutica de sistematización: Reconstrucción de la experiencia, Interpretación y explicación y potenciación y enriquecimiento de la acción y de la práctica.

Las implicaciones metodológicas de asumir este enfoque son diversas; se destaca la flexibilidad y no linealidad de su desarrollo, en la medida en que como investigación cualitativa crítica se desarrollan simultáneamente los procesos de reconstrucción, interpretación y transformación de las prácticas, a la vez que se busca la participación y

⁵² JARA, oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. CEP. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Costa Rica. 2001

la formación de sus integrantes, así como la comunicación de los avances y resultados de la sistematización.

El conocimiento que produce la sistematización es un conocimiento local, ya que tiene como fin y fuente esa construcción del ámbito territorial. No se propone la generalización ni la validación. Su pretensión no es producir conocimiento científico (desde una mirada positivista). La sistematización es un proceso coherente en el ámbito de la investigación cualitativa, por lo tanto en este contexto es más pertinente hablar de legitimidad. En la sistematización obra el criterio de la veracidad y no el de verdad. El conocimiento que se genera no es generalizable, pues no es aplicable a cualquier contexto. Este se puede re-contextualizar pero no replicar.

El sujeto que sistematiza debe poseer una amplia capacidad de organización y de síntesis. Debe buscar las categorías que van emergiendo en los textos. La información se puede ordenar, es factible construir matrices por ejes temáticos. El producto que se genera es, generalmente, un macro-relato que implica un desarrollo evolutivo de lo que sucedió en las prácticas, dándole un lugar a todos los actores. Los resultados de la investigación se pueden presentar de diferentes maneras, pero de una manera sencilla que garantice una comprensión de los hallazgos

Al sistematizar es necesario hacer una lectura mediada entre las interpretaciones propias y la de los otros, evitando sesgar las informaciones ya que la realidad se construye intersubjetivamente, de ahí su complejidad. La metodología que puede seguirse en este caso es una construcción que se realiza entre los objetivos de la propuesta, los sujetos de la misma y el tema que se va a sistematizar. Es una **mediación entre teoría y práctica** y su aplicación depende del contexto. La metodología tiene fases o momentos, la reconstrucción histórica de la práctica o la experiencia constituye el primer momento y es la base de la sistematización. Recoge la parte más subjetiva de lo que ha ocurrido, tiene un punto de origen y unos antecedentes, esto es, circunstancias que posibilitaron que esta experiencia se diera. Implica volver a poner en escena el tiempo en que se produjo, volver a las fuentes y reconstruir las intuiciones fundantes. La reconstrucción histórica tiene cortes en el tiempo y debe ser relacionada con el contexto educativo, social, económico e histórico del país, tomando en cuenta no sólo los aspectos externos sino los internos. La reconstrucción no es un proceso lineal sino que se produce en espiral, donde simultáneamente se van conjugando diferentes aspectos del proceso por lo que requiere mantener momentos y espacios para la socialización del mismo.

Es necesario señalar que los métodos y técnicas a utilizar al sistematizar deben ser consecuentes con lo que ello significa. La metodología de la sistematización tiene en cuenta las técnicas convencionales, así como diversas técnicas e instrumentos que han venido surgiendo en las modalidades de la investigación cualitativa y participativa. La mayor tendencia en la sistematización es lo hermenéutico: La realidad debe ser interpretada de manera crítica y el investigador debe formar parte del proceso.

De este modo, la sistematización al igual que las prácticas a analizar, se convierte en una negociación cultural; un cruce de interpretaciones, saberes y lógicas entre los diversos actores y los investigadores cuyo proceso y resultado hablan de las condiciones y modos en los que se da este juego de fuerzas. Esta confrontación de horizontes interpretativos no sólo posibilita construcción de conocimiento, sino también producción de sentido y logros de aprendizajes para sus participantes. En esta concepción de sistematización se busca generar estrategias que permitan reconocer y confrontar las diversas interpretaciones de la experiencia, a la vez que identificar las lógicas que conforman la experiencia más allá de percepciones particulares. Así, la sistematización devela la densidad cultural de las prácticas y la complejidad de sus relaciones, haciendo inteligibles sus sentidos, sus conflictos, sus fortalezas y debilidades.

Las herramientas de la sistematización independientemente del enfoque no son neutrales, sino que están condicionadas por situaciones como el para qué de la sistematización, el contexto y la naturaleza misma de la experiencia. Retomando a Ramírez⁵³ podemos decir que existen herramientas de primer orden (son aquellas que se generan sin informaciones previas), de segundo orden (se basan en las anteriores) y de tercer orden (trabajan en función de las anteriores. Sirven para categorizar, es decir que hacen uso de la teoría. Tienen como principal objetivo ordenar la información desde un principio teórico). Una misma técnica puede pertenecer a más de un grupo de acuerdo al sentido y uso que se le de durante el proceso de sistematización. Las más utilizadas son: grupos de discusión, historias de vida, relatos, autobiografías, entrevistas, mapas, cuadernos de notas, diarios de campo, memorias de los eventos, rejillas, fotografías y videos, relatorías, etc

- **CUADERNO DE NOTAS:** Recoge observaciones cronológicas, datos significativos, pistas, entrevistas, etc. En general información muy estructurada, procurando de esta manera herramientas de segundo orden.
- **EL DIARIO DE CAMPO:** Es un insumo para el relato. Aquí se registra principalmente que es lo que se quiere relatar o indagar.
- **MEMORIAS DE LOS EVENTOS:** Son relatos que recuperan un proceso vivido donde se perciben diferentes sentidos y significados que los actores le dieron a un evento en su etapa de preparación y en el desarrollo del mismo.
- **REJILLAS:** Son diseños gráficos que permiten organizar la información y registrar elementos significativos del proceso. Hacen visibles simultáneamente frecuencias y cualidades, facilitando la visibilización de los hallazgos.

⁵³ RAMÍREZ, Jorge Enrique. Herramientas para la sistematización de experiencias. Fondo de poblaciones unidas- Ministerio de Educación Nacional. Ponencia. Proyecto de educación sexual para jóvenes y desde jóvenes. Bogotá. 2001.

- **FOTOGRAFÍAS Y VIDEOS:** Permiten construir nuevas miradas a través de un ejercicio de análisis y reflexión.
- **LAS RELATORÍAS:** Son documentos que permiten registrar núcleos conceptuales y tendencias de opinión y de otro orden del discurso. Es este sentido es un ejercicio que le da forma a una argumentación.

4.3.3 Sistematización De Prácticas Educativas

En los últimos años, la sistematización ha llamado la atención de instituciones de diferente tipo con el fin de llevar a cabo proyectos sociales de desarrollo. Desde un lugar externo se empieza a generar la necesidad de la sistematización de manera impuesta o concertada. Cuando se logra una relación respetuosa y una adecuada negociación de intereses y necesidades, las mediaciones y relaciones que se establecen entre los agentes externos y la comunidad pueden permitir potenciar el saber que se genera de las prácticas, cualificando los procesos, empoderando a los actores y procurando una mayor interlocución política.

Para la sistematización es muy importante la reconstrucción de lo que sucede en la práctica, ya que recuperar esos sentidos y significados que los actores le dan a lo que hacen, permite adelantar acciones tendientes a mejorar y transformar las prácticas mismas y a fortalecer la teoría gracias a los discursos que allí se generan. El conocimiento se genera para ser usado, alimentando y para redireccionar de esta manera se logra tener cierto control de lo que se hace, lo cual se manifiesta en una capacidad planeadora a mediano o largo plazo. Esta va de la mano de una capacidad política de decisión.

En la sistematización se establece una relación pedagógica entre los actores y los agentes externos. Todo proceso de sistematización es un proceso pedagógico porque es una producción de conocimiento. En el caso de que la sistematización haga parte de un proceso de implementación de un proyecto, esta relación pedagógica se puede establecer de diferentes maneras, por ejemplo, cuando los agentes externos en coordinación con los actores sociales (en este caso comunidad educativa) adelantan actividades sistemáticas continuas que permitan o posibilitan registrar lo que sucedió en las prácticas, lo cual puede ser objeto de un proceso de reflexión y análisis que tiene como propósito proveer conocimiento alrededor de estas⁵⁴.

Uno de los sentidos que arroja la reconstrucción de las prácticas son los sentidos de las mismas. No siempre este se hace visible cuando las narramos, pues a veces se requiere de un trabajo reflexivo; por lo tanto es muy importante el análisis que se hace de las fuentes y registros que serán objeto del trabajo interpretativo que se hace no a

⁵⁴ Para el caso del proyecto objeto de la presente investigación, se usaron distintas estrategias de registro como filmaciones, diarios de campo, actas, entre otros.

través de un uso tradicional de la teoría, sino que lo que se busca es que esta ilumine puntos de la realidad y ayude a visibilizarlos. En este sentido la realidad interpela la teoría. Otra característica que asume la sistematización es la reconstrucción de la metodología, ya que no es suficiente con hacer una reconstrucción descriptiva, sino que se debe dar cuenta de los criterios metodológicos, que permiten la integración de actores directos o indirectos de la práctica.

Otro aspecto que explica la creciente necesidad de hacer sistematización es el que tiene que ver con la **crisis de los conocimientos de los profesionales**. Al respecto, Shon⁵⁵ plantea la inhabilidad del conocimiento profesional pedagógico que proporciona la facultad académica. Se refiere a que los profesionales no están resolviendo adecuadamente los problemas de la práctica, esto debido a la racionalidad técnica que subyace en la formación académica que no está formando para los problemas neurálgicos del ámbito de la vida. Considerando lo anterior, el propósito de la sistematización es procurar ese **“PRÁCTICO REFLEXIVO”**. Shon además se refiere a la crisis de confianza en la preparación de los profesionales cuando dice: “La crisis de confianza en el conocimiento profesional se corresponde con una crisis similar en la preparación de los profesionales. Si al mundo profesional se le acusa de ineficacia y deshonestidad, a los centros de formación se les acusa de no saber enseñar las nociones elementales de una práctica eficaz y ética⁵⁶”

4.3.4 Prácticas Educativas

El concepto de práctica educativa trae consigo la necesidad de reflexionar en torno a la noción de práctica, para lo cual tomamos en consideración los aportes de Schon (1992), quien señala que el “mundo de la práctica” posee un carácter cambiante e inestable, caracterizado por la incertidumbre que supone toda situación práctica, la cual más allá de ser un simple problema por resolver, conjuga problemas cambiantes que interactúan entre sí, conformando un sistema complejo y dinámico. Para este autor, las situaciones prácticas son: únicas, complejas, inestables, les es inherente un alto grado de “desorden o “incertidumbre” y conllevan frecuentemente conflictos de valores, los cuales deben enfrentar los profesionales, evidenciando en lo que hacen, cierto “arte” o “experiencia” que muestra su competencia práctica.

En sus investigaciones, Schon (1992) afirma que los profesionales, entre ellos el maestro, se apoyan cada vez menos en la teoría aprendida en la Universidad y más en la “experiencia” aprendida en la práctica misma, por lo tanto el saber práctico puede entonces develarse en procesos de “reflexión en la acción” o en procesos de “reflexión sobre la acción”. La práctica de esta manera puede entenderse como una forma de acción reflexiva que puede enriquecer y/o transformar la teoría que la rige, ya que esta sin la teoría tampoco encuentra su razón de ser. Es así como queda claro que las

⁵⁵ SHON, Donald. La formación de profesionales reflexivos. Piados: España.

⁵⁶ *Ibíd.* p. 21

fronteras entre teoría y práctica serán siempre difusas y más bien esta relación debe plantearse en términos de complementariedad

El concepto de práctica educativa está muy relacionado con el de práctica pedagógica. Por lo tanto traeremos a continuación algunas de las reflexiones de autores que han avanzado en la tarea de procurar una mayor precisión conceptual. De acuerdo con Mario Díaz La *producción* del discurso y la *práctica pedagógica* fueron hasta hace algún tiempo un asunto vago del cual no se preocupaban las disciplinas hegemónicas en las ciencias sociales. Sólo desde mediados de la década del 70 se empezaron a generar las condiciones que hicieron posible el proceso de conformación y legitimación dentro del campo académico en Colombia de lo que él denomina el Campo Intelectual de La Educación⁵⁷. Dicho campo está compuesto por un grupo de intelectuales de la educación (concepto diferente al de profesional de la educación) al interior de una clase internamente diferenciada en cuanto a sus ideologías, posiciones y funciones.

El concepto de práctica pedagógica para Mario Díaz designa a los procedimientos, estrategias y acciones que prescriben la comunicación, el acceso al conocimiento, el ejercicio del pensamiento, de la visión, de las posiciones, oposiciones y disposiciones y relaciones sociales de los sujetos de la escuela. La práctica pedagógica trabaja sobre la comunicación en el sentido en que establece límites en el ejercicio de los intercambios pedagógicos regulados por reglas de interacción; a través de las cuales el maestro comunica, enseña, produce y reproduce significados. La práctica pedagógica tiene que ver también con el tiempo, el espacio y el cuerpo, y con la producción de unidades codificadas en la forma de textos, lecciones, ejemplos y preguntas que pretenden generar un saber particular. Esta característica de la práctica pedagógica es la que permite entender que su contexto social es la relación pedagógica que es en sí misma un contexto comunicativo. El orden instruccional y regulativo de la práctica pedagógica le confieren al maestro la legitimidad para construir el mundo del estudiante, al mismo tiempo que le aseguran el mantenimiento de un determinado orden de significados. De esa manera toda actividad dialógica queda regulada por actividades instrumentales que son consideradas como normales en la escuela.

Por otra parte, en el contexto educativo cuando hablamos de prácticas educativas nos referimos a la realidad que puede ser objeto de intervención con el fin de lograr ciertas transformaciones. En este sentido el concepto de prácticas educativas sería mucho más amplio que el de prácticas pedagógicas. Como lo plantea Ramírez⁵⁸ este concepto se asocia al conjunto de acciones del quehacer profesional del docente que no están

⁵⁷ Con la noción de **campo** se pretende dar cuenta de la estructura y formas de poder que surgen de los procesos de producción discursiva. En este sentido la noción de campo hace referencia a un estado de relaciones de fuerza entre los agentes o las instituciones envueltas en la lucha por la distribución del capital específico que acumulado en el curso de luchas anteriores orienta las estrategias posteriores (Pág. 12). Un campo es el resultado de fuerza y de luchas entre agentes y/o instituciones que tienden a conservar o a transformar formas específicas de poder en lo económico, político y cultural.

⁵⁸ RAMÍREZ, Jorge Enrique. Notas acerca de la noción de experiencia educativa. En: Educación y Ciudad. IDEP. Bogotá. 2006.

sustentadas, ni explicadas, ni orientadas explícitamente en términos de un qué, un para qué y un cómo de las prácticas, se refiere por lo tanto a un universo de acciones, ambientes, relaciones, actores y dinámicas que se movilizan temporal y espacialmente, orientadas por saberes implícitos (representaciones, mitos, ritos, símbolos) que no son reflexionados crítica, permanente y consistentemente por los y las educadoras que las implementan.

Ramírez señala que la práctica educativa puede también constituirse en el lugar donde se puede comprender, explicar o transformar la realidad construida en el quehacer cotidiano de los diferentes actores que participan en el contexto escolar, ya que es fuente permanente de preguntas y cuestionamientos. En la medida que las prácticas educativas sean objeto de una reflexión crítica, podrán proveer discursos pedagógicos que orienten nuevas prácticas. En esta medida estas podrían asumirse como experiencias educativas.

La práctica educativa hace referencia a las dinámicas de las vivencias (experiencias) que forman la conciencia profesional del maestro y los modos de ser con el otro, maestro o estudiante, en un entorno compartido, institucional, escolar o comunitario.⁵⁹ No se refiere únicamente al saber cómo hacer algo, sino que se constituye además en una actividad moral por ser una forma de actuar intencionada. La práctica educativa está estrechamente relacionada con la acción social, es allí donde encuentra su sentido, ya que se ubica en los vínculos de interacción que los sujetos establecen en un contexto definido. El significado de una práctica educativa tiene desde esta perspectiva que ver con los estados de conciencia de los sujetos que participan de la acción, las actitudes y posturas que estos asumen en su relación con los otros en las vivencias compartidas.

Retomando el concepto de **campo educativo expuesto** por Mario Díaz como un escenario de luchas internas por la hegemonía de grupos de intelectuales que pugnan por el control de las posiciones y las orientaciones discursivas y un escenario para la recreación de los conflictos del y con el campo político⁶⁰, consideramos que es en este escenario donde cobran sentido tanto las prácticas educativas como las pedagógicas, y son los discursos que se han construido a partir de la reflexión de éstas como lo señala el mismo Díaz los que han permitido la configuración del Campo Intelectual de la Educación en nuestro país.⁶¹

⁵⁹ PARRA, Jaime. El carácter humano de la experiencia educadora. En : Educación y Ciudad. IDEP. Bogotá.2006

⁶⁰ Ibíd. P. 119

⁶¹ Díaz define el CIE como las posiciones, oposiciones y prácticas que surgen de la producción discursiva y no de la reproducción del discurso educativo y sus prácticas". El CIE "puede considerarse una fuente importante en la generación de las posiciones y oposiciones en la teoría, investigación y práctica educativa, y en la definición parcial de los discursos y prácticas pedagógicas que circulan en el sistema educativo.⁶¹

Kemmis planea que podemos comprender mejor la práctica educativa si la ubicamos en tres planos a saber: El social (relaciones), El histórico (cadena de acciones de la que formamos parte) y el político (Campo de fuerzas y poder)

La práctica educativa también puede hacer referencia al conjunto de actividades que el docente emprende para lograr determinados objetivos; es decir a la dimensión profesional del maestro. Hay otras dimensiones como la institucional y la comunitaria que también la atraviesan.

5. DISEÑO DE INVESTIGACION

5.1 PROCEDIMIENTO:

El proceso que se siguió para la presente sistematización, se resume en los siguientes aspectos:

- Aproximación al marco general del proyecto (descripción de los hechos y procesos significativos)
- Identificación de posibles fuentes de información y revisión de fuentes bibliográficas.
- Formulación del marco de análisis
 - Postura desde la cual se asume la sistematización.
 - Identificación de los núcleos temáticos.
 - Reconocimiento del posible hilo conductor de la sistematización.
- Formulación de los objetivos de la sistematización.
- Diseño de la sistematización (formulación del marco de análisis)
- Escritura del documento final.

5.2 MÉTODO:

La sistematización de prácticas es una estrategia que se ubica dentro de lo que se conoce como enfoque o método cualitativo de investigación. Esta busca comprender los fenómenos humanos y sociales más que explicarlos, a través de la utilización de diversas estrategias metodológicas, en función tanto de los objetivos de la investigación, como de las posibilidades del investigador (recursos, estilos propios, accesibilidad al campo o a las fuentes, etc.).

La presente investigación asumió un enfoque hermenéutico de sistematización, con el fin de conceptualizar desde las prácticas a través del recurso del lenguaje, pues gracias a él es que los textos objeto de análisis se interpelan a sí mismos y son además interpelados desde la teoría. Este ejercicio lo realizamos a través de las categorías de análisis (puntos fundamentales para la construcción conceptual), algunas previas (tuvieron su fuente en el proyecto mismo) y otras emergentes (surgieron del avance, como producto de la investigación).

La categorización, el análisis y la interpretación fueron actividades difíciles de separar, pues exigieron, revivir las prácticas y luego reflexionarlas para intentar comprender su significado. En un primer momento nos introdujimos en profundidad en los textos

recogidos a través de distintas fuentes, para obtener una visión global de las prácticas y así hacer un primer intento de categorización, aún cuando en realidad, desde el mismo momento en que se empieza a recoger la información, se empezó a categorizar

Las primeras aproximaciones a los textos, mostraron la confluencia de una serie de temáticas relacionadas con las prácticas educativas de las instituciones oficiales del municipio de Soacha y que van mucho más allá de las pretensiones del proyecto que se llevó a cabo (Anexo 1), lo cual da cuenta precisamente de la riqueza de este tipo de trabajos al indagar por nuevas maneras de reflexionar y abordar los aconteceres de la escuela. Todas estas temáticas fueron agrupadas en dos grandes ejes temáticos, los cuales fueron a su vez adoptados como categorías. Estos ejes temáticos fueron asumidos ya que son elementos claves en torno a los cuales fue posible hacer un análisis de las prácticas y su interpretación crítica a través de la interpelación de los registros desde marcos conceptuales. Los núcleos temáticos son además, una mirada intencionada y un punto en el cual se entrecruzan los diversos sucesos.

Teniendo en cuenta los aspectos que esta investigación pretende abordar y con el fin de permitir un mejor manejo de la información se seleccionaron un grupo de subcategorías que fueron emergiendo a medida que se hizo la recuperación de las fuentes y que se constituyen en los aspectos que guiaron el análisis. Por supuesto, la elección de estas unidades de análisis, no obedeció a la consideración de que pueden existir de manera independiente; más bien se establecieron como una estrategia reflexiva y discursiva para facilitar el análisis. De hecho, uno de los principales aportes de la sistematización es mostrar cómo en la práctica confluyen y coexisten diferentes maneras de entender y experimentar lo educativo.

5.3 UNIDADES DE ANÁLISIS

La sistematización de las prácticas educativas de la presente investigación, se realizó por medio del análisis de los distintos registros construidos a lo largo del proceso de implementación del proyecto en cuestión. Se tuvieron en cuenta dos tipos de registros; a continuación se describe cada uno de ellos:

- **Registros narrativos:**
 - Informes de gestión.
 - Diarios de campo de las facilitadoras y de los docentes que participaron en el proyecto.
 - Productos de los estudiantes y padres de familia durante y después de los talleres liderados por los docentes.
 - Proyectos construidos por los docentes a partir de las temáticas trabajadas en el proyecto.
 - Registros de evaluación de las actividades y fases del proyecto.
- **Registros electrónicos:**

Fotografías,

La reconstrucción de lo ocurrido durante la puesta en marcha del proyecto objeto de la presente sistematización busca proporcionar una visión conjunta de los procesos y acontecimientos que ocurrieron a lo largo de las prácticas a sistematizar. En cada registro existe una carga de saberes, emociones, vivencias, y pensamientos que contempla las maneras de ver el mundo de los sujetos, al ser una unidad de sentido y de contexto, poseen un orden de significación, una lógica interna, un sentido de lo vivido y una totalidad significativa. Interpretar estos textos implicó entrar en su estructura narrativa y las narraciones son el espacio de la negociación de sentido.

Las informaciones contenidas en los diferentes registros fueron organizadas usando tres tipos de lectura. Una **extensiva**: de donde salieron los núcleos temáticos, otra **intensiva**, con el fin de encontrar relaciones de significado y finalmente una **comparativa**: para marcar las perspectivas y buscar las categorías. Los diferentes tipos de lectura permitieron la triangulación, puesto que fue necesario hacer hablar los textos para realizar la reconstrucción endógena, esto es, conocer lo que piensan y sienten los participantes y los significados que le asignan a sus prácticas. Para efectos del análisis, la información de los registros se organizó teniendo en cuenta las categorías y las subcategorías elegidas.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
Prácticas educativas	<ul style="list-style-type: none">• Administración educativa• Planeación• Tiempos y espacios• Funciones y roles• Comunicación• Poder autoridad• Trabajo en equipo• Manejo del conflicto• Participación• Construcción de nuevas prácticas pedagógicas• Construcción de saber pedagógico• Valoración de la experiencia
Proyectos de intervención	<ul style="list-style-type: none">• Administración de proyectos• Planeación• Liderazgo administrativo• Funciones y roles• Comunicación• Trabajo en equipo• Manejo del conflicto• Valoración de la experiencia

6. ANÁLISIS DE INFORMACION

Tradicionalmente el proceso de análisis era considerado como la utilización de una serie de procedimientos y técnicas, una vez obtenidos los datos; no obstante, en las investigaciones cualitativas el proceso de análisis resulta ser un proceso mucho más transversal, en el sentido de que desde el mismo momento en que se está definiendo el problema de investigación, el investigador pone en marcha distintas estrategias de análisis. En este sentido, puede entenderse el proceso de investigación cualitativa como una espiral donde cada componente del proceso se retoma y se enriquece a medida que avanza la investigación.

Ahora bien, lo anterior no supone la ausencia de un momento donde el énfasis esté dado en el análisis, respecto del cual existen diversas posturas y herramientas metodológicas. **Las posturas** van desde las consideraciones más informales y subjetivas frente al análisis, hasta las pretensiones más sistemáticas y “objetivas”; **las herramientas**, por su parte, se refieren a la pluralidad de “estilos” de análisis cualitativo (teoría fundamentada, análisis de contenido, análisis del discurso, entre otras), a sus diferentes formas de clasificación (según el énfasis cualitativo o cuantitativo, según la búsqueda de estructuras subyacentes o sentidos más generales, según la pretensión o no de construir teoría, según la concepción acerca del lenguaje y su papel, etc.) y a la variedad de herramientas artesanales e informáticas disponibles para facilitar el proceso de análisis (el método de recortes y carpetas, el de fichas índice así como paquetes informáticos tales como el ETHNO, el Hyper Qual, el NUDIST, etc.)⁶².

Es importante tener en cuenta que las estrategias mencionadas hasta el momento hacen parte de una gama de posibilidades a veces difícilmente diferenciadas y diferenciadoras e incluso con sutiles matices procedimentales, que han desembocado en diversos intentos de clasificación y sistematización.

Existen diversidad de enfoques, prácticas y posibilidades desde los cuales es posible analizar los datos cualitativos; en general, esta etapa de la investigación busca “captar las complejidades de los mundos sociales que buscamos comprender”⁶³.

- Análisis documental: de las producciones escritas y otros registros generados durante la experiencia y durante el proceso de sistematización.
- Análisis de las otras fuentes de información a través de las categorías de análisis construidas.

A continuación se presenta el análisis de las categorías centrales (prácticas educativas y proyectos sociales) y de las sub categorías correspondientes.

⁶² VALLES, Miguel. Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis. 1999.

⁶³ COFFEY, Amanda y ATKINSON, Paul. Encontrar el sentido de los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. Febrero de 2003.

6.1 CATEGORÍA PRÁCTICAS EDUCATIVAS

Cuadro 5. Sub categoría: Administración Educativa

NARRACIÓN	ANÁLISIS
<p>Referencia: Inf. 1 - : Diario de campo 30 MARZO</p> <p>En el INTEGRADO DE SOACHA, la situación fue diferente ya que la actividad se llevó a cabo en forma ordenada y contamos con la participación de la rectora del plantel, en donde se tomó la decisión por parte de un grupo de docentes (14) citados en la sala de profesores. Se tuvo en cuenta que asistieran al diplomado personas de primaria, bachillerato de la tarde y de la mañana.</p>	<p>Como se vio en el marco teórico, los proyectos exigen por parte de sus líderes, habilidades administrativas, gerenciales, de liderazgo, entre otras, que garanticen su éxito y sostenibilidad. La dirección de las Instituciones educativas ha tenido que pasar de unas lógicas académicas a unas lógicas administrativas desde las cuales los rectores deben dar cuenta de todos los procesos, proyectos y recursos que se disponen o se planean para su institución educativa. Cuando la institución asume la administración de diferentes proyectos, es clave que los directivos docentes no solo tengan un adecuado conocimiento de sus generalidades, sino de la gestión que garantice su efectividad y coordinación con el conjunto de actividades y funciones de la institución que lidera. En este sentido, se espera que los rectores cuenten con una visión completa de su institución y de las circunstancias externas que la afectan para, con base en ello, construir las estrategias de acción que garanticen el alcance de las metas generales y específicas planteadas para su institución. Para el caso del proyecto objeto de la presente sistematización, se evidencia el apoyo y el conocimiento de la mayoría de los rectores acerca del proyecto, sin embargo en algunos casos se encontraron reportes que dan cuenta del desconocimiento de algunos de ellos del proceso que se llevó a cabo, y en todos los casos fue evidente la ausencia de una estrategia organizacional que estuviera en la base de la toma de decisiones.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - : Diario de campo 30 MARZO</p> <p>En general es importante resaltar la colaboración que se tuvo por parte de las rectoras, en este caso, ya que si bien en algunos casos no se hizo caso al fax que enviamos respecto a la actividad y en otros no llegó a ellas, al momento de llegar a los colegios se hizo una gestión que hizo posible elegir a los docentes de la forma más democrática posible.</p>	
<p>Referencia: Inf. 2 Diario de campo junio 14</p> <p>La rectora quiso conocer sobre lo que se estaba trabajando en las sesiones del diplomado</p>	
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo junio 14</p> <p>En esta institución tenemos la fortuna de contar con la participación de la rectora y eso ha hecho mucho más enriquecedora la experiencia ya que el proceso se puede dar en forma continuada y coherente como nos han contado</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 9</i></p> <p>comentan que el rector ha sido colaborador</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 10</i></p> <p>Se han sentido muy apoyadas por la rectora quien ha dispuesto de fotocopias y de todo el material del que requieren para llevar a cabo las actividades</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 10</i></p> <p>Sin embargo en algún momento contaron con el rector: WWW que aplicaba para todo el modelo democrático, sin caer en el perverso, pero las quejas de los profesores sobre los más antiguos no se hicieron esperar y esto dificultó el avance en este aspecto.</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 13</i></p> <p>... comentan la gran ventaja de que su rector apoye el proceso que están viviendo y que les permita espacios para la realización de las actividades</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 31</i></p> <p>Es importante mencionar que la ausencia de rector ha influido para que el trabajo no se lleve a cabo como se hubiera esperado.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4- Entrevista a rectores</p>	

<p>INSTITUCIÓN: CIUADDELA SUCRE La rectora reporta no haber tenido mucho conocimiento sobre el proyecto por lo que no se atreve a dar ningún comentario sobre el impacto</p>	<p>rectores, al punto que las actividades que los docentes pueden llevar a cabo a veces se pierden y aquellas que se realizan sólo se hacen visibles para los beneficiarios directos, lo que genera a su vez gran desarticulación entre las actividades que se programan y mayor desgaste por parte de los equipos de trabajo internos y externos a las instituciones educativas.</p> <p>El ejercicio del liderazgo por parte de los directivos docentes y más aún del rector debe conducir a una manera propia de organización para su institución; la cual considere factores internos y externos, y las capacidades y estilos de los administradores. Ser líder implica ser capaz de implementar estrategias tendientes a procurar un modelo de desarrollo que contribuya a superar las problemáticas a través de la puesta en marcha de técnicas permanentes de educación, comunicación, participación, negociación; entre otras, así como también tener la habilidad para vencer la resistencia al cambio y encontrar mecanismos que permitan una constante auto reflexión y reflexión crítica sobre la práctica.</p> <p>El director debe por lo tanto tener capacidad de motivación, coordinación y de toma de decisiones, tenacidad, flexibilidad, capacidad de convencimiento, diálogo, formación en gestión entre otras muchas características y sobre todo una capacidad de transmitir confianza y de liderar los procesos dentro de su institución.</p> <p>El perfil profesional de los directivos en ocasiones presenta una formación insuficiente en procesos administrativos consecuentes con las actuales exigencias del contexto La falta de formación específica de las personas que acceden a cargos de responsabilidad en el área de la gestión, la falta de hábitos en la aplicación de referentes organizativos para la planificación, seguimiento y rendimiento de cuentas, que deben apoyarse en la elaboración de indicadores objetivos, concretos y evaluables, son sólo algunos de los principales problemas que impiden avanzar en la claridad de los objetivos, en la planificación estratégica y en la rendición de cuentas. Las personas responsables de la administración educativa requieren por lo tanto de una permanente actualización, a través de programas de formación en gestión y organización, con el fin de profundizar en el conocimiento de las posibilidades que se están abriendo en el marco de las teorías de la gestión del conocimiento y de las facilidades comunicativas que promueve la</p>
<p>Referencia: Inf. 4- Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CAZUCA De vegaterapia rectores, piensa que esta actividad sirvió para que se conocieran en otro ambiente. En el grado del diplomado encontró temas muy interesantes, pero en el colegio anterior no alcanzó a tener conocimiento del proyecto por las amenazas que recibió y en este por el corto tiempo que ha estado ejerciendo como rector</p>	
<p>Referencia: Inf. 4- Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: INTEGRADO DE SOACHA Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: "De los que participaron, únicamente una docente, puso la cara por la institución, Noralba". En cuanto a los rectores, algunos no se mantuvieron informados para poderlos incluir dentro del proyecto, eso es falta de comunicación con el Rector</p>	
<p>Referencia: Inf. 4- Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CAZUCA Docentes: No considera responsable contestar esta pregunta, por el poco contacto que tuvo con el proyecto. Padres: No considera responsable contestar esta pregunta, por lo anterior. Estudiantes: No considera responsable contestar esta pregunta</p>	
<p>Referencia: Inf. 4- Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: LA DESPENSA Docentes: No ha observado impacto alguno. Padres: Sabe que se trabajaron talleres de padres y que a los padres les gustaron. Estudiantes: No tiene conocimiento.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4- Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: EDUARDO SANTOS Docentes: Aún no se han realizado los talleres porque ha sido difícil coordinar el tiempo con las actividades ya programadas. Padres: No se han realizado Estudiantes: No se han realizado</p>	
<p>Referencia: Inf.4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: RICAURTE Docentes: No se ha evaluado el impacto. Padres: No se ha evaluado el impacto Estudiantes: No se han realizado</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CIUADDELA SUCRE Tiempos: La rectora comenta que en horas de la tarde no ha recibido, ninguna solicitud de permiso para</p>	

llevar a cabo talleres. Información confirmada con el coordinador de la tarde. Espacios: No se llevaron a cabo los talleres por lo que los espacios no fueron un problema.	denominada sociedad del conocimiento.
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
INSTITUCION: INTEGRADO DE SOACHA En cuanto a los rectores, algunos no se mantuvieron informados para poderlos incluir dentro del proyecto, eso es falta de comunicación con el Rector.	El desarrollo de estrategias gerenciales es en consecuencia una exigencia para todo administrador educativo debido a sus responsabilidades en cuanto a planeación, organización, formulación, evaluación, programación, ejecución, control y operación de proyectos de inversión social. Estas deben estar dirigidas a lograr una optimización de recursos humanos, físicos, administrativos y financieros. Una de las tareas más complejas es la de ser capaz de generar un clima organizacional favorable en el que se busque el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa. Estas habilidades tienen que ver con su capacidad de gestión en lo organizacional, en lo político y en lo programático.
Referencia: Inf. 2. Diario de campo junio 21	
Los docentes expresan gran preocupación por la movilidad constante de directivos ya que esta situación no permite consolidar procesos	Las instituciones educativas requieren de una administración transparente que se esfuerce por una gestión humana que contribuya al mejoramiento del talento humano.
	Dinamizar los procesos de administración educativa implica diseñar estrategias que haga que los procesos y servicios sean más oportunos y confiables.
	La sensibilización y la voluntad directiva son características de una dirección comprometida que trabaja por los intereses del colectivo, alentando al equipo de trabajo y proporcionando los recursos necesarios para llevar a cabo procesos de calidad.
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 10</i>	
La coordinadora fue trasladada a la Manuela Beltrán	Las instituciones educativas oficiales se ven afectadas en sus dimensión organizativa por la constante rotación de rectores, coordinadores y docentes; ya sea por circunstancias externas (como amenazas) o por decisiones administrativas. Este hecho dificulta la consolidación de equipos de trabajo y la continuidad de los procesos.
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 10</i>	
El cambio de los docentes afecta un poco el trabajo ya que tenían un ritmo de trabajo específico y el proceso se corta de alguna manera	
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 10</i>	
Se reportan en primera instancia los cambios que se llevaron a cabo en esta institución. La llegada de <i>www</i> del compartir como la nueva coordinadora	
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 16</i>	
El coordinador fue trasladado (...) por el cambio los procesos se han frenado. Igualmente la docente Aidé Moreno ad Latina (...)	
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 25</i>	
...los cambios de docentes han sido en alguna medida una complicación adicional del proceso	
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 3</i>	

WWWW expresa su preocupación por el cambio de institución la próxima semana y su posible inasistencia al diplomado y retrasos en su proceso	
---	--

Cuadro 6. Sub categoría: Planeación

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 MARZO	Dentro de los procesos de planeación educativa es importante que se tengan en cuenta los tiempos y espacios requeridos para el éxito de los proyectos, ya que situaciones reiterativas como el cruce de actividades, generando un cierto caos institucional y unos retrasos en el cronograma del proyecto. Esta situación afecta directamente el alcance de los objetivos específicos que se plantean con cada actividad y hace que se tengan que ajustar los procesos constantemente.
Esta primera convocatoria se llevó a cabo telefónicamente, para el día 8 de marzo; sin embargo luego de haber convocado, la secretaría nos solicitó aplazarla porque para ese día ya había programada una actividad del sindicato, por lo cual procedimos a cancelar la convocatoria a través del mismo medio (telefónicamente) y a gestionar la nueva	
Referencia: Inf 1. - Diario de campo 29 MARZO	Las decisiones administrativas de instituciones como la Secretaría de Educación, hace que se tengan que cambiar decisiones consensuadas a última hora. En este sentido la autonomía administrativa de las instituciones educativas se ve limitada por factores exógenos a la propia dinámica institucional. De esta forma a pesar de que se cuente con una planeación definida, hay situaciones que alteran el orden y la organización institucional establecida. Estas circunstancias al constituirse en cambios inesperados en los procesos de planeación, traen consigo una serie de problemas, especialmente de tipo comunicativo, ya que si la institución no cuenta con canales efectivos para la difusión oportuna de la nueva información que constantemente se está generando, se afectan directamente las prácticas educativas especialmente de los docentes. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de una coordinación interinstitucional que garantice la comunicación y articulación entre el Estado, las instituciones públicas y privadas; y las comunidades
Nos encontramos con la sorpresa de no encontrar a los docentes en las sedes ya que precisamente este día (Miércoles 29) terminaban las reuniones del PEI que la secretaría de educación programó por comunas. Lo que nos extrañó es el hecho de que no importó que el fax llegara, fuera legible y se confirmara de nuestra parte si llegó o no, no se tuvo en cuenta nada de esto y al llegar a los colegios no tenían inconveniente al decir que sí había llegado, que sí sabían de la reunión de secretaría pero que no avisaban porque en algunos colegios no servía el teléfono y en otras instituciones pensaban que se podía hacer cualquier otro día.	
Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
INSTITUCION: EDUARDO SANTOS Docentes: Aún no se han realizado los talleres porque ha sido difícil coordinar el tiempo con las actividades ya programadas. Padres: No se han realizado Estudiantes: No se han realizado	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo mayo 17	
Es necesario flexibilizar tanto los horarios de la visita como su duración	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo junio 14	
Al momento que llegamos a hacer la visita a este colegio, la docente tenía clase con los niños de primaria y por ello tuvimos que conversar en la puerta del salón mientras los niños avanzaban en otra actividad	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo junio 13	
La orientadora Estella Fuquen se encuentra realizando visitas domiciliarias a los alumnos por lo que no pudo asistir al seguimiento	
Referencia: Inf. 2 - Acta FSP033-06	
Aunque las visitas a los colegios se planearon con suficiente tiempo, muchas fueron canceladas por	

las instituciones debido a la realización de otras actividades	a decisiones organizacionales de los administrativos. Por lo anterior, el tiempo que los participantes dedican a un proyecto está determinado por factores como el compromiso y el interés personal.
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo-Mayo 17	
Cruce de horarios de los docentes o de otras visitas	
Referencia: Inf. 2- Diario de campo-Junio 1	
Para esta ocasión no pudieron estar todos los participantes de este colegio, ya que es muy difícil que la hora programada no se cruce con los actividades de todos	La planeación en proyectos al interior de las instituciones educativas tiene que pensar en maneras adecuadas para involucrar a los participantes en sus procesos, definir qué espera de ellos y considerar que no se debe sobrecargar a las personas de responsabilidades, pues se afecta la calidad de los resultados. Las estrategias de planeación, por lo tanto tienen que buscar la forma en que los miembros de la comunidad educativa contribuyan de una o de otra manera al alcance de las metas.
Referencia: Inf. 2- Diario de campo-Mayo 17	
Además, fue necesario esperar a que los docentes encontraran formas para reorganizar sus actividades ya que siempre los están necesitando o les están solicitando cosas	Otro problema que genera el exceso de actividades es que con frecuencia no es posible realizar una evaluación de las mismas. De esta forma, no queda muy claro para la comunidad educativa si efectivamente se cumplieron los objetivos propuestos y cómo estos están aportando al alcance del objetivo general del proyecto implicado.
Referencia: Inf. 2- Diario de campo-Junio 21	
No se hizo esta visita ya que se comunicó con nosotras la docente Claudia y nos informó que hoy no podían atendernos por jornada pedagógica y el viernes tampoco por ser el día de la familia en la institución	
Referencia: Inf. 2- Diario de campo Junio 21	
La coordinadora Luz Mery Berbeo nos informó que el rector no le dio el permiso para continuar con el diplomado y en general en el proceso que requiere nuestro proyecto, ya que está asistiendo los sábados a otro proceso	Todos estos aspectos que han venido apareciendo como problemáticos dentro de los procesos de planeación institucional obedecen a la obligatoriedad administrativa de dar respuesta a la inmediatez, propia del actual contexto nacional e internacional, como un constante afán por dar respuesta a las nuevas condiciones educativas y sociales que van emergiendo, transformando las prácticas de los sujetos y la manera en que éstos se asumen dentro del mundo. Estas condiciones institucionales cada vez más exigentes en cuanto a la heterogeneidad y la dinámica de los grupos humanos, de las propias organizaciones y del mundo exterior a ellas, complejiza el trabajo coherente entre los individuos y el medio.
Referencia: Inf. 2 -Diario de campo-Agosto 9	
Las docentes comentan que no ha sido fácil el avance de la tarea dejada, puesto que ha sido una semana con mucha actividad adicional en la institución	
Referencia: Inf. 2 Diario de campo-Agosto 9	
hay muchas actividades adicionales	
Referencia: Inf. 2 Diario de campo-Agosto 16	
La visita se coordinó en varias fechas, pero por actividades realizadas en los colegios se hizo difícil	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
La coordinadora no pudo estar en la visita dado que se encontraba reemplazando al rector en una reunión en secretaría.	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 9	
Debido a la visita del Alcalde a la institución no puede asistir a la asesoría la rectora Graciela Arias, ni el profesor Cesar Soler	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 9	
La profesora Tatiana no pudo asistir a la asesoría puesto que se encontraba en otra actividad en la sede San Nicolás	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
La docente WWWW no estuvo en la visita por	Cuando se les pregunta a los rectores sobre las dificultades en cuanto a tiempos y espacios derivadas de la ejecución del proyecto es muy común que se encuentren respuestas que reflejan cierto desconocimiento del proyecto en términos de evaluación y seguimiento de los procesos. Esta situación está muy relacionada con la dificultad de diseñar instrumentos de evaluación, control y seguimiento que permitan

cruce de horarios.	<p>alimentar los procesos y realizar oportunamente ajustes cuando sea necesario. Además, este aspecto conduce a hacer visible la falta de reflexión y análisis de los diferentes elementos que involucra un proyecto.</p> <p>La planeación participativa es un instrumento que permite potenciar los canales de comunicación institucional, la concertación, la resolución de los conflictos y la construcción de proyectos colectivos.</p> <p>La planeación ofrece la posibilidad de pensar en diferentes estrategias de efectividad, como por ejemplo, con el fin de reducir notablemente el número de actividades dentro de las Instituciones educativas es posible pensar en articularlas, poniendo a dialogar los diferentes proyectos institucionales y considerando la manera en que a través de estos, se puedan integrar acciones conducentes al alcance de objetivos comunes.</p> <p>La planeación también permite plantear acciones concretas para resolver los problemas y las condiciones para la ejecución de las mismas, Un aspecto bastante neurálgico que se constituye en uno de los principales problemas en el momento de desarrollar un proyecto en las instituciones educativas, es el de llevar a cabo procesos administrativos y por lo tanto de planeación para instituciones que legalmente son una sola, pero que por circunstancias propias del contexto evidencian condiciones sociales y necesidades educativas bastante disímiles, lo cual pone de relieve la poca pertinencia de pensar y poner en marcha procesos generalizables, sin ser antes reflexionados y recontextualizados.</p> <p>Lo situación descrita anteriormente trae consigo un gran número de inconvenientes para el desarrollo de las actividades propias del proyecto, como por ejemplo que por la distancia entre sedes, sea muy complicado para los participantes realizar procesos de concertación y retroalimentación que permitan enriquecer sus prácticas.</p> <p>La ley 715 de 2001 y el decreto 688 de 2002, trajeron consigo una de las reformas que más ha afectado el funcionamiento de las instituciones educativas. Producto de esta norma se ha puso en marcha un proceso de integración o fusión de</p>
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 10	
La profesora WWW estaba en clase a esta hora por lo que no asistió y la profesora YYYY estaba haciendo un informe para los cubanos	
Referencia: Inf. 3. Diario de campo-Septiembre 4	
Las docentes no se encontraban en el colegio ya que estaban en una actividad fuera de la institución pero al llamar para confirmar esta visita no reportaron la salida por lo que la visita se realizó	
Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: CAZUCA Tiempos: En lo poco que conoció del proyecto no recuerda haber tenido dificultades de este tipo. Espacios: En lo poco que conoció del proyecto no recuerda haber tenido dificultades de este tipo	
Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: GABRIEL GARCIA MARQUEZ Tiempos: El piensa que no existieron contratiempos en este sentido porque cualquier actividad que se proponía era comentada previamente para no entorpecer las clases. Espacios: Tal vez en este sentido si faltó un mejor espacio pero son dificultades externas	
Referencia: Inf.4. Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: EL BOSQUE Tiempos: Este aspecto tampoco se vio afectado ya que se citaban a los estudiantes y padres de primero y siempre coordinaba el espacio con ellos, de forma tal que no afectara las clases. Por ejemplo, trabajaban de 6:30 a 8:00 con padres y se citaba a los estudiantes á las 8:00. Espacios: en este sentido el proyecto no interfirió con ninguna otra actividad que se haya preparado	
Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: EL BOSQUE Tiempos: Este aspecto tampoco se vio afectado ya que se citaban a los estudiantes y padres de primero y siempre coordinaba el espacio con ellos, de forma tal que no afectara las clases. Por ejemplo, trabajaban de 6:30 a 8:00 con padres y se citaba a los estudiantes á las 8:00. Espacios: en este sentido el proyecto no interfirió con ninguna otra actividad que se haya preparado	
Referencia: Inf. 1 –Acta FSP012-06	
se pudo determinar que cada colegio tiene varias sedes distribuidas en la comuna en la cual se encuentra ubicado, que la gran mayoría no tiene psico-orientador y por lo tanto este servicio no se presta, igualmente se hizo necesario reorganizar actividades de tal forma que tanto el colegio sede principal y cada una de sus sedes fuera cubierto	

<p>por las actividades del proyecto</p> <p>Con preocupación encontramos que son colegios bastantes grandes que tiene una cobertura amplia en cuanto al número de matriculados, distribuidos en las diferentes sedes de los colegios, información que no había sido suministrada por la Secretaría de Educación, desde inicios del proyecto, lo cual hace que las actividades planeadas tengan que reorganizarse.</p> <p>Referencia: Inf. 1 – Diario de campo Febrero 8-06</p> <p>...ellos mismos dijeron que iban a mandar más de 4 personas por colegio ya que en muchos de ellos no hay orientador.</p> <p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo mayo 26</p> <p>Dispersión de cada una de las sedes que conforman la I.E</p> <p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo -Junio 1</p> <p>La relación entre ellos no es muy cercana ya que hasta este año se conocieron y es poco lo que se ven por la distancia entre sedes</p> <p>Referencia: Inf. 2 Diario de campo -Agosto 3</p> <p>Esta sede, del colegio Buenos Aires queda retirada de la sede principal en condiciones muy precarias</p> <p>Referencia: Inf. 2 Diario de campo-Agosto 3</p> <p>..como asistentes solo está una docente, ya que los otros están en sedes diferentes.</p> <p>Referencia: Inf. 3 Diario de campo Agosto 10</p> <p>De la principal hasta la sede no hay transporte o queda muy retirado el lugar donde tomarlo.</p>	<p>las instituciones educativas, justificada en la necesidad de ofrecer el ciclo completo de educación básica a todos los niños y jóvenes escolarizados. Ante esta medida que tiene notables implicaciones administrativas y pedagógicas, las dificultades que hoy se evidencian son múltiples, sobre todo porque la integración institucional establece una administración única para toda institución. No ha sido posible lograr las transformaciones internas necesarias que permitan que la institución funcione óptimamente. Una de las problemáticas principales en la práctica de dicha integración ha sido la necesidad de que los funcionarios y directivos docentes asuman nuevas funciones y tareas</p> <p>Por otra parte la integración trae consigo cierto temor comprensible por la pérdida de identidad institucional, haciendo que el proceso se vuelva conflictivo y pocos sinérgico, cuando no se logra la suficiente concertación, calidad en los procesos y optimización de los recursos. Todas estas circunstancias hacen que se viva un cierto caos institucional y que el funcionamiento de las diferentes instancias de la institución no se de de manera óptima. Esta situación, sumada a otras, muestran como las instituciones educativas se encuentran en una etapa de transición que ha generado grandes traumatismos, los cuales se constituyen en retos que deben ser enfrentados para lograr que la nueva institución conformada por las diferentes sedes o jornadas que se han integrado logre salir bien libradas.</p> <p>La integración educativa también afecta a todos los actores de la comunidad educativa ya que cambia su referencia y afecta su sentido de pertenencia; por lo tanto es fundamental que las actividades que se lleven a cabo y que involucren a personas de las diferentes sedes sean altamente participativas. Además, que se ponga en marcha una estrategia clara de comunicación y divulgación de la información, pues solo mediante procesos altamente comunicativos se pueden generar encuentros, discusiones y trabajo colectivo en el marco del proceso de fusión de las instituciones educativas.</p> <p>Para enfrentar las dificultades que se presentan en este aspecto, se sugiere realizar lo importante, sin dejarse llevar continuamente por lo urgente, apropiar tiempo y espacio para la reflexión y el</p>
---	---

	<p>pensamiento creativo, diseñar horarios y cronogramas de acuerdo con las necesidades de los afectados ,reducir el número de actividades, utilizar al máximo posible los recursos locativos para el servicio de todos, destinar el tiempo y otros recursos requeridos para resolver problemas importantes y evaluar y mejorar frecuentemente lo planeado contra lo ejecutado en lo individual y lo colectivo</p>
--	---

Cuadro 7. Sub categoría: Tiempos y espacios

NARRACIÓN	ANÁLISIS
<p>Referencia: Inf. 1 - Diario de campo Febrero 8-06</p> <p>Algunas de las inquietudes expresadas se relacionaban con los días en los que se llevarían a cabo tanto el diplomado como vega terapia...</p>	<p>Aunque existe interés de los docentes por participar y cumplir con las actividades del proyecto, es marcada la preocupación por que se disponga del tiempo suficiente, que se proveen los espacios de encuentros con sus compañeros y no se les sobrecargue con actividades institucionales. Sin embargo, como lo muestran los registros, fueron muchas las dificultades precisamente en estos aspectos. Con mucha frecuencia, no estaban todos los participantes en la visita, las tareas estaban incompletas por falta de tiempo y/o por la imposibilidad de reunirse con los compañeros de otras sedes y jornadas. En algunos casos los docentes no podían participar de las visitas por encontrarse en clase, lo cual significa que el tiempo para esta actividad no esta administrativamente organizado.</p> <p>Las situaciones descritas están muy relacionadas con problemas de planeación, en lo referente a cruce de tiempos y horarios.</p> <p>Las limitaciones en tiempo afectan la calidad de las actividades y el cumplimiento del cronograma del proyecto. Además, afectan la motivación de los participantes.</p> <p>Este problema es al que en mayor número de veces hacen referencia los informes y las actas. Permanentemente se menciona en todas las actividades del proyecto: diplomado, visitas, prácticas de los docentes en sus instituciones, etc. Es, por lo tanto, un asunto al que debe prestarse mucha atención desde la dirección de la institución, pero especialmente desde la política educativa misma, ya que muchas de las circunstancias que condicionan y limitan el tiempo provienen de disposiciones de instancias administrativas superiores. Lo realmente preocupante es que esta situación afecta</p>
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de Campo mayo 17</p> <p>Un aspecto que empieza a hacerse evidente a esta altura de las visitas tiene que ver con las dificultades de tiempos y espacios dentro de las I.E, para la realización de las visitas</p>	
<p>Ha sido difícil dar total cumplimiento con las tareas del diplomado por falta de tiempo ya que los docentes tienen que participar activamente en otros proyectos y comités</p>	
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo 26 de mayo</p> <p>Es difícil concertar la hora de la visita para que en lo posible todos los participantes estén presentes, debido a que en algunos casos hacen parte de jornadas distintas: “ La visita solo se realizó a una persona, puesto que las otras dos se encuentran en jornada contraria y se les dificulta llegar temprano</p>	
<p>En la visita no pudo estar Dora Ramírez, por considerar que no estaba de acuerdo con la hora y el día</p>	
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo 31 de mayo</p> <p>Las otras dos docentes no pudieron asistir porque una estaba en clase y la otra es de la jornada de la tarde y nos avisó que no podía asistir</p>	
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo junio 14</p> <p>La docente Villamil Edna Tatiana no pudo estar en la reunión por cuestiones de horario</p>	
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo -Mayo 31</p> <p>El reconocimiento del lugar no se pudo hacer porque los docentes tenían actividades pendientes y personas esperando atención</p>	
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo -14 de junio</p> <p>Los docentes muestran un poco de inconformismo por no contar con el tiempo suficiente dentro de</p>	

su horario para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el diplomado	directamente los resultados de los proyectos y más aún su continuidad, ya que cada vez van apareciendo otros nuevos, y por ende, más actividades. En este sentido para optimizar el tiempo es clave prestarle mayor atención a lo importante que a lo urgente.
Referencia: Inf. 2-Diario de campo-Julio 27	
Beatriz Orozco no estuvo presente en la visita, porque trabaja en la jornada de la mañana.	
Referencia: Inf. 2 Diario de campo-Agosto 9	
...la mayor dificultad ha sido de tiempo	
Referencia: Inf. 2 Diario de campo-Agosto 9	
no ha sido fácil la realización de las encuestas a los profesores y aunque han avanzado con algunos por cuestiones de tiempo no las han podido terminar	
Referencia: Inf. 2 Diario de campo Agosto 31	
La asistencia de ella se complica por pertenecer a la jornada contraria.	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Agosto 10	
Con la otra docente se hace la visita en su sede de trabajo	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Agosto 10	
Los docentes no han realizado talleres en las diferentes temáticas por cuestiones de tiempo y organización	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Agosto 1	
Concretar actividades con el coordinador, no ha sido fácil por los cruces de horario y las actividades académicas que cada uno tiene pendientes	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Septiembre 4	
Las docentes WWW y YYY no asistieron a la asesoría por dificultades de horario.	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Agosto 31	
Según las docentes por cuestiones de tiempo ha sido difícil ponerse de acuerdo en el trabajo a realizar por lo que trabajaron juntas en el diagnóstico institucional pero los talleres serán planteados por cada una de forma independiente	
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 FEB 06	En las instituciones educativas, otra limitante es o la falta de recursos o la adecuada utilización y distribución de los existentes; por lo tanto se sugiere que el inventario sea uno solo para toda la institución, y los recursos se repartan de manera equitativa. Además, que se oriente su uso pedagógico; así como también, que se organicen y asignen los espacios físicos para reuniones y actividades programadas. La programación para el uso de los mismos debe darse a conocer a toda la comunidad educativa Si existe limitación de espacios y tiempos, estos se pueden programar de manera rotativa para adelantar reuniones en las cuales se tomen decisiones por consenso.
Como dificultades de la jornada puede mencionarse la falta de sillas para sentar a los docentes, lo que causó un poco de inconformismo e hizo pensar en una falta de organización, pero con anterioridad se había solicitado el salón y por supuesto las sillas.	
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 16 MARZO	
Los docentes llegaron a tiempo para la charla, la cual transcurrió con relativa normalidad, ya que las condiciones de sonido en esta oportunidad tampoco favorecían la escucha de los docentes, en los cuales, como en la charla anterior, fue evidente la dificultad para lograr el silencio que requería la actividad.	
Referencia: Inf. 1- Diario de campo 23 MARZO	

<p>Esta actividad se llevó a cabo en este colegio, por petición del señor Rector. En este colegio se cuenta con un espacio mucho más amplio que el de la Despensa y en él se trabajó con la totalidad de los docentes.</p>	<p>Para llevar a cabo de manera satisfactoria los trabajos colectivos, es importante que la institución prevea los espacios físicos y los tiempos de los docentes, sin que esto afecte el tiempo dedicado a los estudiantes, para lo cual se requiere de compromiso y creatividad en la búsqueda de opciones metodológicas que permitan los encuentros de docentes de diferentes sedes y jornadas.</p>
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo junio 1</p>	<p>Otro aspecto que llama bastante la atención es la diferencia de recursos de los que disponen las instituciones, pues se observó que en algunas, se cuenta con muchas comodidades, mientras que en otras son muchas las carencias.</p>
<p>Solicitan que las próximas visitas se hagan en las otras sedes y no en la principal, ya que les queda imposible dejar a los estudiantes solos Sugieren también que los sitios de encuentro para el diplomado sean fijos , puesto que en las sedes donde están no hay teléfono y se comunican con la sede principal con radioteléfono</p>	<p>Como lo indican los registros, es curioso que la mayoría de rectores manifiesten que no se presentaron mayores dificultades de tiempos y espacios, ya que es totalmente opuesto a lo que se reporta desde la vivencia de los docentes y del equipo del proyecto. Esta situación deja ver la falta de seguimiento, monitoreo y evaluación para el proyecto de parte de muchos rectores.</p>
<p>Referencia: Inf. 2- Acta FSP025-06</p>	<p>En algunos casos hay que señalar que las dificultades de tiempos y espacios fueron mínimas, ya que como lo mencionan algunos registros, se evidenciaba la puesta en práctica de estrategias organizacionales al interior de la institución y/o los participantes directos del proyecto eran los orientadores, quienes tenían una mayor disponibilidad de tiempo.</p>
<p>Los espacios de los que se dispone por lo general están ocupados así que no fue posible encontrar un sitio fijo.</p>	<p>Es importante recordar que el proyecto en un principio estaba dirigido a los orientadores de cada una de las instituciones, con el fin de evitar este tipo de inconvenientes, pero luego al ver que en muy pocos colegios existía una persona nombrada para este cargo, se tuvo que optar por involucrar a coordinadores y docentes para completar el grupo. Esto explica en parte el porque hubo tanta dificultad en cuanto a tiempos, ya que estas personas tienen muchas otras actividades a su cargo.</p>
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	<p>Con respecto a lo anterior es fundamental que las instituciones cuenten con su planta de personal completa y que no desaparezcan figuras tan necesarias como la del orientador.</p>
<p>INSTITUCIÓN: NUEVO COMPARTIR Tiempos: Ellas concertaron los tiempos por lo que no hubo dificultad alguna en este sentido. Espacios: No recuerda ninguna dificultad tampoco en este sentido</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Tiempos: Los tiempos se concertaron por lo que no hubo dificultad alguna en este sentido. Espacios: No recuerda ninguna dificultad tampoco en este sentido.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: LUIS CARLOS GALÁN Tiempos: No hubo dificultad alguna en este sentido. Espacios: No recuerda ninguna dificultad tampoco en este sentido.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: ANTONIO NARIÑO Tiempos: No hubo dificultad alguna en este sentido. Espacios: No recuerda ninguna dificultad tampoco en este sentido ya que siempre las docentes lo tenían al tanto de las actividades y se pedía el permiso debido.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: SAN MATEO Tiempos: Como la institución cuenta con orientadoras, no hubo ningún inconveniente con el manejo de los tiempos, porque ellas tienen más flexibilidad en la organización de sus tiempos. Espacios: La institución cuenta con espacios adecuados para la realización de las actividades, además “cuando todo está organizado, es posible hacer cosas”</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	

<p>INSTITUCION: MANUELA BELTRAN Tiempos: No hubo ninguna dificultad. Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: GENERAL SANTANDER Tiempos: El problema real fue por la pérdida de clases, nada más. Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: LEON XIII Tiempos: "Por el momento ningún inconveniente, creo que todo depende de cómo se administre cada tiempo y cada grupo de docentes" Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: INTEGRADO DE SOACHA Tiempos: No se deben proyectar en horas de clase, tiempos y espacios no académicos", "el trabajo debe apuntar siempre a los estudiantes y no se debe vulnerar en tiempo" "Hubo cruce de proyectos, por no tener en cuenta cronograma de instituciones, que se alteró" Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: BENEDICTO XVI Tiempos: "De acuerdo con el horario, aunque en algunos momentos dificultó la realización de clases y actividades" Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: LA DESPENSA Tiempos: "En cuanto a los tiempos fue buena la organización aunque al interior de la institución, en algunas ocasiones se llegó a despelotar" Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: EUGENIO DIAZ CASTRO Tiempos: con otros proyectos no hubo dificultad, pues todos los que hay, no caben siempre en lo rural, por eso se desecharon algunos, pero el impacto se sentía en la disciplina de los estudiantes, pero se hacía el sacrificio" Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: EDUARDO SANTOS Tiempos: No hubo ninguna dificultad. Espacios: No hubo ninguna dificultad.</p>	
<p>Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: RICAURTE Tiempos: "Ninguna dificultad, en cuanto al tiempo , aquí nos damos la mano todos, usamos la estrategia de que los estudiantes de 10º acompañan a los docentes , entonces cuando el</p>	

no está , es el estudiante el que se encarga del grupo” Espacios: No hubo ninguna dificultad.	
--	--

Cuadro 8. Sub categoría: funciones y roles

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf.2- Diario de campo mayo 26 El trabajo de la orientadora no es suficiente para atender la demanda de casos que se presentan en las diferentes sedes	En este aspecto puede verse como además de las funciones propias de su cargo, cada vez más los docentes y coordinadores tienen que asumir nuevas funciones para las que en ocasiones no están lo suficientemente preparados. Los registros confirman lo que ya se había expuesto con respecto a la falta de orientación en muchas instituciones, por lo tanto son otras personas las que asumen esta tarea. Esta situación hace que no se preste eficientemente el servicio de orientación y que otras personas se sobrecarguen de trabajo.
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3 ... la mayor parte del tiempo los docentes son los que asumen las responsabilidades de manejar las situaciones que se presentan con los estudiantes y los padres de familia.	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3 El colegio no cuenta con orientador y el rol lo asumen los coordinadores quienes se ven limitados por las Actividades que tienen que realizar	En los colegios donde se cuenta con orientador, sin embargo es insuficiente la cobertura, ya que no se puede atender a todo el que requiera el servicio. Para avanzar en la articulación de las diferentes sedes y promover integraciones que incidan en un funcionamiento armónico y eficaz de las instituciones, las personas que están al frente de las instituciones educativas necesitan tener unas funciones específicas claramente definidas y diferenciadas, así como también tener la posibilidad de cualificarse permanentemente, para desarrollar las competencias que la actual complejidad administrativa demanda. La división del trabajo por lo tanto es fundamental para que las personas no tengan que asumir funciones para las cuales no están preparadas y para que el trabajo de grupo, no termine siendo solo hecho por una persona. En esta medida las funciones deben corresponder con el perfil de la persona. Tener en cuenta esta situación contribuye a la cualificación de los servicios que ofrece la institución.
Referencia: Inf. 3- <i>Diario de campo Agosto 16</i> Como en el colegio no hay orientador es el coordinador quien asume la solución de situaciones académicas y no académicas con los estudiantes	
	Generalmente en las instituciones, las personas asumen más funciones de las que deberían y se percibe una falta de definición de procesos, responsabilidad y autoridad. Para

	funcionar bien como sistema, insistimos en que se deben definir claramente las responsabilidades grupales e individuales (funciones, roles, estructura, competencias y perfiles). Además, la planta de personal debe estar definida y sin vacantes para que la institución pueda funcionar sin inconvenientes.
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Septiembre 1	Se percibe preocupación de algunos docentes por asumir nuevas funciones en la institución, por no querer sobrecargarse de trabajo, y por no tener la suficiente preparación para desempeñar nuevos roles.
Reportan la preocupación que tienen sobre su futuro en la institución por haber hecho el diplomado, ya que se piensa que ellas van a asumir en alguna medida las funciones de un orientador	

Cuadro 9. Sub categoría: Comunicación

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo 30 MARZO	Es evidente la dificultad que tienen las instituciones y los sujetos en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, en ocasiones por desconocimiento o por apatía o por cierto rechazo. Esto está muy relacionado con el hecho de que no es fácil generar una cultura de la comunicación, pues no hay tiempo suficiente para conversar o dialogar. El ritmo de vida cada vez más acelerado, ha hecho que en su lugar se haga necesario usar otro tipo de canales que lleven el o los mensajes al receptor. La asimilación de estos cambios requiere tiempo y el diseño de estrategias comunicativas y de manejo de información.
...es importante mencionar que no existe una cultura adecuada frente a la comunicación ya que se hace caso omiso de algo tan importante y claro como un fax. Pese a que estaba dirigido a los rectores, no llegó a ellos como en el INTEGRADO DE SOACHA, o llegaba y se hacía caso omiso como en el NUEVO COMPATIR, o como ocurrió en el GENERAL SANTANDER que no se logró establecer a qué secretaria le llegó el fax, pese a que se les dijo el nombre y propusieron simplemente que otro día se hiciera la actividad.	
Referencia: inf. 1 Acta FSP016-06	La inmediatez, implica que los sujetos están recibiendo todos los días gran cantidad de información fundamental para que asuman con mayor efectividad sus funciones, pero el problema está en que no existe una cultura que haya interiorizado totalmente los sistemas actuales de comunicación e información.
Hubo colegios donde al llegar, estaban en otras reuniones, eran muy pocos los que sabían, El rector no informó, las secretarías no dieron a conocer los Fax enviados y los correos electrónicos no se leen.	
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo 15 MARZO	La manera en que la información circula al interior de las instituciones determina en ocasiones circunstancias conflictivas al interior de la misma, ya que los sujetos sienten que no tienen garantizado el derecho legítimo a estar informados.
...se hizo evidente un problema en la efectividad de los canales de comunicación de algunos colegios, ya que la cancelación de la convocatoria no llegó a todos los docentes y muchos de ellos asistieron el 8 de marzo al colegio la Despensa.	
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo 22 MARZO	Este es quizás uno de los mayores retos al interior de la institución, el cual se puede enfrentar a través de "planes estratégicos" que permitan avanzar en la construcción conceptual del mundo de la organización, así como también en la tarea de dar forma durante el proceso a una cultura organizacional de la comunicación.
Es importante resaltar que un gran número de docentes no tienen un correo electrónico y muchos de ellos se resisten a tenerlo.	
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo 29 MARZO	
Nos encontramos con la sorpresa de no encontrar a los docentes en las sedes ya que precisamente este día (Miércoles 29) terminaban las reuniones del PEI que la secretaria de educación programó por comunas. Lo que nos extrañó es el hecho de que no importó que el fax llegara, fuera legible y se confirmara de nuestra parte si llegó o no, no se tuvo en cuenta nada de esto y al llegar a los colegios no tenían inconveniente al decir que sí	

había llegado, que sí sabían de la reunión de secretaría pero que no avisaban porque en algunos colegios no servía el teléfono y en otras instituciones pensaban que se podía hacer cualquier otro día.	<p>Los correos electrónicos, por ejemplo, permiten que la información llegue sin intermediarios a todos los destinatarios; de esta manera, existe menor posibilidad de que se deforme el mensaje. Además, este recurso permite confirmar el recibido, es decir garantiza el proceso de retroalimentación y disminuye los silencios de la comunicación. Sin embargo, para que esta estrategia de buenos resultados hay que fortalecer en la institución la cultura de la lectura y la escritura.</p> <p>Es necesario que se optimice la información y su uso en las Instituciones Educativas y en las Secretarías de Educación. Debe incorporarse el uso de medios didácticos e informáticos, en la cultura institucional que permitan ordenar y sistematizar la información; así como también generar políticas para administrarla.</p> <p>Las nuevas tecnologías permiten hoy pensar de una manera diferente los cambios de corte administrativo, los cambios pedagógicos y los cambios culturales al interior de las instituciones educativas, favoreciendo de esta manera la disposición de información actualizada y el trabajo cooperativo</p> <p>Las tecnologías de la información se han convertido en una excelente ayuda para las organizaciones al abrirles el panorama global y acercarles a otros modos de ver el mundo, de aprender y de trabajar en equipo. Sin embargo lograr una masificación en su uso no es fácil pues existe limitación a su accesibilidad, temor e incertidumbre ante la realidad y al uso de estas.</p> <p>La Internet ofrece una manera fácil de acceder al saber, aumentando la posibilidad de crecimiento institucional.</p> <p>Las instituciones deben por lo tanto, generar sistemas de información efectivos y eficientes para facilitar la toma de decisiones, y establecer sistemas de comunicación interna y externa: políticas, procesos y medios de comunicación para animar la vida cotidiana de la institución. Se sugiere realizar periódicamente reuniones con representantes de las diferentes sedes de la institución para unificar los sistemas de información y comunicación, definiendo de manera consensuada los procesos y procedimientos para su manejo. También se sugiere, buscar apoyo en representantes de</p>
Referencia: Inf. 1- Diario de campo 22 MARZO	
Es importante decir que los docentes se sienten preocupados por el manejo de la información en sus instituciones, ya que al parecer no se mencionan las convocatorias hechas por nosotros en las sedes y en ocasiones	
Referencia: Diario de campo junio 1	
Sugieren también que los sitios de encuentro para el diplomado sean fijos , puesto que en las sedes donde están no hay teléfono y se comunican con la sede principal con radioteléfono	
Referencia: Inf.2- Diario de campo-Junio 13	
No se logra cumplir con los objetivos de la segunda visita en primer lugar por la ausencia de la orientadora y la poca información con la que contaba la coordinadora	
Referencia: Inf 2.-Acta FSP033-06	
A pesar de coordinar con anticipación las visitas, en el momento de las mismas no están todos los docentes o porque no se acuerdan o porque no les informaron	
Referencia: Inf 2- Diario de campo-Junio 21	
En esta institución nos encontramos solo con Amparo Munevar ya que al parecer no fueron avisados de nuestra visita los otros docentes, pese a ser anunciada desde ayer con la secretaria de la tarde	
Referencia: Inf 2- Diario de campo-Junio 21	
La docente afirma que no le llegó la información acerca de la realización del diplomado del fin de semana por lo cual ni ella ni su compañera asistieron	
Referencia: Inf 2 Diario de campo-Agosto 10	
Aunque los docentes se citaron con anterioridad ninguno se encontraba a la hora de reunión	
Referencia: Inf 4	
INSTITUCIÓN: CIUDADELA SUCRE Padres: No hubo la suficiente información como para tener alguna opinión al respecto. Estudiantes: No hubo la suficiente información como para tener alguna opinión al respecto	
Referencia: Inf 4	
INSTITUCION: INTEGRADO DE SOACHA Padres: No tiene conocimiento Estudiantes: Sabe que se hicieron talleres pero no tiene información de que paso.	
Referencia: Inf. 4. Entrevista a rectores NSTITUCIÓN: CIUDADELA SUCRE	

Hubo poca comunicación entre las docentes que participaron del proyecto y la institución; por esta razón muchas de las actividades programadas se desconocían o no se hicieron.	cada sede para que sirvan de voceros en las reuniones y se facilite así la toma de decisiones y la divulgación entre toda la comunidad educativa de los acuerdos, procedimientos y horarios definidos.
---	--

Cuadro 10. Sub categoría: Poder y autoridad

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo 22 MARZO ...según los docentes, siempre se da la información a las mismas personas.	Los registros muestran que en este aspecto las principales dificultades estaban muy relacionadas con la manera en que desde la dirección se tomaban decisiones en cuanto a su participación en el proyecto. Se pensaba que estas podrían no ser justas y equitativas, sino que por el contrario, estaban sujetas a la autoridad del rector. De esta manera no parecía existir consenso en cuanto a la toma de decisiones.
Referencia: Inf.1-Acta FSP010-06 Los rectores enviarán a las personas escogidas por ellos al proceso de selección	
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo Febrero 8-06 ...La gran preocupación es sobre el proceso de selección ya que todos quieren participar en el diplomado. Las preguntas por parte de los docentes son: ¿Qué se va a tener en cuenta para la selección? ¿Por qué sólo van a participar algunos docentes y no todos?	Las interacciones excluyentes o violentas anulan al otro y desconocen sus derechos. Todo individuo merece un trato considerado y respetuoso; es por esto que no se puede admitir el abuso de autoridad o poder. Para evitar situaciones como esta, la autoridad y el poder deben ser distribuidos entre todos los miembros del equipo.
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo Febrero 8-06 Las inconformidades presentadas en cuanto al proceso de selección por parte de los docentes son: Piensan que el grupo ya está elegido para el diplomado y consideran, en consecuencia que la elección se hizo de forma antidemocrática. Consideran que los nombres que nos dieron los rectores de cada institución no responde sino a favoritismos y no a la capacidad pedagógica o al perfil profesional de los docentes.	
Referencia: Inf.2- Diario de campo-Mayo 17 Los docentes expresan que las relaciones en el colegio resultan a veces difíciles porque la dirección tiende a ser autoritaria	Con respecto al clima institucional, se nota que se pide una administración que no se descuide lo humano y que trabaje por las buenas relaciones interpersonales y el trato digno.
Referencia: Inf.2- Diario de campo-Mayo 17 El clima institucional al parecer es bastante difícil sobre todo por los coordinadores. En este sentido se evidencian fuertes tensiones producto de estilos educativos diferentes	
Referencia: Inf.2- Diario de campo-17 de mayo Los docentes que hacen parte del proyecto tienden	
	Generar un clima institucional favorable es un reto de la organización, ya que de lograrlo, se consolidarán relaciones interpersonales más cálidos y de apoyo. Acciones como la coerción, la crítica destructiva, la queja; entre otras, no permiten construir relaciones de calidad al

a ser más democráticos mientras que la dirección tiende a ser más represiva	<p>interior de una organización.</p> <p>Con respecto al poder, si se encauza en beneficio de los demás es positivo, en caso contrario se convierte en un obstáculo para el trabajo colectivo.</p> <p>Por otra parte también puede verse como el manejo de la autoridad y el poder por parte de docentes y directivos es bastante disímil. Mientras que unos la ejercen de manera represiva, otros por el contrario, se muestran más abiertos al diálogo y a la negociación. Estas diferencias en la manera como se relacionan especialmente con los estudiantes, hacen que se presente cierta división en grupos, manifiesta en situaciones conflictivas. Esta situación también entra a afectar los logros y alcances del proyecto, debido a que la socialización de los avances del mismo y de los aprendizajes no pueden darse de manera satisfactoria.</p>
Referencia: Inf.2- Diario de campo-Junio 21	
La coordinadora Luz Mery Berbeo nos informó que el rector no le dio el permiso para continuar con el diplomado y en general en el proceso que requiere nuestro proyecto, ya que está asistiendo los sábados a otro proceso	
Referencia: Inf.3- Diario de campo Agosto 3	
En cuanto a los modelos educativos se logra ver que la mayoría de docentes sobre todo los más antiguos están muy encerrados en su modelo represivo y es muy difícil que acepten uno más laxo como el democrático, pues sentirían que están perdiendo autoridad.	
Referencia: Inf.3- Diario de campo Agosto 3	
Al respecto de la tarea distinguen los modelos educativos por grupos de docentes y edades, así clasifican el modelo represivo con los de más edad y más tiempo en la institución, el modelo perverso con los más jóvenes y con el afán de ser queridos por sus estudiantes y el democrático como algo nuevo al que sobre todo los más jóvenes les llama la atención.	
Referencia: Inf.3- Diario de campo Agosto 3	
En cuanto a la tarea de democracia sobre ambiente institucional menciona con un poco de preocupación que desafortunadamente muchos profesores se dejan seducir por el método perverso	
Referencia: Inf.3- Diario de campo Agosto 3	
...sobre el clima institucional les ha parecido sorprendente encontrar que muchos estudiantes quieren profesores que hagan cumplir las normas, que algunos docentes confunden democracia con perversidad.	
Referencia: Inf.3- Diario de campo Agosto 10	
...con respecto a los modelos educativos el más representativo en su institución es el represivo y apenas se empiezan a dar indicios del modelo democrático pero con temor a desprenderse de lo tradicional	
Referencia: Inf.3- Diario de campo Agosto 10	
Los estudiantes dicen que los mejores son los que no los molestan y les dejan hacer lo quieren, es decir los perversos, por el contrario los profesores prefieren estudiantes según sus parámetros represivos.	
Referencia: Inf.3- <i>Diario de campo</i> Agosto 16	
...desde la dirección de la institución se vislumbra un ambiente represivo, lo que se ve reflejado en la forma como cada docente maneja su área de trabajo	
Referencia: Inf. 1 – Diario de campo Febrero 8-06	

Rectores: dijeron estar un poco inconformes con el desempeño de algunos de los orientadores	
---	--

Cuadro 11. Sub categoría: Trabajo en equipo

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 4 - 2 Informe vegaterapia docentes	
- En cuanto al trabajo en grupo se notó el esfuerzo por realizar las actividades aunque al principio cada uno quería que fuera su opinión la que tuviera en cuenta y no la de los otros, ante esto hubo reflexiones como:	El trabajo en equipo se ve afectado por la individualidad y por marcadas diferencias en cuanto a puntos de vista. El Individualismo genera poco pensamiento colectivo. Por otra parte, cuando los grupos son cerrados, hay un manejo reservado de la información, lo cual genera tensiones entre los participantes
“Considero que el trabajo en grupo no es fácil, y menos cuando todos queremos imponer nuestras propias opiniones y posiciones, el ideal sería establecer esos lazos que fortalecen el trabajo en equipo, permitiendo que cada uno aporte desde su propia experiencia y fortaleza”	Con el fin de potenciar el trabajo en equipo, las instituciones educativas deben generar un sistema de compensación y beneficios para el reconocimiento a la labor de las personas, demostrar confianza en su posibilidad de transformar la realidad, respetar su trabajo, ofrecer garantías para el mismo y evitar el exceso de cargas laborales sin reconocimiento. Se deben aplicar principios de solidaridad, generar espacios abiertos al diálogo reflexivo, crear conciencia política y brindar la posibilidad de hacer investigación
“La unión hace la fuerza, es la frase que se puede aplicar al trabajo realizado aquí, resulta imposible avanzar en un camino cuando no tienes la mano del otro, sea antes, sea después, pero que ahí esté, y con toda seguridad solo así lograras luego ser la mano de otro también”	
Referencia: Inf. 2-Diario de campo Junio 1	
La relación entre ellos no es muy cercana ya que hasta este año se conocieron y es poco lo que se ven por la distancia entre sedes	Los procesos de socialización inciden en la conformación de redes sociales, por lo que en ocasiones el producto no termina siendo resultado del trabajo colectivo. Además, también porque el compromiso con las actividades de cada miembro del equipo no es el mismo.
Referencia: Inf. 2- Diario de campo-Junio 13	
Se observa baja cohesión de los docentes como equipo de trabajo, puesto que el compromiso principal era que ellas pudieran adelantar las actividades a las que no pudo asistir la coordinadora	Enfrentar las situaciones cada vez más complejas al interior de las instituciones educativas, exige fortalecer el trabajo en equipo, basado en principios de tolerancia, respeto por el otro y cooperación, para así, orientar las acciones de todos por medio de una visión institucional clara y reconocida por todos
Referencia: Inf- 2. - Diario de campo - Junio 14	
Hay baja cohesión en el grupo de docentes	
Referencia: Inf 2. - Diario de campo-Junio 14	
Dificultad para socializar lo aprendido con otros docentes	
Referencia: Inf 2- Diario de campo - Junio 14	
Este es uno de los colegios con mayor número de orientadoras, no obstante al parecer no se han logrado establecer como equipo de trabajo	En las instituciones educativas, <i>Aunque</i> se reconoce la necesidad de constituir equipos de trabajo, lograrlo es bastante complejo, debido a dificultades de articulación, limitación de recursos, falta de compromiso, falta de integración y de unificación de criterios. En el trabajo en equipo se pueden generar situaciones de conflicto: rivalidades, competencias y alianzas entre sus integrantes.
Referencia: Inf 3 Diario de campo Agosto 16	
Las docentes comentan que por tener horarios diferentes y trabajar en sede diferentes, se les ha dificultado los encuentros	
Referencia: Inf 3 Diario de campo Agosto 9	
La dificultad para trabajar en equipo no favorece el avance positivo del proyecto, puesto que cada una realiza actividades individuales que no tiene la	

ilación necesaria para la entrega de un buen proyecto	<p>Integrar equipos de trabajo eficiente, capaces de realizar un trabajo participativo y colaborativo, comprometidos con las tareas y con el cambio institucional, permite gestar e implementar soluciones a los problemas de la institución. Esto exige no trabajar como islas, sino como una red que busca construir un saber compartido. Implica la capacidad de las personas para relacionarse con los demás y llevar a cabo proyectos conjuntos</p> <p>Las instituciones educativas necesitan generar un ambiente de relaciones cálidas y de apoyo, tanto en lo personal como en lo profesional. Un espacio donde los individuos puedan crecer permanentemente en lo sensible, lo emocional y lo intelectual, mediante un proceso interactivo de diálogo, discusión y negociación que conlleve a alcanzar logros compartidos, que un individuo solo no lograría. Un muy importante el interés genuino por las vidas personales de los miembros del equipo, pues situaciones personales pueden impedir el éxito en los vínculos profesionales y laborales.</p>
Referencia: Inf 3 Diario de campo Septiembre 4	
Se observa dificultad en el cumplimiento de tareas por parte de este grupo,	
Referencia: Inf 3 Diario de campo Agosto 9	
como equipo (en un colegio) poseen fortalezas importantes especialmente por el compromiso de la institución y la participación de la rectora en el diplomado	
Referencia: Inf 3 Diario de campo Agosto 31	
Acordamos que tenían que lograr sacar un tiempo para encontrarse con WWW ya que la idea del proyecto es entre otras cosas integrar las jornadas y favorecer el trabajo en equipo	
Referencia: Inf 3 Diario de campo Septiembre 4	
En este colegio el trabajo es muy coordinado ya que trabajan en grupo y tienen bases importantes para su realización y puesta en marcha	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: SAN MATEO Cree que la experiencia de vegaterapia sirvió para que los rectores se conocieran en otros campos distintos a la secretaría de educación. Esto es importante porque puede favorecer la integración entre ellos con el fin de propiciar el trabajo en equipo. “todos debemos trabajar por el municipio”	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: EL BOSQUE ...de vegaterapia rectores, don Rafael considera que este proceso contribuyó a mejorar las relaciones con los distintos rectores y que a partir de esta actividad hay mayor cercanía entre ellos.	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDADELA SUCRE De vegaterapia rectores, dice que percibió mayor integración con los compañeros rectores que en otras actividades. Que este espacio sirvió también para generar mayor diálogo entre ellos y por supuesto esto mejora el trabajo en equipo. De las personas que participaron, considera dice que ha tenido inconvenientes con (la viejita) pero que es una persona que la comunidad quiere mucho, algunos estudiantes le dicen “mami”. En cambio resalta el trabajo de (la mona) pero ella no tiene tanta acogida en la comunidad.	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: GABRIEL GARCIA MARQUEZ Considera que si cambió la forma de relacionarse con los padres, docentes y estudiantes no sólo por las actividades que estaban diseñadas para esos grupos, sino por los conceptos vistos y trabajados sobre ellos.	

Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: SANTA ANA con la experiencia de vegaterapia rectores, el considera que esta experiencia fue un espacio para integrar a los rectores ya que usualmente cada rector trabaja en función de su colegio y no en función de la educación general del municipio, olvidando que en cualquier momento pueden ser trasladados y que ningún colegio les pertenece.	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: SAN MATEO Cree que la experiencia de vegaterapia sirvió para que los rectores se conocieran en otros campos distintos a la secretaria de educación. Esto es importante porque puede favorecer la integración entre ellos con el fin de propiciar el trabajo en equipo. “todos debemos trabajar por el municipio”	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: “Especialmente en Stella, la veo como líder, con ánimo, con otros maestros” “ Marcela, trabaja con los docentes en la sede de bachillerato y hasta ahora todo va bien”	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Considera que este es uno de los proyectos que más ha aportado en la práctica docente y piensa de igual forma que las visitas son un componente muy importante del trabajo realizado ya que entre otras cosas, se logra dialogar respecto a dificultades que se presentan en la cotidianidad y eso favorece en gran medida el trabajo en equipo	

Cuadro 12. Sub categoría: Manejo del conflicto

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 16 MARZO En general fue un grupo receptivo y poco agresivo, en la forma de formular sus inquietudes en relación con la jornada inmediatamente anterior.	Existen conflictos entre profesores cuyos modelos formativos son distintos, pues tienen diferentes maneras de comprender el mundo, las cuales entran en contradicción y confrontación.
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 16 MARZO Las preguntas y las inquietudes nuevamente se refirieron a la selección de los docentes para el diplomado y sólo 1 de las intervenciones que se realizó se refería a las temáticas planteadas.	
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 MARZO Otro aspecto importante para tener en cuenta es la actitud un poco agresiva por parte de algunos docentes al formular preguntas o hacer algún tipo de comentario cuando en ocasiones ni siquiera se ha	El conflicto no puede entenderse siempre como algo negativo, pues este también conlleva la posibilidad de potenciar el pensamiento creativo. Las responsabilidades auto-asignadas y no impuestas desde fuera promueven el

empezado la conferencia o la actividad.	aprendizaje de todos los miembros y disminuye el conflicto.
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo 17 de mayo	
Existe una gran sensación de inconformidad en algunos docentes por la manera como las instituciones seleccionaron a los docentes para el diplomado	
Referencia: Inf 2. - Diario de campo - Junio 14	
Manifiestan encontrar algunas resistencias dentro de la institución por parte de sus compañeros para la retroalimentación que buscan hacer de lo trabajado en el diplomado.	
Referencia: Inf 2.- Diario de campo Junio 1	
Los docentes sugieren incluir en el diplomado el tema del manejo del conflicto, pues manifiestan que estos son muy comunes entre los diferentes grupos de maestros	
Referencia: Inf 2.- Diario de campo - Junio 1	
Preocupación por la competencia que se ha generado con algunos compañeros, incluso siendo de jornadas diferentes , lo que ha impedido realizar actividades conjuntas en pro de los estudiantes	
Referencia: Inf 2.- Diario de campo mayo 17	
Se evidencian fuertes tensiones entre los agentes educativos, esto resulta preocupante ya que dificulta la unidad de los procesos dentro de la I.E	
Referencia: Inf 2.- Diario de campo junio 14	
Las docentes se notaban inquietas por resolver algunas situaciones conflictivas con otros docentes, ante lo cual se les da pautas de manejo del conflicto y se les informa que el tema de resolución de conflicto será trabajado en el diplomado	
Referencia: Inf 2.- Diario de campo-Mayo 17	
Las diferencias entre los docentes generan cargas emocionales en los participantes	
Referencia: Inf 3. <i>Diario de campo Agosto 10</i>	
Se considera que la actitud del rector fue irrespetuosa al hacer comentarios desfavorables de los docentes y de paso del proyecto al creer que no tiene aplicabilidad y resultados en su institución	
Referencia: Inf 3. Diario de campo Agosto 10	
...hay algunas personas que aún están resentidas de alguna forma por no haber sido incluidas en el proyecto, lo que también dificulta la labor	
Referencia: Inf 3. Diario de campo Agosto 16	
...con respecto al trabajo con docentes es casi imposible, porque según ellas, son las más jóvenes del grupo y poco cuidado les ponen.	
Referencia: Inf 3. Diario de campo Septiembre 4	
Los docentes reportan un poco de temor como todos los otros frente al trabajo con los compañeros	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
INSTITUCION: MANUELA BELTRAN	

<p>Docentes: “Todos los docentes querían participar, pero fue una rosca liderada por la coordinadora”; “Se solicitó realizar, primero talleres docentes y luego con padres”.</p> <p>Padres: “felices por el lado de los talleres con sensibilización en entrega de boletines”.</p> <p>Estudiantes: “Cambios, negociación, compromisos, sobre todo con los más problemáticos”</p>	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
<p>INSTITUCION: LEON XIII</p> <p>Docentes: algunos dispuestos, otros actúan en mala actitud, consideraban al grupo de trabajo como grupo élite”</p> <p>“Los docentes son un grupo que se tiene que trabajar muchísimo para facilitar las relaciones entre docentes-alumnos”</p>	
Referencia: Inf. 1 - : Diario de campo 15 MARZO	
<p>Con la intención de aclarar la situación y el descontento se les explicó que el grupo aún no ha sido conformado y que a los docentes que asistieron a la sensibilización se les dejó una tarea como parte del proceso de selección y que la realización o no de esta, es ya uno de los criterios para la selección.</p> <p>También se acordó que cuando asistamos a los colegios y si los rectores lo permiten, haríamos una actividad con los que deseen participar del diplomado, como parte del proceso de selección. Se les recordó también que obviamente tendrían prioridad los orientadores y los coordinadores de convivencia por la naturaleza misma del proyecto.</p>	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
<p>INSTITUCION: GENERAL SANTANDER</p> <p>Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: Observó cambios en su forma de actuar hacia estudiantes y padres y la proyección a los docentes, cree que el maestro debe cambiar y no culpar a los estudiantes, “los maestros presionan y no deben hacerlo así”</p>	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
<p>INSTITUCION: LEON XIII</p> <p>Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: “Los docentes son más atentos, escuchan más a los estudiantes y cambio notablemente la relación maestro-alumno”</p>	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
<p>INSTITUCION: BENEDICTO XVI</p> <p>Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: “Quienes asistieron, han cambiado un poco la actitud, las veo muy contentas con lo que vivenciaron, siento que el proceso no se perdió”</p>	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	

<p>INSTITUCION: EUGENIO DIAZ CASTRO Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: “Fue una gran ayuda, que ha permitido la sensibilización frente a la visión de los estudiantes” “ Se mira más al estudiante como un ser humano”</p>	
<p>Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: EL BOSQUE Padres: Los padres sugieren que este tipo de talleres se hagan más a menudo Estudiantes: Pese a que nunca pudo estar presente en las actividades que se realizaron con estudiantes, cree que la nueva actitud de las docentes hacia ellos trae muchos beneficios</p>	
<p>Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Docentes: Si fue evidente el cambio y sobre todo el esfuerzo de quienes participaron en el proyecto de ser mejores, de solucionar los conflictos, de escuchar a los estudiantes, de hacer mejores cosas, etc.</p>	
<p>Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: MANUELA BELTRAN Padres: “felices por el lado de los talleres con sensibilización en entrega de boletines”. Estudiantes: “Cambios, negociación, compromisos, sobre todo con los más problemáticos”</p>	
<p>Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: GENERAL SANTANDER Docentes: Creo que lo que pasó es que el trabajo se multiplicó porque se ven las cosas y problemas de otra forma, por lo tanto se quiere aprovechar más a estos docentes. Estudiantes: Acuden más a las docentes del diplomado.</p>	
<p>Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: LEON XIII Estudiantes: a los estudiantes les gustó mucho los talleres y les generó buenas reflexiones, ha contribuido a disminuir los niveles de agresividad”</p>	
<p>Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores</p>	
<p>INSTITUCION: BENEDICTO XVI Docentes: con los docentes se necesita mucho trabajo de sensibilización” Padres: acuden más a buscar ayuda. Estudiantes: Al igual que los padres, también buscan más ayuda en los docentes y en la institución</p>	

Cuadro 13. Sub categoría: Participación

NARRACIÓN	ANÁLISIS
<p>Referencia. Inf. 2 - Diario de campo junio 14 Hubo mucha dispersión en la visita del día de hoy y poca disposición de los docentes. No se están</p>	<p>El análisis de los datos deja ver que los participantes del proyecto mostraron gran motivación desde el principio, sin embargo,</p>

asumiendo las tareas con responsabilidad	<p>cuando se presentan dificultades asociadas a factores de los que ya se ha hablado, es claro que surge una desmotivación y como ellos mismos lo manifestaron cierta frustración, pues son muchas las expectativas que se generan para poner en práctica lo aprendido, pero en muchas oportunidades, esto no es posible por problemas como: falta de tiempo, temor a las reacciones de la comunidad y a las críticas de los demás, malestares y conflictos con sus compañeros; entre otros. Sin embargo, debe destacarse el esfuerzo que hicieron muchos participantes por superar estas adversidades, diseñando estrategias que permitieron dar cumplimiento con las actividades, involucrar a sus compañeros en el proyecto y compartir con ellos lo aprendido.</p> <p>Teniendo en cuenta las dificultades en cuanto a participación, las instituciones educativas necesitan una administración más humana, que involucre a todos, haciéndolos sentir valiosos e importantes. Al resaltar los valores de los individuos, estos sienten que verdaderamente pueden aportar al logro de los objetivos colectivos. Por el contrario, la falta de motivación puede hacer que una persona que posea las condiciones para desempeñar determinada función, no lo realice de la mejor manera o simplemente no la haga, de ahí la importancia de fomentar el crecimiento y satisfacción personal de los sujetos.</p> <p>Por otra parte, las instituciones deben además de brindar capacitación, ofrecer los espacios de concertación y construcción colectiva en los que los maestros participen activamente y lleguen a consensos en como realizar su trabajo</p> <p>Diseñar organigramas y estructuras para la gestión directiva en la institución, en las sedes y en las jornadas; así como procesos de relación y participación del equipo de gestión con los demás órganos de participación. El equipo de gestión institucional debe liderar los procesos de análisis, evaluación y concertación. Así mismo es el responsable de diseñar y ejecutar las actividades necesarias para</p>
Referencia: Inf.- Diario de campo Junio 21	
Un elemento que va apareciendo en varias visitas es el temor de los docentes a las reacciones de la comunidad	
Referencia: Inf.- Diario de campo Mayo 17	
Los docentes experimentan sentimientos de frustración y desmotivación hacia el trabajo en muchas ocasiones	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Julio 27	
Ha socializado algunas temáticas con compañeros, los cuales aún se sienten discriminados por no haber sido elegidos para el diplomado.	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 9	
Manifiestan no sentir mucho apoyo de algunos de sus compañeros docentes y esto las desmotiva frente al trabajo que pretenden desarrollar	
Referencia: Inf. 3- Diario de campo Agosto 16	
...sienten también temor por las críticas que puedan recibir	
Referencia: Inf. 1 Diario de campo 15 FEB 06	
Se acordó realizar una entrevista para la selección de los docentes ya que se confirmó que había pocos orientadores en los colegios y muchos docentes interesados en el diplomado. Este proceso se llevaría a cabo luego de socializar el proyecto con todos los docentes de las instituciones educativas.	
Referencia: INF. 1 - Acta FSP01-06	
Los docentes y orientadores que asistieron (Los indicados por los rectores de cada institución) se mostraron interesados en las actividades, preocupados por diligenciar los formatos entregados y en general prestaron la atención debida a la charla. Las preguntas realizadas por ellos fueron: ¿Se va a tener en cuenta el número de estudiantes por colegio? ¿Se va a tener en cuenta el número de sedes? ¿Cómo va a ser la selección de los docentes?	
Referencia: Inf 1: Descripción: 2 Informe vegaterapia docentes	
La mayoría de los asistentes tuvo buena disposición para la realización de los ejercicios lo que permitió una buena reflexión acerca de los miedos, responsabilidades, conflictos propios y de grupo	
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 22 MARZO	
En vista de la reiterada petición por parte de la mayoría de los docentes, de participar en el proceso de selección, el grupo de trabajo decidió ampliar el proceso de selección (ya no sólo con el grupo enviado por los rectores sino con todos los docentes que quisieran participar), generando una nueva y difícil tarea: seleccionar dentro de cada institución a	

docentes, orientadores y coordinadores con la finalidad de completar el nuevo cupo, entre 50 y 60 personas más del doble que inicialmente se había acordado para el proyecto	involucrar a toda la comunidad educativa
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 1	<p>La participación de algunos rectores en el proyecto se vio afectada por dificultades en la planeación, por el poco conocimiento de la institución y por la falta de seguimiento, monitoreo y evaluación desde la administración educativa. En algunas instituciones, los traslados de los rectores también se convirtió en un problema, pues aunque el proyecto se realizó con todas las instituciones de Soacha, la adaptación de los rectores a la nueva institución toma su tiempo. En otros casos, se ve como fallan los sistemas de comunicación, ya que los rectores no estaban muy enterados de lo que sucedía con el proyecto. Además se percibe en unos pocos casos, falta de interés desde la dirección por conocer el proyecto en profundidad y una delegación de responsabilidades casi total en los participantes directos del proyecto</p> <p>En la mayoría de las instituciones, los resultados del proceso de ejecución del proyecto fueron muy positivos, ya que se contó con personal muy comprometido, dispuesto a dar lo mejor de sí para el beneficio de la institución. A pesar de las dificultades, se lograron realizar diferentes actividades con docentes, estudiantes y padres de familia, de esta forma, el proyecto fue conocido por la mayor parte de la comunidad educativa y considerado como pertinente para las condiciones de las instituciones.</p> <p>Los talleres que se realizaron con padres de familia y estudiantes tuvieron gran acogida y participación. Las temáticas cumplieron con las expectativas de los participantes, logrando sensibilizar y reflexionar sobre problemáticas y conflictos familiares.</p>
La visita duró hora y media por la necesidad que los docentes manifiestan querer contar sus historias de vida.	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 14	
En la institución, los otros docentes han querido que se les socialice lo que hemos trabajado en el diplomado por lo que el grupo que participa en el proyecto está pensando en organizar un taller.	
Referencia: Inf. 3- Diario de campo Agosto 3	
...las docentes (5 en total) se han dado a la tarea de estar al tanto de las temáticas del diplomado y elaborar actividades articuladas con otros proyectos en pro de la comunidad educativa.	
Referencia: Inf. 3- Diario de campo Agosto 10	
Todas las docentes estaban presentes en la reunión y presentaron sus trabajos	
Referencia: Inf. 3- ACTA FSP061-06	
Los rectores visitados hasta ahora están en buena disposición de colaborar, siempre y cuando logren ubicar las actividades en fechas donde no esté copado por otras. Se concluye que hay continuar con las llamadas hasta lograr obtener fechas así como la realización de visitas a rectores	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
CIUDADELA SUCRE	
La rectora reporta no haber tenido mucho conocimiento sobre el proyecto por lo que no se atreve a dar ningún comentario sobre el impacto	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: CAZUCA	
Debido al corto tiempo que el rector lleva en la institución no considera que pueda aportar algún comentario sobre estos aspectos ya que, de hacerlo lo consideraría muy superficial.	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: NUEVO COMPARTIR Considera que el proyecto sirve, pero que en realidad conoce poco del mismo.	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCION: INTEGRADO DE SOACHA	
Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: Conoció muy poco acerca del proyecto puesto que los docentes de su institución que participaron en el nunca le compartieron nada sobre este.	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: NUEVO COMPARTIR.	
...considera que las docentes de su institución que hicieron parte del proceso fueron bien elegidas, ya	

que socializaron el proyecto y conoció de algunas actividades que llevaron a cabo en el marco del mismo. (Apoyo escuela de padres); y eso es importante.	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: ANTONIO NARIÑO Reporta estar muy contento con el trabajo de las docentes que participaron en el proyecto (...) por su colaboración, entrega y aportes en talleres.	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: SAN MATEO Cambios percibidos en el rol docente y relacionados con la experiencia: "Yo no creía mucho en la labor de I@s orientadores, pero el equipo de trabajo con que cuento me ha mostrado que su labor es muy importante" "el éxito del proyecto también se debe al compromiso de las orientadoras"	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: CAZUCA En diálogo con las docentes que participaron del proceso se dijo que el taller con docentes fue muy bien acogido y hubo mucha participación de su parte. Consideraron las temáticas pertinentes e importantes	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: GABRIEL GARCIA MARQUEZ Docentes: Todos de una forma u otra conocieron el proyecto y les agradó. Padres: Con esta población se intentó tres veces llevar a cabo el taller pero por dificultades eléctricas no se ha logrado, pero la intención es hacerlo así sea el último día, ya que la temática preparada es sobre la prevención del abuso, algo tan importante y necesario para la comunidad y sobre todo para los padres que tienen poca información al respecto e ideas erróneas sobre la sexualidad. Estudiantes: Ellos han recibido bien las temáticas trabajadas y les ha gustado el cambio.	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: SANTA ANA Docentes: Según los reportes que tuvo del taller que se realizó con docentes, estos participaron en forma respetuosa y activa en el proceso Padres: El ha notado que los docentes que participaron son más humanos, en este sentido mucho más dados a escuchar y a tener en cuenta las características emocionales y familiares de sus. Estudiantes: El sabe que los docentes hicieron talleres con estudiantes y que fue bien recibido	
Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCION: EUGENIO DIAZ CASTRO Docentes: El taller con docentes fue muy bueno hubo muy buenos comentarios. Padres: Sabe que se realizaron talleres con algunos	

padres. Estudiantes: Se han realizado talleres con los estudiantes y han tenido buena acogida	
--	--

Cuadro 14. Sub categoría: Construcción de nuevas prácticas pedagógicas

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf.2 – Diario de campo Mayo 17	<p>Los participantes del diplomado han transformado muchas de sus prácticas tradicionales, mejorando en las actividades propias de su cargo y asumiendo nuevas funciones como apoyo a la comunidad educativa.</p> <p>El proyecto logro sensibilizar a los participantes, les apporto conocimientos nuevos, los cuales fueron el principal insumo Para llevar a cabo prácticas de orientación con estudiantes y padres</p> <p>Se ve como gracias al proyecto se han generado mejores relaciones con padres de familia y compañeros, pero especialmente con estudiantes, ya que la comprensión de sus dificultades, les permite entenderlos mejor</p> <p>Con respecto a sus propias vidas, los participantes dejan ver cómo han reflexionado sobre sus formas de ser y de actuar. De esta manera, se perciben a sí mismos como más humanos y tolerantes. Además, la posibilidad de realizar actividades nuevas en beneficio de los demás, los llena de satisfacción, pues se sienten valorados y reconocidos</p> <p>Los cambios también se evidencian en sus prácticas pedagógicas, las cuales han sido enriquecidas con las herramientas proporcionadas por el diplomado y por el trabajo que han realizado en sus clases sobre las temáticas del diplomado.</p> <p>Desde la administración, se percibe una valoración positiva del proyecto con respecto al desempeño de los participantes. Se reconoce por lo tanto un cambio positivo en las prácticas de los docentes.</p>
Los docentes han acompañado procesos de crecimiento de estudiantes y compañeros, lo cual muestra la pertinencia de la formación en desarrollo humano	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Mayo 26	
Considera que las dinámicas del diplomado le han permitido tener más herramientas para sus intervenciones con estudiantes y padres de familia	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 1	
Los docentes han logrado establecer relaciones diferentes con los estudiantes al entender su historia particular	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 14	
Los docentes expresan mucha satisfacción porque sienten que tienen muchas más herramientas para trabajar con sus estudiantes que antes del diplomado	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 1	
Han encontrado en la revisión de su historia familiar algunas reflexiones para su vida	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 1	
Los temas tratados en cada sesión han ayudado a mejorar aspectos a nivel personal y profesional	
Los docentes ya han empezado a preocuparse por construir formas para dar a conocer sus aprendizajes a la comunidad educativa a la que pertenecen	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 14	
Dicen que han incorporado los aprendizajes a sus proyectos de vida, tomando conciencia de su quehacer	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Julio 27	
Las docentes WWW y YYY están muy conectadas con las temáticas y están haciendo trabajos importantes en su vida personal y profesional	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Julio 27	
Comentan que al entablar diálogos con los estudiantes notan la diferencia y las herramientas pedagógicas trabajadas en el diplomado también han servido para sus clases.	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
WWW dice estar contenta con el trabajo realizado y ya puso en marcha con compañeros y estudiantes la tarea dejada en democracia sobre el clima institucional y lo que prefieren los estudiantes de sus profesores	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
esta teniendo en cuenta lo visto para reflexionar sobre	

su institución y el manejo perverso de los docentes de bachillerato principalmente	<p>Se evidencia una ampliación del rol docente, reflejada en la proyección social que los participantes tuvieron al realiza actividades diferentes a las acostumbradas. Esto da cuenta del nivel de interiorización de las temáticas y de su aplicabilidad no solo en el plano personal sino también profesional. Del mismo modo muestra las posibilidades de extensión que puede tener un proceso cuando se vinculan diferentes dimensiones de lo humano.</p> <p>La vinculación de la comunidad a través de sus necesidades con las Instituciones Escolares, es un logro muy significativo de este proceso, pues además permitió conocer más de cerca los problemas personales y familiares de los estudiantes. De esta manera, las actividades que los participantes realizaron en su institución fueron pertinentes y significativos para todos</p>
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
las docentes de esta institución han seguido las instrucciones dadas en el diplomado y han cumplido con todas las actividades propuestas, incluso llevando a la práctica cada tema con sus estudiantes	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
Las docentes han avanzado en la aplicación de actividades especialmente con estudiantes y padres de familia, queda pendiente la asesoría para el trabajo con docentes	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
Han adelantado bastante el trabajo aplicado con la comunidad y en este momento que se encuentran en convivencias han retomado las temáticas del diplomado y las han puesto en práctica con los estudiantes	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 10	
...la docente comenta que ha tratado de adaptar la mayoría de temas vistos en el diplomado y trabajarlos con los niños a quienes les dicta clase	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 31	
...la elaboración de los talleres ha sido un medio para multiplicar la experiencia con sus demás compañeros, puesto que enseñan a cada director de grupo las actividades para que las realicen con sus estudiantes.	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo-Agosto 31	
WWW empieza a hacerse preguntas importantes sobre su papel como docente	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo-27 de julio	
se encuentran motivados con el trabajo que se está llevando a cabo que ya lo han transmitido a estudiantes y en alguna medida a compañeros	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo-Agosto 10	
Comentan igualmente con agrado que se han acercado de formas distintas a las habituales a los estudiantes y que eso ha permitido mayor acercamiento y mayores posibilidades de entrar en sus mundos y acompañarlos en su proceso de crecimiento.	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo-Agosto 16	
...se sienten comprometidas a socializar con los demás docentes lo visto en el Diplomado	
Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
<p>INSTITUCIÓN: EL BOSQUE</p> <p>Respecto al cambio de los docentes que participaron en el proyecto, él considera que ahora están más preocupados y pendientes de los estudiantes, las familias de estos y en general de todos los aspectos que afectan directa o indirectamente a los estudiantes. Presentan mayor compromiso frente a las problemáticas.</p>	

Referencia: Inf. 4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA En especial reflexionó mucho sobre los modelos pedagógicos y mentales, sirviéndole para pensar sobre el manual de convivencia y sobre su quehacer docente.	
Referencia: Inf. 4-Entrevista a rectores	
INSTITUCION: EUGENIO DIAZ CASTRO Frente a los cambios percibidos en el rol docente relacionados con la experiencia: “Fue una gran ayuda, que ha permitido la sensibilización frente a la visión de los estudiantes” “ Se mira más al estudiante como un ser humano”	
Referencia: Inf. 2 – Diario de campo Mayo 18	
Los docentes sienten que pueden aportar mucho desde su formación profesional y además quieren aplicar lo visto en las clases con la comunidad educativa	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Mayo 18	
Reflexionan acerca del papel del orientador y como incluir a los padres y docentes en esta área	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Mayo 18	
Sienten gran compromiso con lo que están haciendo y les gustaría replicar lo que han recibido en el diplomado con sus compañeros docentes y con los directivos	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Mayo 26	
Resulta interesante la manera como se han ido vinculando estrategias de formación tradicionales características de la educación formal, con estrategias menos convencionales y más relacionadas con otros tipos de educación como la informal, de adultos, comunitaria	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 1	
Están disfrutando de las sesiones ya que pretenden elaborar propuestas de trabajo con la comunidad	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 14	
Las tareas les han permitido pensar en la necesidad de construir procesos y mecanismos para el manejo de los casos de abuso	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 14	
El grupo de trabajo (de un colegio) plantea la posibilidad de realizar actividades que cobije la comunidad educativa	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Julio 27	
Es evidente que lo visto en el diplomado ha sido realmente trabajado al interior de su institución.	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
...les ha gustado la temática que se trabaja en el diplomado y la están poniendo en práctica y con muy buenos resultados, no solo con los estudiantes sino con los padres de familia.	

Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Reflexiones acerca de la escuela, el rol del educador y las problemáticas de la comunidad educativa derivados o resignificados en la experiencia: Esta experiencia motivó para re- pensarse como persona y como docente, por lo que es casi imposible seguir cometiendo los mismos errores después de tan valioso conocimiento. El re- encontrarse con su sentido de vida, con sus modelos mentales y con su historia hace que el ser humano que es el docente se sienta valorado y valore así mismo a los demás.	
Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
INSTITUCION: MANUELA BELTRAN Notó cambios importantes en los docentes que participaron el proyecto evidenciados en el rescate del ser como persona, Integración de la participación con los padres de familia, cambios en reuniones con padres de familia, (elaboración de cartas, entregar la vida, sensibilización y en la práctica, tratan casos desde la escucha.	
Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
INSTITUCION: GENERAL SANTANDER Observó cambios en su forma de actuar hacía estudiantes y padres y la proyección a los docentes, cree que el maestro debe cambiar y no culpar a los estudiantes, “los maestros presionan y no deben hacerlo así”	
Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: EL BOSQUE Los docentes que participaron en el proyecto hicieron la escuela de padres que faltaba en la institución.	
Referencia: Inf.4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: NUEVO COMPARTIR. ...considera que las docentes de su institución que hicieron parte del proceso fueron bien elegidas ya que socializaron el proyecto y conoció de algunas actividades que llevaron a cabo en el marco del proyecto. Apoyo escuela de padres y eso es importante.	

Cuadro 15. Sub categoría: Construcción de saber pedagógico

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 2 – Diario de campo Junio 14 A partir del diplomado ven más claramente la problemática de su comunidad educativa, lo que les genera angustia por hallar prontas soluciones	Los participantes tuvieron que realizar como parte del proceso del diplomado un proyecto específico para su institución; por lo que tuvieron que partir de un diagnóstico institucional y del uso de algunas herramientas para la recolección de los datos como por ejemplo el diario de campo. Estos insumos eran analizados para reconocer las principales problemáticas y por ende las necesidades más importantes de
Referencia: Inf. 2 – Diario de campo Junio 14 Se han dado a la tarea de reflexionar acerca de su rol como educadores y lo que están transmitiendo a sus estudiantes	
Referencia: Inf. 2 - Diario de campo Junio 1 Determinación a través del trabajo de los docentes de	

las mayores problemáticas sociales de sus comunidades	<p>intervención de su institución. Esta situación fue una de las generó mayor angustia y ansiedad, pues se querían encontrar soluciones lo antes posible.</p> <p>El ejercicio de realizar el diagnóstico institucional, hizo que tuvieran que involucrar a los diferentes actores de la comunidad educativa, a través de la aplicación de encuestas y cuestionarios. Los datos fueron sistematizados y sometido al correspondiente análisis e interpretación. De esta manera, la información que se obtuvo puede considerarse como un saber importante para cada institución pues atendió a unos criterios de rigurosidad y permitió un conocimiento más profundo del contexto, de los sujetos y de sus necesidades.</p> <p>Otra actividad que aportó elementos importantes para la comprensión de la cultura escolar de cada una de las instituciones, fue el estudio que hicieron los participantes de la cultura escolar, ya que permitió identificar situaciones que afectan la práctica educativa. Además, contribuyó al reconocimiento de las fortalezas, para mantenerlas y la identificación de las dificultades, para superarlas.</p> <p>Las actividades mencionadas y muchas más, como se mencionó, hacían parte del proyecto final que los participantes realizaron para su institución. En estos puede verse la pertinencia de las temáticas y los talleres elaborados para el trabajo con estudiantes y padres de familia</p>
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
Las docentes realizaron encuestas con sus compañeros y con los estudiantes y luego hicieron una sistematización de la información para concluir lo mencionado en los comentarios realizados por ellas	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 9	
Se ha avanzado en el trabajo asignado en la última sesión del diplomado y en el diagnóstico de la institución y sus sedes	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 9	
Han realizado importantes avances en el diagnóstico de la institución y han aplicado el cuestionario casi a todos los docentes y estudiantes de bachillerato	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo Agosto 10	
...han encuestado a la mayoría de sus compañeros y alumnos y comentan varios de los análisis que han podido hacer gracias a esto	
Referencia: Inf. 3 - Diario de campo-Agosto 10	
El análisis sobre el clima institucional se está llevando a cabo y les ha parecido muy importante empezar a hacerlo ya que se presta para pensar sobre la labor del educador y el cómo se está llevando a cabo en lo personal y en lo institucional.	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo-Agosto 10	
Están trabajando y les ha parecido interesante el análisis del clima institucional ya que permite según ellos ser más consciente de la labor educativa	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo-Agosto 10	
En cuanto al clima institucional se evidencia un aporte importante en la reflexión que están llevando a cabo sobre sí mismos como personas y como docentes	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo-Agosto 3	
sobre el clima institucional les ha parecido sorprendente encontrar que muchos estudiantes quieren profesores que hagan cumplir las normas, que algunos docentes confunden democracia con perversidad	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo-Agosto 10	
Los cuestionarios en este sentido con estudiantes también les han brindado mayor conocimiento de sus realidades	
Referencia: Inf. 2 - Acta 52-06	
Elaboración por parte de los docentes de un proyecto para su comunidad educativa que incluya las temáticas que se han trabajado dentro del diplomado ajustadas a las necesidades de su institución	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo-Agosto 10	
...reconocen que su labor es más compleja de lo que se cree y que el diplomado ha permitido reconocer esa complejidad y esa responsabilidad.	

Cuadro 16. Sub categoría: Valoración de la experiencia

NARRACIÓN	ANÁLISIS
<p>Referencia: Inf. 4 – 2 Informe vegaterapia docentes</p> <p>- En cuanto al trabajo individual, cada uno asumió su propio reto ya fuera porque realizó la actividad o porque tomó la decisión de no hacerlo y frente a ello también se hizo presente la reflexión como:</p> <p>“La verdad no creí que fuera capaz de pasar aquellos puentes, por lo general le tengo mucho miedo a las alturas, pero fue un gran reto y pienso que así en la vida uno debe asumirlos, sin temor”</p> <p>“Les doy las gracias por habernos traído, fue una experiencia maravillosa, inolvidable, donde nos confrontamos con nuestros propios miedos y angustias, me sentí muy bien, gracias”</p> <p>“Creo que uno no acaba de conocerse, hoy me di cuenta que soy capaz de hacer cosas que nunca pensé, lo que me lleva a reflexionar sobre mi quehacer, mi rol, mi papel como persona, etc. Hoy me voy renovada de aquí”</p> <p>“Mi referente para asumir el reto fue Guille, ahí supe que si él con su limitación pudo llegar hasta el final del obstáculo, yo también podría hacerlo, por eso con miedo y todo me enfrente al reto y lo mejor fue cuando terminé, porque aunque estaba asustada sentí que hay cosas que solo se resuelven cuando se les enfrenta”</p> <p>“Siento que esta salida fue la mejor forma de terminar lo que vivimos durante el diplomado, pues es poner de manifiesto que nuestros proyectos, metas, sueños, solo se pueden convertir en realidad si los aterrizamos, solo nosotros podemos hacerlo, nadie lo hará por nosotros”</p> <p>“Gracias por esa labor tan bonita que están realizan ustedes, les deseo los mejores éxitos, pues que mejor forma de llegarle al ser humano, hacerlo recapacitar, reflexionar y sobre permitirle se consigo mismo y con quienes le rodean”</p>	<p>Otra de las actividades que significó mucho para los participantes del proyecto, fue “vegaterapia”, la cual consistió en una salida al municipio de la Vega, que tuvo como objetivo principal la sensibilización de los participantes en cuanto a las dificultades que siempre están presentes en nuestras vidas, y que podemos superar con esfuerzo y fortaleza. Los comentarios de los participantes muestran como a partir de esta experiencia pudieron reflexionar sobre sus propias vidas, reconocieron sus temores y se dieron cuenta de su capacidad de transformación de su realidad personal y profesional.</p> <p>Poner a pensar a los participantes en sus propias vidas, les ayudó a conocerse mejor, lo cual contribuyó a mejorar las relaciones interpersonales con los demás, a revisar muchas de sus actuaciones y de sus historias personales</p> <p>El proyecto tuvo un impacto positivo en las instituciones según los comentarios de los rectores, pues se perciben logros importantes en lo personal, laboral y profesional. Todos los miembros de la comunidad se beneficiaron directa o indirectamente</p>
<p>Referencia: Inf.2- Diario de campo-Mayo 17</p>	
<p>Los docentes expresan que las temáticas les han hecho pensar en sus propias vidas</p>	
<p>Referencia: Inf 2.- Diario de campo-Mayo 17</p>	
<p>Se han cuestionado a cerca de la forma como a veces se relacionan con su familia y con los estudiantes</p>	
<p>Referencia: Inf 2.- Diario de campo-Mayo 17</p>	
<p>Concientización por parte de los docentes de los sentimientos y emociones que emergen ante diferentes personas y la necesidad de encontrar explicaciones en sus propias historias</p>	

Referencia: Inf 2- Diario de campo-Mayo 26	
Un docente cuenta como el proceso de escritura le ha servido para tomar conciencia de muchos aspectos de su vida	
Referencia: Inf 2- Diario de campo-Junio 1	
Las actividades del diplomado han permitido el acercamiento con miembros de la familia; así como también a mejorar la relación con otros	
Referencia: Inf 3- Diario de campo-Agosto 10	
...se empieza a observar como los docentes hacen cada vez más una introyección y una revisión de su comportamiento y de su ser y es una señal de que el proceso se está llevando a cabo como debe ser, desde lo personal y lo profesional	
Referencia: Inf 4 – Entrevista a rectores	
INSTITUCION: BENEDICTO XVI Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: las problemáticas son las mismas, solo que ahora se tiene especial cuidado, con cada caso, se hace mejor seguimiento, y encuentros con padres de familia	
Referencia: Inf -4 –Entrevista a rectores	
INSTITUCION: LA DESPENSA ... le llama la atención el contacto directo con la comunidad, la idea es que el orientador diseñe estrategias para trabajar con ella.	
Referencia: Inf -4- Entrevista a rectores	
INSTITUCION: RICAURTE Fue un proyecto muy bueno; y ya se arrancó con la aplicación, ha ayudado a que se le preste atención a las problemáticas ya existentes y los docentes colaboran más con los estudiantes.	
Referencia: Inf -4- Entrevista a rectores	
LUIS CARLOS GALÁN Si notó cambios en el rol docente aunque ya desde antes los docentes eran personas muy comprometidas. Pero este proyecto favoreció también la parte espiritual tan importante para la institución.	
Referencia: Inf 4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: NUEVO COMPARTIR. Docentes: Si notó cambios positivos. Por ejemplo considera que las docentes vencieron miedos con el proyecto. Padres: No ha escuchado nada particular al respecto, pero si considera que el proyecto aportó para el trabajo con ellos. Estudiantes: No notó cambios inmediatos, pero reconoce que este tipo de procesos necesitan tiempo.	
Referencia: Inf 4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Padres: El proyecto aportó muchas herramientas en este sentido y ahora lo que se espera es contar con el tiempo para llevarlo a cabo. Estudiantes: los muchachos notaron la diferencia, pero	

con el tiempo es que el impacto se hará evidente en ellos.	
Referencia: Inf 4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: LUIS CARLOS GALÁN Docentes: Si mejoró. Padres: Falta esperar para ver en este sentido que se logró. Estudiantes: De lo poco que sabe cree que bien.	
Referencia: Inf 4- Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: ANTONIO NARIÑO Docentes: Si mejoró mucho el desempeño de los docentes. Padres: Falta esperar para ver en este sentido que se logró. Estudiantes: si estuvo enterado de los talleres que se llevaron a cabo con ellos y considera que fueron buenos.	
Referencia: Inf.4. Entrevista a rectores	
INSTITUCIÓN: EL BOSQUE Padres: Los padres sugieren que este tipo de talleres se hagan más a menudo Estudiantes: Pese a que nunca pudo estar presente en las actividades que se realizaron con estudiantes, cree que la nueva actitud de las docentes hacia ellos trae muchos beneficios	
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	
INSTITUCION: LEON XIII Padres: "Se realizaron algunos talleres, el proyecto tuvo un buen alcance y se ve cuando los padres expresan que ha sido muy bueno" Estudiantes: a los estudiantes les gustaron mucho los talleres y les generó buenas reflexiones, ha contribuido a disminuir los niveles de agresividad"	

8.2 CATEGORÍA PRÁCTICAS EDUCATIVAS

Cuadro 17. Sub categoría: Administración de proyectos

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP001-06	
La reunión inicia con la intervención de la Ps. GSU quien aclara que según el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto y descontando el pago de pólizas, retención en la fuente y el 10% que cobra la Corporación, los honorarios para los profesionales durante 12 meses que durará el proyecto son (...) Se aclara igualmente que a cada valor se descontará lo asignado por ley en rete fuente.	La puesta en marcha de un proyecto de intervención exige una organización capacitada para asumir los diferentes procesos a lo largo del desarrollo del mismo. Algunos de estos elementos resultan mucho más evidentes que otros; como por ejemplo la administración de los recursos y presupuestos, la gestión de actividades, la conformación de grupos etc. No obstante existe toda una serie de elementos relacionados con la administración de proyectos y que resultan mucho más "invisibles", pero sin los cuales es imposible que éstos se
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP001-06	
...de otro lado y para que se lleve a cabo la contratación formal de los profesionales, la corporación elaborará los contratos correspondientes por prestación de servicios, estará al tanto de los requerimientos legales que puedan	

<p>sucederse durante la ejecución del proyecto (reuniones, firmas de documentos, legalización y autenticación de documentos, pagos oportunos de honorarios entre otros que puedan surgir).</p>	<p>lleven a buen término, como por ejemplo los procesos administrativos y logísticos que están en la base de la contratación de los profesionales, el pago de las obligaciones tributarias, la garantía de la seguridad social del equipo de trabajo, etc. Sumado a ello, se encuentran todos los esfuerzos por mantener al día toda la reglamentación legal que se exige al obtener la personería jurídica.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 MARZO</p> <p>Con el teatro fue muy difícil la gestión y los costos de otras cotizaciones fueron muy elevados (en el colegio MARIA AUXILIADORA, por ejemplo, cobraban \$150.000 por hora, sin incluir sonido ni video beam). Ya conscientes del poco dinero con el que podríamos contar, ya que esta actividad no estaba planteada inicialmente en el proyecto y para esta época no había salido el primer anticipo del presupuesto, empezamos entonces en una segunda etapa llamando a los colegios de las mismas comunas, encontrando el apoyo del señor rector NRH, quien muy amablemente puso a nuestra disposición la institución "LA DESPENSA".</p>	<p>Un elemento importante que dificulta enormemente la buena administración de los recursos de los proyectos producto de licitación pública, es el regular atraso en la entrega de los anticipos y de los posteriores avances; lo que obliga a los administradores y/o coordinadores de proyectos a tomar medidas reparatorias ante la situación, que pueden ir desde, solicitar préstamos hasta atrasarse en los pagos de honorarios y optar por las alternativas más económicas para el desarrollo de las actividades. Esta situación es uno de los eventos de mayor riesgo en los proyectos de intervención social, ya que afecta todas las condiciones necesarias para una buena administración y por supuesto la motivación, la continuidad de los procesos, la valoración externa del proyecto, etc. En el sentido que la ausencia de presupuesto conduce al paro abrupto del proceso o a la disminución de la calidad de las actividades que se habían previsto.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP010-06</p> <p>La Secretaria de educación solicita al grupo del proyecto hacer extensivas las actividades de Vegaterpia y Diplomado para rectores, ante lo cual se estuvo de acuerdo, teniendo en cuenta que no están incluidas dentro del presupuesto y que la gestión para que se lleven a cabo será por parte de la Secretaria de Educación.</p>	<p>La administración de los recursos es uno de los elementos más importantes y de mayor cuidado en un proyecto de intervención. Este aspecto tiene que responder a dos áreas específicas que se evidencian en el presente análisis: Aquellas relacionadas con las obligaciones propias de la condición de empresa, fundación, corporación, etc. (como se vio en el cuadro anterior), y aquellas referentes a la administración del presupuesto aprobado para la puesta en marcha del proyecto licitado. Con relación a este último aspecto, llama la atención la necesidad constante de revisión y ajuste del presupuesto, como consecuencia tanto de peticiones del ente administrativo contratante (Secretaría de Educación de</p>
<p>Referencia: Inf. 2- Acta FSP024-06</p>	
<p>Necesidad de ajustar presupuesto según los requerimientos de la SED</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- ACTA FSP053-06</p>	
<p>se hizo revisión del presupuesto y los ajustes pertinentes para la realización de actividades</p>	
<p>Referencia: Inf. 4- ACTA FSP066-06</p>	
<p>De otro lado, y haciendo una revisión al presupuesto del proyecto, el equipo de trabajo manifiesta su inconformidad por la posibilidad de no poder llevar a los</p>	

<p>docentes a Vega terapia, ya que desde el inicio se les hizo la propuesta, como cierre al diplomado y aprendizaje experiencial, al igual que el material escrito, en una cartilla que se pretendía dejar a la secretaria de educación y cada colegio.</p>	<p>Soacha), como por las circunstancias que se iban presentando a lo largo de la ejecución del proyecto.</p>
<p>Referencia: Inf. 4- ACTA FSP067-06 Diciembre 04</p> <p>La reunión se programó con la Dra. M.L [Directora de Proyectos de la secretaría de educación], con el fin de informar sobre las inquietudes del equipo de trabajo con respecto a la posibilidad de no poder realizar dos de las actividades planteadas en el proyecto, Vegaterapia para docentes y la entrega de la cartilla con el contenido y reflexiones acerca del proyecto y sus participantes.</p> <p>La Dra. ML, escucho atenta las inquietudes e hizo varias aclaraciones como: si dentro del presupuesto siempre estuvieron contempladas Vegaterapia y la Cartilla, no hay razón para no hacerlo, ella se encargará de hablar con el representante legal para que esto se realice.</p> <p>Se hizo necesario hacer una revisión de los documentos entregados a Secretaría de educación, donde se constatará que el representante legal de la corporación sabía desde el inicio el cronograma de actividades en el que se incluye Vegaterapia y Cartillas.</p> <p>La reunión finaliza dejando establecida la fecha de la salida con los docentes, 15 de Diciembre de 2006.</p>	<p>El presupuesto asignado para la ejecución de un proyecto no contempla los gastos de impuestos, pólizas, pago de pliegos, retenciones bancarias, publicaciones, u otros conceptos que pueden variar de acuerdo con el tipo de contrato, la entidad territorial o incluso con la entidad administrativa que contrata. Todos estos gastos deben ser asumidos por la organización que luego del proceso licitatoria ha quedado como responsable de su ejecución. Todos estos gastos que no pueden ser contemplados en el presupuesto, hacen de éste uno de los aspectos más sensibles a cualquier cambio, pero al mismo tiempo es uno de los elementos con mayores modificaciones producto de nuevos requerimientos por parte del ente administrativo contratante, de las demoras en los pagos o de nuevos gastos que surgen dadas las características del contexto o de los cambios en los procesos y las normas que afectan el tipo de contrato que haya dado lugar al proyecto.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP002-06.</p> <p>En la reunión se aclaran puntos importantes sobre las actividades fundamentales que permitirán el desarrollo óptimo del Proyecto , la cuales se dividen en tres grupos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diplomado: Dirigido a los Psico-orientadores de las 21 instituciones educativas oficiales del Municipio de Soacha, tendrá una duración de 140 horas, 80 teórico-vivenciales y 60 de trabajo en el colegio al que pertenece cada uno de los psico-orientadores. 2. Salida a Vegaterapia: será una jornada de trabajo de sensibilización y encuentro consigo mismo, tendrá una duración de 10 horas, trabajadas un mismo de 7:00 a.m. a 5.00 p.m. 3. Visitas a Colegios, para lo cual se ha dispuesto que cada uno de los profesionales tenga a su cargo 5 colegios durante todo el año. 	<p>Los proyectos de intervención educativa son la materialización de procesos de planeación sectorial de carácter tanto nacional como local, que a su vez han sido el resultado de diversos procesos de participación en los que las comunidades han identificado sus necesidades y sus metas. En este sentido se espera que los proyectos de intervención no estén descontextualizados; sin embargo a lo largo de todo el proceso entre la participación comunitaria, la planeación y la creación de proyectos para alcanzar ciertas metas, se va dando un proceso constante de recontextualización que en muchas ocasiones termina generando proyectos con escasa relación con la realidad social, lo que se hace evidente en el proceso de ejecución del mismo.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 22 MARZO</p> <p>En vista de la reiterada petición por parte de la mayoría de los docentes, de participar en el proceso de selección, el grupo de trabajo decidió ampliar el proceso de selección (ya no sólo con el grupo enviado por los rectores sino con todos los docentes que quisieran</p>	<p>Por lo anterior, la administración de proyectos tiene que asumir procesos de</p>

<p>participar), generando una nueva y difícil tarea: seleccionar dentro de cada institución a docentes, orientadores y coordinadores con la finalidad de completar el nuevo cupo, entre 50 y 60 personas más del doble que inicialmente se había acordado para el proyecto.</p>	<p>decisión atendiendo a las condiciones del contexto y a las necesidades de las comunidades, lo que implica a su vez asumir los riesgos presupuestales y de cronograma, pro que de otro modo no podría garantizar niveles adecuados de motivación, participación y compromiso por parte de las comunidades educativas.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP007-06</p> <p>Al respecto del documento la secretaria de Educación estuvo de acuerdo, haciendo énfasis en que el proyecto debe conocerlo el total de maestros de los diferentes colegios, el Alcalde del Municipio y por supuesto los rectores, sugiere igualmente que actividades como el diplomado y Vegaterapia estén dirigidas también a los administrativos en los colegios (coordinadores de convivencia y rectores</p>	<p>Una buena administración de proyectos implica procesos de retroalimentación constantes entre los miembros del equipo interventor y entre éste y las comunidades educativas, ya que esto asegura que la administración sea menos vertical y que el proyecto empiece a hacer parte activa de la vida de las comunidades. Para ello es importante la reiterada información, a la mayor parte de las comunidades educativas, acerca del proceso que se lleva a cabo, de las posibilidades de participación en él y de los adelantos obtenidos en cada fase. Los procesos de participación que no se dan en el proceso de creación del proyecto, pueden compensarse con una administración que asuma propositivamente horizontalizar la información y los procesos derivados del proyecto.</p> <p>Una ganancia importante de los procesos de retroalimentación constante es que se mejora la articulación en la medida en que hay más personas de diferentes sectores (docentes, rectores, coordinadores, funcionarios públicos, etc.) que están enteradas del proceso en cada una de sus fases y por ello se sienten más comprometidas con su éxito.</p> <p>Dentro de las estrategias que puede usar la administración de proyectos para garantizar estos procesos de retroalimentación se encuentran las reuniones con distintos grupos, los informes de gestión, resúmenes del proyecto, formatos de seguimiento y evaluación, visitas a las instituciones educativas, contacto a través de correo electrónico, entre otros.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - : Acta FSP009-06</p> <p>Se inicia la reunión, haciendo revisión del material que se ha entregado a los delegados de la Secretaría de Educación en reuniones anteriores y se complementa con la información que a nuestro parecer es la que deben conocer los Rectores de los Colegios Oficiales del Municipio de Soacha.</p> <p>La carpeta que se entregará a cada Rector contiene: resumen del proyecto aprobado, con la información pertinente, el plan de las actividades a realizar durante la ejecución del proyecto y la presentación de la Corporación Cátedra Libre Ignacio Martín Baró, quien avala el proyecto.</p>	
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP015-06</p> <p>La reunión comenzó haciendo la revisión de las actividades realizadas hasta la fecha, las cuales se resumen así: presentación del proyecto a Secretaría, Presentación del proyecto a Rectores, Presentación del proyecto a las personas enviadas por los rectores, Presentación del proyecto a todos los profesores de los colegios oficiales del municipio de Soacha por comunas</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- ACTA FSP062-06</p> <p>El objetivo principal de la reunión fue organizar los parámetros del tercer informe de actividades a la Secretaría de Educación del municipio, el cual incluirá: Relación de actividades realizadas, entre las que se cuentan visitas a colegios, sesiones del diplomado, ritual de cierre, ceremonia de grado y puesta en marcha del proyecto ejecutado por cada colegio; tipos de registro de dichas actividades tales como fotos, video-grabaciones, formatos; igualmente las actas de las reuniones del equipo de trabajo; diarios de campo de cada actividad; informe de los proyectos realizado por cada colegio contado como la aplicabilidad de lo visto en el diplomado;</p>	

la evaluación realizada por los docentes acerca del desarrollo del diplomado; actualización datos de colegios y docentes asistentes al diplomado.	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Agosto 31	
Se les entregan 30 formatos de evaluación y las tarjetas para sus invitados. Se hace entrega personal a la rectora WWW de la invitación a la ceremonia de graduación	
Referencia: Inf. 3 Diario de campo Septiembre 4	
Se aprovechó la presencia del rector para informarle del avance del proyecto y el comienzo de la nueva fase.	
Referencia: Inf. 3 ACTA FSP060-06	
Para la entrega de informes a cada colegio se debe incluir el proyecto de los docentes, por lo tanto cada uno será revisado minuciosamente y se enviarán las correcciones por correo, sugiriéndoles la entrega de los proyectos en medio magnético.	
Referencia: Inf. 2- Acta 52-06	
Se les entregará un formato de evaluación del proceso que deberán diligenciar por institución.	
Referencia: Inf. 1 Acta FSP016-06	
se tomó la decisión de volver a convocar a los docentes interesados a una nueva reunión en una de las salas de la Casa de la Cultura de Soacha	
Referencia: Inf. 3- ACTA FSP056-06	
Se acuerda que la Graduación se llevará a cabo el día 8 de Septiembre entre la 1:30 y las 5:00 p.m. en el salón CORPOSUA, en Soacha, por ser el que más se ajusta al presupuesto y el de mejor acceso para los invitados.	Las decisiones están condicionadas a factores externos y la administración de proyectos debe procurar encontrar un equilibrio entre éstas y sus posibilidades económicas, logísticas, de cobertura, etc. La concertación, asegura un buen final. Contar con el otro para tomar decisiones.
Referencia: Inf. 2- Acta FSP033-06	
Dificultad para dar cumplimiento a los cronogramas de actividades por situaciones externas como paro,	Los procesos administrativos implican una constante revisión de los procesos, para identificar problemas y plantear soluciones oportunas, abriendo la posibilidad de participación.
Referencia: Inf. 3 - ACTA FSP060-06	
...se dijo que en cuanto a fechas aún la mayoría de colegios está sin asignación de las mismas, y la justificación es que por ser inicio de último periodo, todos los colegios están haciendo muchas actividades, por lo tanto se toma la determinación de hacer visitas a los rectores y comprometerlos en la fase III del proyecto.	El contexto plantea múltiples dificultades al desarrollo de los proyectos y es función de la administración de proyectos dar respuesta efectiva a estas situaciones, lo que implica muchas veces repetir actividades, duplicar el tiempo invertido en las distintas labores, acortar el tiempo planeado para las mismas, buscar nuevas alternativas de concertación con los actores sociales, etc.
Referencia: Inf. 4- ACTA FSP066-06	
La reunión se realiza con el fin de dar información acerca de la evolución de la visita a rectores, de los cual se concluye que: 1. Por las fechas ha resultado difícil contactar a los rectores por cierre de actividades académicas. 6. Aún quedan algunos colegios por concretar la visita, las cuales se realizarán la semana de Diciembre.	Todo esto deja clara la interacción entre administración de proyectos y de prácticas, procesos de planeación, comunicación, liderazgo, etc.

Cuadro 18. Sub categoría: Planeación

NARRACIÓN	ANÁLISIS
-----------	----------

<p>Referencia: Propuesta aprobada en el proceso de licitación. Diciembre de 2005.</p>	<p>La planeación tiene siempre necesidad de tomar en cuenta las condiciones y limitaciones del contexto político, económico y sociocultural en que opera. En este sentido la planeación no puede concebirse como un fin en sí mismo, sino como una estrategia útil para orientar la acción y armonizar los programas, proyectos y actividades que realiza la administración pública para promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p>
<p>DESCRIPCION DEL PROYECTO:</p> <p>El proyecto está planeado para llevarse a cabo en el término de 1 año (12 meses) en cuatro fases:</p> <p>A. Diagnóstico inicial con los orientadores y docentes, acompañamiento personal y capacitación en las temáticas centrales. Esta fase tendrá una duración de 2 meses, Enero 2006 Marzo 2006.</p> <p>B. Acompañamiento a los orientadores y docentes en la co-construcción participativa de estrategias pedagógicas relacionadas con sentido, proyecto y plan de vida de los integrantes de las comunidades educativas y con la educación en democracia. Duración 3 meses, desde Marzo 2006 a Junio 2006</p> <p>C. Puesta en marcha y validación de la propuesta con las comunidades educativas. Teniendo en cuenta las redes interinstitucionales. Duración 4 meses, de Junio 2006 a Octubre 2006.</p> <p>D. Seguimiento, Sistematización de la experiencia y elaboración de informes. Duración 3 meses, de Octubre 2006 a Enero 2007</p>	<p>Tal vez uno de los factores más difíciles en la planeación es, precisamente, el que tiene que ver con la articulación de las acciones de los distintos niveles de gobierno en procura del desarrollo armónico de las naciones y de sus territorios. Cada proyecto cumple un ciclo que va desde la detección de necesidades y metas en una comunidad, la formulación de planes y programas a nivel nacional y local, la construcción de proyectos que materialicen dichos planes, y finalmente la puesta en marcha, donde se detectan nuevas necesidades y metas. No obstante a la articulación que debiera existir en este proceso, en la realidad se evidencian claras inconsistencias entre las necesidades que dan origen a un proyecto y las que reportan las comunidades en su puesta en marcha. Así por ejemplo el proyecto en cuestión, pretendía fortalecer un servicio de psico-orientación que sólo existía en algunos colegios, por lo cual fue necesario recontextualizar los objetivos del proyecto y por tanto sus estrategias y actividades.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP010-06</p>	<p>Así como se considera un error, reducir los planes sectoriales a simples programas operativos del plan nacional, es también inconveniente reducir los proyectos a la simple operacionalización de los planes sectoriales sin generar procesos de retroalimentación con la realidad al momento de ponerlos en marcha.</p>
<p>En esta reunión los rectores aclaran que en muy pocos colegios hay orientador(a), por lo cual se acuerda con los rectores que ellos mandarían 5 representantes de cada colegio, incluidos orientador (en los casos en que haya) y coordinador de convivencia, con el fin de seleccionar 3 personas por institución que participaran en el desarrollo del proyecto</p>	<p>La planeación es un proceso de formulación de procesos y estrategias para alcanzar unas metas en períodos de</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 FEB 06</p>	
<p>Se acordó realizar una entrevista para la selección de los docentes ya que se confirmó que había pocos orientadores en los colegios y muchos docentes interesados en el diplomado. Este proceso se llevaría a cabo luego de socializar el proyecto con todos los docentes de las instituciones educativas.</p>	
<p>Referencia: Inf. 1 - Cronograma de actividades</p>	
<p>...con el fin de atender a las condiciones y demandas que van surgiendo a lo largo del proceso, el cronograma</p>	

<p>ha venido modificándose y enriqueciéndose, por lo cual es difícil considerar que el que aquí se presenta, pueda ser considerado como definitivo.</p>	<p>tiempos definidos; esto supone que es posible prever racionalmente el curso de unas acciones orientadas al alcance de ciertos objetivos y metas. No obstante el trabajo con proyectos de intervención socio-educativa exigen una comprensión de la planeación desde perspectivas más sistémicas, desde las que se asuma que la planeación debe atender a las condiciones, siempre cambiantes, en las que se constituyen las comunidades educativas. En este sentido, la planeación debe considerarse como una guía básica que debe enriquecerse y potencializarse en la práctica. Por supuesto, esto implica grandes retos para los administradores de proyectos, pero también muchas oportunidades para el aumento de la participación de las comunidades y la disminución de su resistencia al cambio.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP008-06</p>	
<p>Se inicia la reunión con la lectura de los documentos que se han elaborado y teniendo como base para la elaboración del cronograma específico, el ya elaborado cronograma general. En el específico se incluyen las actividades grupales, las visitas a colegios, realización de talleres, Diplomado, Vegaterapia, sistematización de lo realizado en cada encuentro, conferencias y encuentros generales</p>	
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP019-06</p>	
<p>Después de las dos últimas reuniones ha quedado organizada la información recogida en las actividades realizadas, en los colegios, con los docentes que estuvieron interesados en participar. Dicha información se sistematiza con el fin de facilitar las actividades venideras según cronograma del proyecto</p>	
<p>Referencia: Inf. 3- ACTA FSP053-06</p>	<p>Como se vio en el marco teórico, la inmediatez con la acción es un criterio útil para diferenciar un plan de un proyecto: <i>el plan</i> no es acción inmediata sino programación inmediata, a partir del establecimiento de metas y objetivos, en tanto que el <i>proyecto</i> se relaciona de manera inmediata con la acción, en tanto es el resultado del proceso racional de planeación de acciones. Desde este criterio se entiende la planeación como una instancia general con la que se pretende prever racionalmente el curso de unas acciones orientadas al alcance de ciertos objetivos, no obstante la realidad social obliga a ver la planeación como un proceso de carácter permanente en la medida en que no está limitado únicamente al inicio de una administración, sino que constituye una actividad constante que incluye también la planeación que se lleva a cabo en el desarrollo de un proyecto.</p> <p>A medida que los procesos de planeación se van acercando a la realidad misma, van adquiriendo un carácter cada vez más flexible que obliga a los administradores de proyectos gran capacidad de adaptación y una visión amplia respecto al contexto y a sus propias fortalezas y debilidades, con el fin de lograr un</p>
<p>En la reunión se evaluaron los aspectos a tener en cuenta para la sesión 11 del Diplomado que reinicia el 28 de Julio luego de las vacaciones académicas:</p>	
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP005-06</p>	
<p>Se inicia la reunión con la revisión y análisis de los objetivos del diagnostico inicial a los orientadores, resaltando la importancia de hacer la primeras aproximaciones a la identificación de los estados mentales característicos de los orientadores (represivo, democrático o perverso).</p> <p>A partir de lo anterior se inicia la elaboración de las preguntas que harían parte de los formatos dando como resultado los siguientes:</p> <p>Un formato de datos básicos con el fin de empezar a construir una base de datos de los orientadores</p> <p>Un formato de asistencia que se utilizará en todas las actividades y</p> <p>Un formato de valoración inicial de "estados mentales".</p>	

	equilibrio entre las exigencias del ambiente, los objetivos propuestos desde procesos de planeación más generales y sus propios recursos.
Referencia: Inf.3. ACTA FSP055-06	Una vez se pone en marcha un proyecto, es importante empezar a vincular a los distintos sectores de las comunidades, tanto en los procesos de planeación que deban ser revisados como en los logros obtenidos a partir del proceso. Esto le da una visión clara a la comunidad acerca de lo que se espera lograr y el sentido que tiene cada estrategia, lo que se manifiesta en un mejor reconocimiento del proceso de planeación y de sus logros por parte de la comunidad. Todo esto con el fin de que las metas alcanzadas a través de un proyecto no queden consignadas en los informes de gestión y de avance sino en la memoria colectiva de las comunidades que se pretenden acompañar. La permanencia de las estrategias y de los logros de un proyecto en la memoria de una comunidad es el mejor indicador de su impacto.
Para el cierre de diplomado se plantea hacer una ceremonia de graduación que se llevará a cabo el día 1 de Septiembre, con previa elaboración y entrega de invitación a dos participantes por colegio, además de los graduandos, igualmente debe estar presente la Secretaria de Educación, El Alcalde del municipio, la Coordinadora de Educación de la Secretaría y los rectores de los colegios oficiales. Se calcula que en total asistan 170 personas y se deja como tarea la elaboración del programa para ese día, así como continuar con las cotizaciones de lo que se pueda requerir para la graduación y el diseño de tarjetas de invitación y Diplomas.	
Referencia: Inf. 4-INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA – Entrevista a rectores	
Principales momentos: la convocatoria, los talleres, vegaterapia, el proyecto que fue propuesto para cada institución en el marco de nuestro proyecto	
Referencia: Inf. 4- ACTA FSP069-06 Diciembre 22	
El balance hecho fue positivo, se logró cumplir los objetivos planteados, las actividades se llevaron a cabo sin falta, aunque el desarrollo de proyectos por institución no se realizó totalmente por el tiempo, puesto que resultaba difícil realizar otras actividades sin previa programación institucional, sin embargo las que se realizaron obtuvieron excelentes resultados.	

Cuadro 19. Sub categoría: Liderazgo administrativo

SUBCATEGORÍA: Liderazgo administrativo	
NARRACIÓN	ANÁLISIS
Carta de presentación de la propuesta Diciembre 23 de 2005	Las organizaciones que participan en procesos de licitación están representadas legalmente por una persona que no siempre lidera o coordina directamente los proyectos que le son adjudicados. En el caso particular del proyecto que interesa en este trabajo, el representante legal de la cátedra se encargó de los procesos legales de contratación con la secretaría y de las implicaciones administrativas de los recursos pero los procesos de recontextualización del proyecto, programación de actividades, negociación con las comunidades y comunicación y organización con el equipo de trabajo estuvo cargo de otra persona que se
Nosotros los suscritos: CORPORACIÓN CLIMB, de acuerdo con el Pliego de Condiciones, hacemos la siguiente propuesta para la INVITACION PUBLICA No. SEC-CD-90-2005 y en caso que nos sea aceptada por el MUNICIPIO DE SOACHA, nos comprometemos a firmar el contrato correspondiente. Atentamente, <u>Corporación CLIMB</u> NIT: ##### Nombre del Representante Legal: EBC	
Referencia: Inf- 1 - Acta FSP011-06	
Al inicio de la reunión La Doctora GSU, presenta al equipo de trabajo, su carta de renuncia a la coordinación	

<p>del proyecto (se anexa copia de la carta). Posteriormente se toman las siguientes decisiones: La Psicóloga GSU continuará apoyando el proyecto en la dirección de las 40 horas, correspondientes a la temática de sentido, proyecto y plan de vida, que se llevarán a cabo como parte del diplomado. La Psicóloga GNQ asume desde ahora la coordinación del proyecto. La Psicóloga MR, se incluye formalmente como parte del equipo de trabajo y desarrollará desde ahora las mismas funciones que las Psicólogas PG y LM. Luego de esta redistribución se hizo revisión del cronograma elaborado y se reorganizaron las actividades, teniendo en cuenta lo tratado en la reunión con rectores el día 8 de Febrero de 2006.</p>	<p>contrató para tal fin. En los proyectos de este tipo se encuentra con cierta regularidad que el liderazgo administrativo se encuentre dividido: entre el/la representante legal de la organización adjudicataria del contrato y quien coordina la ejecución del proyecto.</p> <p>Los márgenes de libertad en el liderazgo que tenga el/la coordinador/a del proyecto dependerá siempre de procesos de concertación con el/la representante legal de la organización y esto a su vez se verá reflejado en la flexibilidad de las decisiones y su verticalidad u horizontalidad. Para el caso particular del presente proyecto, se presentó un cambio importante en la persona que se encargaría de coordinar la ejecución del proyecto lo cual no afectó el curso del mismo, dada la posibilidad de reasignación de funciones y la libertad del grupo ejecutor de buscar su propio equilibrio.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP020-06</p>	<p>El liderazgo administrativo en proyectos de intervención, no solo tiene que ver con el equipo de trabajo responsable de la ejecución del proyecto sino con la construcción de estrategias de acuerdo con las condiciones particulares de las comunidades sin perder de vista los objetivos del proyecto; con la responsabilidad de devolver los hallazgos a las comunidades educativas; y por supuesto con el constante acompañamiento a las comunidades en los procesos que se propongan.</p> <p>Un buen liderazgo administrativo implica una visión clara de las necesidades y particularidades de cada comunidad y de las fortalezas con que cuenta el equipo de trabajo, con el fin de establecer un equilibrio donde el desarrollo comunitario sea el fin y el autoconocimiento y la participación sean los principales medios.</p> <p>El liderazgo implica además la generación de mecanismos que promuevan y mantengan la motivación del equipo de trabajo y de la comunidad lo cual se verá reflejado, entre otras cosas, en los procesos de participación y en la poca o</p>
<p>Dicho informe tiene como fin , mostrar cuales han sido los resultados obtenidos desde la presentación del proyecto, su impacto en las diferentes instituciones educativas, los logros hasta ahora conseguidos, las dificultades con las que el grupo se ha encontrado y las actividades por realizar en adelante</p>	
<p>Referencia Acta FSP015-06</p>	
<p>Al respecto de esta última actividad y teniendo en cuenta la inconformidad de los profesores de los diferentes colegios, por el hecho de no haberlos incluido en el proceso de selección inicial, el grupo tomó la decisión de realizar nuevas reuniones en cada uno de los colegios, de tal forma que todos los docentes interesados pudieran asistir y hacer parte del proceso de selección</p>	
<p>Referencia: Inf 2.- Diario de campo-Mayo 26</p>	
<p>Se agradece el trabajo de acompañamiento a los maestros con las visitas</p>	
<p>Referencia: Inf 3. ACTA FSP054-06</p>	
<p>...se plantean los lineamientos que deben seguir los docentes para la elaboración del proyecto por institución. Dicho proyecto se dividirá en dos grandes bloques.</p>	
<p>Referencia Inf. 2 - Diario de campo mayo 17</p>	
<p>La asistencia al diplomado en términos generales estuvo sobre un 90%</p>	
<p>Referencia: Inf 3. Diario de campo Agosto 25</p>	
<p>Hubo acompañamiento del equipo de trabajo a los talleres realizados por los docentes.</p>	

	mucha deserción a lo largo del proceso.
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 MARZO	Los líderes de proyectos deben asegurar la realización de las actividades teniendo en cuenta la organización logística para ello. Dicha organización no siempre se puede prever y responde más a coyunturas y características del contexto. Los espacios no siempre están disponibles, los costos varían con alguna frecuencia, los medios no siempre se consiguen para el lugar y/o el tiempo que se requieren, etc. No obstante, el líder de proyecto debe encontrar los mecanismos para asegurar la realización de las actividades en las mejores condiciones posibles.
Es importante empezar diciendo que escoger el lugar para la charla fue realmente un trabajo arduo ya que empezamos suponiendo que la secretaria podría facilitarnos la gestión de los espacios, pero nos aclararon que el grupo debía encargarse de este tipo de cosas. Empezamos entonces con la búsqueda de un auditorio con capacidad para 300 o 400 personas que serían convocadas, durante tres días, para una charla de 2 horas: Se llamó a instituciones privadas de Soacha y se trató de hacerlo también en el teatro.	
Referencia: Inf 3 -ACTA FSP059-06	Otro aspecto importante del liderazgo es la sistematización de las actividades y procesos, con el fin de visibilizar los avances y devolver a las comunidades el saber construido. Es deber del líder identificar las maneras y los momentos en que se sistematizarán las acciones y en que se dará a conocer su resultado.
También se sugirió llevar el registro fotográfico de cada actividad como anexo del informe y que la fecha última de realización de talleres debe ser Octubre 27, para que la primera semana de Noviembre se comience con el informe final para cada colegio.	

Cuadro 20. Sub categoría: Funciones y Roles

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP007-06	Definir claramente las funciones dentro del equipo del proyecto garantiza que las actividades se lleven a cabo de manera más oportuna. La asignación de tareas específicas es clave para plantear metas y realizar un efectivo seguimiento del cumplimiento de las mismas.
Siendo las 11.00 a.m. del día 1 de Febrero de 2006 se dio inicio a la reunión con la asistencia de: Dra. GA (Secretaria de Educación), Dra. ML (Coordinadora Secretaría de educación), Ps.GSU, Ps.MR, Ps.GN, Psp. PG y Ps. LMR ...Igualmente se aclara que cada ejecutora tendrá a su cargo entre 5 y 6 colegios a los cuales hará las visitas de seguimiento y orientación incluidas en el plan de actividades. Por último reasignan funciones específicas a realizar durante el proyecto así: Ps.GSU, coordinará el proyecto, haciendo revisión de actividades ejecutadas desde la temática de Sentido, Proyecto y Plan de vida y el desarrollo del Diplomado en esta temática, programará reuniones con el equipo de trabajo y la Secretaría de Educación y estará al tanto de la intervención legal de la Corporación. Ps. GNQ, Coordinará las actividades del proyecto correspondientes a la temática Educación en Democracia y el desarrollo del diplomado en esta temática, realizará visitas a colegios. Psp. PG, hará equipo con la Ps. GNQ en la temática Educación en Democracia y visitas a Colegios Ps. MR hará parte del equipo Sentido, Proyecto y Plan de	Tener claras las funciones y roles permite a los integrantes del equipo de trabajo identificar con claridad lo que se espera de ellos, permitiendo generar procesos de autoreflexión y comprender el lugar de cada participante y cada tarea dentro del marco general del proyecto. La ambigüedad en las funciones y roles entorpece la consecución de las metas y multiplica los esfuerzos en cada actividad, en la medida en que es posible que varias personas estén realizando la misma acción y que queden actividades sin realizarse. La responsabilidad que pueda asumir un

<p>vida, visitará Colegios. Ps. LM, hará parte del equipo Sentido, proyecto y plan de vida, visitará colegios.</p>	<p>equipo de trabajo está íntimamente relacionada con la claridad frente a las funciones y tareas que debe realizar cada uno de sus integrantes.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP012-06</p>	
<p>Cada profesional tenía como tarea calificar cuantitativa y cualitativamente a cada participante, por lo tanto se dio a conocer las calificaciones y llegar a conclusiones de selección.</p>	<p>Por otra parte, la claridad en la asignación de funciones permite responder con mayor eficacia, a situaciones en las que uno de los profesionales no puede estar o renuncia a su cargo.</p>

Cuadro 21. Sub categoría: Comunicación

NARRACIÓN	ANÁLISIS
<p>Referencia: Inf. 1 – 2.1 Relación de instituciones educativas oficiales</p> <p>A través de las distintas actividades hemos encontrado inconsistencias, omisiones y contradicciones en la información referente a los datos básicos de las instituciones, como por ejemplo número y nombre de las sedes, direcciones y teléfonos, etc. Por esta razón, el equipo de trabajo presenta una primera base de datos, que lejos de pretender estar terminada, se constituye en un punto de partida en la descripción de Las Instituciones Educativas Oficiales Del Municipio De Soacha.</p>	<p>Conocer el contexto particular de cada institución hace necesario que se tenga información detallada del mismo. No obstante una de las mayores dificultades a la hora de las visitas a las instituciones educativas fue la ausencia de información actualizada acerca de las instituciones educativas en cuanto a sedes, ubicación de las sedes, nombres de los rectores e incluso si se contaba o no con servicio de psico-orientación.</p>
<p>Referencia: Inf. 2- ACTA 52-06</p> <p>Se diligenciará un formato de hoja de vida que ha sido construido con el fin de ampliar la información que se tiene de cada uno de los</p>	<p>Las inconsistencias en los datos, pueden generar estrategias equivocadas, por lo cual la construcción de bases de datos actualizadas se convierte en una labor adicional para los líderes de proyectos sociales, retardando a veces la toma de decisiones en espera de atender a las condiciones reales de las comunidades.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 22 MARZO</p> <p>Atendiendo a esta nueva condición y a las reiteradas quejas acerca del manejo de la información dentro de los colegios y entre las sedes, se propuso que preguntaran a sus rectores y secretarías acerca de la hora y el día en el que la próxima semana estaremos asistiendo a las sedes principales de cada colegio, donde atenderemos a los docentes que quieran participar en el proceso de selección de todas las sedes de la institución</p>	<p>Las comunidades educativas están expuestas a multitud de proyectos externos e internos y a multitud de exigencias que en muchos casos atienden a la inmediatez más que a procesos de planeación; esta condición afecta la articulación y coordinación entre actividades, pero sobre todo, la efectividad de la comunicación, ya que la multitud de comunicados <i>urgentes</i> que se reciben diariamente en las Instituciones educativas, terminan siendo ignoradas o filtradas de acuerdo con criterios poco claros. Estos problemas de comunicación generan desarticulación entre los proyectos, cruces de actividades, multiplicación de los esfuerzos, desmotivación en los participantes y poca claridad frente a las posibilidades de los proyectos en la escuela.</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - Acta FSP016-06</p> <p>La reunión comienza haciéndose alusión, a la preocupación que genera la cultura de la No-comunicación que se viene manejando en los colegios. Dicha preocupación se da puesto que después de enviar información a través de tres medios a cada colegio, no se difunde y por lo tanto a la hora de la visita asignada nadie da razón a pesar de poderse demostrar que SI se informó.</p>	

Referencia: Inf. 1 - Acta FSP013-06	<p>Los problemas de comunicación encontrados en las instituciones oficiales, exigen por parte de la administración de proyectos, grandes esfuerzos, para lograr que la información sea recibida y atendida. Los fragmentos de texto que se encuentran a la izquierda son una muestra de algunas de las estrategias que fueron usadas en el proyecto en cuestión y que se convirtieron en uno de los aspectos más valorados por la comunidad, pero al mismo tiempo, más desgastante para el equipo de trabajo:</p> <p>Se realizaron reuniones con los docentes y con los rectores, con el fin de contarles de qué se trataba el proyecto, cuáles eran sus alcances y quiénes podrían participar directa e indirectamente.</p> <p>Se elaboraron bases de datos de las instituciones educativas y de los participantes con el fin de privilegiar la comunicación directa con cada uno de ellos.</p> <p>Se decidió usar distintas estrategias comunicativas paralelamente con el fin de asegurar que la información llegara a los distintos sectores de las comunidades educativas, como por ejemplo, cartas a los rectores, fax a los colegios, correo electrónico a los docentes que tenían uno, llamadas directas a los participantes y visita a los colegios.</p> <p>Todas estas estrategias permitieron que con el paso del tiempo, el proyecto fuera reconocido y apoyado por gran parte de las comunidades educativas. No obstante, queda la pregunta de hasta donde estos esfuerzos deben ser asumidos por las administraciones de proyectos o hasta donde debiera ser asumido por las administraciones educativas.</p>
Inmediatamente se procedió a realizar las llamadas a los diferentes colegios y convocarlos a las conferencias generales que se llevarían a cabo en el aula máxima del colegio La Despensa, según cronograma de actividades.	
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP010-06	
Se entrega a cada Rector su carpeta y se le solicita firmar la hoja de asistencia, al tiempo, la Coordinadora Ps. GSU, hace la presentación formal del grupo y el papel que desempeñará cada uno dentro de la ejecución del proyecto.	
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP012-06	
En la reunión se organizaron las fichas elaboradas por los asistentes a la reunión del día 15 de febrero, se sistematizo, dicha información en tablas Excel, que pudieran facilitar el trabajo de comunicación con los colegios, al igual que determinar el proceso de selección con los asistentes.	
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 15 MARZO	
En esta primera charla por comunas se llevó a cabo la exposición de los 2 ejes temáticos del proyecto y se les informó del diplomado que se llevará a cabo y para el cual estaríamos realizando una selección de los docentes que nos acompañarían	
Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 30 MARZO	
Por lo anterior se cambió la estrategia del fax y para los próximos talleres se continuó usando la llamada telefónica directamente a los rectores. Sin embargo y entendiendo las dificultades en lo referente a la comunicación se elaboró un nuevo formato de llamadas telefónicas, con el fin de garantizar mayor claridad en los procesos de convocatoria. (Se anexa el formato).	
Referencia: Inf. 2 - Acta FSP025-06	
A través de correo electrónico los participantes pueden hacer llegar sus sugerencias, recomendaciones y/o dificultades	
Referencia: Inf. 2- Acta FSP025-06	
Necesidad de enviar cartas a los rectores de los colegios para verificar procesos del desarrollo del proyecto	
Referencia: Inf. 2- Acta FSP037-06	
Aunque cada colegio es visitado cada 15 días, la comunicación es constante a través de correo electrónico	
Referencia: Inf.3- Diario de campo-Septiembre 4	
...con Beatriz Orozco ha sido imposible comunicarse	
Referencia: Inf.3- ACTA FSP059-06	
Se evaluó la necesidad de llamar constantemente a los colegios para saber sobre la asignación de fechas a cada taller y así mismo determinar el acompañamiento que van a tener por parte del grupo ejecutor.	
Referencia: Inf.4- Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: SANTA ANA Respecto a la	

comunicación resalta que este proyecto lo mantuvo informado todo el tiempo de las actividades que se iban a realizar, bien sea por escrito, telefónicamente o por medio de los docentes que participaron	
--	--

Cuadro 22. Sub categoría: Trabajo en equipo

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP004-06	<p>El trabajo en equipo, como las demás categorías analizadas hasta el momento, no puede verse de manera aislada sino en correlación con las demás. En este sentido, el trabajo en equipo tiene que ver con la claridad en la definición de los roles de cada uno de los integrantes; con los procesos de comunicación que tenga el equipo de trabajo sobre sí mismo y sobre lo que acontece en las comunidades educativas mientras transcurre el proceso; y con la creación de estrategias para la optimización del tiempo y los recursos propios del equipo de trabajo.</p> <p>Como se muestra en el anexo A, el proyecto manejó dos grandes temáticas y cada una de estas era responsabilidad directa de una porción del equipo de trabajo. De esta manera cada subgrupo realizaba avances específicos de su área temática, pero luego éstos se socializaban en una reunión general que se llevaba a cabo al menos una vez por semana, en la cual además se hacía entrega de los reportes de llamadas y de visitas con el fin de manejar todos, la misma información. Para ello se fueron construyendo una serie de formatos, de acuerdo a la necesidad, que servían como estrategia de seguimiento y como evidencia de los avances y acontecimientos más significativos a lo largo del proceso. Todo esto aseguró la articulación entre los dos "subgrupos" y entre todo el equipo de trabajo y las comunidades educativas. Las cuales a su vez también realizaban actividades en equipo.</p> <p>La distribución de instituciones al interior del equipo para revisar los proyectos de cada una fue una estrategia muy útil para efectos de comunicación y seguimiento, como fuera que en cada reunión del grupo quedaba claro el proceso que cada</p>
...se realizan en borrador los instrumentos que reúnen las características específicas para ser aplicados durante el desarrollo del proyecto. Se estudian las diferentes posibilidades de instrumentos y se eligen los más apropiados, luego el grupo se dispuso a pasar en limpio el material para ser enviado al grupo Educación en Democracia.	
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP018-06	
Teniendo en cuenta la reunión del día 10 de Abril, se continúa haciendo revisión de lo escrito por los participantes; al terminar la revisión cada uno de los profesionales ejecutores se dispone a leer las calificaciones realizadas a cada asistente quedando consignada en el formato de selección.	
Referencia: Inf. 1 - Acta FSP020-06	
El grupo executor acordó reunirse los días 17,18 y 19 de Abril entre las 8 a.m. y las 12 m, para poder organizar, sistematizar y digitar el informe parcial sobre las actividades del proyecto realizadas hasta la fecha.	
Referencia: Inf.3 -ACTA FSP056-06	
...se realizó la evaluación grupal para determinar fortalezas y debilidades de cada miembro del grupo así como aspectos a mejorar.	
Referencia:Inf.3 -ACTA FSP057-06	
La reunión se destinó para realizar el diseño de las tarjetas de invitación a la ceremonia de grado y su impresión teniendo en cuenta que se entregan 2 a invitados de cada colegio y a los rectores.	
Referencia:Inf.3 - ACTA FSP058-06	
Durante la reunión se elaboraron e imprimieron los diplomas y se determinaron tareas por realizar para la ceremonia de grado del día 8 de Septiembre.	
Referencia:Inf.3 - ACTA FSP060-06	
TAREAS. Enviar correcciones por correo a los docentes y solicitarles el proyecto en medio magnético, coordinar visitas con rectores para aquellos colegios que aún no han iniciado y continuar llamando para saber sobre asignación de fechas	

	<p>institución seguía, los aspectos que se habían corregido y en general las tareas que quedaban pendientes.</p> <p>Cuando por ejemplo un docente del proyecto tenía alguna duda cualquiera de nosotras tenía la claridad suficiente sobre su desempeño y el de su institución para aclarar cualquier inquietud que se tuviera.</p> <p>El trabajo en equipo requiere de procesos de evaluación y autovaloración, por lo que se destinó una reunión para tal fin, a partir de la cual se definieron las principales fortalezas del equipo de trabajo y lo que se esperaba de cada participante.</p> <p>Las reuniones que se llevaban a cabo siempre tenían un objetivo, lo que favorecía la realización de las actividades en el proyecto, ya que con anterioridad se habían definido actividades, tiempos, material y todo aquello que se requiriera según la naturaleza de las actividades.</p>
--	--

Cuadro 23. Sub categoría: Manejo del conflicto

NARRACIÓN	ANÁLISIS
<p>Referencia: Inf. 1 - Diario de campo 30 MARZO</p> <p>Pese a estos cambios se intentó escoger el grupo pero eran demasiados los que querían participar (más de 20) y además no se logró un ambiente ordenado para tal fin; es decir, los docentes empezaron a gritar algunos nombres y no se tuvo en cuenta por ejemplo que la coordinadora debía ser una de las personas que debía tenerse en cuenta por la naturaleza de su cargo, y cuando ella se postuló no fue apoyada ni escuchada por los docentes, el ambiente no se prestó para la elección ordenada y democrática como se había planteado y acordamos ellos y nosotras hacer otra reunión con los docentes que querían participar y en otro lugar para evitar confrontaciones entre los mismos docentes y alterar las clases.</p>	<p>Pese a todos los esfuerzos por evitar los conflictos, éstos son parte de la vida y acompañan cualquier actividad, por lo que su manejo debía también ser tenido en cuenta para este proyecto. Con los docentes uno de los momentos de mayor conflicto se dio al principio, en la elección de los participantes por lo que el equipo de trabajo tuvo la responsabilidad de solucionar sus inquietudes y, fundamentalmente, demostrar que se llevaría a cabo un proceso serio y democrático ya que muchos de los docentes afirmaron que nunca sucedía así.</p>
<p>Referencia: Inf. 2- Diario de campo mayo 17</p> <p>Necesidad de atender a los docentes en el plano personal</p>	<p>Las estrategias que se llevaron a cabo en el transcurso del proyecto, para manejar los conflictos, fueron determinadas por las circunstancias aprovechando las fortalezas del equipo del equipo de trabajo en el campo de la psicología. En este sentido una de las principales estrategias era la de</p>
<p>Referencia: Inf. 1 - : Diario de campo 6 ABRIL</p> <p>Esta actividad fue planeada en la ludoteca de la secretaria de educación de Soacha, porque las experiencias que hemos tenido con las instituciones nos</p>	

indican que el manejo de la información y la respuesta por parte de los docentes es mas asertiva cuando se citan en un lugar diferente a la institución, ya que cuando esto ocurre hay menos malentendidos y sobre todo no se afecta la clase del día en la institución porque envían a los docentes y no se entiende que no hay clase, como nos ha ocurrido.	atender a los docentes en lo personal, ya que su necesidad de reconocimiento como personas, no sólo como docentes les dio mayor confianza y disminuyó sus niveles de agresión.
Referencia: Inf 4. Entrevista a rectores	En general las estrategias que asumió el grupo eran tendientes a disminuir el impacto negativo de los conflictos, no de evitarlos como tal. Para responder, por ejemplo a la problemática que surgió con el manejo de la información en las instituciones, se decidió llevar una lista sistemática de las llamadas, con la hora, la fecha y el nombre de quien recibía la información. Pese a esto continuaron presentándose estos inconvenientes pero en menor medida, permitiendo que el proyecto culminara con éxito.
INSTITUCIÓN: LUIS CARLOS GALÁN Si considera que este proyecto mejoró la disposición de los docentes.	

Cuadro 24. Sub categoría: Valoración de la experiencia

NARRACIÓN	ANÁLISIS
Referencia: Inf.2- Diario de campo-Junio 14	La realidad de la escuela de hoy, y particularmente de la escuela oficial, exige a los docentes, coordinadores y orientadores, una serie de herramientas que ya no solo obedecen al saber particular de su área o a las estrategias pedagógicas o didácticas con las que pretenden optimizar los procesos de aprendizaje, sino que incluyen El diplomado fue, desde el punto de vista teórico, la columna vertebral del proyecto. Su metodología, que rescataba la experiencia y la vivencia personal de los docentes tuvo desde el principio del proyecto un impacto positivo en los participantes. Esta idea de articular lo personal con lo teórico, es realmente un principio básico del aprendizaje, en el que ofrecer saberes a partir de experiencias afectivas cercanas incide en la apropiación de dichos saberes. El análisis y revisión de la propia experiencia permitía a los docentes ampliar la visión de su vida y de los demás en los aspectos que se trabajaban en el contexto del diplomado, aspectos que favorecían el quehacer docente, como
Se han sentido muy atraídos por la metodología que se lleva en el diplomado, y por el hecho de trabajar desde la sensibilización y la vivencia personal.	
Referencia: Inf.2- Diario de campo-Junio 14	
Comentan que se han encontrado con un diplomado diferente con actividades enriquecedoras	
Referencia Inf. 2 - Diario de campo Mayo 17	
Los docentes sienten que el diplomado les ha empezado a dar herramientas para reflexionar acerca de su vida y de las posibilidades de acción que tienen dentro de su profesión	
Referencia Inf. 2 - Diario de campo Junio 1	
Ha sido un buen espacio para formarse en lo personal y que actividades como estas dejan ver las oportunidades de formación para los docentes del municipio	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo Julio 27	
El diplomado ha servido según ellas para tener mayor seguridad en el momento de abordar diversas problemáticas de su quehacer profesional	
Referencia Inf. 3 Diario de campo-Agosto 10	
Ellas consideran que el diplomado les ha dado mayor seguridad en su trabajo y el poder socializar los talleres y adaptar las encuestas ha sido enriquecedor para ellas y para el colegio en general	
Referencia Inf. 3 Diario de campo-Agosto 25	
Las dos comentan satisfacción con el diplomado ya que efectivamente los temas que han trabajado han sido de gran importancia para la institución al presentárseles	

casos en los que lo aprendido les ha permitido dar solución.	quiera que se llevó a cabo como una experiencia básicamente humana.
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: SANTA ANA El considera que los docentes que asistieron al diplomado asumen ahora más desde lo humano las problemáticas de los estudiantes, docentes y padres de familia. Pese a que no siempre los problemas se solucionan estos docentes dan un sustento importante en la institución. Este es uno de los proyectos que en opinión del rector se rescatan de tantos que se llevan a cabo en Soacha, ya que se mantiene una línea y se establece un trabajo coherente y continuo	
Referencia Inf. 2 - Diario de campo Mayo 17	Las visitas que se propusieron en el proyecto, respondían simultáneamente a dos aspectos: uno de ellos el acompañamiento en lo personal del proceso y otra la revisión de las tareas que se proponían.
La conversación con los docentes muestra que el acompañamiento personalizado y a la vez externo a la institución, se convierte en una herramienta fundamental para que los docentes logren exteriorizar sus emociones y de esta manera elaboren aquellas vivencias que consideran como negativas.	
Referencia Inf. 2 - Diario de campo Junio 21	Es importante anotar que las visitas se convirtieron para docentes y ejecutoras en un espacio amable y eran recibidas con mucha alegría por parte de los docentes, e incluso felicidad.. de ser visitados en lugares tan alejados, el ser “vistos” dentro de su contexto... y el ser recocidos como seres humanos aún dentro de su institución.
Ha sido una experiencia de crecimiento compartida ya que también encontramos docentes entregados a sus comunidades	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo Agosto 10	Estas visitas se consideraban también como una forma de solucionar dudas y responder a necesidades específicas o momentáneas de los docentes consigo mismos, con sus estudiantes, con sus compañeros o con sus familias. Era un acompañamiento práctico y afectivo que en realidad generó mucho agradecimiento y reconocimiento por parte de los docentes y al final del proceso por parte de los rectores.
Les parece sorpresiva la visita lo que nos llena de satisfacción ya que al parecer pocos se han tomado la molestia de conocerlos y acompañarlos en sus colegios.	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo-Agosto 3	La propuesta de que los participantes elaboraran un proyecto para su institución, basado en las temáticas trabajadas fue entre otras, una estrategia para socializar el trabajo, los avances que se llevaron a cabo dentro del marco del proyecto, y también permitir poner en práctica lo aprendido, que gracias a la gran vocación
La visita le permitió reconocer el método que caracterizó su educación y los esfuerzos que hace para evitar reproducirlo con sus estudiantes.	
Referencia Inf. 3 Diario de campo-Agosto 25	
La visita empieza con comentarios de las docentes sobre la diferencia de este proyecto en Soacha en relación con los demás y reportan que los avances en lo personal si terminan mejorando la vida de todas las personas con las que se tiene un contacto	
Referencia Inf. 3 Diario de campo-Agosto 31	
Al llegar a la institución los docentes se encontraban terminando un taller con padres de familia y pudimos estar presentes en la retroalimentación final de este, encontrando que los padres se sintieron satisfechos con las temáticas que allí se abordaron.	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
WWW resalta el rescate de la subjetividad y afectividad del ser humano que se ha tenido en cuenta en el proyecto.	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
WWW considera que estos proyectos permiten despertar a la realidad y a las posibilidades pedagógicas y personales que pueden abrir nuevos caminos en la	

educación	<p>pedagógica de muchos querían compartir y enseñar.</p> <p>Estos proyectos tuvieron gran acogida por parte de los docentes, los rectores, los padres de familia y los estudiantes a los que estaban dirigidos por medio de los talleres.</p> <p>En gran medida el impacto positivo que reportan los diferentes miembros de las comunidades educativas (por medio de los formatos de evaluación), se debe a que los docentes quisieron sobre todo compartir con sus comunidades su experiencia en lo personal acompañado siempre de un sustrato teórico que habían no aprendido sino interiorizado.</p>
Referencia Inf. 3 - Diario de campo Agosto 3	
El rescate de lo humano junto con temáticas de actualidad van a permitir que en realidad este cambio se vaya dando y a mediano plazo haga la diferencia en la educación del municipio que es la finalidad de todos los que proponemos algún proyecto en el...	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo-Agosto 9	
Manifiestan que el proyecto es importante para el desarrollo de la institución, han notado mejoras en el clima organizacional y sienten que tienen un ambiente de trabajo que permite el crecimiento personal y profesional.	
Referencia Inf. 3 - Diario de campo Julio 27	
se percibe comodidad con las temáticas y con la aplicabilidad de estas	
Referencia Inf. 3 Diario de campo-Agosto 3	
lo que más le ha gustado ha sido escribir el diario, porque le ha permitido reflexionar acerca de sí misma como persona y profesional	
Referencia Inf. 3 Diario de campo-Agosto 10	
Las docentes reportan que el análisis institucional las ha llevado a cuestionarse sobre su quehacer docente, el cómo comportarse y pensar si lo hacen bien o no	
Referencia Inf. 3 - ACTA FSP061-06	
En general los talleres han cumplido con las expectativas del proyecto, en cada acompañamiento se hacen las recomendaciones y sugerencias necesarias a los docentes. Los temas han tenido buena acogida y en las evaluaciones se solicita ampliar algunos aspectos tratados así como la realización de actividades para toda la comunidad.	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
<p>INSTITUCIÓN: EL BOSQUE- El rector considera que este proceso tuvo una importante acogida por parte de la comunidad educativa, ya que por ejemplo, los padres de familia solicitaron más talleres y que se hagan más seguidos. Como dato importante tiene que nadie se salió del taller que realizaron los docentes con temáticas del diplomado.</p> <p>El rector considera que el proyecto debe continuar y aumentar la cobertura, ya que para él son evidentes tanto los cambios como los aportes de quienes que participaron en el proceso</p>	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
<p>INSTITUCIÓN: GABRIEL GARCIA MARQUEZ</p> <p>Considera que el proyecto si hace pensar sobre la actividad docente y el papel que se desempeña como modelo para los estudiantes, los padres y los mismos docentes.</p> <p>Piensa que las actividades fueron importantes para la comunidad, ya que los temas trabajados fueron</p>	

realmente aplicables a sus necesidades	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Considera que la metodología utilizada fue oportuna y brindó la oportunidad de ser todo el tiempo acompañados para llevar a cabo las actividades dentro de la institución lo que considera valioso y responsable de parte de las ejecutoras del proyecto	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Estrategias metodológicas: Considera que la metodología utilizada fue oportuna y brindó la oportunidad de estar todo el tiempo acompañados para llevar a cabo las actividades dentro de la institución lo que considera valioso y responsable de parte de las ejecutoras del proyecto. Este tipo de proyectos, según considera la rectora, sí hacen la diferencia porque por ejemplo, mejoró el clima institucional por el trato y el manejo que utilizaban quienes participaron en el proyecto con estudiantes, padres y profesores.	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: LUIS CARLOS GALÁN Este proyecto favoreció la integración de los rectores y los docentes	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: ANTONIO NARIÑO Todo lo que hizo parte del proyecto lo considera importante y bueno para la institución	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCION: MANUELA BELTRAN Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: cree que es un proyecto importante porque llega a las problemáticas reales de la comunidad	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCION: GENERAL SANTANDER Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: Le gustó que siempre estuvo encaminado hacia el futuro donde los beneficiados son los estudiantes	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCION: LEON XIII Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: El proyecto le gustó mucho y siente que fue muy importante para su institución.	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	

<p>INSTITUCION: EUGENIO DIAZ CASTRO Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: Me pareció muy bueno el proyecto, porque desde hace mucho tiempo, estamos pidiendo el servicio de psico-orientación” las problemáticas de los estudiantes se hicieron más evidentes puesto que ahora sienten que tienen quien los escuche.</p>	
<p>Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores</p>	
<p>INSTITUCION: EDUARDO SANTOS Reflexiones surgidas en el marco de la experiencia: “Solo sé que tengo una buena percepción del proyecto, se que la Dra. Gloria Álvarez, está muy contenta, con respecto al fortalecimiento de la figura del orientador”.</p>	
<p>Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CIUDAD LATINA Considera que el proyecto es muy importante ya que cambia la visión de los docentes en parte porque también se trabaja desde su mundo, su experiencia personal y de vida.</p>	
<p>Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: SAN MATEO Reflexiones acerca de la escuela, el rol del educador y las problemáticas de la comunidad educativa derivados o resignificados en la experiencia: “Es un proyecto donde se vio que todo lo que prometieron se cumplió” “pocos proyectos asisten a las instituciones y se comprometen de verdad con las comunidades.”</p>	
<p>Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: EL BOSQUE Docentes: Desde el punto de vista del rector este es un proyecto que de verdad genera cambios, que realmente hace participar activamente a los docentes y es un gran aporte porque la falta de orientador es algo que afecta mucho a cualquier institución ya que su presencia es fundamental para el desarrollo de los estudiantes y de muchos procesos.</p>	
<p>Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CIUDADELA SUCRE Docentes: Doña Angélica considera evidente que las personas que participaron en su institución del proyecto se apropiaron del tema y resalta las fortalezas de las personas que participaron del proyecto entendiendo que gracias a sus características el proyecto tendría mayor o menor impacto en la comunidad.</p>	
<p>Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores</p>	
<p>INSTITUCIÓN: CAZUCA El rector considera de todas formas que este proyecto en</p>	

alguna medida fue diferente a los demás y considera importante y valiosos el haber tenido la experiencia de vegaterapia con los rectores.	
Referencia Inf. 4- INFORMEGESTIÓN No 4. Entrevista a Rectores	
INSTITUCIÓN: SAN MATEO Docentes: Muchos docentes quedaron con el deseo de participar en el proyecto. Padres: El departamento de psico-orientación hace atención a los padres, pero con el proyecto se vio la coherencia en los objetivos que se persiguen	
Referencia: Inf 2. Diario de campo-Mayo 31	
Los docentes resaltan el proceso de comunicación que se ha seguido en el proyecto, ya que han encontrado respuesta a sus inquietudes ya sea por correo o telefónicamente-	

7. CONCLUSIONES

Como se encuentra registrado en los diferentes informes (principales insumos para la sistematización de las prácticas educativas derivadas del proyecto de intervención mencionado), las Instituciones Educativas que hicieron parte de esta investigación, muestran la convergencia de una serie de factores que recurrentemente hacen referencia a la lógica de la planeación y a los procesos administrativos que devienen de esta. Es conveniente anotar que aunque los resultados encontrados presentan cierta heterogeneidad en la medida que las Instituciones Educativas son diferentes (en cuanto a su historia, capacidad, cobertura, niveles que ofrece, etc), estos dan cuenta de una serie de prácticas educativas que han sido caracterizadas a través de las categorías y subcategorías que se definieron para el tratamiento de los datos; razón por la cual, los resultados aunque no son homogéneos, si nos permiten señalar los aspectos más recurrentes en cuanto a los dos ejes temáticos que nos interesaba analizar: la administración educativa y la administración de proyectos.

A continuación presentamos las reflexiones más significativas de esta investigación, en lo metodológico y conceptual, con el fin de mostrar al lector los aprendizajes en cada uno de los aspectos mencionados y la manera en que se fueron abordando los objetivos del presente estudio.

7.1 REFLEXIONES METODOLÓGICAS

Hablar de lo que sucede en las prácticas educativas a través de un lenguaje que permita comunicarlas es la tarea que asumió esta investigación desde la sistematización, modalidad investigativa de corte cualitativo que se ubica dentro del enfoque crítico interpretativo, ya que pretende acercarse a la realidad objeto de estudio a través de la reconstrucción de los sentidos y significados que los actores sociales le dan a dichas prácticas, según lo muestran los registros analizados; es decir otorgándole un valor fundamental a la subjetividad de quienes participan de ellas.

La idea de proveer un discurso pedagógico sobre la práctica, implicó la reconstrucción de los supuestos iniciales de la misma, y luego la interpretación de su sentido, para comprender la manera cómo fueron configurándose durante el proceso las relaciones entre los participantes, sus maneras de ser y de actuar, sus dificultades, temores, expectativas, opiniones; entre otras. La aproximación a la comprensión de los fenómenos sociales desde la sistematización significó, por lo tanto, un análisis diferente del tiempo, más allá de la simple reconstrucción histórica y lineal, hacia la recreación de la realidad y la búsqueda de respuestas a los interrogantes que surgieron a partir de las relaciones entre actores, eventos e instituciones. Atendiendo a lo anterior, en esta investigación, el análisis y reflexión sobre lo vivido y acontecido tuvo como objetivo principal, generar un saber-conocimiento **sobre las prácticas educativas y el trabajo con proyectos de intervención.**

Aunque existe un gran número de posibilidades dentro de la investigación educativa de enfoque cualitativo, esta investigación optó por la sistematización, ya que esta modalidad investigativa, ha estructurado sus propios objetos de reflexión e investigación, sus propios discursos y una acumulación de prácticas que le son propias, lo que le ha permitido posicionarse exitosamente dentro de la investigación cualitativa, al lograr constituir su propio campo de trabajo intelectual y demostrar su pertinencia como una metodología que permite estudiar los fenómenos sociales que se suceden en el mundo de la vida, por lo que consideramos que a través de esta podemos realizar aportes importantes a la comprensión de la complejidad del campo social. La sistematización, al ser principalmente una producción de enunciados que a través de diferentes estrategias permite recrear la realidad, tiene como una de sus tareas principales la visibilización de los aspectos relevantes que pueden ser interpretados o que están generando efectos en la manera como los sujetos se relacionan en los contextos de acción.

Esta sistematización, empleo el lenguaje como instrumento para realizar los procesos de subjetivación y objetivación; necesarios para el tratamiento de los datos. Mediante el primero, se buscó la comprensión de la práctica atendiendo a aspectos como la diversidad y la singularidad; y con el segundo, se generó saber sobre la práctica, a partir de la lectura crítica de lo que decían los datos a la luz del marco teórico formulado. El lenguaje fue entonces el medio para realizar la interpretación de los diferentes registros, usando como estrategia una serie de categorías para la clasificación, ordenamiento y análisis de los datos.

La comprensión de la realidad y particularmente de la realidad educativa, requiere de herramientas teóricas y metodológicas que posibiliten la organización de aquello que observamos y experimentamos. *Las herramientas teóricas*, ayudan a organizar en nuestro pensamiento eso que llamamos realidad y que en principio se nos presenta como un cúmulo de información, en ocasiones desordenado, desintegrado y sin sentido, con el fin de elaborar maneras de “movernos” en ella; *las estrategias metodológicas*, por su parte, guían nuestra mirada, la sistematizan, permitiéndonos aumentar cada vez más la potencia comprensiva de dichos marcos, con el fin no solo de “entender” sino, y sobre todo, de construir un mundo mejor para todos. Este proceso de ir y venir de la realidad, es el que se ha asumido en este proyecto, de manera que no se adopta una estrategia puramente inductiva o puramente deductiva, más bien se asume un proceso de abducción, a través del cual se intenta organizar mentalmente la realidad educativa de las instituciones oficiales de Soacha, desde una de las infinitas maneras en que podría hacerse, que para este caso, es desde lo que se conoce como sistematización.

Estas primeras reflexiones acerca de la realidad educativa de los colegios oficiales de Soacha, es pues el resultado de un proceso de elaboración y construcción conjunta, en el que los docentes han sido protagonistas vinculando no solo sus saberes específicos, sino también sus vivencias como parte de una cultura y una historia, a la vez particular y colectiva; particular, en tanto la significan y resignifican a partir de su individualidad, y

colectiva por cuanto sus vidas han estado cruzadas con las vidas de otros en un transcurso temporal con múltiples puntos de encuentro económico, político, cultural, etc.

El análisis de las prácticas educativas significó una gran riqueza, desde el punto de vista de los objetivos del proyecto mismo, como desde los procesos que, aunque externos a él, definen y delimitan una cultura, un modo de ser y de existir de las instituciones educativas oficiales del municipio de Soacha y tal vez también de las instituciones oficiales en general.

7.2 REFLEXIONES EN TORNO A LAS TEMÁTICAS ABORDADAS

7.2.1 Prácticas educativas:

La planeación es una actividad de naturaleza esencialmente política, pues surge y se desarrolla asociada a la estructura y el funcionamiento del Estado. No se trata pues, únicamente de un conjunto de medidas administrativas, sino de una práctica que cobra sentido y adquiere significado dentro de la racionalidad económica y política del Estado, es decir que ocurre en el ejercicio de su poder. La realización efectiva y eficaz de las políticas públicas por tanto involucra procedimientos de planeación; y sus resultados se evalúan en términos del beneficio social logrado.

La planeación implica en su nivel más específico la puesta en marcha de proyectos. De acuerdo con el sistema que se pretenda afectar, las características y condiciones de los proyectos aunque diferentes, buscan siempre el alcance de unos objetivos definidos. En el contexto educativo el trabajo con proyectos inscritos en el marco de la planeación es algo relativamente reciente, por lo que consideramos que es un buen momento para reflexionar sobre la manera en que estos cobran vida en las instituciones. Como ya se dijo esta investigación realizó una lectura de las prácticas educativas tomando como referente el trabajo con un proyecto de intervención. Dar una mirada al contexto de emergencia de la lógica en la que se inscriben este tipo de proyectos y a las condiciones en las que estos se desarrollan nos permite comprender muchas de las razones que limitan sus alcances.

Los proyectos educativos pueden asumirse como un instrumento potenciador de la transformación social de nuestras comunidades al permitir reflexionar críticamente las prácticas educativas de la escuela. Desafortunadamente el acompañamiento que las instituciones han recibido para asimilar esta nueva forma de organización ha sido insuficiente, por lo que no existe mucha claridad en cómo direccionar esta estrategia de manera productiva y exitosa; es decir como una alternativa de solución a las necesidades y demandas de la sociedad actual. La política general debería incluir una normatividad que promueva el fortalecimiento institucional de las entidades territoriales, ya que la asistencia técnica y administrativa a estas, es una tarea que han tenido que asumir múltiples entidades, sin el suficiente apoyo del gobierno nacional.

Los proyectos invitan a trabajar sobre las culturas institucionales, pues al entrar en interlocución con la política se pueden ampliar las formas de participación equilibrando el distanciamiento existente entre conocimiento y saber. En este sentido los proyectos pueden orientar muy bien el horizonte institucional y contribuir a la formulación de políticas ajustadas a las propuestas y objetivos del proyecto en sí, sin buscar su universalidad. A continuación se presentan algunos de los alcances y limitaciones de los proyectos de intervención en el campo educativo, derivados de la presente investigación:

Alcances:

- Particularizan cada institución, abriendo la posibilidad de innovación.
- Recuperan el lugar del sujeto, restituyendo y valorando el saber popular.
- Permiten la construcción de criterios comunes entre los actores educativos.
- Sabiéndolos redireccionar pueden apuntar a la calidad de la educación, entendida esta desde diferentes aspectos.
- Posibilitan la planeación sistemática, permitiendo organizar el trabajo satisfactoriamente cuando se tienen unos principios pedagógicos claros que son conocidos y compartidos por todos.
- Permiten cierta flexibilidad curricular y la búsqueda de énfasis pertinentes para las instituciones. Consideran los principios de interdisciplinariedad, transversalidad y transdisciplinariedad.
- Potencian el trabajo en equipo.
- Proporcionan una reflexión crítica y permanente de la práctica pedagógica.
- Motivan hacia nuevos retos y desafíos.
- Permiten generar un proyecto contextualizado.
- Ponen a la institución en contacto con la construcción material y simbólica de la sociedad.
- Permiten abrir las puertas de la escuela, acercándola al mundo externo.

Limitaciones:

- La idea de construcción colectiva requiere de una cultura de la participación, que debe ser un acto formativo en sí, de toda la comunidad educativa.
- Falta de pertenencia y compromiso para con los proyectos (poca cohesión institucional).
- Imposición de ideologías e intereses personales, que obstaculizan el bienestar general.
- Pueden caer en una rigidez que limita la participación de las comunidades educativas.
- La posibilidad de innovación puede entrar en conflicto con prácticas tradicionales de la escuela.
- Se puede caer en el error de reproducir modelos descontextualizados.
- La normatividad y las formas de evaluación pueden limitar su autonomía.

- Pueden entrar a chocar con resistencias propias de la estructura institucional y cultural.
- Puede caerse en una sobrevaloración de su efectividad y sus alcances.
- Al hacer parte de procesos de planeación nacional y territorial, se pueden crear tensiones; las cuales pueden constituirse en obstáculo para su avance.
- Si no se cuenta con procesos comunicativos eficientes, pueden entrar a chocar con otros proyectos en curso y/o con las lógicas propias de las instituciones educativas.

Es claro entonces, que el acompañamiento a las instituciones educativas con proyectos de intervención se constituye en una opción para consolidar procesos de integración y de mejoramiento institucional, pero para lograr su éxito, es indispensable que exista una concertación inicial entre la Alcaldía, la Secretaría de Educación, las instituciones educativas, el equipo del proyecto (o cualquier otra que tenga alguna incidencia directa o indirecta en el proyecto), en la que se aclaren y unifiquen conceptos, objetivos, cronogramas y actores, entre otros. Adicionalmente, es fundamental que se realicen periódicamente reuniones de coordinación y seguimiento que aseguren el hilo conductor de la intervención.

El cambio que busca un proyecto de intervención, no solo tiene que ver con una transformación estructural, consciente e intencionada, sino que además puede asumirse como la posibilidad de dar cuenta del proceso de intervención, establecer criterios de rigurosidad metodológica y de credibilidad, y durante este proceso producir conocimiento que aporte a la teoría educativa. Este es el tipo de cambio que nos interesó en esta investigación, entendiendo que existe una mayor probabilidad de generar una transformación social cuando un proyecto de intervención se asume como un proceso investigativo, pues abre la posibilidad de reproducir el proceso en otros contextos similares y/o de producir conocimiento educativo.

Los proyectos traen consigo la necesidad de incorporación de nuevos modelos organizacionales al interior de las instituciones educativas. Esta situación ha desencadenado una cierta instrumentalización de los escenarios educativos. Estas nuevas condiciones organizacionales se deben principalmente al auge de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación; por lo tanto los procesos administrativos ya no pueden pensarse independientemente de las fuentes de información. En consecuencia, las instituciones educativas están llamadas a transformar muchas de sus prácticas y la pedagogía, a ampliar su marco de acción, recogiendo los aprendizajes de estas nuevas condiciones estructurales de la escuela. La dirección de las Instituciones educativas, por lo tanto, ha tenido que pasar de unas lógicas académicas a unas lógicas administrativas, desde las cuales los rectores deben dar cuenta de todos los procesos, proyectos y recursos de la institución educativa que tienen a cargo.

Asumir esta nueva responsabilidad no ha sido fácil, ya que los directivos docentes no tienen un conocimiento suficiente de aspectos administrativos, debido a que su

formación no es en lo empresarial, sino en lo educativo. De esta manera, desde la dirección de las instituciones no es fácil diseñar estrategias de acción que contribuyan al alcance de las metas de un proyecto. Para el caso del proyecto objeto de la presente sistematización, aunque existió voluntad de apoyo por parte de los rectores, fue evidente la ausencia de una estrategia organizacional que orientara los procesos administrativos en las instituciones, lo cual se hizo evidente por el desconocimiento de las actividades específicas del proyecto, la manera como se llevaron a cabo y los resultados de las mismas.

El perfil profesional de los directivos, la falta de hábitos en la aplicación de referentes organizativos para la planificación, seguimiento y evaluación, que deben apoyarse en la elaboración de indicadores objetivos, concretos y evaluables, son algunos de los principales problemas administrativos en las instituciones. Esta situación se ve reflejada en las dificultades de comunicación, participación, motivación, negociación, trabajo en equipo, etc., tal como lo mostró el análisis. Para avanzar en este punto, es clave el liderazgo administrativo y una constante reflexión crítica sobre la práctica. Además, los directivos de las instituciones requieren una permanente actualización, a través de programas de formación, con el fin de profundizar en el conocimiento de teorías como: el Desarrollo Organizacional, Planeación Estratégica, Planeación Participativa, etc.

Los cambios en la manera de administrar la institución escolar, también muestran cierto choque con la cultura escolar, pues es evidente cierta resistencia al cambio. Generar por lo tanto una cultura organizacional nueva requiere una transformación en la mentalidad de los sujetos y en sus prácticas cotidianas. Este es un proceso lento, que genera conflicto y que muestra cómo la escuela se encuentra en un momento de transición.

La constante rotación de rectores, coordinadores y docentes; ya sea por circunstancias externas (como amenazas) o por decisiones administrativas dificultó la consolidación de equipos de trabajo y la continuidad de los procesos. La autonomía de las instituciones se vio limitada y los cronogramas de actividades tuvieron que ser modificados constantemente (Ver Anexo B), debido a exigencias de otras instituciones, como la Secretaría de Educación, alterando así, la dinámica institucional y aumentando los problemas de comunicación. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de una coordinación interinstitucional que garantice la comunicación y articulación entre el Estado, las instituciones oficiales y privadas y las comunidades.

De acuerdo con el análisis, el problema más marcado, fue el del tiempo. Este aspecto permanentemente apareció como la principal dificultad en las evaluaciones que el equipo del proyecto realizó de cada una de las actividades. Es, por lo tanto, un asunto al que debe prestarse mucha atención desde la dirección de la institución, pero especialmente desde la política educativa misma, ya que muchas de las circunstancias que condicionan y limitan el tiempo provienen de disposiciones de instancias administrativas superiores. Lo realmente preocupante es que esta situación afecta directamente los resultados de los proyectos y más aún su continuidad, ya que cada

vez van apareciendo nuevos proyectos, y por ende, más actividades. Como lo muestran los registros, con mucha frecuencia sucedió que no estaban todos los participantes en la visita, las tareas estaban incompletas por falta de tiempo y/o por la imposibilidad de reunirse con los compañeros de otras sedes y jornadas. En algunos casos los docentes no podían participar de las visitas por encontrarse en clase, lo cual significa que el tiempo para esta actividad no estaba administrativamente organizado.

Como puede verse, la coordinación entre proyectos y actividades que se da en el plano teórico, no se vive de la misma manera en la práctica cotidiana de las comunidades educativas. Por ejemplo, cuando los docentes están en procesos de cualificación (tan importantes para la calidad educativa), los padres sienten que se están dejando abandonados a sus hijos por actividades que “no sirven para nada”; los docentes que participan en diversos proyectos, sienten poco apoyo cuando se les dice que no pueden asistir a las reuniones que se programan porque ello implicaría dejar algunas de sus funciones temporalmente y que, por supuesto, son de gran importancia; las entidades gubernamentales tienen la función y el deber de apoyar la labor de la escuela pero cada vez que lo intenta se encuentra con grandes resistencias producto, entre otras cosas, del temor justificado a tener que multiplicar el trabajo en los mismos tiempos y en muchas ocasiones con pocos recursos; etc. De esta manera, uno de los grandes retos que se le presenta hoy a la escuela es la coordinación en la práctica, de las distintas estrategias con las que cuenta para alcanzar sus metas.

Los principales retos que enfrenta la planeación educativa para organizar los tiempos y espacios dentro de la institución, es el de evitar el cruce de actividades, ya que esta situación genera cierto caos institucional y se retrasan los cronogramas de los diferentes proyectos. Por lo tanto, se sugiere realizar lo importante, sin dejarse llevar continuamente por lo urgente, apropiarse de tiempos y espacios para la reflexión y el pensamiento creativo, diseñar horarios y cronogramas de acuerdo con las necesidades, reducir el número de actividades, utilizar al máximo posible los recursos locativos para el servicio de todos, destinar el tiempo y otros recursos requeridos para resolver problemas importantes y evaluar y mejorar frecuentemente lo planeado contra lo ejecutado en lo individual y lo colectivo.

El exceso de actividades dentro de las instituciones educativas se explica por la cantidad de proyectos institucionales (PEI, Proyectos transversales, Proyectos de área; proyectos de intervención educativa entre otros), más aquellas organizadas desde la Secretaría y/o Ministerio de Educación. Los proyectos, obligatorios para las instituciones educativas no tienen un tiempo definido dentro de la jornada laboral de los docentes, por lo que el tiempo necesario para trabajar en ellos, está sujeto a estrategias organizacionales o al compromiso e interés de los participantes, que deciden voluntariamente dedicar un tiempo adicional al de la jornada laboral para responder con los compromisos que demanda el proyecto. Es por esto, que en muchas ocasiones, como se vio en el análisis, los docentes no pudieron participar de las actividades propuestas, por encontrarse en clase o por tener asignada una actividad de otro proyecto. Es importante aclarar que estas dificultades de tiempo se presentaron con las

visitas de asesoría a los participantes y con los encuentros que éstos tuvieron que organizar para avanzar en el proyecto específico de su institución, pues el diplomado se realizó, en su mayor parte, en un momento diferente a la jornada laboral.

Otro problema que genera el exceso de actividades es que con frecuencia no se realiza una evaluación de las mismas. De esta forma, no queda muy claro para la comunidad educativa si efectivamente se cumplieron los objetivos propuestos y cómo estos están aportando al alcance del objetivo general del proyecto en cuestión. Con respecto a las actividades que el proyecto de intervención llevó a cabo en las instituciones con rectores, docentes, estudiantes y padres de familia, se notó que no existió un seguimiento ni una evaluación de las mismas por parte de los directivos.

Estos aspectos que hemos señalado como problemáticos dentro de los procesos de planeación institucional están cruzados por múltiples aspectos, como por ejemplo, la obligatoriedad administrativa de dar respuesta a la inmediatez, propia del actual contexto nacional e internacional, como un constante afán por responder a las nuevas condiciones educativas y sociales. Es así, como cada vez es más necesario realizar procesos de planeación participativa con el fin de potenciar los canales de comunicación institucional, la concertación, la resolución de los conflictos y la construcción de proyectos colectivos.

Otra problemática propia de los proyectos en las instituciones educativas, tiene que ver con la normatividad que obligó a la integración institucional; es decir que ya no se trata de intervenir un colegio, sino una institución educativa que cuenta con diferentes sedes, las cuales por circunstancias propias del contexto poseen condiciones sociales y necesidades educativas bastante disímiles. Además geográficamente, existe gran distancia entre una y otra sede, por lo que las actividades del proyecto se afectaron y fue muy difícil consolidar los equipos de trabajo.

La integración institucional reglamentada por la Ley 715 de 2001 y el Decreto 688 de 2002, es una medida que tiene notables implicaciones administrativas y pedagógicas, pues al establecer una administración única para varias sedes, es muy complicado lograr que la institución funcione óptimamente. Una de las problemáticas principales en la práctica de dicha integración ha sido, como ya se mostró, la necesidad de que los funcionarios y directivos docentes asuman nuevas funciones y tareas. Por otra parte, la integración hace que si no se logra la suficiente concertación, calidad en los procesos y optimización de los recursos, el proceso se vuelva conflictivo y poco sinérgico.

La integración educativa también afecta a todos los actores de la comunidad educativa ya que cambia su referencia y disminuye su sentido de pertenencia; por lo tanto, es fundamental que las actividades que se lleven a cabo y que involucran a personas de las diferentes sedes sean altamente participativas. Además, que se ponga en marcha una estrategia clara de comunicación y divulgación de la información, pues solo mediante procesos altamente comunicativos se pueden generar encuentros,

discusiones y trabajo colectivo en el marco del proceso de fusión de las instituciones educativas.

Otra limitante en las instituciones educativas es la falta de recursos o la inadecuada utilización y distribución de los existentes; no fue fácil en algunas instituciones o en algunas de sus sedes, lograr la organización y asignación de los espacios físicos para las reuniones y las actividades programadas. Existió limitación de espacios, también por la diferencia de recursos de los que disponen las instituciones, pues no todas cuentan con espacios suficientes y bien equipados.





Muy relacionado con las dificultades de tiempo y de la integración institucional, se hizo evidente en el análisis los problemas de comunicación. A pesar de los notables avances de las tecnologías de la información y la comunicación, estos no se han interiorizado en las instituciones. Las razones que dificultan el generar una cultura de la comunicación, están asociadas principalmente con el ritmo tan acelerado de las dinámicas institucionales, pues no hay tiempo suficiente para conversar o dialogar y las instituciones educativas están recibiendo constantemente gran cantidad de información. Por esta razón, es necesario incorporar nuevas formas de comunicación que garanticen que la información llegue oportunamente a todas las personas.

El manejo poco eficiente de la información genera situaciones de conflicto y desorden administrativo, por lo que se debe incorporar el uso de medios didácticos e informáticos, en la cultura institucional que permitan ordenarla y sistematizarla; así como también generar políticas para administrarla. Lograr una cultura organizacional de la comunicación es, por lo tanto, uno de los mayores retos al interior de las instituciones, ya que exige la puesta en marcha de nuevas estrategias, como el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Para conseguir una masificación en su uso se debe capacitar y motivar a los sujetos. Dentro de las principales dificultades en este aspecto, están la ausencia de canales adecuados para la difusión de la información, y el tratamiento poco eficiente de los mensajes recibidos a través de las llamadas telefónicas, faxes y correos electrónicos

La comunicación también tiene que ver la posibilidad de establecer acuerdos y dirimir conflictos, con la toma de decisiones, con la definición de procesos y procedimientos. En el análisis se puede ver como las principales dificultades en este aspecto, estaban muy relacionadas con la manera en que desde la dirección se tomaban las decisiones de participación en el proyecto, haciéndose evidente en algunos casos cierto exceso de autoridad y poder, lo cual significa que aunque algunos directivos se mostraron más abiertos al diálogo y a la negociación, aún persisten procesos administrativos autoritarios, en los que no hay mucha posibilidad de participación.

La comunicación es entonces un proceso que integra conceptos que no son solo lingüísticos sino también socioculturales y que tiene en su base un sistema de signos y

convenciones que hacen posible establecer consensos y disensos. En este sentido cada vez es más útil la conversación como herramienta de aprendizaje en un contexto en el cual se asuma la comunicación como dispositivo pedagógico. Tomando como base la comunicación y las oportunidades que desde ella se ofrece para lograr consensos y dirimir conflictos puede lograrse un verdadero cambio en la cultura escolar en un contexto auténtico de negociación cultural que no atropelle las individualidades, sino que permita buscar el bien colectivo a través de un conocimiento contextualizado que de nuevo sentido a las prácticas pedagógicas.

El asunto del poder y la autoridad también permitió reflexionar sobre las relaciones entre docentes y de éstos con sus estudiantes, pues las diferencias en sus modelos formativos y maneras de ver el mundo generaron cierta división en los grupos, manifestándose en situaciones conflictivas. Sin embargo, el conflicto no fue siempre negativo, pues este también ayudó a los participantes a actuar de manera más creativa y a ser más críticos con sus trabajos.

Los conflictos son circunstancias que hacen parte de la vida y acompañan cualquier actividad. Dentro de las instituciones educativas y a lo largo de la ejecución de todo proyecto se presentan conflictos permanentemente. Así por ejemplo en el marco de las instituciones educativas, aunque creemos equivocada y sesgadamente que son sólo los estudiantes los gestores y protagonistas de tales conflictos, el proyecto hizo evidente que al interior de la vida de quienes esperamos sean los generadores de caminos y soluciones, existen también dificultades, temores y conflictos, que a veces se ven reflejados en formas de pensamiento muy arraigadas y situaciones muchas veces más complejas que las de los propios estudiantes. Las vivencias de quienes tienen a su cargo la labor de *educar* a los niños y jóvenes de las instituciones, no son en su mayoría experiencias o historias de vida basadas en el efecto, la comprensión, la equidad y el amor. Por esta razón, el trabajo desde el mundo interior, desde lo íntimo y lo privado, fue una ganancia enorme para este grupo de docentes, así como la confrontación con sus modos de pensar y la forma como éstos sesgan su visión del mundo.

El poder se delinea como una extensa red de relaciones, en donde el hombre es el actor principal, este no es una propiedad, es decir no es de la exclusividad de una persona o de un grupo determinado; no es único, pues no existe un poder absoluto, sino que existen diversas relaciones de poder. El poder, por lo tanto, depende de la interacción de las distintas relaciones que se gestan en las políticas sociales. Los individuos o las instituciones cuando trabajan por objetivos e intereses que los unen, toman una serie de decisiones que se mueven en una lucha permanente de fuerzas y poder. Los resultados del análisis muestran que existe un marcado escepticismo frente a la participación democrática en los procesos institucionales, y que con mucha frecuencia se piensa que las decisiones administrativas están condicionadas por criterios de inequidad.

El trabajo en equipo se vio principalmente afectado por problemas de comunicación y por dificultades de tiempos y espacios para el diálogo reflexivo. En otros casos por la individualidad y por marcadas diferencias en cuanto a puntos de vista; por el escaso reconocimiento y respeto al trabajo de las personas y la falta de garantías para el mismo; la poca confianza y el exceso de cargas laborales sin reconocimiento; así como también, por la poca solidaridad de algunos participantes, por lo que en algunos casos el trabajo colectivo termina siendo hecho por una sola persona. Es de aclarar, que aunque estas dificultades estuvieron presentes, fue más grande el compromiso de los participantes, ya que en la mayoría de los casos lograron superarse.



Integrar equipos de trabajo eficientes, y capaces de realizar un trabajo participativo y colaborativo, comprometidos con las tareas y con el cambio institucional, es la mejor manera de encontrar soluciones a los problemas de la institución. Por lo tanto, los individuos no deben trabajar como islas, sino como una red que busca construir un saber compartido; para hacerlo, es fundamental desarrollar la capacidad de relacionarse con los demás y llevar a cabo proyectos conjuntos.



Con respecto al clima institucional, los docentes reclaman una administración “más humana”, que promueva las buenas relaciones interpersonales y el trato digno para todos. Las instituciones educativas necesitan en este sentido generar un ambiente de relaciones cálidas y de apoyo, tanto en lo personal como en lo profesional.

Con respecto a la participación en los proyectos, las instituciones educativas necesitan una administración que procure involucrar siempre a la mayor parte de la comunidad, propiciando que los sujetos se sientan valiosos e importantes, ya que la falta de motivación puede hacer que una persona que posea las condiciones para desempeñar determinada función, no la realice de la mejor manera o simplemente no la lleve a cabo.

Con el fin de garantizar la participación, los proyectos deben realizar las acciones necesarias de gestión en función de la resistencia natural que limitan sus alcances, así como también abrir espacios de análisis y crítica de la producción colectiva, donde los participantes mantengan una actitud propositiva construyendo la acción propia de la institución. Con este propósito, se sugieren diseñar organigramas y estructuras para la gestión directiva en la institución, en las diferentes sedes y jornadas; así como también, procurar procesos de relación y participación del equipo de gestión con los demás órganos de participación.

Aunque en las instituciones se reconoce la importancia de la participación, los procesos concretos no son suficientemente participativos, pues falta motivación, recursos y voluntad ciudadana y política. Además, las normas existentes están poco articuladas y aún no se ha interiorizado en los individuos el lenguaje de la participación. Las acciones institucionales no cuentan con espacios necesarios para el análisis, la crítica y la reflexión de las tareas desarrolladas. Es común que se observen cuestiones como: escasez de recursos, inarticulación programática, disputas de espacios de poder, excesos de autoridad, dificultad para organizar la práctica educativa y pedagógica, imposibilidad para materializar lo realizado, dificultad para evaluar o aceptar el resultado de la valoración, entre otras.

El estudio, también muestra como generalmente en las instituciones, las personas asumen más funciones de las que deberían y que existe una falta de definición de procesos, responsabilidades y competencias. Estas situaciones afectan el funcionamiento institucional, ya que no están suficientemente diferenciadas y delimitadas las responsabilidades grupales e individuales (funciones, roles, estructura, competencias y perfiles). En este sentido, es fundamental que las instituciones cuenten con su planta de personal completa y que no desaparezcan figuras tan necesarias como la del orientador, pues de lo contrario no se podrá prestar adecuadamente el servicio de orientación y otras personas tendrán que asumir esas funciones, sobrecargándose de trabajo, sin estar lo suficientemente preparados para hacerlo.

Es preocupante ver que la mayoría de las instituciones carecen de personal especializado para prestar el servicio de Psico-Orientación, a pesar de que el Decreto 1860 de 1994, en su artículo 40 de la ley general de educación, afirma que en todos los establecimientos educativos se prestará este servicio, con el objeto general de contribuir al pleno desarrollo de la personalidad de los educandos. Sin embargo, son muy pocas las instituciones que lo tienen, y este no logra cubrir las necesidades de toda la población, ya que su atención suele concentrarse en la sede principal y el

número de estudiantes y padres de familia desborda su posibilidad de servicio. Se resalta el gran interés por parte de las instituciones por llenar este vacío.

Por otra parte, fue muy significativo, el hecho de que en la mayoría de las instituciones, el proyecto de intervención fue conocido por la mayor parte de la comunidad educativa y considerado como pertinente para las condiciones de las instituciones, logrando sensibilizar a los participantes sobre sus propias vidas y sobre su quehacer profesional. Los participantes también mostraron un cambio favorable en sus prácticas pedagógicas tradicionales, mejorando en las actividades propias de su cargo y asumiendo nuevas funciones como apoyo a la comunidad educativa. Se evidencia de esta manera una ampliación del rol docente. Actividades como el diagnóstico institucional, el estudio sobre la cultura escolar y el proyecto que los participantes realizaron para sus instituciones dan cuenta de la construcción de un saber importante, en el que se logró un conocimiento más profundo del contexto, de los sujetos y de sus necesidades; así como también, la identificación de las principales situaciones que afectan la práctica educativa (ver anexo G).

7.2.2 Proyectos De Intervención

El éxito de un proyecto está condicionado por un gran número de factores, tanto externos como de su naturaleza misma. Estos factores, en su mayoría tienen que ver con procesos administrativos y de gerencia, propios de la lógica dominante del mercado, que evalúa los resultados de los planes, programas y proyectos a través de indicadores de eficiencia y calidad, con el fin de medir el beneficio económico y social alcanzado.

La puesta en marcha de un proyecto de intervención exige una gran capacidad de planeación y administración por parte de las entidades que tienen la responsabilidad de desarrollar y llevar a buen término los procesos en cuestión. Es evidente que dentro de los procesos de planeación y administración, algunos elementos son mucho más visibles que otros; como por ejemplo la participación en el proceso licitatorio, la administración de los recursos y presupuestos, la gestión de actividades, la conformación de grupos etc. No obstante existe toda una serie de elementos que resultan más “invisibles”, pero sin los cuales es imposible dar buen curso a cualquier proyecto, como por ejemplo los procesos logísticos que están en la base de la contratación de los profesionales, el pago de las obligaciones tributarias, la garantía de la seguridad social del equipo de trabajo, etc. Sumado a ello, se encuentran todos los esfuerzos por mantener al día toda la reglamentación que se exige al obtener una personería jurídica.

La administración de los recursos es uno de los elementos más importantes y de mayor cuidado en un proyecto de intervención. Este aspecto tiene que responder a dos áreas específicas: Aquellas relacionadas con las obligaciones propias de la condición de empresa, fundación, corporación, etc., y aquellas referentes a la administración del

presupuesto aprobado para la puesta en marcha del proyecto licitado. Con respecto al primer aspecto es importante señalar que el presupuesto asignado para la ejecución de un proyecto no contempla los gastos de impuestos, pólizas, pago de pliegos, retenciones bancarias, publicaciones, u otros conceptos que pueden variar de acuerdo con el tipo de contrato, la entidad territorial o incluso con la entidad administrativa que contrata. Todos estos gastos deben ser asumidos por la organización que luego del proceso licitatorio ha quedado como responsable de su ejecución y por tanto suele ser uno de los aspectos más sensibles para el ente ejecutor.

Con relación al segundo aspecto (la administración del presupuesto aprobado), llama la atención la necesidad constante de su revisión y ajuste, como consecuencia tanto de peticiones del ente administrativo contratante, como por las circunstancias que van afectando el curso del proyecto. En este mismo sentido un riesgo importante que deben asumir los administradores y/o coordinadores de proyectos de intervención social producto de licitación, es el regular atraso en la entrega de los anticipos y de los posteriores avances de los recursos, lo que obliga a tomar medidas reparatorias ante la situación, que pueden ir desde, solicitar préstamos para cubrir los gastos pendientes, hasta el cese abrupto de las actividades afectándose con ello los cronogramas previstos, la valoración de la comunidad frente a la seriedad de los procesos, la motivación de los participantes que sienten que no se les respeta, la motivación del equipo de trabajo que debe muchas veces continuar sus labores sin recibir el pago a tiempo de sus honorarios, etc.

Tal vez uno de los factores más difíciles en la planeación y la administración de proyectos es, precisamente, el que tiene que ver con la articulación de las acciones de los distintos niveles de gobierno en procura del desarrollo armónico de las naciones y de sus territorios. Cada proyecto cumple un ciclo que va desde la detección de necesidades y metas en una comunidad, la formulación de planes y programas a nivel nacional y local, la construcción de proyectos que materialicen dichos planes, y finalmente su puesta en marcha, donde se detectan nuevas necesidades y metas. En este sentido se espera que los proyectos de intervención no estén descontextualizados; sin embargo a lo largo de todo el proceso entre la participación comunitaria, la planeación y la creación de proyectos para alcanzar ciertas metas, se va dando un proceso constante de recontextualización que en muchas ocasiones termina generando proyectos con escasa relación con la realidad social, lo que se hace evidente en el proceso de ejecución de los mismos. Para el caso particular del proyecto en cuestión, se pretendía fortalecer un servicio de psico-orientación en todas las instituciones oficiales del municipio de Soacha, cuando este sólo existía en algunos colegios, por lo cual fue necesario recontextualizar los objetivos del proyecto y por tanto sus estrategias y actividades.

Todas estas inconsistencias entre lo previsto y la realidad misma, sumadas a los eventos coyunturales propios del contexto educativo, le plantean múltiples dificultades al desarrollo de los proyectos y es función de la administración de proyectos dar respuesta efectiva a estas situaciones, lo que implica muchas veces repetir actividades,

duplicar el tiempo invertido en las distintas labores, acortar el tiempo planeado para las mismas, buscar nuevas alternativas de concertación con los actores sociales, etc.

El trabajo con proyectos de intervención socio-educativa exige que estos no sean vistos como una simple operacionalización de los planes sectoriales sin generar procesos de retroalimentación con la realidad al momento de ponerlos en marcha, sino más bien como guías generales que debe atender a las condiciones, siempre cambiantes, en las que se constituyen las comunidades educativas y que por tanto pueden y deben enriquecerse y potencializarse en la práctica. La planeación se asume, de esta manera, como un proceso de carácter permanente en la medida en que no está limitado únicamente al inicio de una administración, sino que constituye una actividad constante que incluye también la planeación que se lleva a cabo en el desarrollo de un proyecto y no solo la que se encuentra en la base de los niveles nacional y local. Por supuesto, esto implica grandes retos para los administradores de proyectos, pero también muchas oportunidades para el aumento de la participación de las comunidades y la disminución de su resistencia al cambio.

A medida que los procesos de planeación se van acercando a la realidad misma, van adquiriendo un carácter cada vez más flexible que exige por parte de los administradores de proyectos gran capacidad de adaptación y una visión amplia respecto al contexto y a sus propias fortalezas y debilidades, con el fin de lograr un equilibrio entre las exigencias del ambiente, los objetivos propuestos desde procesos de planeación más generales y sus propios recursos.

Una condición de las entidades que participan en procesos licitatorios y que adquiere gran relevancia al momento de analizar los procesos de administración y planeación, es que el liderazgo administrativo se encuentra generalmente dividido entre el/la representante legal de la organización adjudicataria del contrato y quien coordina la ejecución del proyecto o proyectos que le han sido adjudicados a la organización. Los márgenes de libertad en el liderazgo que tenga el/la coordinador/a del proyecto dependerá siempre de procesos de concertación con el/la representante legal de la organización y esto a su vez se verá reflejado en la flexibilidad de las decisiones y su verticalidad u horizontalidad.

Un buen liderazgo administrativo implica una visión clara de las necesidades y particularidades de cada comunidad y de las fortalezas con que cuenta el equipo de trabajo, con el fin de establecer un equilibrio donde el desarrollo comunitario sea el fin y el autoconocimiento y la participación sean los principales medios. De esta manera el liderazgo implica la generación de mecanismos que promuevan y mantengan la motivación del equipo de trabajo y de la comunidad; la realización de las actividades teniendo en cuenta la organización logística para ello, que no siempre se puede prever y responde más a coyunturas y características del contexto ya que los espacios no siempre están disponibles, los costos varían con alguna frecuencia, los medios no siempre se consiguen para el lugar y/o el tiempo que se requieren, etc; la sistematización de las actividades y procesos, con el fin de visibilizar los avances y

devolver a las comunidades el saber construido. Es deber del líder identificar las maneras y los momentos en que se sistematizarán las acciones y darán a conocer su resultado.

Otro aspecto de gran importancia para un buen liderazgo de proyectos es la vinculación de los distintos sectores de las comunidades, tanto en los procesos de planeación que deban ser revisados, como en los logros obtenidos a partir del proceso. Esto le da una visión clara a la comunidad acerca de lo que se espera lograr y el sentido que tiene cada estrategia, lo que se manifiesta en un mejor reconocimiento del proceso de planeación y de sus logros por parte de la comunidad al mismo tiempo que posibilita que los procesos empiecen a hacer parte de la memoria colectiva de las comunidades que se pretende acompañar. La permanencia de las estrategias y de los logros de un proyecto en la memoria de una comunidad, son el mejor indicador de su impacto.

Por último es necesario señalar que el liderazgo en la administración de proyectos de intervención social no implica el desconocimiento de las posibilidades de participación y autonomía de los equipos de trabajo o de las comunidades educativas. Por el contrario, un buen líder reconoce las fortalezas de los participantes en un proyecto y promueve la definición clara de las funciones, lo cual garantiza que las actividades se lleven a cabo de manera más oportuna. Tener claras las funciones y roles permite a los participantes identificar con precisión lo que se espera de ellos, permitiendo generar procesos de autoreflexión, comprender su lugar y su tarea dentro del marco general del proyecto y mantener la responsabilidad a lo largo de todo el proceso. La claridad en la asignación de funciones permite, además, responder con mayor eficacia, a situaciones en las que uno de los profesionales no puede estar o renuncia a su cargo. Por el contrario, su ambigüedad entorpece la consecución de las metas y multiplica los esfuerzos en cada actividad, en la medida en que es posible que varias personas estén realizando la misma acción y que queden actividades sin realizarse.

Es importante que no se confunda la definición clara de roles y funciones con la subvaloración del trabajo en equipo o con el desconocimiento por parte de cada miembro del equipo de trabajo, de las funciones de sus compañeros. La asignación de funciones debe estar acompañada de procesos de comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo con respecto a lo que acontece en las comunidades educativas mientras transcurre el proceso y con la creación de estrategias para la optimización del tiempo y los recursos propios del equipo de trabajo. Los procesos de evaluación y autovaloración que gestione el líder del proyecto frente a cada uno de los integrantes del grupo, así como la programación regular de reuniones con todos los miembros del equipo, resultan de gran utilidad para optimizar las potencialidades de cada uno y para promover la articulación en las actividades.

Una de las condiciones externas a todo proyecto, que afecta significativamente el alcance de sus objetivos y que tiene que ver con las reflexiones anteriores, es el cambio constante en las condiciones dentro de las instituciones educativas. Así por ejemplo el traslado de los docentes de unas instituciones a otras o de unas funciones a otras hace

difícil llevar a cabo procesos de mediano y largo plazo. Del mismo modo el cambio administrativo de las instituciones, ya sea por normatividad o por variaciones en los estilos directivos; el cambio en las estrategias de evaluación, en los contenidos curriculares y en fin, *el cambio como regularidad* de la escuela, se constituye como el aspecto más importante a la hora de planear cualquier proyecto en, con y/o para las instituciones educativas, ya que se requiere de una gran flexibilidad desde la que se puedan construir y reconstruir siempre alternativas a las nuevas situaciones en pro de las mismas comunidades, y al mismo tiempo una gran capacidad de toma de decisiones para evitar desviarse de las metas iniciales y superar los posibles conflictos.

En lo referente a la ejecución misma de los proyectos, el conflicto puede ser el resultado de las acciones directas de la administración, la planeación y las acciones del equipo de trabajo o ser el resultado de condiciones que podrían llamarse externas al proyecto, pero que, sin embargo, deben ser atendidas por la administración del proyecto.

Las estrategias que se llevaron a cabo en el transcurso del proyecto, para manejar los conflictos, fueron determinadas por las circunstancias aprovechando las fortalezas del equipo de trabajo en el campo de la psicología. La premisa general consistió en disminuir el impacto negativo de los conflictos, no en evitarlos como tal. La alternativa es una fuerte dosis de flexibilidad en las estrategias con unos firmes principios reguladores.

Una de las mayores dificultades a la hora de las visitas a las instituciones educativas fue la ausencia de información actualizada acerca de las mismas en cuanto a sedes, ubicación de las sedes, nombres de los rectores e incluso si se contaba o no con servicio de psico-orientación. Tales inconsistencias en los datos, pueden generar estrategias equivocadas, por lo cual la construcción de bases de datos actualizadas se convierte en una labor adicional para los líderes de proyectos sociales, retardando a veces la toma de decisiones en espera de atender a las condiciones reales de las comunidades (Ver anexo D).

Las comunidades educativas están expuestas a multitud de proyectos externos e internos y a multitud de exigencias que en muchos casos atienden a la inmediatez más que a procesos de planeación; esta condición afecta la articulación y coordinación entre actividades, pero sobre todo, la efectividad de la comunicación, ya que la multitud de comunicados *urgentes* que se reciben diariamente en las Instituciones educativas, terminan siendo ignoradas o filtradas de acuerdo con criterios poco claros. Estos problemas de comunicación generan desarticulación entre los proyectos, cruces de actividades, multiplicación de los esfuerzos, desmotivación en los participantes y poca claridad frente a las posibilidades de los proyectos en la escuela.

Los problemas de comunicación encontrados en las instituciones oficiales, exigen por parte de la administración de proyectos, grandes esfuerzos, para lograr que la información sea recibida y atendida. Así por ejemplo, en el proyecto objeto de la presente sistematización se realizaron reuniones con los docentes y con los rectores,

con el fin de contarles de qué trataba el proyecto, cuáles eran sus alcances y quiénes podrían participar directa e indirectamente; se elaboraron bases de datos de las instituciones educativas y de los participantes con el fin de privilegiar la comunicación directa con cada uno de ellos; se hizo uso de distintas herramientas comunicativas como cartas a los rectores, faxes a los colegios, correo electrónico a los docentes que lo tenían (o que lo abrieron por petición del equipo de trabajo del proyecto), llamadas directas a los participantes y visitas a los colegios, con el fin de asegurar que la información llegara a los distintos sectores de las comunidades educativas; y se construyeron formatos de seguimiento a cada una de las actividades (Ver Anexo C). Todas estas estrategias permitieron que con el paso del tiempo, el proyecto fuera reconocido y apoyado por gran parte de las comunidades educativas. No obstante, queda la pregunta de hasta donde estos esfuerzos deben ser asumidos por las administraciones de proyectos o hasta donde debiera ser asumido por las administraciones educativas.

Dentro de los principales aprendizajes del proyecto es que todas aquellas personas que afrontan en el día a día el reto de educar niños y jóvenes también asumen la labor de orientarlos en la vida y que todas las herramientas que podamos ofrecerles para que su quehacer diario contribuya a la formación de mejores seres humanos, vale la pena.

El diplomado fue desde el punto de vista teórico la columna vertebral del proyecto. Su metodología tuvo un impacto muy positivo en los participantes, a partir de la articulación de lo personal con lo teórico, como principio básico de aprendizaje. Otra actividad que significó mucho para los participantes fue “Vegaterapia”, la cual consistió en un aprendizaje experiencial que se llevó a cabo en el municipio de la Vega, complementando de esta manera la formación en las diferentes temáticas del proyecto. En esta actividad participaron tanto docentes como rectores

El acompañamiento personal se hizo adicionalmente a través de las visitas a las instituciones educativas en sus diferentes sedes. Fue un acompañamiento práctico, que además de solucionar dudas y responder a necesidades específicas o momentáneas de los docentes, permitió también fortalecer los lazos afectivos, por lo que generó mucho agradecimiento y reconocimiento por parte de los docentes y al final del proceso por parte de los rectores (Ver Anexo F).

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Alejandro. EN: Programa de maestría en desarrollo educativo y social. CINDE-UPN 16. Módulo: La planeación participativa base para el desarrollo humano y el proceso de diseño y programación de proyectos. Bogotá, Agosto de 2006.

ÁLVAREZ, García Isaías. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa S.A.1997

ARWIN, Gerald. La planeación estratégica en la universidad. En: Álvarez García Isaías. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. México: Limusa S.A.1997

COFFEY, Amanda y ATKINSON, Paul. Encontrar el sentido de los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. Febrero de 2003.

COLOMBIA, ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOACHA. SECRETARIA DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Plan educativo decenal municipal de Soacha 2004-2014. Soacha Cundinamarca: Fundación escuela nueva volvamos a la gente. Julio de 2004.

COLOMBIA.CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991, artículos 340, 313 y 339. Colombia: el país

COLOMBIA. Ley 6 de 1992, Artículo 134. Ley 136 de 1994, Art. 71, parágrafo 1. Colombia: el país

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Disponible en: http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=127

COLOMBIA. CONSEJO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Disponible en: http://cnpcolombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=111&Itemid=47

CORREA, Isabel. Manual de licitaciones públicas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES. Dirección de Proyectos y Programación de inversiones. Serie 21. Santiago de Chile, Diciembre de 2002.

ENCISO, López Enrique. Planeación y desarrollo. Disponible en: http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx

GONZÁLEZ, Martín. Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano. México. 1999

GONZÁLEZ, Rodríguez. Esperanza. Planeación territorial, escenario de participación. Disponible en: www.vivalaciudadania.org/herramientas/Herra047.pdf

JARA, oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. CEP. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Costa Rica. 2001

JARA, Oscar. La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. Biblioteca electrónica de sistematización. Disponible en: http://www.alforja.or.cr/sistem/oscar_jara-sistematizacion_y_corrientes_innovadoras.pdf

KAPLAN, Allan. Capacity Building. Shiftin the paradigms of the practice. Organización development and training. Olive, Suscription service. Mulberry Series. Serie No. 1. Glenwood, Durban, 1997.

MEMORIAS DEL 8VO CONGRESO NACIONAL DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA. Medellín. 2004.p.102

OSORIO, Mario. Murió la pedagogía, viva la pedagogía. Bogotá, 1994, p., 35
PAREDES, Javier (Coord.). Op., Cit.

PARRA, Jaime. El carácter humano de la experiencia educadora. En: Educación y Ciudad. IDEP. Bogotá.2006

PUENTES, Osma Yecid. Organizaciones escolares inteligentes. Gestión de entornos educativos de calidad. Editorial Magisterio. Bogotá, 2005.

RAMÍREZ, Jorge Enrique. Herramientas para la sistematización de experiencias. Fondo de poblaciones unidas- Ministerio de Educación Nacional. Ponencia. Proyecto de educación sexual para jóvenes y desde jóvenes. Bogotá. 2001.

RAMIREZ, Jorge Enrique. La educación popular: Significados y posibilidades. EN Programa de MAESTRÍA EN Desarrollo Educativo y Social. Convenio CINDE-UPN 16. Módulo: La Educación Popular.

RAMÍREZ, Jorge Enrique. Notas acerca de la noción de experiencia educativa. En: Educación y Ciudad. IDEP. Bogotá. 2006.

SANTIBÁÑEZ, Gruber Rosa. *Planificación: diseño de proyectos de intervención*. Universidad de Deusto Bilbao. Disponible en: www.aderlan.org/.../Proyectos/ruralESS/Manual%20Práctico%20de%20Emprendeduría/18_Anexo_06_Bibliografía.pdf.

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica”. Bogotá 1994.

SHON, Donald. La formación de profesionales reflexivos: Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. México. Piados. 1992

TOLEDO, Michele. Administración mediante la comunicación. México. 1983

URIBE, Cuevas Gustavo. Política y desarrollo organizacional. Bogotá. 2001

VALLES, Miguel. Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Editorial Síntesis. 1999.