

**INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**ALBA MILENA ORDUZ TARAZONA**

**GENNY RAVELO REY**

**HEYDI CAROLINA MORALES VILLAMIZAR**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**BUCARAMANGA**

**2005**

**INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**GENNY RAVELO REY**

**ALBA MILENA ORDUZ TARAZONA**

**HEYDI CAROLINA MORALES VILLAMIZAR**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciatura en Educación Básica con énfasis en  
Ciencias Naturales y Educación Ambiental**

**Directora**

**AURA LUZ CASTRO DE PICO**

**Magíster en Investigación y Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**BUCARAMANGA**

**2005**

*Dedicamos este trabajo:*

*A DIOS fuerza y escudo nuestro*

*A nuestras FAMILIAS que nos aman y sin los cuales no estaríamos aquí*

*A NOSOTRAS y a nuestros SUEÑOS por el esfuerzo y motivación*

*A nuestros PROFESORES por la experiencia de investigación*

*Alba, Heydí y Genny*

*Dedico este triunfo a un gran tesoro,*

*mí hija Danna*

*Heydî*

## **AGRADECIMIENTOS**

En el viaje de nuestras vidas... no hay mayor crimen que matar un sueño, ni mayor virtud que realizarlo... por eso, las autoras de esta investigación agradecemos a:

Dios, por brindarnos de este mundo lo mejor, iluminarnos en el sendero de este ideal y darnos las fuerzas necesarias para seguir adelante en determinadas circunstancias.

La Universidad Industrial de Santander, por habernos dado la oportunidad de culminar la Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental.

Magíster Aura Luz Castro de Pico, Directora del proyecto, por sus valiosas orientaciones, por brindarnos su apoyo incondicional a lo largo de la investigación.

Cesar Augusto Roa, Director de la Escuela de Educación, y del grupo de investigación, por su permanente apoyo en el desarrollo de nuestra actitud investigativa y aportes conceptuales.

Colciencias, Organización que permitió hacernos partícipes de los Semilleros de Investigación.

Clara María Forero, profesora de Proyectos Pedagógicos, por la formación investigativa.

La Rectora Argemira Corzo, a los coordinadores, maestros, padres de familia y estudiantes del INEM, por haber permitido el desarrollo práctico del proyecto.

Los integrantes del proyecto “Perfil de Formación Inicial y Permanente de maestros que generen o dinamicen proceso autónomos de Gestión Escolar”, por compartir experiencias de investigación.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	15
2. HORIZONTE TEÓRICO	21
2.1 LA NUEVA POLÍTICA EDUCATIVA: EL REORDENAMIENTO INSTITUCIONAL	21
2.1.1 Criterios para la integración de Establecimientos Educativos Distritales	28
2.1.2 La descentralización, base para la nueva normatividad	31
2.1.3 La cuestión de la Autonomía Institucional	33
2.1.4 Marco legal de la integración	36
2.2 GESTIÓN ESCOLAR	43
2.2.1 Gestión de Calidad - Educación de Calidad	43
2.2.2 Características para una Gestión Escolar de Calidad	49
2.2.3 Componentes sobre los que actúa la Gestión Escolar	55
3. PROCESO METODOLÓGICO	59
3.1 CLASE DE ESTUDIO	59

3.2	ESCENARIO Y PARTICIPANTES	60
3.3	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	62
3.4	PROCESO DE ANÁLISIS	64
4.	HALLAZGOS	66
5.	CONCLUSIONES	105
6.	RECOMENDACIONES	109
	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	115

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Criterios para la integración de instituciones educativas distritales	29
Cuadro 2. Población, sedes anexas al INEM	61
Cuadro 3. Participantes de la investigación	62
Cuadro 4. Matriz de categorías y subcategorías	67

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Fotografías sede principal	115
Anexo B. Fotografías sede I	118
Anexo C. Fotografías sede K	119
Anexo D. Formato de entrevistas	120
Anexo E. Cuadro de precategorias y subcategorias	132

## RESUMEN

**TÍTULO:** INCIDENCIA DE LA ESTRATEGIA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*

**AUTORES:** MORALES VILLAMIZAR, Heydi Carolina  
ORDUZ TARAZONA, Alba Milena  
RAVELO REY, Genny

**PALABRAS CLAVES:** Ley 715, fusión, gestión escolar, Institución Educativa, mejoramiento, autonomía, identidad, participación, masificación.

**DESCRIPCIÓN:** En el marco de las reformas del sistema educativo del país, la Ley 715 de 2001 y el Decreto 688 de 2002 son las que más recientemente han afectado el funcionamiento del sector educativo. Con base en estas normas se ha puesto en marcha un proceso de integración o fusión de las instituciones educativas, estableciendo una estructura pedagógica y administrativa única, contando con el ciclo completo de educación básica para los estudiantes.

Desde este punto de vista, conocer la incidencia de la estrategia de fusión en la gestión de directivos y maestros reitera la importancia que para el presente y el futuro inmediato tienen estos aspectos, ya que permiten generar otras formas de gestión con miras a mejorar los procesos pedagógicos y administrativos que conlleven al mejoramiento de la Institución Educativa.

Teniendo en cuenta esta situación, se aborda el problema investigativo, a través de un tipo de investigación cualitativa, apoyada en la estrategia grupo de discusión, el cual permitió descubrir los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar, a través de los ejes temáticos ser, sentir y querer ser.

De la investigación se concluyó que en el proceso de fusión se dio primacía a aspectos de tipo formal y técnico, los centros educativos siguen trabajando separadamente en sus sedes y muy pocas veces tienen interacción e integración con el INEM, la imposición de esta Ley ha generado falta de un mayor compromiso; pérdida de autonomía, identidad, participación, decisión de los estamentos de las sedes, la reducción de trabajo en equipo a reuniones y la masificación.

---

\* Proyecto de grado para optar al título de Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental.

## SUMMARY

**TITLE:** INCIDENCE OF THE STRATEGY OF FUSION IN THE SCHOOL ADMINISTRATION OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION INEM OF THE CITY BUCARAMANGA \*

**AUTHORS:** MORALES VILLAMIZAR, Heydi Carolina  
ORDUZ TARAZONA, Alba Milena  
RAVELO REY, Genny

**KEY WORDS:** Law 715, fusion, school administration, Educational Institution, improvement, autonomy, identity, participation, multitude.

**DESCRIPTION:** In the mark of the reformations of the educational system of the country, the Law 715 of 2001 and the Ordinance 688 of 2002 are those that more recently have affected the operation of the educational institution. With base in these norms has started an integration process or fusion of the educational institutions, establishing an unique pedagogic and administrative structure, having the complete cycle of basic education for the students.

From this point of view, to know the incidence of the fusion strategy in the administration of directive and teachers reiterates the importance that you/they have these aspects for the present and the immediate future, since they allow to generate other administration forms with an eye toward improving the pedagogic and administrative processes that bear to the improvement of the Educational Institution.

Keeping in mind this situation, the investigative problem is approached, through a type of qualitative investigation, supported in the strategy discussion group, which allowed to discover the factors that favor or they block the school administration, through the thematic axes to be, to feel and to want to be.

Of the investigation you concludes that in the fusion process primacy was given to aspects of formal and technical type, the educational centers continue working separately in their headquarters and very few times they have interaction and integration with the INEM, the imposition of this Law has generated lack of a bigger commitment; lost of autonomy, identity, participation, decision of the managers of the headquarters, the work reduction in team to meetings and the multitude.

---

\* Grade project to opt to the title of Degree in Basic Education with emphasis in Natural Sciences and Environmental Education.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años se han venido presentando diversos e interesantes cambios en el sector educativo, implementados desde el gobierno y el Ministerio de Educación Nacional que afectan de manera significativa a los actores de la Institución Escolar.

La Institución Educativa como centro de las reformas ha sido el espacio donde se concretan actividades diversas, como es el caso de la aplicación de la estrategia de “fusión”<sup>\*</sup> institucional, ordenada en el artículo 9° de la Ley 715 de 2001, con la intencionalidad de mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo. En cumplimiento de esta normativa en el año 2002 se integran al INEM de la ciudad de Bucaramanga nueve concentraciones escolares. El objetivo de este trabajo es conocer la incidencia de la estrategia de fusión en la gestión de directivos y maestros de la Institución Educativa INEM, a través de la caracterización del ser, sentir y querer ser, de esta manera identificar los aspectos que han favorecido u obstaculizado la gestión escolar y llegar a plantear nuevas posibilidades de gestión.

Metodológicamente la investigación se abordó desde la estrategia *grupo de discusión*, permitiendo captar la problemática en este grupo social.

---

\* Fusión, concepto generalizado que designa la estrategia estatal de reorganización del sector educativo.

Este estudio es valioso porque enriquece y aporta al saber y a la práctica pedagógica. Por tanto, conocer la incidencia de la fusión, permite generar la ingeniería intelectual que es necesario producir, con miras a asumir los retos educativos que respondan a los desafíos de la sociedad.

El trabajo aporta elementos teóricos, y metodológicos, que pueden contribuir o dar origen a nuevas investigaciones en el campo de la gestión escolar. En cuanto a los elementos teóricos, permitió hacer en primer lugar, una reflexión acerca de los planteamientos que han intentado explicar el problema de la incidencia de las políticas educativas en la gestión escolar de directivos y maestros; en segundo lugar, adelantar una revisión y construcción teórica acerca de las políticas educativas y gestión escolar; de la misma manera, identificar los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar de directivos y maestros a partir de la estrategia de fusión.

Para efectos de organización y lectura, el informe se ha estructurado en cinco partes: **La primera**, incluye la situación problemática con su respectivo análisis y planteamiento del problema que da origen al presente trabajo investigativo del cual hacen parte la justificación, razones, objetivos, y preguntas directrices.

**La segunda parte**, contiene la contextualización de la investigación con una breve síntesis de la reseña histórica de las instituciones estudiadas (sede principal INEM, sede I y sede K); también incluye antecedentes investigativos a nivel

nacional y distrital, que hacen referencia a la reflexión de las políticas educativas que en el último decenio han dominado al país, las cuales responden a la calidad y eficiencia educativa; al estudio exploratorio de los imaginarios, percepciones, representaciones y sentimientos que los maestros tienen sobre las condiciones que surgen en la organización escolar, los Proyectos Educativos Institucionales y la autonomía de las instituciones educativas como resultado de la implementación de los procesos de reestructuración, fusión, integración o reordenamiento institucional; y finalmente, sobre lo que acontece en la práctica pedagógica y su quehacer cotidiano. Además introduce los componentes conceptuales que dieron soporte teórico a la incidencia de la estrategia de fusión y la gestión escolar, estableciendo de esta manera un cuerpo teórico que permitió hacer el trabajo interpretativo.

**En una tercera parte** se expone la metodología desarrollada en el proceso de la investigación; incluye el número de participantes, las técnicas de recolección de la información, el proceso de análisis y la validación de los resultados. Cabe aclarar que la investigación se aborda desde la estrategia de grupos de discusión.

**La cuarta parte**, contiene los hallazgos que permitieron caracterizar el *ser, sentir y querer ser* de la comunidad educativa de la Institución, e identificar los aspectos que han favorecido u obstaculizado la gestión escolar de directivos y maestros. La interpretación se centró en los tres ejes temáticos y en las categorías de análisis identificadas a lo largo del proceso de investigación.

Finalmente, **en la quinta y la sexta parte**, se establece a modo de conclusión, algunos aspectos que pueden ampliar de manera concreta los resultados del trabajo de investigación, así como sugerencias para continuar el estudio de este campo problemático.

Con la presente investigación, se espera contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, que es lo que en últimas se pretende, mediante el acompañamiento, cualificación, seguimiento, evaluación, brindar los recursos necesarios y ejecutar planes de mejoramiento, teniendo en cuenta el contexto, la cultura e identidad escolar. De esta manera se busca también asegurar que la formulación e implementación de políticas educativas sean pertinentes y den buenos resultados.

## **1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las instituciones educativas están viviendo un nuevo proceso administrativo y de gestión surgido como resultado de nuevas políticas implementadas por el Gobierno Nacional con la intención, según las normas expedidas, de lograr procesos de descentralización, democratización ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y eficiencia educativa.

Es así, como la ley 115 de 1994 en su artículo 138, hace mención anticipada a la política de “fusión”: “no podrán existir establecimientos educativos que ofrezcan exclusivamente educación básica, en uno solo de sus ciclos de primaria o secundaria. Mientras ofrezcan un nivel de educación de manera parcial, deberán establecer convenios con otros establecimientos que desarrollen un proyecto educativo similar o complementario, para garantizar la continuidad del proceso educativo de los alumnos”<sup>1</sup>. Posteriormente se expide la Ley 715/2001, la cual en el artículo 9, contempla con más detalle la “asociación de los centros educativos”, los cuales deberán integrarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes. Así mismo las instituciones

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación, Ley 115 de 1994. Bogotá : MEN, 2000.

educativas “combinarán los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su Programa Educativo Institucional”<sup>2</sup>. El resultado de la implementación de este marco legal ha conducido que los establecimientos educativos desarrollen procesos de “fusión”, que involucran su organización, dirección pedagógica y administrativa.

Esta política ha sido implementada por el Instituto de Educación Media Diversificada Custodio García Rovira de Bucaramanga, el cual fue creado a partir del decreto 1962 del 20 de noviembre de 1969, estableciendo “la Enseñanza Media Diversificada en el país, como una etapa posterior a la educación primaria a través de la cual el alumno puede desarrollarse integralmente y prepararse no sólo para ingresar a la universidad sino para desempeñarse eficazmente en su comunidad”<sup>3</sup>. En el año 1970, el gobierno dió al servicio a diez institutos en esa modalidad, entre los que se encontraba el INEM de Bucaramanga, institución que ha tenido gran trayectoria en la ciudad. A partir del 28 de octubre de 2002, el INEM se acogió a la Resolución No. 12437 y se asoció con ocho instituciones educativas de tal forma que actualmente son nueve instituciones quienes conforman la institución escolar.

---

<sup>2</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 715. Bogotá : MEN, 2001.

<sup>3</sup> INEM CUSTODIO GARCÍA ROVIRA. Pacto social de convivencia. Bucaramanga : INEM, 2005. p. 16.

Esta nueva forma de organización plantea a la naciente Institución Educativa formas alternativas de gestión tanto académica como administrativa y a la vez, interrogantes en relación con los aspectos que favorecen u obstaculizan esta nueva política, para así obtener posibles resultados en relación con la calidad de los procesos educativos. La investigación se centró en tratar de dar solución a la siguiente problemática: ¿cómo ha incidido la estrategia de fusión en la gestión escolar de la Institución Educativa INEM de Bucaramanga?

Las preguntas directrices que orientaron el problema fueron las siguientes: ¿cuál es el ser, sentir y querer ser de los directivos y maestros del INEM, frente a la estrategia de fusión escolar?, ¿qué elementos de la estrategia de fusión escolar han favorecido u obstaculizado la gestión de directivos y maestros?, ¿qué cambios en los procesos de gestión escolar se han dado a partir de la implementación de la estrategia de fusión de las instituciones escolares?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La institución educativa como centro de las reformas en estos últimos años, ha sido el espacio donde se concretan actividades tan diversas como la medición de la calidad y la evaluación de los resultados del aprendizaje; la revisión de contenidos curriculares; los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los rectores y la aplicación de estrategias como la integración institucional para mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo.

En el marco de las reformas, la ley 715 de 2001 y los decretos reglamentarios son los que más recientemente han afectado el funcionamiento del sector educativo reafirmando la descentralización en educación y aportando nuevas precisiones en referencia con el rol de las instituciones y sus rectores. Con base en esta norma se ha puesto en marcha un proceso de integración o fusión de las instituciones educativas con el objetivo de ofrecer el ciclo completo de educación preescolar, básica y media a todos los niños y jóvenes escolarizados.

Si los esfuerzos internacionales, nacionales y regionales están dirigidos a mejorar la calidad educativa de los procesos pedagógicos y administrativos, indagar sobre la incidencia de la fusión en la gestión escolar del INEM, se constituye en un campo valioso de investigación que enriquece y aporta al saber y a la práctica pedagógica, en la medida que posibilita dar un salto cualitativo desde el discurso a la acción. En este sentido, conocer la incidencia de la fusión como un objeto de investigación, reitera la importancia que para el presente y el futuro inmediato tienen estos aspectos, pues contribuye a generar otras formas de gestión que es necesario que se produzcan con miras a asumir los retos y desafíos educativos que la sociedad del conocimiento trae consigo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia de la estrategia de fusión en la gestión de directivos y maestros del INEM.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar el ser, sentir y querer ser de los directivos y maestros frente a la estrategia de fusión escolar.
- Identificar en el desarrollo de la estrategia de fusión, los aspectos que han favorecido u obstaculizado la gestión escolar de directivos y maestros.
- Identificar los cambios que se han dado en los procesos de gestión escolar a partir de la implementación de la estrategia de fusión de Instituciones Escolares.

## 1.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue realizada en una institución educativa cuyos antecedentes se remontan a la política de creación de la Enseñanza Media Diversificada.

*En el decreto 1962 del 20 de noviembre de 1969, se estableció la enseñanza media diversificada en el país, como una etapa posterior a la educación primaria a través de la cual el alumno pudiera desarrollarse integralmente y prepararse no sólo para ingresar a la Universidad sino para desempeñarse eficazmente en su comunidad<sup>4</sup>.*

En 1970, año internacional de la educación, el gobierno dió al servicio los diez primeros institutos en esta modalidad de educación, entre los cuales se encontraba el INEM “Custodio García Rovira” de la ciudad de Bucaramanga (Ver anexo A). En honor a quien fuera filósofo, poeta, músico, abogado, militar y Presidente de la República en 1814

El colegio en su inicio fue organizado por el educador y Licenciado Oscar Muñoz Orrego quien estuvo al frente del colegio por espacio de 22 años. Posteriormente asume el cargo el Licenciado Americo Manuel Copete García, hasta el primero de agosto del 2003; en la actualidad ejerce la rectoría la Licenciada Argemira Corzo de Camacho.

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 16.

A partir de la nueva normatividad, resolución 12437/28 octubre 2002, se habla de la integración de los establecimientos educativos al Instituto de Enseñanza Media Diversificada INEM “Custodio García Rovira”, el cual cuenta en la actualidad con 9 sedes, cada una con su planta física, ocho de las cuales están dedicadas a educación preescolar, primaria y una de mayor tamaño o sea el antiguo INEM, que alberga los estudiantes de básica secundaria y media vocacional, distribuidos en ocho modalidades así: comercio, promoción social, industrial, agropecuaria, idiomas, ciencias y matemáticas, música y comunicación. La nueva Institución Educativa ha seguido conservando el carácter diversificado, constituyéndose en el colegio más grande de Colombia con una población estudiantil de 9514 estudiantes. Para atender esta población se cuenta con 124 profesores de preescolar y primaria, 193 de secundaria, 16 coordinadores, 57 administrativos y un rector.

Al hacer una revisión de los documentos que sustentan la misión y visión de la Institución Educativa se observa que no se tuvo en cuenta a las instituciones fusionadas, porque en el actual Pacto Social de Convivencia se coincide casi en su integridad con la misión y visión del INEM Custodio García Rovira antiguo, con algunas modificaciones en la visión. La misión del INEM reza lo siguiente:

*Una Institución de carácter oficial que ofrece un servicio educativo integral de alta calidad, diversificado, capaz de responder a las necesidades académica, culturales, ciudadanas y laborales de la sociedad colombiana, que propende por un ser humano que gestione su proyecto de vida mediante la utilización de alternativas propias y tecnológicas con nuevos enfoques administrativos, pedagógicos, gestión ambiental y empresariales<sup>5</sup>.*

Por su parte, la visión Institucional del INEM se amplió con respecto a lo anterior, ya que su meta era formar un hombre nuevo para enfrentar el tercer milenio; la visión actual del INEM Custodio García Rovira de Bucaramanga reza:

*Será en el año 2007 una comunidad educativa reconocida a nivel departamental y nacional por su compromiso en la formación permanente, diversificada e integral, para una persona libre, autónoma y responsable junto con los otros en la construcción de proyectos de vida, realización personal y social<sup>6</sup>.*

Esta Investigación además de la sede principal toma la sede I “Nuestra Señora de la Medalla Milagrosa” y la sede K “San Pablo”.

La primera concentración, ubicada en la Cra 7ª No. 103-23 B. Porvenir, inicia sus labores en el mes de marzo del año 2004, ya que fue creada por necesidad del Barrio el Porvenir con la colaboración de la administración municipal. Su funcionamiento empieza sin contar con la infraestructura completa y prácticamente sin materiales didácticos (Ver anexo B).

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 17.

<sup>6</sup> Ibid., p. 17.

Hasta el momento es anexa al INEM pero visiona ser independiente como colegio en sus tres modalidades: básica primaria, básica secundaria y media vocacional.

Cuenta con 675 estudiantes, distribuidos en 11 grupos desde transición hasta tercero de primaria en la jornada de la mañana y 8 grupos desde cuarto de primaria hasta sexto de básica secundaria en la jornada de la tarde. Con modalidad académica en la que son participantes 21 maestros en total.

Los escenarios físicos con los que cuenta la institución son: salones y pupitres para los niños y los maestros, hacen falta otras locaciones y herramientas de trabajo como computadores, laboratorios, biblioteca, canchas, entre otras, que la comunidad educativa está gestionando por sus medios el alcance de dichas herramientas ya que la concentración es nueva.

La segunda es la concentración San Pablo, ubicada en la Calle 69 No 9ª 61 del Barrio Bucaramanga, al sur occidente del municipio del mismo nombre; la institución funciona desde el año 1973 en la planta física construida por el I.C.C.E. en 1972, la cual en su estructura interna esta constituida por un pasillo central cubierto, a un lado se encuentran las dependencias, al final del pasillo se encuentran ubicados los baños y la celaduría.

La edificación es de una planta, el patio es destapado, el piso de cemento, continuando con el pasillo después del patio se encuentran dos salones, de aspecto rectangular (Ver anexo C).

La institución no cuenta con espacios adecuados para la educación física, recreación y deporte, sólo un patio pequeño de descanso que es insuficiente para el número de alumnos; se constituye en el único centro educativo del sector, a ella concurren alumnos del Barrio Bucaramanga y sus alrededores, específicamente de la manzana 10, la Hoyada y vía Girón. Ofrece los niveles de educación preescolar y básica primaria, 16 grupos distribuidos en la jornada de la mañana y de la tarde, con un total de 567 alumnos.

Cuenta con una Coordinadora y 18 docentes, quienes tienen un nivel de formación profesional que va desde normalista hasta postgrado, igualmente poseen una amplia experiencia que oscila entre 5 y 35 años de servicio.

El alumnado pertenece al estrato social uno y dos; el aspecto cultural es variable y corresponde a su nivel social, en su mayoría son gente de escasos recursos económicos, de ahí que la institución sea popular y asequible a todos los estratos sociales sin discriminación alguna.

## 1.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se hace un análisis de diferentes estudios e investigaciones que sirven de referentes y antecedentes para la presente investigación.

*A nivel Nacional se encuentran: La Educación después de la Constitución del 91, de la reforma a la contrarreforma de Abel Rodríguez Céspedes. Esta publicación hace una reflexión de las políticas educativas que en el último decenio han dominado al país, las cuales buscan cobertura, calidad y eficiencia educativa: “los planes y las política educativas aplicadas en estos diez años, salvo algunas excepciones interesantes, se han concebido más para aplicar las políticas educativas internacionales de moda y atender exigencias de organismos financieros que para buscar el propósito indicado”<sup>7</sup>.*

El estudio adelantado por William René Sánchez Murillo, John Ávila B. y Marina Ortiz Legarda, titulado *“Impacto de la Ley 715/2001 y los decretos reglamentarios 850 y 3020, en las instituciones educativas oficiales”<sup>8</sup>*, indagó de manera específica los imaginarios, percepciones, representaciones y sentimientos que los maestros tienen sobre las condiciones que surgen en la organización escolar, los Proyectos Educativos Institucionales y la autonomía de las instituciones

---

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ CÉSPEDES, Abel. La Educación después de la Constitución del 91 : de la Reforma a la Contrarreforma. Colombia : Magisterio, 2002. p. 159.

<sup>8</sup> SANCHEZ MURILLO, William René; ÁVILA B., John y ORTIZ LEGARDA, Marina. Impacto de la Ley 715/2001 y los decretos reglamentarios 1850 y 3020, en las instituciones educativas oficiales. En: Revista de Educación y Cultura. Bogotá. No. 66 (Sep. 2004); p. 8-12.

educativas como resultado de la implementación de los procesos de reestructuración, fusión, integración o reordenamiento institucional; y sobre lo que acontece en la práctica pedagógica y su quehacer cotidiano, por efecto de las regulaciones y ajustes en la jornada escolar, el calendario académico, la organización de las plantas de personal docente, el estatuto docente y su ámbito de profesionalización. Metodológicamente se abordó desde una encuesta de tipo interpretativo que indagaban las opiniones y el sentir de maestros, y se complementó con la construcción de relatos y narrativas. A manera de conclusión la investigación muestra que la Ley 715 de 2001 está siendo implementada desde

un punto de vista puramente tecnicista e instrumental que desconoce el lugar de los sujetos de la educación, desmejorándose significativamente las condiciones para el ejercicio de las prácticas pedagógicas y sus posibilidades para la formación integral de los(as) estudiantes, es decir, se desconocen las instituciones, los proyectos educativos institucionales y los sujetos de la educación, los cuales son asumidos como objetos, manipulables por el parámetro técnico que los convierte en insumos, en recursos o en simples procesos operativos.

*A nivel Distrital se encuentran: “Análisis de los procesos, estrategias y problemáticas de la Fusión o Integración de la Institución Escolar en el contexto*

*Distrital*<sup>9</sup> de Wilson Acosta y Frank Molano. Esta investigación se realizó como parte del proceso de formación y actividades académicas del Ciclo Complementario de la Escuela Normal Superior Nuestra Señora de la Paz. Se desarrolla desde el enfoque cualitativo y busca establecer el impacto de las políticas educativas orientadas a la integración de instituciones educativas para promover la calidad, la eficiencia y la eficacia. Se trata entonces de analizar los discursos generados en los contextos internacional, nacional y distrital que sustentan estas políticas, determinar cómo circulan, cómo han sido producidas, cómo son apropiados por los actores educativos y cómo atraviesan las prácticas sociales de la institución escolar.

Otro trabajo es el titulado “Reingeniería” organizacional de las escuelas y sus consecuencias pedagógicas, por Blanca Cecilia Suescún, Carlos Miñana, Carolina Arango y otros; indaga sobre “*el impacto de los procesos de reorganización de escuelas y colegios en Bogotá a raíz de la aplicación de la Ley 715 de 2001*”<sup>10</sup>. La metodología empleada en esta investigación fue un proceso de reflexión, auto-observación, recuperación de la memoria; igualmente se hicieron tres estudios de caso en tres instituciones educativas del sector estatal de Bogotá, una encuesta a rectores, coordinadores, profesores y estudiantes sobre su percepción de las

---

<sup>9</sup> ACOSTA, Wilson y MOLANO, Frank. Análisis de los procesos, estrategias y problemáticas de la Fusión o Integración de la Institución Escolar en el contexto Distrital. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (2004). Ponencia del IV encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá.

<sup>10</sup> SUESCÚN, Blanca Cecilia; MIÑANA, Carlos. “Reingeniería” organizacional de las escuelas y sus consecuencias pedagógicas. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (Julio 2004 : Brasil). Ponencia del IV encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá : Colciencias, 2005.

reformas y una revisión documental. Esta experiencia muestra cómo las medidas de reingeniería administrativa están afectando gravemente las dinámicas pedagógicas, la autoestima y condiciones laborales del profesorado, la participación y los procesos democráticos, y la autonomía de las instituciones.

La Contraloría de Bogotá desarrolló un estudio<sup>11</sup> para evaluar el *impacto generado al interior de los planteles educativos, producto de la implementación de la Resolución 2101 de 2002*. En este estudio se realiza una encuesta por correo de Percepción sobre el Proceso de Integración de los Establecimientos Educativos Oficiales del Distrito, dirigida a los Rectores y Coordinadores de las Instituciones integradas en la ciudad. Teniendo en cuenta los resultados, esta investigación concluye en que el aumento de la cobertura, que en teoría se ha logrado a través de la integración de los establecimientos educativos del distrito, sacrifica la calidad y la eficiencia en la prestación del servicio educativo, toda vez que las condiciones ideales de espacio y logística no se están proporcionando para la óptima transmisión y receptividad del proceso de aprendizaje.

Con el propósito de crear estrategias para mejorar la cobertura, calidad y eficiencia del sistema educativo, se implementa el “Proyecto de Rotación”<sup>12</sup> para la básica secundaria en once instituciones educativas oficiales acompañadas

---

<sup>11</sup> Documento en internet: BRICEÑO, Darío et al. Reordenamiento institucional-proceso de integración de los establecimientos educativos oficiales del distrito. Contraloría de Bogotá, 2003. p. 1-15.

<sup>12</sup> Documento en internet: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL, Subdirección de Gestión e Integración Institucional. Proyecto de Rotación. Colombia, 2003. p. 1-9.

permanentemente por la Secretaría de Educación Distrital. El Proyecto es un sistema pedagógico de optimización de todos los espacios físicos de una institución educativa que busca mejorar la calidad y cobertura mediante la organización y administración de aulas por áreas del conocimiento que responden a un diseño institucional de grado y de área. El programa de “rotación de aulas” ha conllevado a que los alumnos deban recibir sus clases en los laboratorios de química o física, aun cuando las asignaturas a tomar no correspondan a esas materias y más preocupante que dos grupos diferentes deban recibir clase simultáneamente en la misma aula<sup>13</sup>.

La Secretaría de Educación de Bogotá diseñó en el Plan Sectorial de Educación 2001-2004 la estrategia de integración para lograr el reordenamiento de la oferta educativa en las instituciones educativas oficiales del distrito y garantizar la permanencia y continuidad a los niños y jóvenes en el sistema educativo, además de una mejor calidad de educación ofrecida. A través de este informe<sup>14</sup> se intenta sistematizar la experiencia del reordenamiento institucional que se llevó a cabo mediante el proceso de integración en el Distrito, que puede ser la base para desarrollar otros procesos haciendo los respectivos ajustes y aprendiendo de esta experiencia. A partir de las reflexiones sobre el proceso de integración se puede decir que: la distancia entre sedes debe ser definida en forma más precisa, la función de los administrativos debería ser distinto pues el manejo de varias sedes

---

<sup>13</sup> BRICEÑO, Darío et al, Op. cit., p. 5, 6.

<sup>14</sup> COLOMBIA. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Proceso de integración de las Instituciones educativas en Bogotá. Bogotá : Secretaría de Educación, 2003. p. 4.

agrega complejidad a la labores, consolidar los equipos de gestión de las nuevas instituciones, designar a un equipo de la Secretaría para que se encargue del acompañamiento a las instituciones en el proceso de integración, hacer seguimiento a los logros académicos de las instituciones educativas, acompañamiento para la unificación de gobiernos escolares, ajustes a la oferta educativa, inversión en plantas físicas y medios educativos.

## 2. HORIZONTE TEÓRICO

En el presente capítulo se hará un análisis de los fundamentos conceptuales que soportan las nuevas políticas de reordenamiento de las instituciones educativas, su marco legal y la gestión escolar como proceso que puede ser afectado por ellos.

### 2.1 LA NUEVA POLÍTICA EDUCATIVA: EL REORDENAMIENTO INSTITUCIONAL

En el marco de las reformas, la ley 715 de 2001 es la que más recientemente ha afectado el funcionamiento del sector educativo *reafirmando la descentralización* en educación y aportando nuevas precisiones en relación con el rol de las instituciones y de los rectores. Con base en esta norma se ha puesto en marcha un proceso de *integración o fusión* de las instituciones educativas con el objetivo de ofrecer el ciclo completo de educación básica a todos los niños y jóvenes escolarizados.

La integración institucional es un hecho a nivel formal por la expedición de resoluciones por parte de los distritos, departamentos y municipios certificados. Sin embargo, pareciera que las transformaciones internas que viven las

instituciones no son aún las deseadas para lograr una verdadera unificación en términos de su funcionamiento y de la oferta pedagógica.

Con el inicio de la ejecución del Programa Nuevo Sistema Escolar desde el año 2000, el Ministerio de Educación promovió en las entidades beneficiarias el fortalecimiento de la gestión municipal de la educación, así como el de las instituciones educativas\*. En ese marco, el programa planteaba la realización de mapas educativos municipales que permitieran organizar la oferta educativa: la asociación de establecimientos con el ánimo de ofrecer los ciclos completos de preescolar y básica era uno de los mecanismos que se proponían<sup>15</sup>. Los departamentos avanzaron en ese sentido y se hicieron propuestas como la de Quindío que estableció criterios para la conformación de “canales o corredores educativos”, mediante los cuales se buscaba concienciar a la comunidad sobre la necesidad de que el sistema educativo permitiera el flujo de los niños y jóvenes por los diferentes ciclos y niveles y entendiera las exigencias que se le planteaban a la institución educativa como nueva organización<sup>16</sup>.

---

\* Los departamentos beneficiarios fueron Atlántico, Quindío, Risaralda, Santander y Valle.

<sup>15</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Los pactos educativos municipales : ¿Cómo lograr una buena gestión de la educación en el municipio? Bogotá : Agora, 2000. Citado por: CORPOEDUCACIÓN. La Nueva Institución Educativa : orientaciones para su integración. Bogotá : Fundación Corona, 2004. p. 11.

<sup>16</sup> BEJARANO, Jaime. El proceso de integración. En : EL FORO UNA MIRADA AL PROCESO DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL. (Junio 2004 : Bogotá). Citado por: CORPOEDUCACIÓN. La Nueva Institución Educativa : orientaciones para su integración. Bogotá : Fundación Corona, 2004. p. 11.

Con la expedición de la Ley 715 de 2001 y con el decreto 688 de 2002 se reglamenta la medida de integración institucional y se establece una administración única para toda institución que cuente con el ciclo completo de básica para los estudiantes\*. De esta forma se hizo obligatoria la integración de las instituciones en todo el país.

A partir de ese momento las secretarías de educación formalizaron el proceso con una resolución o normatividad que reglamentó el reordenamiento institucional y la integración de los establecimientos educativos oficiales.

Según datos aportados por el Ministerio de Educación Nacional, en la actualidad existen en el país alrededor de 19748 instituciones oficiales integradas, mientras que en el 2002 el número de establecimientos sin fusión ascendía a 51055<sup>17</sup>, lo que muestra el alto índice de integración que se ha dado en los últimos tres años.

La integración institucional se convierte en el proceso de reordenamiento de la oferta educativa de las entidades territoriales, que consiste en tomar instituciones educativas que ofrecían parcialmente algunos grados de la educación básica o media para asociarlas en torno a una sola unidad educativa. Dentro de sus objetivos está ofrecer a los estudiantes continuidad en el tránsito de un nivel a otro, al tiempo que mejora la eficiencia del sistema al permitir un uso más intensivo

---

\* Este decreto no permitía efectuar pagos adicionales a los rectores si la institución no contaba con oferta completa.

<sup>17</sup> CORPOEDUCACIÓN. La Nueva Institución Educativa : orientaciones para su integración. Bogotá : Fundación Corona, 2004. p. 12.

de instalaciones físicas tales como laboratorios, bibliotecas, salas de informática, espacios deportivos y aulas múltiples, entre otras. Lo que anteriormente se planteaba como una asociación de instituciones, se convierte en una sola institución educativa organizada por sedes, con una razón social, una administración, un Proyecto Educativo Institucional y un Fondo de Servicios Educativos.

La integración institucional puede ser definida a través de dos procesos básicos: la fusión y la sinergia. En el lenguaje de la administración es común oír hablar de la fusión de empresas cuando dos o más organizaciones se juntan para convertirse en una sola.

El Código de Comercio, en el artículo 172, explica la naturaleza de la fusión por medio de la tesis mixta, pues dispone:

*Habrá fusión cuando una o más sociedades se disuelvan, sin liquidarse para ser absorbidas por otra o para crear una nueva. La absorbente o la nueva compañía adquirirá los derechos y obligaciones de la sociedad o sociedades disueltas al formalizarse el acuerdo de fusión.*

De acuerdo al mismo artículo, la fusión se puede llevar a cabo a partir de dos modalidades, por absorción o por creación. En ambas modalidades de fusión siempre se reunirán y compenetrarán dos o más sociedades: por *absorción* una o más sociedades se disuelven, aportan sus patrimonios a la absorbente y *desaparecen* porque se incorporan a ésta y la fusión por *creación* dos o más

sociedades se disuelven, aportan sus patrimonios a una nueva sociedad y se *extinguen* para incorporarse a la que se crea.

“Aunque mediante la fusión se eliminan competidores, se logra... una mejor prestación de servicios, con reducción de costos, lo cual representa una ventaja, por cuanto es posible afrontar la competencia extranjera”<sup>18</sup>.

Este no ha sido el proceso utilizado en el sector educativo, lo que hace indispensable retomar los fundamentos de dicha acción precisando ante todo que no se trata de una simple sumatoria de las características propias de cada una de las organizaciones que se juntan, sino de la construcción de una nueva entidad *que recoge y reorganiza lo existente bajo un nuevo objetivo común*. En la fusión se deja de ser un todo independiente para convertirse en una parte de un todo más amplio. “Esto significa que la fusión de instituciones educativas entraña la transformación de un contexto atomizado por un grupo de instituciones con unos servicios parciales, es decir sin continuidad escolar, a un sistema sostenible que promueve la continuidad escolar de niños, niñas y jóvenes”<sup>19</sup>.

El favorecimiento que trae la integración es que permite ver la formación de los niños secuencialmente y hacer ajustes, ya que hay continuidad durante la vida escolar.

---

<sup>18</sup> NARVÁEZ, García José Ignacio. Teoría general de las sociedades. Colombia : Legis, 1997. p. 150.

<sup>19</sup> CORPOEDUCACIÓN, Op. cit., p. 15.

Continuando con la discusión del proceso de fusión y sinergia, Corpoeducación en su libro la Nueva Institución Educativa afirma:

*Al concepto de fusión debe agregársele el de sinergia que significa que hay un efecto superior a la suma de los efectos individuales, es decir que se potencia lo que se venía haciendo de manera individual. Para lograr sinergia entre instituciones se requiere del reconocimiento de las culturas organizacionales y de procesos de concertación que permitan aunar esfuerzos en torno a objetivos compartidos<sup>20</sup>.*

En ese sentido, un rector del municipio de Barichara, ilustra claramente el concepto de sinergia: “El primer efecto de la integración fue reunir a un sinnúmero de personas para hablar sobre la educación del municipio... La integración facilita las cosas; nos permite unir esfuerzos y sacar adelante proyectos...”<sup>21</sup>.

Pero la integración educativa también ha hecho evidentes una serie de problemas y de riesgos que es necesario tener en cuenta. En ocasiones al unir varias instituciones, las grandes absorben y anulan a las pequeñas (fenómeno también observado hoy en día en las empresas de producción, distribución y otros servicios). Esto aún en casos en que instituciones pequeñas se destaquen por sus fortalezas pedagógicas y administrativas. Esta situación es común puesto que no se trata de un proceso de iguales y surgen entonces variables de micropolítica que muestran relaciones de poder dispares. Aparece entonces el temor comprensible por la pérdida de identidad institucional, especialmente por parte de aquellas que

---

<sup>20</sup> Ibid., p. 15.

<sup>21</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. “Uno para todos y todos para uno” : Entrevista a Genaro Peñalosa, Alcalde de Barichara. En: Al Tablero. No. 21 (2003); p. 9.

habían logrado mayores niveles de consolidación por el liderazgo de sus directivos o gracias a procesos de reflexión y de mejoramiento institucional.

Retomamos así los planteamientos de Francisco Cajiao quien afirma que “la integración es fusión y que éstas son buenas cuando respetan una identidad institucional que se ha construido durante años; también son buenas si las personas se proponen hacerlas de manera concertada, si se logran fusionar niveles de calidad y si se optimiza el manejo de los recursos pedagógicos”<sup>22</sup>.

Hoy, la integración de instituciones es una realidad en la que se observan conflictos que afectan el buen funcionamiento escolar. Las instituciones han vivido un proceso de cambio y ajustes que ha detenido dinámicas que traía cada una de las entidades que se fusionaron. Es por lo tanto fundamental reconocer la presencia de una transición o momento traumático y sólo después de abordarlo empezar a trabajar en la construcción de la nueva institución conformada por las diferentes sedes o jornadas que se han integrado. Abordar el momento del cambio, reconocer sus dificultades y trazar caminos para solucionar la crisis que genera es el inicio del encuentro. Los hechos muestran ya consecuencias visibles del proceso de integración institucional que se viene adelantando en el país, como por ejemplo la variación en el tamaño de las instituciones educativas, la presencia de modelos pedagógicos diversos y de Proyectos Educativos Institucionales.

---

<sup>22</sup> CAJIAO, Francisco. Pertinencia e identidad, norte para la integración. En: Al Tablero. No. 21 (2003); p. 6.

### **2.1.1 Criterios para la integración de Establecimientos Educativos Distritales.**

Nueve meses antes de la aprobación de la Ley 715 de 2001, en Bogotá se diseñó un plan para llevarla a la práctica en 70 instituciones educativas voluntarias. Los criterios que se definieron para la implementación del modelo voluntario (Cartilla de criterios y procedimientos para el reordenamiento institucional) y los que se aplicaron posteriormente (Resolución 2101 de 2002) conformaron el modelo generalizado para la integración de las instituciones educativas oficiales del Distrito Capital.

El cuadro 1 presenta una comparación entre los criterios que se definieron para la implementación del modelo voluntario y los que se aplicaron con el modelo generalizado para la integración de las instituciones educativas:

Cuadro 1. Criterios para la integración de instituciones educativas distritales

No.	CRITERIOS	CARTILLA DE REORDENAMIENTO diciembre de 2001	RESOLUCIÓN 2101 julio de 2002
1	Cercanía geográfica	“Las instituciones educativas que proyecten integrarse no deben ubicarse a una distancia superior a 10 cuadras entre sí”.	“Localización cercana”
2	Fácil acceso	“Hay instituciones que pueden ser geográficamente cercanas (10 cuadras o menos), pero que están separadas por avenidas de gran circulación vehicular, caños o accidentes topográficos. En casos como este no se recomienda la fusión”.	“Fácil acceso”
3	Cobertura	“La fusión debe permitir mantener o ampliar la cobertura (número de alumnos atendidos) de las instituciones que se integren”.	“Cobertura actual, como mínimo, y posibilidad de ampliación”.
4	Concepto de viabilidad	“Por parte de Comité de Reordenamiento Institucional”.	“El Comité definirá la viabilidad para la integración de las instituciones educativas, debiendo referirse expresamente a los niveles, jornadas y grados en que se deba prestar el servicio, y al número de directivos docentes, conforme a los parámetros definidos para el Distrito Capital”.
5	Tamaño de las instituciones	“La institución producto de la fusión de varias no debe superar los 2.500 alumnos. Propuestas que superen este número de alumnos requerirán análisis adicional”.	
6	Continuidad del servicio educativo		“Un año de preescolar, nueve de educación básica como mínimo, y dos de educación media”.

Fuente: COLOMBIA. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Proceso de integración de las Instituciones educativas en Bogotá. Bogotá : Secretaría de Educación, 2003. p. 13-14.

*Cercanía*: este criterio busca establecer el parámetro de distancia máxima que debería existir entre las sedes. En la Cartilla para la integración voluntaria estaba establecida en 10 cuadras como máximo; en la resolución solamente se menciona localización cercana. Este criterio debería ser más explícito en dos elementos: por una parte, si la distancia es entre la sede principal y las demás o entre las sedes.

Por otra parte, debería establecer además de distancia física, el tiempo máximo de recorrido a pie para integrar sedes.

*Fácil acceso:* la Cartilla menciona algunos criterios, que luego en la Resolución se pierden.

*Cobertura:* la descripción del criterio tanto en la Cartilla como en la Resolución son similares y sólo mencionan que se debe mantener como mínimo la cobertura actual.

*Concepto de viabilidad:* la Resolución es más explícita en cuanto a los parámetros que debe tener en cuenta el Comité de Reordenamiento para dar el concepto de viabilidad.

*Tamaño de las instituciones:* la cartilla menciona que las instituciones integradas en lo posible no superen los 2500 alumnos; este criterio se pierde en la Resolución, ya que sin la integración existían instituciones con más de 2500 alumnos, que obviamente iban a sobrepasar este parámetro después de la integración.

*Continuidad del servicio educativo:* la cartilla no menciona nada al respecto, mientras la Resolución indica que para favorecer la continuidad del servicio

educativo, la institución debe tener oferta completa desde preescolar hasta noveno como mínimo, y dos años de media, en cumplimiento de la Ley 715 de 2001.

De lo anterior, se puede deducir que si bien, se mantienen la mayoría de criterios establecidos para el proceso voluntario de integración, los ajustes que se hacen en la Resolución 2101 de 2002 en algunos casos, dan mayor flexibilidad al proceso, y en otros buscan precisar aspectos fundamentales como la garantía de contar con oferta completa.

**2.1.2 La descentralización, base para la nueva normatividad.** Según algunos autores la nueva normatividad relacionada con los “planes y políticas educativas aplicadas en estos diez años, salvo algunas excepciones interesantes, se han concebido más para aplicar las políticas educativas internacionales de moda y atender exigencias de organismos financieros, que para buscar el propósito indicado”<sup>23</sup>. Es el caso de la descentralización y la privatización, dos políticas clave en las actuales reformas del sistema educativo. Su objetivo fundamental “es *reducir las responsabilidades financieras del gobierno central en materia de educación, así como su responsabilidad en materia de gestión*”<sup>24</sup>. Sin embargo, hay funciones que no se descentralizan, y que se esconden tras lo que es descentralizado.

---

<sup>23</sup> RODRÍGUEZ CÉSPEDES, Op. cit; p. 159.

<sup>24</sup> ANDERSON, Gary y DIXON, Alexandra. La Autonomía Escolar. Una perspectiva crítica. Citado por: GÓMEZ, Paulina y TÉLLEZ, Fabiola. El Impacto de la Descentralización en la Autonomía de las Escuelas. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (2004). Ponencia del IV Encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá : Colciencias, 2005

La aplicación de las políticas de descentralización se ha orientado a la municipalización de la gestión que transfiere a las autoridades locales el control administrativo de la educación y la ejecución presupuestal, pero no la toma de decisiones. “En la práctica, la descentralización es sabotada por partidos y sectores políticos, por las burocracias de los organismos centrales y locales, por los sindicatos de docentes y por los representantes de los sectores educativos privados”<sup>25</sup>. Aquí la descentralización fue considerada como una política de ajuste, en la que se pasa la responsabilidad financiera y política del gobierno central a los gobiernos locales.

En el año 2001, el Congreso aprueba la Ley 715 que reforma el sistema de competencias y recursos de las entidades territoriales y descentraliza la administración de la educación a los municipios mayores de cien mil habitantes. Ahora, todos los municipios del país pueden certificarse y manejar su educación, recibir directamente de la Nación los recursos en razón de la población atendida y por atender, administrar el personal docente y administrativo, y responder por la calidad y la cobertura del servicio educativo.

A los municipios les corresponde liderar la educación con el apoyo de los rectores de los colegios. Esta Ley señala como objetivo fundamental “colocar la educación pública al servicio de los niños y jóvenes, según criterios de equidad, eficiencia y

---

<sup>25</sup> MIÑANA, Carlos. Un vaivén sin hamaca. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia – RED, 1999. Citado por: GÓMEZ, Paulina y TÉLLEZ, Fabiola. El Impacto de la Descentralización en la Autonomía de las Escuelas. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (2004). Ponencia del IV Encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá : Colciencias, 2005

sostenibilidad, acercar las decisiones educativas a la comunidad a través de la profundización responsable del proceso de descentralización”<sup>26</sup>.

Para ello se contemplan varias acciones: primero, el proceso de integración de las instituciones, mediante la creación de colegios completos, desde preescolar hasta grado 11°. En el caso de los rectores, los reviste de mayores funciones para que puedan administrar la institución, sus recursos y el personal además, podrán definir y seleccionar los perfiles de su personal docente. Habrá una sola administración por cada colegio, ya no dependerá de las jornadas, pues había colegios con tres rectores, tres administraciones y hasta tres plantas docentes. Finalmente, la ley crea los Fondos de Servicios Educativos en reemplazo de los “Fondos Docentes”, permitiendo a los colegios un manejo “responsable de los recursos con una rendición constante de cuentas”.

En el fondo, la descentralización hacía énfasis, no en la autonomía, sino en la rendición de cuentas; no en la flexibilidad y en la democracia orientada a la pertinencia de la educación, sino en la eficiencia en el logro de los resultados cuantificables y comparables.

**2.1.3 La cuestión de la Autonomía Institucional.** El concepto de “autonomía institucional” remite a las relaciones de poder entre el gobierno local y las escuelas. El supuesto es que a partir de la descentralización se tiende a la

---

<sup>26</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Memorias de la Educación. Bogotá : MEN, 2002.

autonomía. Sin embargo, investigaciones educativas registraron resultados ambiguos en cuanto al logro de la autonomía escolar a partir de la descentralización, y condujeron a la hipótesis de que “los escasos logros de autonomía residen en la falta de una nueva regulación que permita la reconfiguración de los sistemas educativos”<sup>27</sup>.

La autonomía institucional hace referencia entonces a la capacidad de decidir y ejecutar acciones relativas a la vida institucional; está directamente en el ámbito educativo; la autonomía institucional es el resultado de un proceso de descentralización y puede asumir diferentes niveles de autogobierno y de autogestión. Para Reguzzoni (1993) existen cuatro tipos de autonomía en las instituciones escolares, estas son: financiera, de gestión, organizativa y didáctica.

Como está directamente conectada con las normas, es posible inferir que será baja la autonomía institucional cuando la presión normativa (leyes, decretos, reglamentos) es alta. En estos casos la uniformidad escolar es abundante. Si por el contrario la normativa es escasa, la autonomía es más amplia y los centros escolares serán más responsables en cuanto a los resultados.

---

<sup>27</sup> BRASLAVSKY, Cecilia. “Acerca de la reconversión del sistema educativo argentino 1984-1995”, En: Revista Propuesta Educativa, No. 14 (1996). Citado por: MACRI, Mariela. Descentralización educativa y autonomía Institucional: ¿Constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de las escuelas públicas de la ciudad de Buenos Aires? En: Revista Digita de la Red Iberoamericana de Educación. p. 2.

Mariela Macri, plantea que para la construcción de la autonomía será conveniente tener en cuenta<sup>28</sup>:

- *Al nivel de las normas* son imprescindibles cambios en el marco regulatorio (desde el estatuto del docente hasta los demás niveles de disposiciones administrativas).
- *A nivel de las prácticas escolares*, tanto para las autoridades de una escuela como para el resto del personal, la autonomía significa conocimiento, deseo, compromiso y aprendizaje de nuevas formas de trabajo profesional.
- *A la comunidad escolar* estudiantes, padres, docentes, la efectiva autonomía les requeriría involucrarse en un papel más activo y propositivo, ya que contarían con espacios de participación y decisión más amplios.
- Para la *Jurisdicción* otorgar mayor autonomía a las escuelas significaría un cambio en las funciones y una reducción muy importante en la burocracia administrativa local (desaparición de las Juntas de Calificación).
- Desarrollo de otras funciones, quizás más vinculadas al seguimiento y orientación de los estudiantes, a la supervisión, a la evaluación.

---

<sup>28</sup> MACRI, Mariela. Descentralización educativa y autonomía Institucional: ¿Constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de la escuelas públicas de la ciudad de Buenos Aires? En: Revista Digital de la Red Iberoamericana de Educación. p. 12.

- Evaluación de la calidad educativa de las escuelas autónomas.
- Asesoramiento, seguimiento y supervisión.

La autonomía escolar es una estrategia que se elige y para cuya construcción se debe trabajar al nivel de las normas formulando nuevos marcos regulatorios que orienten a la institución para hacerla operativa. A nivel de las prácticas es conveniente tener presente que el objetivo fundamental del proceso no es la libertad total sino la garantía de equidad en la distribución de un bien social fundamental en una sociedad democrática como es la educación, lo que debería constituir la razón última de un proceso flexible, auto reflexivo y crítico de la propia práctica, a fin de poder ser redireccionalizado en caso de producir asimetrías.

*La autonomía no es una panacea, ni un sinónimo de éxito, es un instrumento que debe ser acompañado de la tecnología y de las actitudes adecuadas que la hagan operativa, además requiere cambios culturales como democratizar las estructuras, así como recursos suficientes, tanto de tipo humano como pedagógicos y financieros<sup>29</sup>.*

**2.1.4 Marco legal de la integración.** Es importante hacer un rastreo y análisis sobre la normatividad que enmarca la nueva política de fusión escolar.

- *Constitución Política de Colombia.* De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 67<sup>0</sup>, “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que

---

<sup>29</sup> Ibid., p. 3.

tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura... El estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica". Es decir, es obligación del Estado garantizar la educación preescolar y nueve años de educación básica.

- *Ley 115 de 1994 del Ministerio de Educación Nacional.* En su artículo 138º, determina: "no podrán existir establecimientos educativos que ofrezcan exclusivamente educación básica, en uno solo de sus ciclos de primaria o secundaria. Mientras ofrezcan un nivel de educación de manera parcial, deberán establecer convenios con otros establecimientos que desarrollen un proyecto educativo similar o complementario, para garantizar la continuidad del proceso educativo de los alumnos". Igualmente, dispone en el artículo 151º que es función de las secretarías de Educación Departamentales o distritales o los organismos que hagan sus veces, velar por la calidad y la cobertura de la educación en su respectivo territorio, y organizar el servicio educativo estatal de acuerdo con la prescripciones legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar el servicio educativo prestado por entidades oficiales y particulares.

- *Plan Educativo para la paz 1999-2002.* Es un documento del Ministerio de Educación Nacional que se difundió como el Plan Sectorial de Desarrollo

Educativo del gobierno del presidente Andrés Pastrana Arango. Una de las estrategias que este plan incluye, es la reorganización de la educación básica y media mediante el otorgamiento de autonomía a las instituciones educativas para administrar los recursos. Para la realización de esta estrategia uno de los proyectos postulados fue el nuevo sistema escolar financiado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo).

El proyecto “Nuevo sistema escolar” fue un programa dirigido a promover cambios en la gestión educativa mediante la ampliación de la autonomía escolar, la implantación de nuevos mecanismos para la asignación de los recursos, la integración de instituciones de primaria y secundaria en un nuevo colegio para ofrecer el ciclo completo de educación básica, el fortalecimiento de la participación ciudadana en la dirección de las instituciones educativas y la promoción de la información y evaluación como soporte de la gestión educativa.

Con este plan se buscaba desarrollar una serie de políticas que tenían como propósito central dotar de un alto grado de autonomía financiera y administrativa a la Institución Escolar, de tal suerte que sea ésta la que responda por la eficiencia y calidad del servicio educativo y no el aparato administrativo del sistema. Para que pudiese cumplir con esta nueva misión se le dotaba de unas condiciones y de unos recursos cuyo monto dependía de la población atendida y de los resultados obtenidos. El Nuevo Colegio es un avance de las políticas consagradas en la Ley 715.

- *Plan Decenal de Educación 1996-2005.* Tiene como objetivos fundamentales: convertir la educación en un propósito nacional y en asunto de todos; lograr que la educación se reconozca como eje del desarrollo humano, social, político y cultural; desarrollar el conocimiento, la ciencia, la técnica y la tecnología; integrar orgánicamente en un solo sistema la institucionalidad del sector educativo y las actividades educativas de otros entes estatales y de la sociedad civil y garantizar la vigencia del derecho a la educación.
- *Decreto 1860 de 1994 del Ministerio de Educación Nacional.* En el artículo 7º establece que: “el proceso pedagógico de la educación básica comprende nueve grados que se deben *organizar* en forma continua y articulada que permitan el desarrollo de actividades pedagógicas de formación integral, facilite la evaluación por logros y favorezca el avance y la permanencia del educando dentro del servicio educativo”.

En el *artículo 12º* establece que “los procesos pedagógicos deben articular verticalmente la estructura del servicio para hacer posible al educando el *acceso hasta el más alto grado de preparación y formación*; además deben facilitar su movilidad horizontal, es decir el tránsito de un establecimiento educativo a otro”.

En el *artículo 13º* determina que con el propósito de lograr la adecuada *articulación* del servicio educativo, los establecimientos educativos procederán a

adecuar sus proyectos educativos institucionales, los niveles y grados que ofrecen para que sus educandos puedan cursar la totalidad de la educación básica sin necesidad de interrumpir la secuencia ni ser sometidos a nuevas admisiones.

- *Ley 715 del 21 de diciembre de 2001.* El *artículo 9º* define la Institución Educativa como un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve años de educación básica como mínimo, y la media. Establece además, que las que no ofrecen la totalidad de dichos grados se denominaran centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de básica completa a los estudiantes.

El párrafo cuarto del *artículo 9º* establece que habrá una sola administración cuando en una misma planta física opere más de una jornada... También podrá designarse una sola administración para varias plantas físicas, de conformidad con el reglamento. Esta norma, reafirma lo que definió la Ley 115 en cuanto a contar con instituciones que tengan oferta completa.

- *Decreto 1850 de agosto 13 de 2002 y Decreto 3020 de diciembre 10 de 2002.* Se expide en desarrollo de la Ley 715. El primero reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos y docentes; el segundo, establece los criterios y procedimientos para organizar las plantas de

personal docente y administrativo. Los controles sobre el tiempo y la actividad implementados en los Decretos 1850 y los parámetros dados por el Decreto 3020 para asignar una relación numérica entre estudiantes y docentes, coordinadores, rectores, orientadores y otros profesionales de apoyo, contribuyen significativamente a la reducción de personal docente mediante la asignación de nuevas cargas al personal actualmente vinculado.

- *Decreto 688 del 10 de abril de 2002 del Ministerio de Educación Nacional.* Por el cual se modifica la remuneración de los servidores públicos sometidos al régimen especial del Estatuto Docente y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector productivo oficial.

En su *artículo 18º* establece: “los directivos docentes a quienes se reconoció remuneraciones adicionales antes de la publicación del presente decreto, con fundamento en el Decreto 2713 del 17 de diciembre de 2001, y no tienen derecho a ellas con base en esta disposición, las mismas no serán objeto de reintegro, pero deben suspenderse a partir de la fecha, a menos que los establecimientos educativos que dirigen se organicen de conformidad con lo dispuesto en el *artículo 9º* de la Ley 715 de 2001, en consonancia con el *artículo 13º* del Decreto 1860 de 1994\* y las directrices impartidas por el Ministerio de Educación Nacional para la organización de las plantas de personal, ya que las remuneraciones

---

\* El artículo 13 del Decreto 1860 establece que con el propósito de lograr la adecuada articulación vertical del servicio educativo, los establecimientos educativos procederán a adecuar sus proyectos educativos institucionales.

adicionales de que trata el artículo 9º sólo rigen a partir de la publicación del presente decreto”. De acuerdo con este artículo, los directivos docentes que estuvieran ejerciendo en instituciones que no tenían oferta completa, no podrán recibir la remuneración adicional que menciona el artículo 9º del mismo decreto.

- *Directiva No. 15 del Ministerio de Educación Nacional del 23 de abril de 2002.* Por la cual establece las orientaciones para la organización de las plantas de cargos docentes, directivos y administrativos de los establecimientos educativos. En el *numeral 3.1* define que los establecimientos educativos deben organizarse como instituciones educativas con el fin de ofrecer los niveles de educación preescolar, básica y media con un solo rector. También determina que la conformación de estas instituciones requiere el acto administrativo expedido por la Secretaría de Educación, el cual se entenderá como el reconocimiento de carácter oficial de la institución.

En el *numeral 3.3* establece que la jornada nocturna hace parte de una sola institución educativa y, por lo tanto, no debe tener administración o rector distinto.

- *Decreto No. 111 de 2001 de la Secretaría de Educación Departamental.* Por la cual se creó el Comité de Reorganización del Sector Educativo, al cual se le asignó la responsabilidad de emitir el concepto final de viabilidad de integración de Instituciones.

- *Acta No. 11 de 2002 del Comité de Reorganización del Sector Educativo.*

De acuerdo con estudio, análisis y justificación por parte del Equipo de Apoyo al plan de Reorganización del Sector Educativo, con base en las propuestas presentadas por el Comité Municipal de Reorganización del Sector Educativo, avalado por el Comité Departamental de Reorganización del Sector Educativo, según el acta en mención, se establece la procedencia de la integración de los planteles educativos.

- *Resolución No. 12437 del 28 de octubre de 2002 de la Secretaría de Educación Departamental de Santander.* Por la cual se integran ocho establecimientos educativos al Instituto de enseñanza media diversificada "INEM" Custodio García Rovira de Bucaramanga.

## **2.2 GESTIÓN ESCOLAR**

**2.2.1 Gestión de Calidad - Educación de Calidad.** La gestión de calidad, como filosofía de gestión de las organizaciones, constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas.

El concepto de gestión subyacente se aleja de esa visión restringida, propia de la orientación burocrático-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que en interacción recíproca, se dan cita en toda organización.

Peter Senge<sup>30</sup>, plantea que la arquitectura de las organizaciones inteligentes están sustentadas en un triángulo en cuya cúspide están las ideas rectoras que guían el propósito de la institución; en el segundo vértice se encuentra la innovación en infraestructura organizacional, y, en el tercero, las teorías, métodos y herramientas que permiten la acción. Sostiene que la organización no es una máquina sino un organismo viviente que puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito, pero que sin estos tres elementos no es posible lograr una gestión de calidad.

Peter Drucker<sup>31</sup>, define la gestión como una aplicación ordenada y sistemática del saber al saber. Si existe un tipo de organización en donde esta definición actualizada de gestión resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los centros educativos, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser.

---

<sup>30</sup> SENGE, Peter. 1994. Citado por: PROYECTO CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile, 2002. p. 1.

<sup>31</sup> DRUCKER, Peter. Citado por: PROYECTO CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile, 2002. p. 1

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen, en buena medida, la razón de ser de este tipo de organizaciones, no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Así, por ejemplo, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la Dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce el centro educativo; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la Dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejoramiento de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente amplia.

En este ámbito es importante preguntarse ¿qué entendemos por gestionar la calidad de la educación? Como sabemos, la gestión, como concepto, ha sido importado desde la teoría de las organizaciones y en su acepción primaria se limita a la administración de los recursos. A partir de los profundos cambios que han operado en la organización de las empresas, el término "gestión" se ha ampliado a una visión sistémica. La escuela, finalmente, ha sido asumida como una organización compleja. Dicha complejidad ha sido reconocida entre quienes lideran el pensamiento sobre una concepción global de la noción de calidad de la educación.

López Rupérez<sup>32</sup> señala: "...esa concepción global o integral de la noción de calidad escolar nos remite, necesariamente, a la correspondiente aproximación global o integral en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes".

A partir del avance de las teorías de las organizaciones, y a través del conocimiento que se ha ido generando en los estudios sobre el sistema escolar, se ha llegado a identificar la gestión de la calidad de los centros educativos como el proceso clave para promover una educación de calidad.

La Reforma de la Educación emprendida en el último decenio en todos los países latinoamericanos, comporta no solamente un cambio en los planes y programas de estudio o un cambio de metodología en la enseñanza. La Reforma implica el reconocimiento de un nuevo rol de la educación en la sociedad y ello supone un profundo cambio cultural en la escuela. Dicho cambio no se da por decreto, requiere ser promovido y por lo tanto gestionado, para que un conjunto de innovaciones prenda y se haga carne en aprendizajes más relevantes y más significativos para los alumnos.

---

<sup>32</sup> RUPÉREZ, López. 1999. Citado por: PROYECTO CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile, 2002. p. 2.

A partir de los procesos de Reforma se han desplegado una multiplicidad de estrategias y recursos para mejorar los procesos educativos en un intento por reducir, en alguna medida, la brecha calidad – equidad.

*Sin embargo, no basta con dotar a las escuelas con diversos recursos de aprendizaje, por ricos que éstos sean. Para que ellos puedan ser aprehendidos y apropiados por la comunidad escolar, se requiere intencionar y fortalecer la gestión interna y externa del establecimiento para que esta se transforme en el hilo conductor que enhebre tanto la organización como los recursos en torno a los aprendizajes de los alumnos<sup>33</sup>.*

Entendemos, entonces, a la gestión escolar integral, como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, cual es, la de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. En este sentido para el proyecto CIGA gestionar, “implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad. Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución”<sup>34</sup>.

La estrategia para gestionar una educación de calidad, es buscar un concepto que de cuenta de la complejidad de la escuela.

La necesidad de conceptualizar un modelo de gestión integral de calidad para los centros escolares surge desde tres constataciones: del reconocimiento de “la

---

<sup>33</sup> Proyecto CIGA. Gestionando una Cultura de Calidad en la Educación. Chile, 2002. p. 2.

<sup>34</sup> Ibid., p. 2.

escuela como una organización compleja; de la percepción de que el rol de la escuela ha cambiado, sin que se perciban señales profundas de su transformación; y de la necesidad de concebir una gestión capaz de articular en forma sistémica las innovaciones que impulsan los procesos de reforma educacional”<sup>35</sup>.

Son múltiples las razones que sustentan la complejidad de la escuela. En primer lugar, su objeto mismo cual es formar personas; el impacto que esto tiene en la estructura social y económica; el hecho de tratarse de un proceso gradual y a largo plazo, lo que dificulta y torna imprecisa la medición de sus efectos; la diversidad de actores que a ella concurren: alumnos, docentes y familias y el consecuente encuentro - o desencuentro - generacional; la heterogeneidad sociocultural y económica de los diversos contextos; las interacciones jerárquicas que se establecen con las distintas instancias sectoriales involucradas y finalmente, por la diversidad de demandas que a ella concurren desde los distintos ámbitos de la sociedad, salud, justicia, trabajo y de la propia comunidad de la cual forma parte.

El cambio de rol de la escuela se avizora desde distintas perspectivas. La revolución científica y tecnológica - y su consiguiente impacto en los modos de producción y organización social - ha desplazado a la escuela como el "locus" del conocimiento. Se reconoce que el conocimiento navega, circula, se reproduce y se

---

<sup>35</sup> Ibid., p. 3.

multiplica a una velocidad inimaginable, y que ningún currículo que descansa sobre contenidos será capaz de contener. En efecto, debido a la aceleración en la producción de nuevos conocimientos, el currículo se distancia cada vez más de ellos, lo que lleva inevitablemente a la obsolescencia del mismo.

Desde otra óptica, se observa la pérdida de capacidad de socialización de la escuela, en la medida que la familia ha cambiado radicalmente su estructura a lo largo del último siglo, en tanto la escuela se ha mantenido incólume a los cambios de época. Desde los proyectos de desarrollo económico y social, asimismo, se constata el desvanecimiento de la "promesa social" de la escuela como vehículo privilegiado de ascenso social. La devaluación de la educación y el desempleo ilustrado - fenómenos antes sólo propios de las sociedades desarrolladas - son realidades que nos golpean día a día.

Finalmente, la crisis de identidad, producto de la globalización y los cambios sociales, que afecta a toda la sociedad, pero en particular a los jóvenes, obliga a repensar la gestión de la escuela a través de una visión sistémica de la organización que permita articular la mirada en torno a la ocurrencia de los aprendizajes otorgándoles sentido y dirección estratégica.

**2.2.2 Características para una Gestión Escolar de Calidad.** Las características propias de una Gestión Escolar de Calidad tienen que ver con el liderazgo, la

cooperación, el trabajo en equipo, la relación personal, la autonomía para tomar decisiones y la participación.

1. *El Liderazgo*: Es importante tener en cuenta que las organizaciones educativas son sistemas vivos, cambiantes que requieren líderes adecuados para que dirijan los procesos de transformación y evolución de las mismas.

Estos líderes educativos deberán planificar y concretar nuevas posibilidades de acción no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto. Según Jaime Grinberg<sup>36</sup>,

*Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables y estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social<sup>37</sup>.*

El líder ha de buscar la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas, además de ser un visionario y a la vez un pragmatista que planifica sus acciones en pos de alcanzar metas sometidas a continuas evaluaciones.

---

<sup>36</sup> GRINBERG, J. citado por TENNUTTO, Martha et al. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio, 2004. p.102.

<sup>37</sup> Ibid., p. 103.

Su importancia reside en que “no se trata de una tarea solitaria, ya que el líder se define en función de los integrantes de las instituciones logrando en ellos un efecto de sentido que hace coordinar las acciones de todos, para lograr los propósitos dentro de un marco de valores específicos”<sup>38</sup>, es decir, el rector o líder ha de trabajar con la comunidad educativa para generar un sentido de pertenencia institucional y así se trabaje en función de un solo proyecto.

*2. Relaciones Personales:* Las relaciones personales han de enfocarse hacia la creación de ambientes de trabajo propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación a través del aporte de ideas y sugerencias que son propuestas como alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar, así mismo espacios donde se alienta la tarea de otros y se reconozca que todos son importantes como un grupo con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

Se debe asumir un estilo cooperativo de trabajo en el cual los conflictos sean abordados, se tomen decisiones en forma acordada y se ofrezcan otras alternativas, generándose de esta manera un clima institucional que permita el trabajo colaborativo, en el que cada una de las personas se sienta cómoda e interesada en trabajar en ese lugar.

---

<sup>38</sup> DURAN PINEDA, Yamile. Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas, del municipio de Bucaramanga. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2005. p. 71.

3. *Trabajo en Equipo*: El trabajo en equipo, requiere de un cambio cultural en la comunidad educativa, cambios en sus rutinas, concepciones y hábitos; de esta manera se oriente a:

*desarrollar un trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde se reconoce el trabajo de los actores educativos, como profesionales de la educación pero a la vez como seres humanos, entendiendo la toma de decisiones como el juicio que se hace sobre el valor de la información de la cual se dispone y sobre la conveniencia de algunas alternativas construidas grupalmente, las que conforman un abanico con limitantes y posibilidades para llevarlas a la práctica*<sup>39</sup>.

La conformación de equipos de trabajo, no es equivalente a la constitución de grupos, a pesar de que pueden existir algunos puntos en común. El grupo es considerado como un macro individuo, donde el comportamiento se efectúa en dos niveles: *el de la tarea común y el de las emociones comunes*, por lo que surge la tendencia a pensar que cada integrante representa una función especializada, que permite entender lo que le pasa a todo el grupo; y por otra parte que los miembros se combinan en forma involuntaria para actuar. De esta forma se corre el riesgo de tomar una parte como el todo, ya que en cada uno de nosotros resuena lo que su historia, experiencia, situación personal y formación le permiten.

Por su parte, la noción de equipo encierra la preocupación central en la creación de organizaciones. Al respecto Ernesto Gore afirma: *“los equipos surgen como formas de trabajo capaces de dar respuesta a las necesidades de especialización*

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 72.

*e integración, a estructuras más flexibles y a la organización del saber*<sup>40</sup>. En la práctica, la dinámica del trabajo en equipo puede observarse cuando los miembros van construyendo acuerdos y significados comunes comprometiéndose con la tarea que asumen.

En conclusión, el trabajo en equipo es una modalidad que articula las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y objetivos a obtener. Implica una interdependencia activa entre todos los miembros que comparten y asumen un proyecto, por lo cual debe basarse en la confianza y el apoyo recíproco de los integrantes.

4. *La gestión como proceso participativo*: “Participar en un centro escolar es la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él”<sup>41</sup>. La participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión del centro es un hecho sobradamente reconocido que se manifiesta en cualquier sociedad democrática ya que la constitución y supervivencia de ésta se fundamenta sobre todo en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y de los grupos sociales.

---

<sup>40</sup> GORE, E. citado por DURAN PINEDA, Yamile. Concepciones y prácticas predominantes de gestión escolar en cuatro instituciones educativas, del municipio de Bucaramanga. Bucaramanga : Universidad Industrial de Santander, 2005. p. 73.

<sup>41</sup> ANTÚÑEZ, Serafín; GAIRÍN, Joaquín. La Organización Escolar : Práctica y fundamentos. Barcelona : GRAÓ, 1996. p. 65

La participación es, a la vez, un instrumento eficaz para tratar de garantizar el desarrollo del derecho fundamental a la educación. Por otra parte, concebimos el centro escolar como un sistema abierto, permeable y dependiente que desarrolla y cumple sus funciones condicionado por la interacción de los elementos internos y los del entorno. Así pues, la intervención de otros miembros de la comunidad escolar, además de los enseñantes, en los procesos de organización y gestión está suficientemente justificada y no únicamente porque las leyes lo reconozcan explícitamente. A esa razón se añade el hecho de que la complejidad de la gestión del centro escolar reclama la presencia numerosa de personas para que puedan colaborar y participar según sus capacidades y competencias.

De esta manera, los propósitos de los centros escolares pueden promover procesos participativos orientados por las siguientes finalidades<sup>42</sup>:

- Educativa: Mediante el ejercicio de la participación se pretende preparar y *capacitar a los miembros de la comunidad escolar* para la democracia, la autonomía y la libertad responsable.
- Gestora: Entendida como contribución a las tareas de organización, funcionamiento y gobierno del centro.

---

<sup>42</sup> ANTÚÑEZ, Op cit., p. 65

- De colaboración en la toma de decisiones curriculares: Se trata de ayudar a que los maestros lleven a cabo procesos de toma de decisiones compartidas respecto a la planificación y desarrollo del currículo.
- Control social: Permite a los estamentos no docentes intervenir en procesos de supervisión de la actividad general del centro en los aspectos administrativos y docentes.
- Interiorización del Proyecto Educativo de centros: cuando mediante el ejercicio de la participación se contribuye a conocer y asumir los objetivos de la institución y a aumentar la motivación y el sentimiento de pertenencia de sus miembros.

Una participación eficaz y satisfactoria debería estar caracterizada por los principios de corresponsabilidad, cooperación, coordinación, autoridad y democracia.

**2.2.3 Componentes sobre los que actúa la Gestión Escolar.** El Plan de Mejoramiento Institucional propuesto por el MEN plantea trabajar la gestión escolar para fortalecer los d+distintos procesos en función de los resultados

académicos de los estudiantes, fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional -PEI- y comunidad educativa<sup>43</sup>.

Los componentes de la gestión Institucional propuestos para la elaboración de planes de mejoramiento, son:

- Gestión académica. Su *campo de acción* es el diseño, desarrollo y evaluación del currículo. Los aportes del rector, docentes y coordinadores en cuanto a conocimientos, experiencias, innovaciones, investigaciones, entre otros, impulsan el desarrollo y mejoramiento institucional para conseguir los objetivos propuestos. Sus *referentes* son los resultados de las evaluaciones y los estándares básicos de competencias. Sus *áreas de trabajo* comprenden el plan de estudios, la articulación entre grados, niveles y áreas, los métodos de enseñanza, los proyectos transversales, la investigación e innovación y el clima de aula.

Sus *oportunidades* de mejoramiento tienen que ver con actividades en integración curricular, acuerdos pedagógicos, diálogo entre grados, áreas y niveles, tiempos para el aprendizaje, sistema de evaluación interna, uso de resultados y uso pedagógico de recursos.

---

<sup>43</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. En: Planes de Mejoramiento: y ahora... ¿Cómo Mejoramos? No. 5 (Ene. 2004); p. 15-18

- Gestión administrativa y financiera. Su *campo de acción* es la planeación, desarrollo y evaluación de acciones que respalden la misión de la institución mediante el uso efectivo de los recursos. Sus *referentes* son las normas sobre aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos, y los procesos y procedimientos. Sus *áreas de trabajo* comprenden el apoyo administrativo a la actividad académica (información y registro), apoyo financiero y logístico (bienes), servicios complementarios y recursos humanos.

Sus *oportunidades* de mejoramiento implican actividades en servicios internos, biblioteca, laboratorios, inventario de bienes y reingeniería.

- Gestión de la comunidad educativa. Su *campo de acción* vincula a los miembros de la comunidad y a la institución con su entorno, a fin de fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI. Sus *referentes* son el contexto de la institución, el proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, los resultados de las evaluaciones y los proyectos transversales. Sus *áreas de trabajo* comprenden la participación, la prevención, la convivencia, la inclusión y permanencia.

Sus *oportunidades* de mejoramiento se relacionan con actividades de formación, acuerdos de convivencia, proyecto de vida, uso del tiempo libre y dirección de grupo.

- Gestión directiva. Su *campo de acción* es la institución educativa en su conjunto, lo cual se manifiesta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia. Bajo el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se dirige estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión. Sus *referentes* son la gestión académica, la gestión administrativa y la gestión de comunidad. Sus *áreas de trabajo* están en el direccionamiento estratégico, la planeación, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima institucional.

Sus *oportunidades* de mejoramiento tienen que ver con actividades para crear una visión compartida, proyección y definición de prioridades, procesos comunicativos y conformación del equipo de gestión institucional.

Del Plan de Mejoramiento depende que nuestros niños y jóvenes reciban una educación académica relevante y pertinente en lo social e individual. Una educación eficaz para que alcancen los objetivos previstos a medida que avanzan en su formación y tener instituciones más eficientes capaces de emplear de manera óptima sus recursos y oportunidades de gestión a fin de mejorar los resultados de la gestión escolar.

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

#### 3.1 CLASE DE ESTUDIO

La naturaleza del proyecto determinó su realización bajo un enfoque de investigación cualitativa, ya que explorar la incidencia de la estrategia de fusión en la gestión escolar de una institución educativa oficial del área metropolitana de Bucaramanga, implicaba una mirada a la realidad subjetiva de los participantes que la investigación cualitativa permite reconocer, dado que ésta “se aproxima a las distintas situaciones sociales para observarlas, describirlas, analizarlas y así llegar a comprenderlas”<sup>44</sup>; en términos de Bonilla y Rodríguez,

*Se Intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tiene de sí mismos y de su realidad*<sup>45</sup>.

Se aplicó la estrategia “grupo de discusión”<sup>46</sup>, de carácter sociológico, dado que éste permite captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones

---

<sup>44</sup> FORERO BULLA, Clara María. El maestro como investigador de su propia práctica pedagógica a partir del modelo etnográfico y de investigación acción participativa. Bucaramanga : UCC, 1994. p. 7.

<sup>45</sup> BONILLA, Elsy y RODRIGUEZ, Penélope. La investigación en Ciencias Sociales. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá : Presencia, 1995. p. 68.

<sup>46</sup> VELEZ RESTREPO, Olga Lucia; GALEANO MARÍN, María Eumelia. Investigación Cualitativa : Estado del Arte. Medellín : 2002, p. 22-24.

imaginarias y afectivas dominantes en un determinado grupo o clase social. Se opta por esta estrategia, porque crea una situación discursiva para conocer el pensamiento de directivos y maestros acerca de la estrategia de fusión, los aspectos que han favorecido u obstaculizado la gestión escolar y los cambios que se han dado en la gestión escolar a partir de la implementación de la estrategia de fusión en las instituciones escolares. De esta manera se da sentido social a la problemática emergente. El grupo de discusión opera como simulación de otros espacios de discusión. Es completamente artificial, pero lleva inscritos en él las formas de discusión posibles entre grupos naturales.

### **3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES**

El *escenario* elegido fue una institución educativa de carácter oficial del Área Metropolitana de Bucaramanga que ha sufrido el proceso de fusión, su población estudiantil proviene de los estratos uno, dos, tres y cuatro.

Tiene una trayectoria de 35 años y en sus inicios fue constituido como centro educativo para básica secundaria y media vocacional. A partir de la Resolución No. 12437 del 28 de octubre de 2002 de la Secretaría de Educación Departamental, se integra con ocho concentraciones escolares.

En la actualidad la Institución cuenta con una Rectora, 16 coordinadores, 8 de los cuales pertenecen a la sede principal y los restantes distribuidos en sus sedes

anexas. El equipo docente está conformado por 317 maestros de los cuales 193 laboran en la sede principal y 124 en las sedes anexas. El total de estudiantes es de 9514, adscritos 5543 a la sede principal y 3971 a las sedes anexas (Ver cuadro 2).

Cuadro 2. Población, sedes anexas al INEM

DENOMINACIÓN ANTERIOR	DENOMINACIÓN ACTUAL	No ESTUDIANTES	No MAESTROS	No COORDINADORES	BARRIO
INEM Custodio García Rovira"	Instituto INEM sede A	5.543	193	8	Provenza
Concentración escolar el Rocío	Instituto INEM sede B	552	18	1	El Rocío
Concentración escolar Yira Castro	Instituto INEM sede C	454	14	1	Manuela Beltrán
Concentración escolar Dangond	Instituto INEM sede D	373	12	1	Dangond
Concentración escolar Hogar San José	Instituto INEM sede E	464	14	1	Provenza
Concentración escolar Divino Salvador	Instituto INEM sede F	510	16	1	Diamante II
Concentración escolar Toledo Plata	Instituto INEM sede G	376	11	1	Toledo Plata
Concentración escolar Medalla Milagrosa	Instituto INEM sede I	675	21	1	Porvenir
Concentración escolar San Pablo	Instituto INEM sede K	567	18	1	Bucaramanga
<b>TOTAL</b>	-	<b>9514</b>	<b>317</b>	<b>16</b>	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el INEM.

La *muestra* fue elegida por conveniencia; estuvo conformada por las sedes A, I y K; participaron en la investigación la rectora, nueve coordinadores (4 mujeres y 5

hombres), siete maestros (3 mujeres y 5 hombres), doce estudiantes (3 mujeres y 9 hombres) y tres madres de familia. La muestra de estudiantes y padres de familia se encuentran en estrato 1, 2 y 3; los directivos y maestros son licenciados, algunos con postgrados y la mayoría con especializaciones (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Participantes de la investigación

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>INSTITUTO INEM SEDE A</b>	<b>INSTITUTO INEM SEDE I</b>	<b>INSTITUTO INEM SEDE K</b>	<b>TOTAL</b>
RECTORA	1	-	-	<b>1</b>
COORDINADORES	7	1	1	<b>9</b>
MAESTROS	3	2	2	<b>7</b>
ESTUDIANTES DE 5º, 6º Y 7º	7	2	3	<b>12</b>
PADRES DE FAMILIA	1	2	-	<b>3</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir del número de entrevistas realizadas.

### **3.3 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para recolectar la información se utilizaron diferentes técnicas:

La entrevista: permitió sondear lo que piensan los sujetos participantes; simultáneamente se realizaron charlas informales, entrevistas semiestructuradas personales y grupales para identificar las áreas de interés (Ver anexo D); posteriormente con el fin de explorar otros aspectos más profundos se realizaron entrevistas a profundidad, las que permitieron adentrarnos en el significado que para los participantes ha tenido el proceso de fusión.

Las entrevistas grupales se aplicaron a los estudiantes en tres grupos compuestos de 3 o 4 personas; se tuvo la ventaja de poder interactuar más libremente con los participantes para obtener información detallada, lo que se pudo apreciar en el proceso de responder las diferentes preguntas; con los profesores y coordinadores, con la rectora se realizó entrevista individual.

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron con todos los participantes; la información obtenida sirvió como base para desarrollar posteriormente entrevistas a profundidad. Asimismo al Trabajador Social del INEM, a un funcionario de la Secretaria de Educación Departamental de Santander, lo que coadyuvó a obtener información significativa y completa de la realidad estudiada y triangular la información con la obtenida de la muestra; se efectuaron también charlas informales con algunos maestros para aclarar dudas del investigador.

Otra técnica utilizada fue la observación, la que permitió tener un conocimiento del contexto institucional y del entorno que rodeaba a las personas cuando fueron entrevistadas. La observación directa e indirecta permitió confirmar o no la información suministrada en las entrevistas y en los documentos consultados, garantizando mayor validez de los resultados.

También se utilizó la técnica de análisis documental, consistente en hacer un análisis del texto de documentos propios de la Institución como el PEI, las políticas

y directrices que sobre fusión institucional se han planteado a través de leyes y decretos y en fin, otros documentos pertinentes.

La información fue registrada en el diario de campo, en grabaciones de audio, fotografías y cuadernos de notas, instrumentos que permitieron registrarla tal y como fue expresada verbal y no verbalmente.

### **3.4 PROCESO DE ANÁLISIS**

El análisis de la información se realizó a lo largo de la investigación; en este proceso se transcribió la información recolectada para dar inicio a la codificación de la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas descritas anteriormente y así poder ubicar los datos según los ejes transversales: ser, sentir y querer ser y en posibles precategorias que surgieron. Posteriormente fueron examinados los segmentos de precategorias estableciendo posibles categorías y subcategorias (Ver anexo E); después de releer la información se reestructura y ubica en forma definitiva en categorías, subcategorias y categorías culturales sistematizadas en una matriz que se presenta en el cuadro 4.

El documentar, archivar y depurar la información que se iba registrando desde el momento mismo en que se inició la recolección de la información, permitió hacer un monitoreo permanente de los datos de tal forma que la información no relevante o desprovista de significación no fue tomada en cuenta; así mismo,

cuando hubo saturación de información se concluyó con la búsqueda de categorías. Vale la pena resaltar que las categorías culturales fueron tomadas desde la voz de los investigados.

**Validez.** La interpretación se realizó a partir de la triangulación que consistió en relacionar los resultados de la investigación con la teoría formal, los antecedentes y la visión de las investigadoras, de esta manera se posibilitó tener una imagen clara y representativa de la realidad estudiada, dado que se confrontaron los resultados desde diversas técnicas como la entrevista, la observación y el análisis de documentos y desde diferentes fuentes de información como directivos, estudiantes, profesores, padres de familia, Trabajador Social, Secretaria de Educación Departamental. Así fue posible lograr una ponderación de la evidencia y garantizar la validez interna del estudio.

#### 4. HALLAZGOS

La investigación se generó con el interés de determinar hasta qué punto las políticas educativas, especialmente la estrategia de fusión, afecta la gestión de directivos y maestros de la Institución educativa objeto de este estudio.

Los hallazgos permitieron caracterizar el *ser, sentir y querer ser* de la comunidad educativa de la Institución, e identificar los aspectos que han favorecido u obstaculizado la gestión escolar de directivos y maestros. La interpretación se centró en los tres ejes temáticos y en las categorías de análisis identificadas a lo largo del proceso de investigación. El cuadro 4, muestra las categorías, subcategorías y categorías núcleo que emergieron. A partir de los datos organizados se hizo interpretación y análisis de la información, la que se presenta a continuación:

Cuadro 4. Matriz de categorías y subcategorías

EJES	CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	CATEGORÍAS CULTURALES
SER	<i>La fusión consiste en que una Institución más grande absorbe a otras más pequeñas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Vamos al INEM, o la rectora nos visita”.</li> <li>- No es lo mismo la fusión que la integración.</li> </ul>	Todo se maneja desde la sede A... pero no hay supervisión pedagógica ni administrativa...
	<i>Se han querido generar ciertos procesos, pero se ha dado lo contrario</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Son cambios de forma pero no de fondo”.</li> <li>- “El trabajo en equipo se reduce a reuniones”.</li> <li>- “No conocemos ninguna de las Instituciones fusionadas”.</li> <li>- “Antes de la fusión teníamos más libertad, más autonomía institucional...”</li> <li>- “Con el proceso de fusión la gestión escolar no ha cambiado mucho”.</li> <li>- Las sedes han perdido su identidad.</li> </ul>	“El colegio se volvió un pozo deforme, se agrandó sin saber de qué manera se va a alimentar, cuidar, orientar y dirigir”
	<i>Se ha perdido, pero también se ha ganado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Los niños que culminan la primaria pueden acceder a un cupo”.</li> <li>- Compartir infraestructura y recursos... una utopía.</li> </ul>	Se tiene “...facilidad de cupo”, pero “...no se tienen recursos”
	<i>No sólo la fusión sino otras políticas inciden en la calidad educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La ubicación y masificación generan problemas disciplinarios y académicos”.</li> <li>- “Como consecuencia del proceso de ampliación de la cobertura, se perdió el proceso de selección... todo el mundo entra”.</li> <li>- “Se está asistiendo al sepelio de la educación media diversificada y técnica en Colombia”.</li> <li>- “Sólo se ha pensado en la racionalización del gasto público”.</li> <li>- “Cuando las cosas son demasiado grandes se vuelven inmanejables... al crecer la institución, crecen los problemas”.</li> <li>- “Lo gratuito no es lo mejor”.</li> <li>- La supuesta participación.</li> </ul>	En Colombia la educación no responde a un proceso; al gobierno le parece que algo es bueno y de una vez lo implementa
SENTIR	<i>Desde el rechazo hasta la aceptación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Nos lanzaron al agua sin saber nadar”.</li> <li>- “...no tenemos nada que ver con eso”.</li> <li>- “Pertenece al INEM... un orgullo”.</li> <li>- “...los niños de bajos recursos tienen la posibilidad de ingresar al INEM”.</li> <li>- “El INEM... ha entendido el cambio y lo ha aceptado”.</li> </ul>	Al principio hubo rechazo, pero “...nos tocó...” adaptarnos al nuevo sistema
QUERER SER	<i>El aumento de cobertura implica mejoramiento de infraestructura física, académica, administrativa y de servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar espacios físicos, tener laboratorios, salas de informática, bibliotecas.</li> <li>- “Acercamiento entre todas las sedes... rotaciones de profesores de primaria y secundaria”.</li> <li>- “Dar en las sedes la misma enseñanza que se da en el INEM”.</li> <li>- “Quedar independientes”.</li> </ul>	“ Ser una Institución excelente en planta física y académicamente”

## 1. LA FUSIÓN CONSISTE EN QUE UNA INSTITUCIÓN MÁS GRANDE ABSORBE A OTRAS MÁS PEQUEÑAS

*Todo se maneja desde la sede A...  
pero no hay supervisión pedagógica  
ni administrativa...*

Esta primera categoría encontrada dentro del eje temático SER, contempla las concepciones que la comunidad educativa investigada, posee acerca de lo que es la fusión o integración, aspecto importante de explorar por cuanto tales representaciones mentales orientan las acciones de los individuos, en este caso, la forma como asumen el proceso de gestión en la institución.

### **“Vamos al INEM, o la rectora nos visita”**

En esta primera subcategoría se capta que la fusión para la mayoría de estudiantes y maestros es una cuestión de llevar y traer en cuanto indican que “...van al INEM a hacer tecnología e informática” y a “llevar actividades culturales y deportivas a la sede principal”, además hacen mención a que tienen un “cupos fijo”, y señalan que “pasé derecho, no hacen examen”.

Para los padres de familia la fusión consiste en que sus hijos tengan un “...cupos en el INEM” y que la matrícula se realice en cada sede, lo cual se ratifica cuando dicen “toda la matrícula se hizo aquí”; esto quiere decir que los padres de familia

conciben la fusión como un beneficio de lo que les puede brindar el INEM, porque expresan “se tiene un cupo fijo...” “así los cupos no los hubiese, la Rectora los conseguía y los había”, igualmente manifiestan que la Rectora “...fué a la Secretaria de Educación y ésta les mandó los profesores que hacían falta en la sede I”.

La política de fusión, tanto para los estudiantes, profesores y padres de familia es considerada como una actividad instrumental consistente en hacer presencia física, en intercambiar servicios, en ubicar a las personas, en realizar visitas a las instituciones. Se da primacía a aspectos de tipo formal más que a procesos que impliquen cualificación de la gestión. Para los padres de familia es más una acción de tipo pragmático o utilitarista, dado que lo que interesa es la consecución de cupos o la facilidad para entrar sin examen de admisión como lo afirman algunos de ellos.

Para algunos profesores, la fusión no ha generado una dinámica institucional en la que trabajen colectivamente la sede principal y las sedes anexas.

***“No es lo mismo la fusión que la integración”***

Al respecto los directivos hacen una diferenciación entre fusión e integración, al manifestar que “no es lo mismo” porque la primera “...no genera una dinámica institucional de cercanía”; igualmente para ellos la fusión se da “cuando se

combina lo uno con lo otro, se mezcla”, además “es una política de estado”; la integración “es unir en un solo programa que va desde cero a once grado, con la misma filosofía, misión, visión, objetivos y el mismo perfil de estudiante”, “es unir a las instituciones”; implica además, “un proceso de acercamiento para que se trabaje en función de un solo proyecto educativo y para generar un sentido de pertenencia institucional”.

Por otra parte, algunos maestros también resaltan la diferencia entre estos dos términos porque señalan que la fusión es “anexar, meterse uno entre otro”. En cambio “...la integración es conocimiento interpersonal, trabajo conjunto, unión, organización en grupo, hacer objetivos comunes”, además “...es un poco más independiente”.

Así como se encuentran maestros y directivos que hacen una diferenciación entre los dos términos, para otros es igual ya que expresan: “integración es sinónimo de fusión”, “entre fusión e integración no hay ninguna diferencia”. Un directivo en particular piensa que la integración es una consecuencia de la fusión, pues dice “fusión es unir y cuando se une se trata es de integrar”.

Las diversas formas de interpretación de estos términos puede haberse originado en que el MEN los usa indistintamente; en algunos documentos se refiere a reorganización, a asociación, a integración o a fusión (Plan Educativo para la paz 1999-2002, Ley 715/2001, Plan Decenal de Educación 1996-2005, Directiva N°

15/2002); así mismo la Secretaría de Educación Departamental plantea la integración de establecimientos educativos, por lo que existe confusión entre profesores, directivos, estudiantes acerca del verdadero significado de esta política educativa. Pero, llámese como se llame, lo importante es que los profesores consideran que no ha habido mucha relación entre las instituciones, por lo que los resultados de la implementación de la política no son los esperados, lo que se evidencia cuando afirman “siempre se ha trabajado aparte... primaria por un lado y bachillerato por otro”.

Al respecto Francisco Cajiao considera que “la integración es fusión y éstas son buenas cuando respetan una identidad institucional, cuando se trabaja de manera acertada, si se logran fusionar niveles de calidad y se optimiza el manejo de los recursos pedagógicos”<sup>47</sup>. Por ello, lo importante es la construcción de una nueva entidad que recoja y reorganice lo existente bajo un nuevo objetivo común para potenciar lo que se venía haciendo de manera individual.

---

<sup>47</sup> CAJIAO, Francisco. Pertinencia e identidad, norte para la integración. En: Al Tablero. No. 21 (2003); p. 6.

## 2. SE HAN QUERIDO GENERAR CIERTOS PROCESOS, PERO SE HA DADO LO CONTRARIO

*“El colegio se volvió un pozo deforme,  
se agrandó sin saber de qué manera  
se va a alimentar, cuidar, orientar y dirigir”*

### ***Son cambios de forma pero no de fondo***

La mayoría de directivos y maestros señalan que se sigue trabajando como antes “...la primaria allá en sus sedes y nosotros acá con nuestra secundaria”; además mencionan que “ni siquiera se conocen”, “*la independencia ha seguido*”; el Rocío ha seguido siendo la escuela del Rocío, es decir, son cambios de forma pero no de fondo... así tengan el uniforme del INEM, intrínsecamente no tienen la filosofía del INEM...”. Igualmente mencionan que el “...único contacto que tienen con los compañeros de las demás sedes es en reuniones generales” y en los “...encuentros de profesores de primaria con los de secundaria que la rectora ha intentado hacer”, pero “han tenido poco efecto...”, porque “...cada uno coge por su lado”. Se ratifica en estos testimonios lo captado en la anterior categoría en cuanto a la poca relación existente entre las instituciones, llámese fusión, integración...

Lo anterior se ratifica cuando la rectora manifiesta que “se hacen encuentros de días enteros para socializar, acercarnos, conocernos...”, en tales reuniones “se han encontrado los de primaria con los de secundaria, pero falta profundizar en

ese acercamiento, en ese conocimiento para que aumente el sentido de pertenencia”, además afirma que “hay dificultades, pero es posible superarlas; es bueno y satisfactorio liderar una empresa de éstas, es un buen ejercicio”.

Ante la falta de integración evidenciada en los testimonios, es importante reflexionar sobre los procesos de cambio y de ajustes que ha vivido la institución y sobre los factores que han detenido las dinámicas que traía cada uno de los centros fusionados, los que fueron planteados y analizados en las siguientes categorías y subcategorías.

#### ***El trabajo en equipo se reduce a reuniones***

Un grupo de coordinadores y maestros manifiestan que no se da un verdadero trabajo en equipo, pues hay pocos encuentros entre la sede principal y las sedes anexas. Ellos dicen que “los profesores de primaria han venido más que nosotros allá... el único trabajo que realizamos en grupo es al principio de año donde se planean las diez escuelas de igual manera” o “la coordinadora es la que mayor contacto tiene con la rectora y ella nos trae lo que se dice y se dispone en el consejo directivo”; de igual manera “los consejeros asisten los miércoles a las anexas para revisar su trabajo en el campo psicológico, asesorías de los muchachos”, y “los orientadores escolares van a las escuelas anexas los martes”. Estas afirmaciones se corroboran cuando la rectora expresa: “se hacen

encuentros de coordinadores cada quince días, se tratan asuntos académicos, se dan pautas directrices para que ellos operacionalicen las instituciones”.

La sede principal, según profesores, no está manejando en equipo las actividades y los problemas que presenta la Institución Educativa, porque el contacto que tienen con las demás sedes es poco y se reduce solamente a planear y dar asesorías, pero sin la participación de profesores, estudiantes. Sólo un pequeño grupo es quien cumple esta función, la que está centrada en el consejo directivo.

***“No conocemos ninguna de las instituciones fusionadas”***

La relación entre los maestros de la sede principal con las demás sedes no ha sido la más satisfactoria dado que algunos de ellos revelan no conocer a ninguna de las instituciones fusionadas cuando expresan que “...no hay intercambios”, “...la coordinadora es la que va más al INEM”, “...no tenemos ningún contacto con la sede A”, “...ni siquiera nos conocemos” “...no conozco ninguna de las Instituciones fusionadas” o “solamente tenemos integración con la Medalla, con las otras sedes no tenemos ningún contacto” (lo afirma un directivo). Los padres de familia por su parte afirman que “sus hijos todo lo hacen aquí en la Medalla Milagrosa” lo que muestra el desconocimiento de las demás sedes.

Por su parte, un asesor de campo de la sede principal señala: “hasta ahora no me he tenido que meter con nada en las secciones de primaria, entonces yo sigo

ejerciendo la misma función que venía ejerciendo antes”; sin embargo otros coordinadores testifican que “...ha habido acercamiento e integración para el manejo administrativo”, además “...los de primaria vienen, pero pocas veces”, “...vienen a las actividades que realizamos...”. Con ello se está reafirmando la concepción que se tiene de la fusión como el hecho de ir y hacer presencia, más no de integrarse a través del conocimiento interpersonal y del trabajo conjunto.

***“Antes de la fusión teníamos más libertad... más autonomía institucional...”***

A partir de la fusión los coordinadores de las sedes anexas al INEM perciben que perdieron autonomía en cuanto a la forma de trabajar; y así mismo perciben que la jerarquía de poder ha cambiado por lo que en sus testimonios expresan: “antes estábamos sueltos, más independientes... dependíamos era del coordinador y éste dependía directamente de la Jefatura de Núcleo”, además “habían cosas que se hacían sin tener que consultar al jefe de núcleo”; ahora “todo depende del colegio principal, todo hay que consultarle directamente al rector”.

La mayoría de maestros de las escuelas anexas sienten que “se ha perdido autoridad y autonomía” ya que las decisiones y presupuesto dependen de la sede principal, porque para realizar cualquier actividad “hay que contar con el visto bueno de allá” (se refiere a la sede principal), “... ya todo es dependiendo del INEM; si tenemos una actividad, todo toca comentarle al INEM y si hay una

necesidad también”, “este año no hemos recibido un sólo peso, no hay para comprar, se acabó lo que había, no hay nada” y “cuando uno tiene su propio presupuesto sabe qué tiene y puede hacer”. Estas expresiones dejan ver la noción de autoridad que se maneja, la cual lleva intrínseca la noción de poder y la de subordinación manifestadas en los siguientes testimonios: “...el coordinador depende del INEM, éste convoca a través de él y simplemente ellos (se refieren a los maestros de las sedes anexas), acatan ordenes del INEM y de la Secretaria de Educación...”, también al referirse a cómo la sede principal es la que tiene la autoridad, afirman “las cosas que se dan allá (en la sede principal) se dan para todas las sedes “, “el colegio impone sus cuestiones... para que hagan lo que se hace aquí”, “siempre tiene que someterse, así usted tenga voz y voto”.

Como se evidencia de los anteriores testimonios, la autonomía se ha visto resquebrajada ya que deben consultar y depender en las decisiones de otro ente que es visto como el colegio principal, pero que a su vez, no llena del todo las expectativas porque no reciben lo que esperan de él, como se captó en los siguientes testimonios; los factores que influyen en la pérdida de autonomía de las instituciones según los profesores es el no poder “...seleccionar a los estudiantes que van a ingresar al INEM”; en este sentido consideran que hubo retroceso.

Como se puede ver, las sedes fusionadas son las más afectadas, puesto que antes “funcionaban como institución descentralizada, con manejo autónomo de presupuesto, de proyecto de aula, de currículo” y en este momento “...no es así”;

se evidencia pérdida de autonomía pues las instituciones más pequeñas dependen de otra instancia en lo administrativo, pedagógico y económico. Las sedes se limitan al cumplimiento y ejecución de órdenes del INEM a través de la coordinadora, quien es la que tiene contacto con el INEM y comunica las decisiones emanadas del consejo directivo; al respecto un maestro de una sede anexa afirma que el coordinador les “dice que tiene que hacer tal cosa porque la señora directora del INEM ordenó y se hace así” o “todo tenemos que comunicárselo a la rectora”

***“Con el proceso de fusión, la gestión escolar no ha cambiado mucho”***

Anteriormente, cada concentración escolar, según algunos coordinadores de la sede principal, contaba con su propio cuerpo administrativo y pedagógico; al fusionarse con el INEM “en las demás sedes, hubo cambios... perdieron al director y aparecen los coordinadores...”. Además “...la gestión era directamente del MEN, porque los INEM fueron nacionales; la gestión administrativa se hacía directamente en Bogotá”, “...el rector tenía contactos con la secretaria de educación y otras entidades”, y “por ser una división especial existía respaldo tanto económico como pedagógico, se tenían comodidades”; ahora “todo se está gestionando con empresas, con egresados para que nos colaboren con pasantías”. “El papel del rector era el mismo pero con menos responsabilidades... el rector se dedicaba a desempeñar su función en la cuestión administrativa” y “la organización la hacía dentro de las cuatro gestiones (según el PEI del INEM:

proceso administrativo y de gestión, proceso de participación y proyección comunitaria, proceso financiero y proceso pedagógico), él delegaba a las personas”, “ahora la sede principal agrupa un determinado número y ese grupo trabaja con un horizonte, con una misma dirección, un mismo plan de estudios, un PEI y un manual de convivencia integrado, un Plan de Mejoramiento enfocado a las nueve sedes”. Al confrontar estos testimonios con el análisis documental se evidencia que estos últimos fueron adoptados de la sede principal por las demás sedes, sin tener en cuenta su propio contexto y sus propias necesidades.

En cuanto a las sedes anexas algunos coordinadores afirman que “antes de la fusión, la labor se seguía igual con una directora a la cabeza, desarrollando las actividades con un coordinador en la mañana y tarde”, “ahora todo toca comunicárselo a la rectora...”.

Con la fusión se han presentado dificultades en la gestión según algunos maestros de las sedes anexas porque “...a veces las cosas que deben hacerse más rápido se atrasan o no se hacen”, porque “...toca esperar las decisiones de la parte administrativa del INEM”; (estos testimonios hacen alusión a proyectos y préstamo de materiales). También unos coordinadores afirman que “hay dificultades administrativas de comunicación, organización y de manejo de grupo” por ejemplo “...no se puede hacer un trabajo individualizado sino masificado en el auditorio y la comunicación no es la mejor”. También la rectora reconoce que “en cuanto a lo académico y administrativo no es tanto lo que se ha mejorado”.

Desde este punto de vista puede entenderse que la nueva organización de la gestión en la Institución Educativa requiere otras reglas de juego completamente diferentes por las transformaciones en las Instituciones Escolares. En este sentido según el PEI, es importante fortalecer los resultados académicos de los estudiantes y la comunidad en general.

### ***Las sedes han perdido su identidad***

Algunos maestros, tanto de la sede principal como de las demás sedes se muestran inconformes con la integración o fusión debido al "...cambio de identidad institucional que no conviene de ninguna manera, porque los mismo sectores tienen su propia cultura, tienen sus propias tradiciones"; por ejemplo, un maestro de la sede principal afirma: "el INEM tenía sus condiciones de funcionamiento y eso se perdió, pues funcionaba con sus esquemas, con su rectores y vicerrectores y ahora no existen con el nuevo colegio", "...realmente el colegio ha perdido como INEM... la filosofía del INEM está torpeada...las especialidades se están acabando para que quede académico...aquí ya no hay departamentos, se acabaron", esto se debe a que "el gobierno no ha querido reconocer lo que son los INEM".

Varios coordinadores de la sede principal también manifiestan haber perdido identidad, porque antes "habían ganado respeto y distinción por ser el mejor colegio de la ciudad...", "se fusionó pero todas (se refiere a las sedes) revueltas,

sabiendo que el INEM tiene características diferentes al colegio tradicional y ahora lo catalogan así”.

Por su parte, otros directivos consideran que hay identidad porque “hoy el sector primaria del INEM, usan los mismos uniformes, el mismo manual de convivencia y ha aumentado el sentido de pertenencia de los niños”; “ los niños cantan el himno, y se sienten felices de pertenecer al INEM...”, además “...ha habido comprensión, colaboración por parte de la rectora...”. El sentido de pertenencia se asume acá, no como la internalización de principios que direccionan el compromiso con la institución, sino como algo aparente y material que implica hacer lo que otros hacen, colocarse un uniforme, cantar un himno, aspectos que poco muestran una verdadera identidad institucional. Hacer únicamente alusión a aspectos indicadores del compromiso puede evidenciar falta de comprensión del verdadero significado de tal aspecto.

### 3. SE HA PERDIDO, PERO TAMBIÉN SE HA GANADO

*Se tiene "...facilidad de cupo",  
pero "...no se tienen recursos"*

***"Los niños que culminan la primaria pueden acceder a un cupo"***

Los estudiantes, padres de familia, trabajador social, algunos maestros y coordinadores, están de acuerdo en que los niños de básica primaria se han beneficiado al tener la posibilidad de continuar sus estudios en la secundaria, es decir, ellos tienen "facilidad del cupo" o "... dónde estudiar" por lo que "se garantiza la estabilidad escolar", favoreciéndose "con esto las clases más necesitadas, las clases más pobres". Esta subcategoría se relaciona con los hallazgos encontrados en relación con la concepción de fusión que tienen los padres de familia.

Según los padres de familia, la tramitología que se hace ahora para que los niños ingresen a sexto grado es más sencilla. Al respecto algunos directivos consideran: "antes tocaba buscar un padrino político, hacer largas filas de noche, de día para tener un cupo en el INEM u otro colegio" y "se recibían solicitudes de ingreso a 6º de todas las escuelas de Bucaramanga". Actualmente "la matrícula se hace de institución a institución", "...pasando un formulario". Al respecto los estudiantes

señalan: antiguamente “para buscar cupo tocaba hacer fila desde las 2:00am – 3:00am, exigían muchos requisitos”.

Al analizar la información se evidencia que los estudiantes, padres de familia y algunos maestros reducen el proceso de fusión a obtener beneficios como tener un cupo, “pasar un formulario y se llega al INEM...”.

La política de asociación de las instituciones educativas según la población estudiada se quedó en la etapa de conformación pues hace falta seguimiento, acompañamiento a las Instituciones; el único beneficio obtenido se reduce a que los niños y niñas que culminan la primaria pueden “acceder a un cupo”.

### ***Compartir infraestructura y recursos... una utopía***

Algunos directivos señalan que antes de la fusión, las escuelas “...manejaban su caja menor”, en este momento, a pesar de ser “...municipales, con limitaciones de recursos”, “todo va a un fondo educativo que es el INEM y de ahí el rector maneja todo, según las necesidades de cada sede”, es decir, la caja menor que ahora manejan las sedes “sólo tiene determinados usos...”, para “...cuestiones de emergencia” o como lo dice la rectora “la sede principal ayuda en recursos a las sedes, con mobiliario, tableros, marcadores, construcción, agua, luz...”. Debido a la situación anterior las sedes se han quejado, ya que “antes manejaban sus propios recursos económicos” y ahora “...para conseguir un aporte de dinero para

resolver un problema prioritario...es complicado porque gasta tiempo”, hay “...pocos recursos”, y “...la alcaldía no le gira a tiempo el dinero a los colegios para que éste pueda responder a las sedes” (testimonio compartido por padres de familia). Las necesidades son muchas pues “El INEM no tiene cómo darle a las sedes cuando uno tiene que arreglar grietas”; también se refieren a que “falta materiales didácticos”, y a que “...los estudiantes dicen que los salones han sido muy calurosos” porque hay mucha gente.

Por su parte para la rectora, “el manejo financiero en el momento que hubo fusión presupuestal, ha hecho que todo se formalice mas, ya las instituciones tienen su caja menor y eso es por ley” y también reflexiona “ellos (se refiere al personal de las sedes) tienen que ir apropiándose que es así y que tenemos que hacerlo así... es cuestión de ley... otra cosa es la costumbre”.

Asimismo ciertos estudiantes señalan que “...falta espacio en el INEM”, porque “los salones estaban hechos para 35 personas y ahora hay 45”. Igualmente algunos maestros dicen que “se hacen proyectos para poder recibir materiales y se le pasan a la rectora”, pero los recursos que manejan las sedes son mínimos; “no tiene ni para materiales”.

Otro beneficio esperado con la fusión de las Instituciones Escolares era “compartir infraestructura” como los laboratorios, aulas de informática de la secundaria por parte de los estudiantes de las sedes, pero no es así, porque los estudiantes siguen trabajando en sus sedes con pocos recursos, por tanto se esta perdiendo

el objetivo primordial de la unificación, la cual permitiría mejorar la calidad educativa a través de la coordinación de las actividades conjuntas donde los estudiantes de primaria como los de secundaria de las sedes tuvieran acceso a todas las dotaciones institucionales. Sin embargo para pocas personas, entre ellos los padres de familia, “la unión con el INEM ha ayudado a los niños a tener aptitudes en informática”.

#### 4. NO SOLO LA FUSIÓN SINO OTRAS POLÍTICAS INCIDEN EN LA CALIDAD EDUCATIVA

*En Colombia la educación no responde a un proceso;  
al gobierno le parece que algo es bueno  
y de una vez lo implementa*

***“La ubicación y masificación generan problemas  
disciplinarios y académicos”***

Para la mayoría de directivos, maestros y estudiantes las más afectadas son las sedes que se fusionaron, pero también la sede principal, por la ubicación y la masificación, la cual genera problemas disciplinarios y académicos.

La comunidad educativa se ha visto afectada en cuanto a la ubicación de las sedes con respecto a la sede principal; al respecto, algunos maestros dicen que “...se mantiene como cierto distanciamiento entre la sede A y las demás subsedes”, “si la institución educativa está retirada es complicado para los jóvenes”. Esta situación es difícil porque “...los padres de familia no tienen plata para pagarle transporte a sus hijos, solicitan cupo en otras instituciones cercanas para que se puedan ir a pie”.

La mayoría de estudiantes, maestros, coordinadores y el trabajador social comparten la idea que “la masificación nos ha afectado...en la parte disciplinaria...”

para controlarla es terrible". Los problemas de comportamiento han aumentado "por el hecho de manejarse una población tan diferente, tan heterogénea", "este colegio es el más grande de Bucaramanga..." por tanto se "...crea un problema disciplinario, de manejo y de desconocimiento de muchas cuestiones personales", por lo que "...se ha puesto en un mismo nivel estudiantes de la misma escuela y se forman roscas de indisciplina".

También hay dificultades académicas según lo afirmado por varios coordinadores; tales dificultades se relacionan con la atención al estudiantado, la cual ha disminuido por "el hecho de tener cursos tan numerosos de 45 o más estudiantes... donde el profesor no se puede detener como debería en las diferencias individuales", entonces "no se alcanza a hacer un seguimiento con tanta gente" y "el departamento de orientación y consejería tiene que dedicar un día a la semana a las concentraciones; eso le resta atención a los estudiantes del INEM"; unos de estos manifiesta: "ya no va a ser igual estudiar porque los profesores van a tener que estar más ocupados".

"No hay calidad porque hay mucha gente", es otra de las preocupaciones de algunos maestros junto con otros coordinadores, pues hacen alusión a: "mantener el nivel académico acá en la institución es difícil, porque los grupos están demasiado grandes y los materiales no pueden ser los mismos", "antes los niños se interesaban más por aprender porque tenían que presentar un examen y si no lo pasaban no los recibían en los colegios", además "no se puede seleccionar a

los mejores estudiantes y por eso hemos tenido muchas dificultades de bajo nivel académico...”.

***“Como consecuencia del proceso de ampliación de la cobertura, se perdió el proceso de selección... todo el mundo entra”***

El trabajador social señala que antes del proceso de fusión “se manejaba todo el proceso de aspirantes al colegio, con un examen de admisión que diagnosticaba cómo el muchacho estaba académicamente” y “si no clasificaba tenía que aspirar a hacer su bachillerato en otro colegio”; de igual manera dice que “ahora se deben aceptar a todos los chicos que vengan de nuestras escuelas anexas sean buenos, regulares...”

Coherente con lo anterior algunos coordinadores de la sede principal manifiestan, “al principio fue incómodo, porque estaban acostumbrados a que en los departamentos se hacía el examen de admisión de los estudiantes y se daban el lujo de seleccionar lo mejor que podían académicamente; se hacían entrevistas y eso comprometía a los estudiantes para que asumieran un comportamiento excelente”.

Por su parte varios maestros de la sede principal dicen que “anteriormente los estudiantes eran seleccionados desde sexto grado y seguían el proceso hasta once grado” y que “ahora se está recibiendo estudiantes de cualquier edad y en

cualquier grado, gente que viene con un degradamiento moral de los diferentes estratos”.

Tal situación deja ver que diversas personas de la sede principal no están de acuerdo con la fusión, por cuanto no se ha podido seleccionar el personal estudiantil con base en ciertos requisitos, como antes lo hacían.

***“Se está asistiendo al sepelio de la Educación Media  
Diversificada y Técnica en Colombia”***

Anteriormente el INEM contaba con una organización diferente; después de la fusión, paralelamente se dio el proceso de racionalización por lo que poco a poco fue desapareciendo parte del personal administrativo y académico, se aumentó el número de estudiantes. Lo anterior se puede ratificar cuando algunos directivos y maestros de la sede principal afirman que “con el proceso de racionalización desaparecieron los vicerrectores, direcciones de departamento y sólo quedó las direcciones de unidad que ahora son coordinadores”, “...eso era la riqueza de los INEM...”, además “la institución era netamente diversificada, con su filosofía INEM” y ahora está “... ajustada a las normas de la Ley”, “se fusionó pero todas revueltas, sabiendo que el INEM tiene características diferentes al colegio tradicional y ahora lo catalogan así”.

Esta situación deja ver cómo la implementación de las nuevas políticas educativas pueden contradecir la calidad del mismo sistema educativo, es decir, al parecer de la comunidad educativa, hay un retroceso porque el gobierno no apoya los colegios técnicos e industriales sino que pareciera que están acabando con esta modalidad; por ello se puede decir que “se está asistiendo al sepelio de la Educación Media Diversificada y Técnica en Colombia” como lo expresa un coordinador.

***“Sólo se ha pensado en la racionalización del gasto público”***

Un grupo de directivos y maestros de la sede principal dan cuenta de cómo “antes de la fusión y del proceso de racionalización de recurso humano se contaba con un vicerrector administrativo que manejaba lo de compras, el personal y la supervisión en la oficina de contabilidad y pagaduría; existía un vicerrector académico a quien le correspondía lo curricular, el manejo de personal docente y estudiantil con ayuda de las direcciones de unidad docente. Existían 12 directores de departamento que apoyaban la gestión académica en cada una de las áreas y modalidades”; además existía “el departamento de ayudas educativas, servicios especiales y jefe de bienestar estudiantil... estos cargos fueron desapareciendo poco a poco por la racionalización en el gasto público” y el rector tuvo que asumir las tareas que le correspondían a esos cargos...”. De igual manera la rectora lo ratifica cuando dice que ahora ella tiene “...dos coordinadores que asumieron los cargos que tenía el vicerrector académico, pero con menos autoridad; trabajan lo

curricular, la relación de docentes, coordinadores y estudiantes” pero “...hace falta más el apoyo en la parte administrativa y financiera porque el vicerrector administrativo es clave para el apoyo del rector”.

Los anteriores testimonios muestran que para el personal que labora en la sede principal especialmente, la implementación de la política de racionalización del gasto tiene sus inconvenientes tanto en lo administrativo como en lo académico, dado que no se dispone del personal que cumpla funciones que se requieran especialmente cuando ha aumentado la cobertura.

Esta misma visión la comparten los estudiantes cuando afirman “...un Maestro no alcanza con tanta gente”; la queja constante de los maestros, según un coordinador “...es que hay muchos estudiantes” y también, “...se amplía el número de estudiantes... y se limita el ingreso de docentes”. Igualmente los maestros afirman que “se agrandó el trabajo a la rectora porque tiene que atender a los coordinadores de las demás sedes” y “...a toda esa cantidad de estudiantes”; manifiestan que “no es lo mismo que un rector pueda organizar diez sedes más sus sede principal, a que de pronto organice a 20 maestros con un coordinador; en cambio allá a la rectora le toca organizar a 325 maestros y 11000 estudiantes... se hacen proyectos más acelerados con poquitos que con muchos”. Desde la voz de los coordinadores también hay preocupación en relación con el aumento de cobertura sin las condiciones mínimas para ofrecer una educación de calidad. Al respecto un coordinador académico del INEM expresa “...de aquí no me muevo...

para donde cojo si aquí tengo seis mil estudiantes”, igualmente afirma, “un rector para ese montón de gente le queda muy pesado y a los coordinadores también”. Al respecto la rectora señala que “hace falta más el apoyo en la parte administrativa y financiera...”.

***“Cuando las cosas son demasiado grandes se vuelven inmanejables... al crecer la institución, crecen los problemas”***

En la fusión del INEM no se tuvo en cuenta el gran tamaño de la institución; por ello se le adicionaron ocho sedes y a algunas de éstas los grados sexto y séptimo. Al respecto algunos coordinadores expresan que la atención al estudiantado ha disminuido, “el hecho de tener cursos tan numerosos de 45 o más estudiantes, causa dificultades en el manejo académico donde el profesor no se puede detener como debería en las diferentes individualidades”, esto “...crea un problema disciplinario, de manejo y de desconocimiento de muchas cuestiones personales” porque “no se alcanza a hacer un seguimiento”.

Por su parte el trabajador social manifiesta que la masificación ha influido en la parte disciplinaria ya que él ha escuchado a los padres de familia decir “...mi hijo no se acomodó al colegio, mi hijo no quiere venir al colegio porque hay algunos problemas de comportamiento... por el hecho de manejarse una población tan diferente, tan heterogénea” y como dice un estudiante de la sede principal, “este

colegio es el más grande de toda Bucaramanga, pero a la vez puede ser el más inseguro porque acá hay muchos malandros”.

Otro aspecto a destacar es que para ciertos coordinadores la comunicación y la interacción a partir de la integración no ha sido la mejor, porque “no se puede hacer un trabajo individualizado... hay que hacerlo en el auditorio y la comunicación no es la mejor”.

Finalmente, algunos maestros están preocupados porque “todos los colegios tienen sus propios cupos”, entonces “...es más difícil conseguir cupos en otros colegios”, igualmente un estudiante dijo: “yo quería ir a otra institución pero no me recibieron”, también ciertos padres de familia señalan: “si uno se traslada va a ser difícil el cupo en otros lados porque ya lo tenemos acá”.

***“Lo gratuito no es lo mejor”***

Para diversos coordinadores y maestros lo gratuito no es lo mejor, ya que la falta de recursos económicos ha traído consecuencias graves para las instituciones educativas; ellos manifiestan que “con la educación gratuita los colegios se estancaron un poco”, porque “cuando se podía cobrar la matrícula, se pagaba una señora para el aseo, se compraban los implementos de aseo y se suplían otras necesidades”, además “...la gratuidad cada vez es peor en cuanto a rendimiento académico, “...porque los padres de familia no se responsabilizan de la educación

de sus hijos... no estamos acostumbrados a valorar lo que no nos cuesta” y con la implementación de la fusión “...no hay plata para nada, entonces eso tiende a empeorar”, pues “ahora todo va a un fondo educativo INEM y de ahí el rector maneja todo...” y “...para conseguir un aporte de dinero, para resolver un problema prioritario... es complicado”.

La política de gratuidad de la educación se ve reflejada en estas afirmaciones. Según la comunidad educativa tal política, aún cuando le ha servido a algunas personas de estratos 1 y 2, institucionalmente ha incidido negativamente por cuanto las instituciones educativas se han convertido en “mendigos” de los entes estatales que manejan los recursos, evidenciándose el modelo neoliberal imperante en Colombia especialmente en su sistema educativo. Por un lado se hace creer que la educación es gratuita y por el otro, se le exige a la institución que genere recursos si desea subsistir.

#### ***“La supuesta participación”***

La participación se reduce a reuniones; la mayoría de coordinadores de la sede principal manifiestan que “se está trabajando conjuntamente en reuniones”, porque “... se reúnen los coordinadores de las concentraciones con la rectora y con el coordinador académico”, también “en reuniones generales de docentes con todas las sedes”. Además “...hay más integración, unión, se aprovecha el recurso humano, los procesos han mejorado” y “...como la rectora es organizada ha permitido que nos integremos, participemos” con “...los compañeros de las sedes

fusionadas en las reuniones del consejo directivo, comités y jornadas pedagógicas” y las dos “...delegadas de las sedes se encargan de traer sus aportes, ideas y llevar comunicaciones”.

Por otra parte, varios directivos y maestros ven al *rector como el único gestor, quién impone sus puntos de vista*, lo que se ratifica cuando ellos señalan que “el trabajo de la rectora se ha duplicado” porque ahora tiene que “manejar las diez sedes anexas”. De igual manera, dicen que la sede principal “...programa actividades con todas las sedes”, se esfuerza por “solucionar todo y ayudar a las instituciones anexas en recursos”, hace “encuentros interescolares para que haya acercamiento...”, “...en las semanas culturales a las sedes anexas se les da espacios para que hagan las exposiciones”, en fin “el colegio hace maravillas”. Estos testimonios dejan ver un trabajo en equipo de la comunidad.

En cuanto a la participación del estudiante, otro grupo de directivos señalan que *anteriormente* él “...era pasivo, con menos posibilidad de participación...”, “después de la ley 115 hubo modificaciones en cuanto a la participación y el estudiante tenía más libertad de participar en la elaboración del pacto social, la evaluación, autoevaluación, y coevaluación, lo que le abrió posibilidades de formar parte del gobierno estudiantil”; para los directivos la promulgación de la ley 115, abrió posibilidades de participación a los estudiantes, lo que se considera una fortaleza por cuanto ellos pueden generar nuevas acciones que necesariamente

exigen que la gestión desarrollada en la institución escolar los contemple como sujetos de su propio desarrollo.

Con el proceso de fusión se evidencia que esta fortaleza se ha resquebrajado pues según algunos directivos, antes “había bastante relación con los profesores”, *“en este momento se perdió las relaciones humanas dentro de la Institución”*.

Por su parte, algunos estudiantes plantean que los procesos de participación antes de la integración institucional era “en lo académico y comportamiento”, “sólo decidían para elegir un personero”, y para realizar propuestas, con respecto “...al aseo de baños y salones”. Con ello se está reafirmando que la participación era tomada de una manera vertical; el estudiante era pasivo, con menos posibilidad de participación en lo evolutivo, sólo se remitía a cumplir las condiciones que dice la ley pero no se lleva a cabo un proceso de participación completo. En estos momentos al existir una integración institucional los estudiantes expresan que tienen “...mayor participación”, porque hay “más colaboración de todo el colegio en eventos, izadas de bandera”, además en cuanto a la disciplina los profesores tienen en cuenta la opinión de los representantes de cada grado. Con respecto a lo anterior se evidencia que los estudiantes no tienen claridad de cual es su participación en la institución escolar y sólo desarrollan una serie de tareas que son impuestas por los directivos y maestros, es decir no hay acuerdos mutuos de participación entre la comunidad.

Según Antúnez<sup>48</sup>, participar en la Institución educativa es la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evolución de determinadas tareas que se desarrollan en él. El centro escolar es un sistema abierto, permeable y dependiente que desarrolla y cumple sus funciones condicionado por la interacción de los elementos internos y los del entorno, es decir, para que exista una buena gestión escolar y una buena integración institucional es indispensable, el proceso de intervención y participación de la comunidad en los campos de formación educativa.

---

<sup>48</sup> ANTÚNEZ, Serafín; GAIRÍN, Joaquín. La Organización Escolar : Práctica y fundamentos. Barcelona : GRAÓ, 1996.

## 5. DESDE EL RECHAZO HASTA LA ACEPTACIÓN

*Al principio hubo rechazo,  
pero "...nos tocó..." adaptarnos  
al nuevo sistema*

***"Nos lanzaron al agua sin saber nadar"***

Algunos testimonios de los coordinadores dan cuenta que al implementarse la fusión ellos no estaban preparados, por lo que manifiestan: "...no estábamos preparados; aquí en Colombia la educación no responde a un proceso, son cosas que se dan de un momento a otro, les parece al gobierno que es bueno y las implementa". "Actualmente somos pesimistas, porque no ha habido una política de estado coherente, lo que produjo fue una cantidad de conjeturas", "algunos directivos no están de acuerdo o no les interesa".

De la misma manera existe por parte de algunos maestros rechazo frente a esta política porque enuncian que les "toca caminar con el INEM, pero así que sea tan bueno, bueno... a mi no me parece, porque no hay el beneficio...", "...para mí las consecuencias son fatales" y "...la calidad está por encima". Otro comenta "es netamente de bandera política, de plataforma del gobierno" y amplía "es producir aquí lo que creó Bill Clinton para América latina: poner una escuela para que produzca mano de obra barata, formar a la gente con un criterio materialista propio del positivismo, del empirismo y utilitarismo norte americano y poner aquí la

filosofía inglesa y norte americana desconociendo que tenemos que buscar nuestra identidad”.

Como puede observarse algunos coordinadores y maestros ratifican en sus testimonios que no hubo un proceso de preparación (en lo pedagógico, financiera, administrativo y de comunidad) para asumir los cambios que requería la política de integración institucional y que tales cambios se deben a modelos educativos importados de otros contextos.

***“...no tenemos nada que ver con eso”***

Se nota indiferencia o desconocimiento por unos maestros frente a esta política, pues se menciona “...no tenemos nada que ver con eso”, igualmente “...se ven recelos” y ningún interés por las demás sedes, ya que “la rectora nos dice qué están haciendo allá”.

Por otra parte, varios coordinadores revelan que “no ha habido cambios... me siento lo mismo”, “la parte de coordinación académica y la rectoría son los involucrados”, “...eso no nos toca”, “no he ido ni la primera vez a conocer las instituciones” y “los profesores con los que tengo contacto casi no hablan de eso”; es tal la indiferencia, que no tienen “...medios certeros para decir se ha evaluado y hemos visto que eso es positivo o negativo, yo no sé de eso nada”, “de lo práctico no sé si eso funcione bien o no, o si funcione mejor teniendo allá independencia,

mayor autonomía... sin esperar las decisiones de un ente superior”. Lo anterior se corrobora cuando un Estudiante dice: “...los coordinadores y profesores no hablan mucho de fusión”. Estos resultados son coherentes con los evidenciados en la subcategoría participación y trabajo en equipo.

### ***“Pertener al INEM... un orgullo”***

La mayoría de estudiantes, padres de familia, maestros y coordinadores se sienten orgullosos por la calidad académica y el reconocimiento social que tiene el colegio. Con respecto a lo anterior, los estudiantes expresan: “aquí se aprende más, “los profesores están bien preparados”, “aquí nos educan más“, “me gusta las modalidades”, “hay todo: computadores, materiales para trabajar en cualquier rama”. Los padres de familia dicen que “el colegio INEM es muy reconocido”, “tiene muchas modalidades, las cuales nuestros hijos pueden elegir”. Los maestros y directivos también apuntan a que “la única fortaleza de la fusión es pertenecer al colegio número uno”, “... líder en todas las actividades educativas”; así mismo, “los padres de familia siempre deseaban que sus hijos pertenecieran al INEM, lo ven excelente, los alumnos compraron su uniforme y lo usaron inmediatamente, porque es una institución reconocida”, lo que se ratifica cuando “los niños cantan el himno, se ponen el uniforme, se sienten felices de pertenecer al INEM”. Al igual que los estudiantes y padres de familia, ellos reconocen que el INEM tiene modalidades y “...muchos recursos para poderles brindar una mejor

educación”. Estos resultados se evidencian más en el personal que pertenecen a las sedes.

***“...los niños de bajos recursos tienen la posibilidad de ingresar al INEM”***

Para ciertos coordinadores el ingreso de niños a sexto grado “ha sido positivo porque se evita la angustia de presentar un examen de admisión, porque los niños de bajos recursos no tenían la posibilidad de ingresar a una Institución como el INEM”, pues anteriormente “los rectores seleccionaban el personal, teniendo en cuenta algunas directrices que impedían que la gente de estratos bajos vinieran a las Instituciones oficiales y se entiende que las instituciones públicas son mantenidas con los impuestos y debe venir la gente de bajos recursos y a los privados deben ir gente que pertenecen a los estratos altos, definitivamente eso iba a incrementar la diferencia de clases...”.

No obstante, el ingreso inmediato de los estudiantes de las concentraciones, sin pasar por una selección no es bien visto por otros coordinadores de la sede principal y algunos maestros, ya que “no se puede seleccionar a los mejores estudiantes, por eso hemos tenido muchas dificultades de bajo nivel académico, de comportamiento, problemas de alcoholismo, de drogadicción, de robo”, además “antes lo niños se interesaban más por aprender porque tenían que presentar un examen y si no lo pasaban no los recibían en los colegios”.

***“El INEM... ha entendido el cambio y lo ha aceptado”***

Varios estudiantes, coordinadores y también la rectora han aceptado la integración, por lo que los primeros manifiestan que se sienten “...bien yendo al colegio y de pertenecer a él”, ya que en “... el Básico Provenza no habían vocacionales...”; los segundos dicen que les “...parece buena la política de fusión, se tomó y aceptó normalmente, igualmente “la comunidad ha respondido...” y “la actitud de cada docente es positiva” porque “...así sea malo lo vuelvo positivo, hay gente que le parece bueno, otros malo”, pero “ha habido comprensión, colaboración por parte de la rectora y del INEM...”. Por eso la rectora dice: “todos estamos contentos, es pesado pero la gente ha colaborado”, “en este momento el profesorado de aquí tiene más aceptación por la situación de los profesores de primaria”, “El INEM a pesar del número de sedes anexas, es una institución que ha entendido el cambio y lo ha aceptado, el cual es para el mejoramiento de la calidad de la educación”.

## 6. EL AUMENTO DE COBERTURA IMPLICA MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA, ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS

*“Ser una institución excelente  
en planta física y académicamente”*

***Ampliar espacios físicos, tener laboratorios, salas de informática, bibliotecas***

A la mayoría de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia les gustaría “ampliar la planta física” “...para que pueda albergar más estudiantes” o ubicar los “...que sobran en el salón”, también “...para que los niños se recreen”, porque como dice un coordinador: “la casa se creció, entonces toca hacer algunas reestructuraciones”. Además ellos desean “dotar la sala de computadores”.

Algunos estudiantes y padres de familia comparten el sueño de “tener sala de informática, laboratorio y biblioteca”, asimismo mencionan el querer tener “mejores aulas” y “...pupitres...” principalmente en las sedes anexas.

El aumento del número de estudiantes de la institución, conlleva a que haya masificación y hacinamiento; actualmente el colegio no cuenta con espacios suficientes para recibir a los estudiantes que culminan su básica primaria; por ello algunos profesores y estudiantes dicen que, así se tenga que crear en las sedes anexas sexto y séptimo grado, es necesario hacerlo.

***“Acercamiento entre todas las sedes... rotaciones de profesores de primaria y secundaria”***

Con respecto a lo pedagógico ciertos maestros y directivos desean que haya mayor acercamiento entre todas las sedes, pues ellos señalan: “hay que profundizar en acercamiento para que aumente el sentido de pertenencia...” También mencionan que debería haber “...rotación de profesores de primaria con los de secundaria para tener una bonita experiencia que realmente fuera un sólo colegio” donde se “aplique una reorganización institucional a nivel de visión, misión y valores corporativos”.

***“Dar en las sedes la misma enseñanza que se da en el INEM”***

Determinados Estudiantes quieren que en la Concentraciones “se dé la misma enseñanza que se da en el INEM” y varios coordinadores proponen que “se correlacionen mejor las asignaturas, los temas; eso daría una organización académica de pronto más efectiva”. La rectora al respecto afirmó que está gestionando para que realmente se trabaje integradamente, ella dice: “se hacen reuniones conjuntas con los docentes para el planeamiento, para que haya coherencia de cero a undécimo grado” y los coordinadores de las sedes anexas afirman que ellos “...trabajan en la planeación para que todas las sedes tengan las mismas bases”.

### ***“Quedar independientes”***

La mayoría de maestros de la sede I declaran que su comunidad educativa quiere independizarse del INEM ya que “el colegio es grande”, su planta física es nueva, además éste “nació con esfuerzo de los padres de familia y la acción comunal”, por eso “quieren que funcione para ellos y la comunidad del porvenir, con énfasis en ambiental” y así no tener que depender de otra instancia tanto en lo académico como el manejo administrativo. Igualmente quieren “...cambiar el PEI, reformarlo en la modalidad que va a quedar” “...con características únicas”.

## 5. CONCLUSIONES

Después de interpretar el ser, sentir y querer ser que tiene la comunidad educativa acerca de la incidencia de la estrategia de fusión en la gestión escolar se puede concluir que:

- La estrategia de fusión para la comunidad educativa es considerada como una actividad instrumental consistente en hacer presencia física, en intercambiar servicios, en ubicar a las personas, en realizar visitas a las instituciones fusionadas; se da primacía a aspectos de tipo formal y técnico más que a procesos que implique cualificación de la gestión. Existe confusión acerca del verdadero significado de esta política educativa lo que posiblemente se debe a las diversas formas de denominación que el MEN hace de ella.
- En la Institución no se llevó a cabo un proceso de asimilación y de preparación para la implementación de esta política. Hubo predominio de los aspectos legales por lo que primó el acatamiento de normas u ordenes externas, cuyos resultados se ven reflejados en que los centros educativos siguen trabajando separadamente en sus sedes y muy pocas veces tienen interacción con el INEM.

- La implementación de la Ley 715 de 2001 es percibida por la comunidad educativa INEM, como una imposición por parte del MEN para dar cumplimiento a la normatividad expedida. Esta situación posiblemente ha generado la falta de un mayor compromiso para asumir las nuevas exigencias de la institución educativa, situación que se evidencia en que se han querido generar ciertos procesos, más lo que se ha logrado no llena las expectativas pues los cambios que se han dado son de forma más no de fondo.
- Se evidencia falta integración entre las instituciones fusionadas lo que ha detenido hasta cierto punto las dinámicas que traían las instituciones que hicieron parte de este proceso; se reconoce también, la falta de conocimiento que los integrantes de la comunidad educativa tienen de las diferentes sedes, la pérdida de autonomía institucional, se ha limitado la participación y el nivel de decisión de los estamentos de las sedes anexas, la reducción de trabajo en equipo a simples reuniones, la pérdida de identidad de las sedes. Pero así como se ha perdido se ha ganado: los niños que culminan la primaria pueden acceder a un cupo; los niños de bajos recursos tienen la posibilidad de ingresar al INEM y el pertenecer al INEM es un orgullo.
- Como resultado del proceso de fusión, muchos colegios han tenido que sacrificar rasgos propios de su identidad (nombre, uniforme, directivos, entre otros aspectos), en aras de la organización general, lo cual ha implicado una

reorganización de rasgos particulares que vienen a perderse en la dinámica del todo más grande y genérico.

- Los efectos de la fusión se hicieron sentir en términos administrativos, financieros y pedagógicos, en este caso las escuelas anexas debieron ajustarse a los ritmos de la sede principal perdiendo autonomía.
- Se capta que falta integración e interacción entre las instituciones anexas y la sede principal; por ello se hace necesario que la gestión se centre en el fortalecimiento de las relaciones para que aumente el sentido de pertenencia, haya participación y se mejoren los procesos pedagógicos.
- Las instituciones educativas asociadas facilitan el acceso a los niños a todos los niveles educativos, pero en realidad no se ha dado una verdadera integración porque la mayoría de las veces no se comparte infraestructura y materiales didácticos.
- El INEM al fusionarse ganó en tamaño y complejidad gracias a la conjugación de historias, intereses y experiencias muy diferentes, pero ésta no es una fase superada, ya que la institución no ha logrado acoplarse y generar un trabajo unificado con sus sedes.

- Uno de los aspectos que tiene mayor incidencia en la gestión escolar es la masificación, con la cual se han presentado dificultades académicas, administrativas, financieras y de comunidad.
- También se evidencia la incidencia de otras políticas en la gestión escolar como son la ampliación de la cobertura, la pérdida de procesos de selección de estudiantes para el ingreso a las instituciones, lo que repercute negativamente en la calidad educativa; el desmonte paulatino de la Educación Técnica y de la Educación Media Diversificada, la racionalización del gasto público, la gratuidad de la educación, la supuesta participación.
- El sentir del grupo investigado va desde el rechazo hasta la aceptación. En un principio hubo desconocimiento, rechazo pero finalmente consideran que ha habido necesidad de adaptarse al nuevo sistema, anunciando que no es muy aceptado y para otros le es indiferente.
- Finalmente las expectativas giran alrededor de convertirse en una institución excelente en planta física y académicamente. Se resalta la necesidad de ampliar los espacios físicos, tener laboratorios, salas de informática, bibliotecas. Esperan también que haya mayor acercamiento entre todas las sedes, rotaciones de profesores de primaria y secundaria, dar en las sedes el mismo tipo de enseñanza que se da en la sede A y aspiran a volver a tener independencia.

## 6. RECOMENDACIONES

- Para el mejoramiento de la calidad educativa, que es lo que en últimas se pretende, es importante hacer acompañamiento, capacitación, seguimiento, evaluación, brindar los recursos necesarios y ejecutar planes de mejoramiento, teniendo en cuenta el contexto, la cultura e identidad escolar. De esta manera se asegura que la implementación de políticas en las instituciones escolares den buenos resultados.
- Si la intención se dirige a integrar efectivamente las instituciones vale la pena tomar las precauciones y medidas necesarias, que sean el resultado de un proceso intencionado y planeado y no de un proceso al azar como ha venido ocurriendo en algunas instituciones como en este caso, que la más grande absorbe a las pequeñas, por lo que resulta casi imposible establecer espacios de discusión y consensos entre los actores.
- El equipo de Gestión Institucional (la Rectora, los coordinadores, el delegado de la administración y el orientador) han de reflexionar sobre la manera cómo se está llevando a cabo el proceso, para diseñar un plan de trabajo que dé un nuevo aliento y permita la consolidación de la Institución Educativa.

- Evaluar constantemente lo logrado en las dimensiones directiva, pedagógica, administrativa y de clima escolar en aras de realizar los ajustes pertinentes.
- Crear espacios de discusión en torno a las dificultades encontradas en el proceso de fusión.
- Es necesario que el equipo directivo se fortalezca en temas de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de indicadores de gestión, entre otros, indispensables para el desarrollo de competencias que la nueva institución demanda.
- Hacer uso compartido de los recursos pedagógicos entre sedes de la Institución estableciendo procedimientos que permitan la utilización oportuna de estos.
- Los hallazgos de esta investigación pueden servir como insumo para la realización de una investigación-acción que dé continuidad a este proceso desarrollado y que apunte a la construcción de un modelo de gestión para la nueva institución educativa, el cual puede ser aplicado por otras instituciones sometidas al mismo proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Wilson y MOLANO, Frank. Análisis de los procesos, estrategias y problemáticas de la Fusión o Integración de la Institución Escolar en el contexto Distrital. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (2004). Ponencia del IV encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá.

ANTÚÑEZ, Serafín; GAIRÍN, Joaquín. La Organización Escolar : Práctica y fundamentos. Barcelona : GRAÓ, 1996. p. 65-70.

CAJIAO, Francisco. Pertinencia e identidad, norte para la integración. En: Al Tablero. No. 21 (2003); p. 6.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. En: Planes de Mejoramiento: y ahora... ¿Cómo Mejoramos? No. 5 (Ene. 2004); p. 15-18

\_\_\_\_\_ Los pactos educativos municipales : ¿Cómo lograr una buena gestión de la educación en el municipio? Bogotá : Agora, 2000.

\_\_\_\_\_ “Uno para todos y todos para uno” : Entrevista a Genaro Peñalosa, Alcalde de Barichara. En: Al Tablero. No. 21 (2003); p. 9.

COLOMBIA. ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Proceso de integración de las Instituciones educativas en Bogotá. Bogotá : Secretaría de Educación, 2003. p. 1-64.

CORPOEDUCACIÓN. La Nueva Institución Educativa : orientaciones para su integración. Bogotá : Fundación Corona, 2004. p. 12.

Constitución Política de Colombia, 1991.

Documento en internet: BRICEÑO, Darío et al. Reordenamiento institucional-proceso de integración de los establecimientos educativos oficiales del distrito. Contraloría de Bogotá, 2003. p. 1-15.

Documento en internet: ESPÍNOLA, Viola. Autonomía escolar: factores que contribuyen a una escuela más efectiva. Banco Interamericano de Desarrollo.

Documento en internet: PROYECTO CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile, 2002. p. 1-3.

Documento en internet: SANDER, Benno. Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa : Democracia y Calidad. Resumen de Pedro Alfonso García Malo.

Documento en internet: SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL, Subdirección de Gestión e Integración Institucional. Proyecto de Rotación. Colombia, 2003. p. 1-9.

ESPELETA, Justa. La Gestión Pedagógica de la Escuela frente a las Nuevas Tendencias de la Política Educativa en América Latina. Departamento de Investigaciones Educativas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados. México. Revista Digital de la Red Iberoamericana de Eficacia y Mejoramiento Escolar "RIEME". 2002. p. 5

GAIRÍN SALLÁN, Joaquín. La Organización Escolar : Contexto y texto de actuación. Madrid : La Muralla, 1996. p. 286.

GÓMEZ, Paulina; TÉLLEZ, Fabiola. El Impacto de la Descentralización en la Autonomía de las Escuelas. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (2004). Ponencia del IV Encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá : Colciencias, 2005.

INEM CUSTODIO GARCÍA ROVIRA. Pacto social de convivencia. Bucaramanga : INEM, 2005. p. 16.

LLOREDA MERA, Francisco José; PEÑA BORRERO, Margarita. Los resultados Paces : Evaluación de impacto del Programa de Mejoramiento de la Cobertura y la Calidad de la Educación Secundaria y Media. Bogotá : MEN. p. 9-12.

MACRI, Mariela. Descentralización educativa y autonomía Institucional: ¿Constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de las escuelas públicas de la ciudad de Buenos Aires? Revista Digital de la Red Iberoamericana de Educación. p. 1-13.

MAYORGA, Ambilia. La Gestión Escolar y los Componentes de la Calidad de la Educación. Revista Digital Observatorio Ciudadano de la Educación. Volumen IV, Número 91. México, 2004.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1860. Bogotá : MEN, 1994.

\_\_\_\_\_ Decreto 1850. Bogotá : MEN, 2002.

\_\_\_\_\_ Decreto 3020. Bogotá : MEN, 2002.

\_\_\_\_\_ Decreto 688. Bogotá : MEN, 2002.

\_\_\_\_\_ Directiva No. 15. Bogotá : MEN, 2002.

\_\_\_\_\_ Ley General de Educación : Ley 115 de 1994. Bogotá : MEN, 2000.

\_\_\_\_\_ Ley 715. Bogotá : MEN, 2001.

\_\_\_\_\_ Plan Decenal De Educación 1996-2005. Bogotá : MEN, 1996.

\_\_\_\_\_ Plan Educativo para la paz 1999-2002. Bogotá: MEN, 1999.

Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá : Colciencias, 1994. p. 89

NARVÁEZ, García José Ignacio. Teoría general de las sociedades. Colombia : Legis, 1997. p. 150.

PEREZ serrano, Gloria. Investigación Cualitativa : Retos e Interrogantes. Madrid : La Muralla, 1994. p. 101-131.

RODRÍGUEZ CÉSPEDES, Abel. La Educación después de la Constitución del 91: de la Reforma a la Contrarreforma. Colombia : Magisterio, 2002. p. 159.

SÁNCHEZ MURILLO, William René; ÁVILA B., John y ORTIZ LEGARDA, Marina. Impacto de la Ley 715/2001 y los decretos reglamentarios 1850 y 3020, en las instituciones educativas oficiales. En: Revista de Educación y Cultura. Bogotá. No. 66 (Sep. 2004); p. 8-12.

SENGE, Peter. Las organizaciones deben ser Inteligentes. Artículo publicado en el diario de circulación nacional EL TIEMPO, Sección Económica. Bogotá, 2004. pág. 1-16

SUESCÚN, Blanca Cecilia; MIÑANA, Carlos. "Reingeniería" organizacional de las escuelas y sus consecuencias pedagógicas. En: CULTURA Y POLÍTICA EDUCATIVA. (Julio 2004 : Brasil). Ponencia del IV Encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares y Redes de Maestros que hacen Investigaciones desde su Escuela. Bogotá : Colciencias, 2005.

TENNUTTO, Martha et al. Escuela para Maestros. Montevideo: Tercer Milenio-Cultural Internacional, 2004. 654 p.

VELEZ RESTREPO, Olga Lucia; GALEANO MARÍN, María Eumelia. Investigación Cualitativa : Estado del Arte. Medellín, 2002. p. 22-24.

## ANEXOS

### Anexo A. Fotografías sede principal



Distribución planta física



Frente de la Institución



Restaurante escolar



Espacios deportivos



Espacios deportivos



Reunión del Consejo Académico en la sede principal

Anexo B. Fotografías sede I



Frente de la sede



Entrada de la sede

Anexo C. Fotografías sede K



Planta Física sede K



Espacio deportivo, sede K

## Anexo D. Formatos de entrevistas



### INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA UIS-COLCIENCIAS 2004-2005

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, Coordinadores, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia frente a la Política de Fusión.

#### ENTREVISTA A DIRECTIVOS

**Código:** (Sede - cargo desempeñado y sexo - N° entrevista y sesión)

**Institución:**

**Entrevista N°:**

**Fecha:**

**Entrevistado(a):**

**Profesión:**

**Años de labor educativa:**

**Entrevistador:**

**Sesión:**

**Genero:**

**Antes:**

1. ¿Cómo funcionaba la institución, qué hacía el rector? ¿Cómo participaba?
2. ¿Cómo era su organización?
3. ¿Cómo se gestionaba en ese entonces?
4. ¿Qué sentían que habían ganado como institución?
5. ¿En ese momento cuáles eran las dificultades que presentaba su Institución?
6. ¿Cómo concebía usted la gestión escolar en ese entonces?

**En:**

7. ¿Cuándo se produjo la política de fusión, qué sucedió con la institución?
8. ¿Qué dificultades se presentaron?
9. ¿Cómo las afrontaron?
10. ¿De qué manera la política de fusión afectó o benefició la gestión de directivos y maestros?
11. ¿Cuál fue la reacción, el sentir de cada uno de los actores de la comunidad educativa?

**Ahora:**

12. ¿Después de la política de fusión cómo se han organizado?
13. ¿En qué sienten que han avanzado?
14. ¿Qué nuevas dificultades han aparecido?
15. ¿Por qué ustedes llaman a la fusión / integración?
16. ¿Cómo se sienten los directivos, maestros, padres de familia?
17. ¿Cómo ha favorecido la política de fusión a directivos, estudiantes y padres de familia?
18. ¿Qué han ganado?, ¿qué han perdido?, ¿qué nuevos retos se plantean?
19. ¿Cómo proyectan que sea su institución a 5 años?



**INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA  
UIS-COLCIENCIAS  
2004-2005**

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, Coordinadores, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia frente a la Política de Fusión.

### **ENTREVISTA A LA RECTORA**

**Código:** (Sede - cargo desempeñado y sexo - N° entrevista y sesión)

**Institución:**

**Entrevistas N°:**

**Fecha:**

**Entrevistado(a):**

**Profesión:**

**Años de labor educativa:**

**Entrevistadora:**

**Sesión:**

1. ¿Cómo funcionaba la institución antes de la fusión?
2. ¿Cuál era(es) el papel del rector en la gestión escolar?
3. ¿Cuál era(es) el papel del docente en la gestión escolar?
4. ¿Cuál era(es) el papel del estudiante en la gestión escolar?
5. ¿Cuál era(es) el papel de los padres de familia en la gestión escolar?
6. ¿Qué equipos de trabajo había en ese entonces? ¿Qué equipos hay ahora?
7. ¿De qué manera la política de fusión benefició o afectó la gestión de directivos y maestros?
8. ¿La fusión para ustedes es una fortaleza o una dificultad? ¿Por qué?
9. ¿Cómo era(es) la calidad de la educación?

10. ¿A partir de la fusión se han hecho capacitaciones a coordinadores y maestros del INEM?
11. ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para la selección de las escuelas que se anexaron al INEM?
12. ¿En las entrevistas aplicadas a los profesores de las sedes anexas se quejan por la parte económica, pues es muy difícil manejar los recursos, porque cuando ellos necesitan algo se tiene que pasar un proyecto, usted qué piensa acerca de esto?
13. ¿Cómo ha favorecido la política de fusión a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia?
14. ¿Los docentes de la sede principal se han integrado o apropiado de la política de fusión?
15. ¿A partir de la implementación de la política de fusión en qué han avanzado?
16. ¿Qué dificultades han aparecido con la política de fusión?
17. ¿Usted llama a la fusión, integración, por qué?
18. ¿Cómo ve su Institución a cinco años?



**INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA  
UIS-COLCIENCIAS  
2004-2005**

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, coordinadores, maestros, estudiantes y padres de familia frente a la Política de Fusión.

### **ENTREVISTA A MAESTROS**

**Código:** (Sede - cargo desempeñado y sexo - N° entrevista y sesión)

**Institución:**

**Entrevista N°:**

**Fecha:**

**Entrevistado(a):**

**Profesión:**

**Años de labor educativa:**

**Entrevistadora:**

**Sesión:**

**Género:**

**Grado:**

**Antes:**

1. ¿Cómo se llamaba la institución?
2. ¿Cómo funcionaba la institución, qué hacía el rector?, ¿Como participaba?
3. ¿Cómo era su organización?
4. ¿Cómo se gestionaba en ese entonces?
5. ¿Qué sentían que habían ganado como institución?
6. ¿En ese momento cuáles eran las dificultades que presentaba su Institución?
7. ¿Cómo concebía usted la gestión escolar en ese entonces?

**En:**

8. ¿Cuándo se produjo la política de fusión, qué sucedió con la institución?
9. ¿Qué dificultades se presentaron?
10. ¿Cómo las afrontaron?
11. ¿De qué manera la política de fusión afectó o benefició la gestión de directivos y maestros?
12. ¿Cuál fue la reacción, el sentir de cada uno de los actores de la comunidad educativa?

**Ahora:**

13. ¿Después de la política de fusión cómo se han organizado?
14. ¿En qué sienten que han avanzado?
15. ¿Qué nuevas dificultades han aparecido?
16. ¿Por qué ustedes llaman a la fusión / integración?
17. ¿Cómo se sienten los directivos, maestros, padres de familia?
18. ¿Cómo ha favorecido la política de fusión a directivos, estudiantes y padres de familia?
19. ¿Qué han ganado?, ¿qué han perdido?, ¿qué nuevos retos se plantean?
20. ¿Cómo proyectan que sea su institución a 5 años?



**INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA  
UIS-COLCIENCIAS  
2004-2005**

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, Coordinadores, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia frente a la Política de Fusión.

### **ENTREVISTA A ESTUDIANTES**

**Código:** (Sede – Estudiante y sexo, grado - N° entrevista y sesión)

**Institución:**

**Entrevista N°:**

**sesión:**

**Fecha:**

**Entrevistado(a):**

**Género:**

**Grado:**

**Estrato:**

**Entrevistadora:**

**Antes:**

1. ¿Cómo era su institución antes que se fusionara con el INEM?
2. ¿Cómo era su organización?
3. ¿Que había de bueno en su institución?
4. ¿Cómo era su participación en las decisiones que tomaba la institución?

**En:**

5. ¿Qué les sucedió cuando se fusionaron al INEM?
6. ¿Qué era bueno y qué era malo?
7. ¿Cómo se sintieron cuando se fusionó la institución escolar al INEM?
8. ¿Qué dificultades se les presentaron?
9. ¿Ustedes como estudiantes cómo lo afrontaron?

10. ¿De qué manera la política de fusión los benefició y los afectó?

**Ahora:**

11. ¿Después de la política de fusión cómo se han organizado?

12. ¿Cuál fue la reacción de los profesores, de los padres de familia y estudiantes?

13. ¿Qué le ve de bueno a la fusión?

14. ¿Qué le ve de malo a la fusión?

15. ¿Cómo proyectan que sea su institución a 5 años?



**INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA  
UIS-COLCIENCIAS  
2004-2005**

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, Coordinadores, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia frente a la Política de Fusión.

### **ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA**

**Código:** (Sede - Padre flia. Sexo - N° entrevista y sesión)

**Institución:**

**Entrevista N°:**

**sesión:**

**Fecha:**

**Entrevistado(a):**

**Género:**

**Estrato:**

**Entrevistadora:**

**Antes:**

1. ¿Cómo era la institución donde estudiaba su hijo antes de que se fusionara con el INEM?
2. ¿Cómo era su organización?
3. ¿Que había de bueno en su institución?
4. ¿Cómo era su participación en las decisiones que tomaba la institución?

**En:**

5. ¿Qué les sucedió cuando se fusionaron al INEM?
6. ¿Qué era bueno y qué era malo?
7. ¿Cómo se sintieron cuando se fusionó la institución escolar al INEM?
8. ¿Qué dificultades se les presentaron?

9. ¿Ustedes como padres de familia cómo las afrontaron?
10. ¿De qué manera la política de fusión los benefició y los afectó?

**Ahora:**

11. ¿Después de la política de fusión cómo se han organizado?
12. ¿Cuál fue la reacción de los profesores, de los estudiantes y de los padres de familia?
13. ¿Qué aspectos positivos rescata de la fusión?
14. ¿Qué aspectos negativos percibe de la fusión?
15. ¿Cómo proyecta que sea su institución a 5 años?



**INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA  
UIS-COLCIENCIAS  
2004-2005**

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, Coordinadores, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia frente a la Política de Fusión.

### **ENTREVISTA A TRABAJADOR SOCIAL**

**Código:** (Sede - cargo desempeñado y sexo - N° entrevista y sesión)

**Institución:**

**Entrevista N°:**

**Fecha:**

**Entrevistado:**

**Profesión:**

**Años de labor educativa:**

**Entrevistadora:**

**Sesión:**

**Género:**

1. ¿Cómo funcionaba la institución antes de fusionarse?
2. ¿Qué comentarios has escuchado de los padres de familia, les ha afectado, o no la fusión?
3. ¿El trabajo se incrementó con la fusión? ¿En qué aspectos?
4. ¿Se les han presentado algunas dificultades, cómo las han solucionado?
5. ¿Qué nuevos retos se plantea?



**INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE FUSIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INEM DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA  
UIS-COLCIENCIAS  
2004-2005**

Este proyecto se realiza con el fin de avanzar en la investigación “PERFIL DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS QUE GENEREN O DINAMICEN PROCESOS AUTÓNOMOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES”.

**OBJETIVO:** Identificar el ser, sentir y querer ser de la Gestión del Rector, Coordinadores, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia frente a la Política de Fusión.

**ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEPARTAMENTAL DE  
SANTANDER**

**Entrevistas N°:**

**Sesión:**

**Fecha:**

**Entrevistada:**

**Género:**

**Entrevistador:**

1. Antes de la implementación de la política de fusión, con la Ley 715/2001, ¿se estaba pensando en hacer algo similar en los establecimientos educativos oficiales de Bucaramanga?
2. ¿Qué ha pasado con el proceso de fusión, se ha evaluado, se le ha hecho seguimiento, análisis?
3. ¿En la ciudad de Bucaramanga cómo se llevó a cabo la integración de los establecimientos educativos oficiales?
4. ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para la integración de establecimientos educativos en el departamento?
5. ¿Qué clase de fusión se llevó a cabo en las instituciones educativas?

Anexo E. Cuadro de precategorías y subcategorías

**EJE TEMÁTICO: SER**

**PRECATEGORIA: ¿Qué es la Fusión?**

SUBCATEGORÍAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<p><b><i>Fusión e integración son diferentes</i></b></p>	<p><b>Rectora</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración “es como una consecuencia de la fusión”.</li> <li>• “Fusión no genera una dinámica institucional de cercanía”.</li> <li>• “Integración implica un proceso de acercamiento para que haya la comprensión y la mente colectiva que trabajen en función de un solo proyecto educativo y para generar un sentido de pertenencia institucional”.</li> </ul>
	<p><b>Coordinadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión “es una política de estado”.</li> <li>• “Fusión es cuando se combina lo uno con lo otro, se mezcla”.</li> <li>• “Integración es unir en un solo programa que va desde cero a once grado, con la misma filosofía, misión, visión, objetivos y el mismo perfil de estudiantes”.</li> <li>• “Integración es estar unidos, pero nosotros estamos fusionados a otro colegio”.</li> <li>• “Integración es unir a las instituciones”.</li> </ul>
	<p><b>Maestros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fusión e integración son diferentes”.</li> <li>• Fusión es anexar “meterse uno entre el otro”.</li> <li>• “La fusión es como muy unida”.</li> <li>• “Es netamente de bandera política, de plataforma de Álvaro Uribe, del Nuevo colegio, de la plantalización”.</li> <li>• Integración es conocimiento interpersonal, trabajo conjunto, unión, organización en grupo, hacer objetivos comunes, pegarse, adherirse.</li> <li>• “Como que la integración es un poco más independiente” que la fusión.</li> </ul>
<p><b><i>Fusión e integración son iguales</i></b></p>	<p><b>Coordinadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión e integración “...para nosotros es casi lo mismo, no diferenciamos la situación”.</li> <li>• “Integración es un sinónimo de fusión”</li> </ul>
	<p><b>Asesores académicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Fusión e integración son iguales”.</li> <li>• “Fusión es integrar también”.</li> <li>• “Fusión es unir y cuando se une se trata es de integrar”.</li> <li>• “Yo considero que sí estamos bien integrados en todo sentido con las otras instituciones”.</li> </ul>

	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Entre Fusión e integración no hay ninguna diferencia”.</li> <li>• “Siempre se ha trabajado aparte, siempre primaria a un lado y bachillerato a otro”.</li> </ul>
<b><i>“Vamos al INEM a recibir clases... nos llevan a actividades culturales... la Rectora nos visita”</i></b>	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Llevar actividades culturales y deportivas a la Sede principal”.</li> <li>• “Vamos al INEM a hacer tecnología e informática”.</li> <li>• “Este año la Rectora no ha aparecido, pero el año pasado apareció como tres veces”.</li> <li>• “Somos del INEM, pero es como si fuéramos independientes...” porque “ya no nos llevan allá”.</li> <li>• “Pase derecho, no hacen examen”.</li> <li>• “Los Maestros nos dijeron que no desaprovecháramos esa oportunidad, que nosotros éramos afortunados de estudiar en el INEM porque es un buen colegio”.</li> </ul>
<b><i>Que sus hijos tengan “cupos en el INEM”</i></b>	<b>Padres de Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Así los cupos no los hubiese, la Rectora los conseguía y había”.</li> <li>• “Fue a la Secretaría de Educación y nos mandó los profesores”.</li> <li>• “Ahora no tenemos que ir a la Sede principal, toda la matrícula se hizo aquí”.</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Cómo se está desarrollando la fusión**

SUBCATEGORÍAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<b>Interacción</b>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se hacen encuentros de días enteros para socializar, acercarnos, conocernos y eso se ha trabajado en coordinación con los consejeros”.</li> <li>• “Se hacen encuentros de coordinadores cada quince días, se tratan asuntos académicos, se dan pautas, directrices para que ellos operacionalicen las instituciones”.</li> <li>• “Hay maestros de la misma escuela como hay de una jornada y otra que casi no se conocen, ese encuentro se dio por lo menos para que al interior de cada escuela se relacionaran entre ellos mismos, el Rector con el Consejero y los Coordinadores”.</li> <li>• “...Se han encontrado los de primaria y los de secundaria en reuniones generales, falta profundizar ese acercamiento en ese conocimiento para que aumente el sentido de pertenencia”.</li> <li>• “En cuanto lo académico y administrativo no es tanto en lo que se ha mejorado o avanzado, sino que hemos podido ayudar a otros que avancen con nosotros”.</li> </ul>
	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los consejeros asisten los miércoles a las anexas para revisar su trabajo en el campo psicológico y asesorías de los muchachos”.</li> <li>• “Los orientadores escolares van a las escuelas anexas los martes”.</li> <li>• “...primaria son sectores del INEM, se comparte más y se maneja un solo pacto de convivencia y un plan de estudios”.</li> <li>• “No ha habido ninguna mezcla, se sigue trabajando la primaria allá en sus sedes y nosotros seguimos nuestra secundaria”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El INEM programa actividades con todas las sedes”.</li> <li>• “Los profesores de primaria han venido más, que nosotros allá”.</li> <li>• “tanto los profesores de primaria como los de secundaria no quieren mezclarse... cada uno está ubicado en su Sede, con su trabajo y asignaturas que traía en un comienzo”.</li> <li>• “...no hay intercambios”.</li> <li>• “...la Coordinadora es la que va más al INEM”.</li> <li>• “...en la semana cultural... llevan actividades artísticas, culturales y exposiciones”.</li> </ul>
	<b>Asesores de campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hasta ahora no me he tenido que meter con nada en las secciones de primaria, entonces yo sigo ejerciendo la misma función que venía ejerciendo antes”.</li> <li>• “El coordinador con un profesor, vino a pedir orientación respecto a como se da la biología en sexto, en ese momento no lo pude atender porque estaba con el tiempo fuera del horario y no me correspondía”.</li> </ul>

	<b>Trabajador Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hay contacto directo con los estudiantes”.</li> <li>• “...se hacen reuniones con los padres de familia para formar, felicitar, prevenir cosas respecto al estudiante”.</li> </ul>
	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los profesores de las sedes anexas tienen talleres junto con los profesores del INEM”.</li> </ul>
<b>Integración</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...el único contacto con los compañeros de las demás Sedes es en las reuniones generales... y en el consejo académico”.</li> <li>• “...cuando la Rectora hace reuniones generales uno se conoce con profesores de bachillerato”.</li> <li>• “...se busca integrar a las anexas con la Sede A...y dar algunos lineamientos de manejo académico y disciplinario”.</li> <li>• “...se empieza a crear el sentido de pertenencia e identificación con la institución, desde primaria utilizan el uniforme del colegio”.</li> <li>• “no hay integración...los de primaria vienen pero pocas veces”.</li> <li>• “...vienen a las actividades que realizamos y entonces eso crea un sentido de integración entre primaria y secundaria que antes no lo había”.</li> <li>• “...solamente tenemos integración con la Medalla, con las otras Sedes no tenemos ningún contacto”.</li> <li>• “...cuando hacen jornadas de integración en otras Sedes nos super atienden y nos hacen sentir importantes, únicos para el INEM”.</li> <li>• “...ha habido acercamiento e integración para el manejo administrativo”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...no tenemos ningún contacto con la Sede A”.</li> <li>• “...la rectora ha intentado hacer una integración con encuentros de profesores de primaria y secundaria, pero eso no tiene ningún efecto cada uno coge por su lado”.</li> <li>• “...casi no hay integración, es mínima”.</li> <li>• “...ellos allá y nosotros acá...ni siquiera nos conocemos”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...entran muchos niños al INEM con malas palabras y modales”.</li> </ul>
	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “mis hijos todo lo hacen aquí en la Medalla Milagrosa”.</li> <li>• “...la unión con el INEM ha ayudado a los niños a tener virtudes en informática”.</li> </ul>
<b>Incidencia de otras Políticas</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Con la educación gratuita los colegios se estancaron un poco”.</li> <li>• “Nosotros durante los primeros años fuimos privilegiados porque pertenecíamos a una dependencia ICSE (Instituto Colombiano construcciones escolares), tenemos una dependencia especializada en el MEN, en la seccional del INEM poco a poco nos fueron separando y ahora somos municipales dependemos del municipio lógicamente con todas las limitaciones de recursos que eso significa, eso ha despertado alguna rivalidad e envidia en algunos sectores porque nosotros fuimos privilegiados en los primeros años, teníamos un mejor sueldo, una</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• prima de exclusividad, una prima académica y en estos momentos no contamos con esos recursos y a eso hay que aumentar la gratuidad que dejó el alcalde anterior Néstor Iván moreno, entonces la falta de pago por parte de los profesores hace que los padres de familia se desentiendan de los compromisos u obligaciones que tiene su colegio...”</li> <li>• “...la cobertura”.</li> <li>• “...la masificación creó problemas grandes de administración”.</li> <li>• “...con la gratuidad perdimos, porque los padres de familia no se responsabilizan de la educación de sus hijos...no estamos acostumbrados a valorar lo que no cuesta”.</li> <li>• “...la gratuidad cada vez es peor en cuanto a rendimiento académico”.</li> <li>• “...no hay plata para nada entonces eso tiende a empeorar”.</li> <li>• “...recorte de profesores por la política del Gobierno, restringir y eliminar planta de profesores”.</li> <li>• “...proceso de racionalización”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...la plantalización es grave, atañe en lo económico porque la mayoría de profesores están en escalafón doce y trece”.</li> <li>• “...Cambio de sistema de calificaciones”.</li> <li>• “...producir aquí lo que trazó Bill Clinton para América Latina, poner una escuela para que produzca mano de obra barata, formar a la gente con un criterio materialista propio del positivismo, del empirismo y utilitarismo norte americano y poner aquí la filosofía inglesa y norte americana desconociendo que tenemos que buscar nuestra identidad”.</li> <li>• “la cobertura fue otra cuestioncita por ejemplo, de la vaina de ser capitante, eso obsesionó a los Rectores a recibir gente, gente disque porque iba a recibir millones por cada estudiante y eso fue una gran mentira”.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se hacen reuniones conjuntas con los docentes para el planeamiento, para que haya coherencia de cero a undécimo grado”.</li> </ul>
	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hay un Rector, coordinadores con funciones específicas dentro de las Sedes y coordinadores de cada Sede”.</li> <li>• “En las Sedes se hacen pequeñas rectorías”.</li> <li>• “Todo es un problema, todo se maneja desde la Sede A”.</li> <li>• “Los Coordinadores son los que dirigen y organizan actividades del colegio junto con la rectoría”.</li> <li>• “...eso no es que haya afectado porque con fusión o sin fusión los maestros trabajan”.</li> <li>• “...dependiendo de allá o que este separada, el Coordinador está para que las actividades se cumplan, de que se cumpla el plan de estudios y el manual de convivencia”.</li> </ul>

	<b>Asesores de Campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La labor pedagógica la hace el Coordinador de las escuelas”.</li> <li>• “...la fusión la esta haciendo más la rectoría y coordinación académica”.</li> <li>• “...se hace un mismo planeamiento, algunas cosas todos acá y otras cada uno en sus escuelas”.</li> <li>• “Los encargados de planear reuniones con todas las Sedes son los Coordinadores académicos o la misma Rectora”.</li> <li>• “...se hacen reuniones constantes de Coordinadores de las sedes con la Rectora...en el consejo académico”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cada sede se organiza pero teniendo en cuenta tratados del INEM”.</li> <li>• “...hay orientación en el cronograma escolar”.</li> <li>• “...fusión es porque nos reúnen allá al principio de año, planeamos las diez escuelas igual, sacamos logros iguales... y se celebra el día del Maestro”.</li> <li>• “...no hay organización conjunta”.</li> <li>• “...lo único es que los niños van fijo para el INEM y tienen el uniforme de este”.</li> <li>• “...allá (en las sedes anexas) no hay supervisión en la parte administrativa, pedagógica...se hizo como por cumplir”.</li> <li>• “...en Provenza tienen sexto, séptimo, no sé si sigan con octavo y noveno y acá se les haga el acto de grado”.</li> <li>• “...en todo aparentemente las Sedes cercanas aquí han aprovechado porque los traen aquí, pero que vengan a utilizar los laboratorios, la parte de informática, realmente no”.</li> <li>• “Seguimos desempeñándonos... trabajando igual y con lo que tenemos”.</li> </ul>
	<b>Trabajador Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...los Coordinadores de primaria remiten acá cuestiones disciplinarias”.</li> <li>• “...en la primaria no existe trabajadores sociales, entonces ellos se tienen que desplazar acá... porque hay dos Trabajadores Sociales para ocho concentraciones”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...con menos o más estudiantes en el aula la atención es la misma”.</li> <li>• “Todo sigue normal”.</li> </ul>
<b>Recursos Económicos</b>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...el manejo financiero en el momento que hubo la fusión presupuestal ha hecho que todo se formalice más, ya las instituciones tienen que usar la caja menor, eso es por Ley”.</li> <li>• “...toda la plata entra a fondos educativos por Ley... debe salir sólo para ciertas cosas y la caja menor solo tiene determinados usos, para cuestiones de emergencia”.</li> <li>• “Ellos tienen que ir apropiándose que es así y tenemos que hacerlo o si no estaríamos manejando los fondos mal, pero eso es cuestión de Ley y otra es costumbre”.</li> </ul>
	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...se hacen proyectos para poder recibir materiales y se le pasan a la Rectora”.</li> <li>• “...tenemos que gestionar con las diferentes entidades”.</li> </ul>

	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...la alcaldía aporta diez mil pesos por estudiante, eso llega al INEM y este no los hace llegar".</li> <li>• "...todos los recursos económicos llegan al INEM" "...cada escuelita es un problema diferente al INEM".</li> </ul>
<b>Trabajo en Grupo</b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...según el calendario académico se reúnen Coordinadores de las concentraciones con la Rectora y con el Coordinador Académico".</li> <li>• "...en la Sede I se hacen reuniones para ver las necesidades y se comentan".</li> <li>•</li> </ul>
	<b>Asesores de Campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...se está trabajando conjuntamente".</li> <li>• "Hay reuniones de docentes con todas las Sedes".</li> </ul>
<b>Más Trabajo</b>	<b>Coordinadores</b>	"...el trabajo de la Rectora se ha duplicado".
<b>Masificación</b>	<b>Asesores de Campo</b>	• "La institución pasó de 6000 a 11000 estudiantes".
	<b>Maestros</b>	• "...el INEM mandó tres grados para acá" (para la Medalla Milagrosa).
<b>Autoridad</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...INEM convoca a través del Coordinador".</li> <li>• "...la Coordinadora trae lo que se habla y se dispone en el consejo directivo... nos dice se va a hacer tal cosa porque la señora directora del INEM ordenó y se hace así".</li> <li>• "...acatar ordenes del INEM y la Secretaría de Educación, las cosas que se dan allá se dan para todas escuelas".</li> <li>• "...el Coordinador depende del INEM".</li> </ul>
<b>Organización de Cargos</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...ya la directora es la señora Rectora del INEM".</li> <li>• "...en estos momentos los profesores de primaria no quieren saber nada de traslados para una institución de primaria o de secundaria".</li> <li>• "...el Director paso a ser Coordinador".</li> </ul>
<b>Participación</b>	<b>Asesores de Campo</b>	• "...en las semanas culturales a las sedes anexas se les da espacios para que hagan las exposiciones".

**PRECATEGORIA: El Ayer y el Hoy de la Fusión**

SUBCATEGORÍAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS	
		ANTES	AHORA
<b>Autonomía</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “antes estábamos sueltos, más independientes, la jefe de núcleo nos hacía reuniones, dependíamos era del coordinador y este dependía directamente de la jefatura de núcleo”. “había cosas que se hacía sin tener que consultar al jefe de núcleo “</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En las demás sedes, hubo cambios, perdieron Director y aparecen Coordinadores, tiene que venir aquí, centralizar todo lo económico, administrativa y pedagógica”.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Antes de la fusión, la labor se seguía igual con una directora a la cabeza desarrollando las actividades con un coordinador en la mañana y tarde”.</li> <li>• “El INEM antes de la fusión era una institución que albergaba alumnos de 6º a 11º grado (la básica y la media)”.</li> <li>• “El rector se dedicaba a desempeñar su función en la cuestión administrativa”, “la organización la hacía dentro de las cuatro gestiones, el delegaba las personas”.</li> <li>• “El rector era la cabeza principal, daba responsabilidad y participación en la planeación y organización”.</li> <li>• “Los cursos debían ser máximo 30 estudiantes y se trabajaba por sexos”.</li> <li>• “Antes el departamento de orientación y consejería se distribuía las funciones uno en 6º,7º,8º y 9º. Se repartía los 10º porque la elección vocacional era en 7º y se elegía la modalidad”.</li> <li>• “había bastante disciplina”.</li> <li>• “El papel del rector ha sido el mismo con menos responsabilidades”.</li> <li>• “Unos de los puntos de la filosofía del INEM era tener bajo una sola administración varias modalidades y tenía que manejar lo académico,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora la sede principal agrupa un determinado número y ese grupo trabaja con un horizonte, con una misma dirección, un mismo plan de estudios, un PEI y un manual de convivencia integrado, un plan de mejoramiento enfocado a las 9 sedes”.</li> <li>• “En este momento casi no hay disciplina, las leyes son más permisivas ahora que antes”.</li> <li>• “hay que hacer más esfuerzos, gastar más recursos, tener en cuenta a las sedes para trabajar armónicamente y organizadamente”.</li> <li>• “Ahora se está terminando y asistiendo al sepelio de la educación media diversificada y técnica en Colombia”.</li> <li>• “La fusión corresponde a la nueva concepción de la educación, por tener 0º a 11º, el INEM se llama Custodio García Rovira de sedes A, B, C, D, E, etc”.</li> <li>• “Hoy en día el INEM arroja 800 bachilleres en diferentes ramas, lastima que este capital no cuenta con un apoyo”.</li> <li>• “El colegio ha crecido, ha aumentado el personal y los estudiantes”.</li> <li>• “Ahora se elige en 9º, para que en 10º y 11º escojan modalidad los estudiantes”.</li> </ul>

		<p>administrativo y financiera”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “La función del maestro era desarrollar sus clases, planear, evaluar bajo un modelo constructivista”.</li> <li>• “En la jornada contraria trabajaban en guías, reuniones, discutían elementos curriculares, legislación escolar, los equipos eran dinámicos” “...Después con la reducción del sueldo los maestros se limitaban a cumplir su horario y a buscar otros ingresos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora se habla de campos de formación donde se integra las ciencias humanas, básicas, de la comunicación; hay PBI (promoción del bachillerato en idiomas), académico, matemáticas, ciencias, música, artística, deportes etc. Enlazado a las cuatro áreas está ciencias de gestión y administración empresarial. Existen convenios con el sena y se está haciendo la articulación para cada una de las áreas”.</li> </ul>
<b>Gestión</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La gestión era directamente del MEN, porque los INEM fueron nacionales, la gestión administrativa se hacia directamente en Bogotá”.</li> <li>• “El Rector tenía contactos con la S.E y otras entidades” y “la gestión administrativa era común y corriente”.</li> <li>• “Por ser una división especial existía respaldo tanto económico como pedagógico y se tenía comodidades”.</li> <li>• “Perteneíamos a ICSE (Instituto Colombiano Construcciones Escolares)”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La gestión escolar con la fusión no ha cambiado mucho”.</li> <li>• “La institución por ser nueva la gestión se ha acelerado un poco por la necesidad que se ve, se envió cartas a la Alcaldía y motivar a los padres de familia”.</li> <li>• “Ahora todo toca comunicárselo a la rectora, pero la gestión hay que hacerla”.</li> <li>• “En primaria en cada institución, tengo un coordinador que se hace cargo de toda la gestión administrativa y académica”.</li> <li>• “Ahora les dicen gerentes”.</li> <li>• “Ahora todo se está gestionando con empresas, egresados para que nos colaboren con pasantías”.</li> </ul>
<b>Recursos Económicos</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Con la ayuda de recursos económicos se podía brindar apoyo en lo material (fotocopias), al estudiante, hasta la ley 115 hubo un cambio curricular, filosófico, administrativo y financiero”.</li> <li>• “Si la institución necesitaba crear un aula, pasa proyectos ante el ente gubernamental, jefe de núcleo, secretario de educación y con la alcaldía”. “Ellos allá tenían todo, manejaban su caja menor”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora todo va a un fondo educativo que es el INEM y de ahí el rector maneja todo, según las necesidades de cada sede”, “las sedes se han quejado porque antes manejaban su caja menor”.</li> <li>• “Ahora somos municipales, con limitaciones de recursos”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuando se podía cobrar la matrícula, se pagaba una señora para el aseo, se compraba los implementos de aseo o necesidades”.</li> </ul>	

<p><b>Organización de cargos</b></p>	<p><b>Rector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Antes de la fusión y del proceso de racionalización del recurso humano, se contaba con un vicerrector administrativo que manejaba lo de compras, personal, supervisión en la oficina de contabilidad y pagaduría, existía un vicerrector académico que le correspondía lo curricular, manejo de personal docente, estudiantil con ayuda de las direcciones de unidad docente. Existía 12 directores de departamento que apoyaban la gestión académica en cada una de las áreas y modalidades”, además estaba “el departamento de ayudas educativas, servicios especiales y jefe de bienestar estudiantil, así funcionaba el INEM, estos cargos fueron desapareciendo poco a poco por la racionalización en el gasto publico”.</li> <li>• “había el departamento de jefe de unidad, eso era la riqueza de los INEM, se planeaba y organizaba todo en conjunto” además “funcionaba con sus esquemas, con el rector y vicerrectores”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Con el proceso de racionalización desapareció los vicerrectores, direcciones de departamento y sólo quedó las direcciones de unidad que ahora son coordinadores”.</li> <li>• “Después de la fusión que paralelamente a esto se dio el proceso de racionalización, el rector tuvo que asumir las tareas que le correspondía a esos cargos, el cual genera un recargo de trabajo”.</li> <li>• “Esos cargos ya no existen”.</li> <li>• “Yo tengo dos coordinadores que asumieron los dos cargos que tenía el vicerrector académico, pero con menos autoridad, trabajan lo curricular, la relación de docentes, coordinadores y estudiantes”.</li> </ul>
<p><b>Participación</b></p>	<p><b>Directivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El estudiante era pasivo, con menos posibilidad de participación en lo evolutivo, en el trabajo de equipo el estudiante empezó a hacer exposiciones, hacer preguntas y aportes a la clase”.</li> <li>• “Después de la Ley 115 vino modificaciones de participación, el estudiante tenía más libertad de participar en la elaboración del pacto social, la evaluación, él se autoevalúa y se coevalúa, abrió posibilidades de formar parte del gobierno estudiantil y la relación con los profesores”.</li> <li>• “había bastante relación con los profesores”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nosotros pertenecemos al INEM, el INEM tiene 10 sedes y es macro”, en este momento “quedaron entre 10.000 y 11.000 estudiantes, 325 maestros, como la rectora es organizada ha permitido que nos integremos, participemos”.</li> <li>• “Presencia masiva de los compañeros de las sedes fusionadas, a las reuniones del consejo directivo, comités y jornadas pedagógicas”.</li> <li>• “Las delegadas de las sedes se encargan de traer sus aportes, ideas y llevar comunicaciones”,</li> <li>• “Los profesores luchan por lo que ellos necesitan, todos toman decisiones”.</li> <li>• “Nosotros la única sede con la cual trabajamos es con la Sede A y la Medalla, el resto no tenemos contacto”.</li> <li>• “Ahora hay más integración, unión, se aprovecha el recurso humano, los procesos han</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• mejorado”.</li> <li>• “En este momento se perdió las relaciones humanas dentro de la institución”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Seguía siendo igual”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora hay más integración, unión, se aprovecha el recurso humano, los procesos han mejorado”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Participaba en lo académico y comportamiento”.</li> <li>• “Nosotros solo decidíamos para elegir un personero, en el gobierno escolar”.</li> <li>• “Nos tenían en cuenta lo que queríamos proponer en cuanto al aseo de los baños, salones”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Más colaboración, de todo el colegio en eventos, izadas de bandera”.</li> <li>• Al representante “...lo tienen en cuenta para ver que niño se porta mal y el profesor pedía la opinión si firmaba el observador”</li> </ul>
<b>Tramites para ingresar al INEM</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Antes tocaba buscar un padrino político, hacer largas filas de noche, de día para tener un cupo en el INEM u otro colegio”.</li> <li>• “Se recibía solicitudes de ingreso a 6º de todas las escuelas de Bucaramanga”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La matrícula se hace de institución a institución”.</li> </ul>
<b>Mayor Trabajo</b>	<b>Directivos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “se ha agrandado el trabajo a la rectora, porque tiene que atender a los coordinadores de las demás sedes”.</li> </ul>
<b>Autoridad</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “antes, pues las funciones eran el organigrama, que era vertical pues él allá administraba y los demás cumplían lo que decían y uno lo acataba”.</li> </ul>	
<b>Reconocimiento Institucional</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “habíamos ganado respeto y distinción, por ser el mejor colegio de la ciudad y grande”.</li> <li>• “teníamos variedad de estudiantes, pero prestigio”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ser rector de un INEM ha acarreado un prestigio muy grande”.</li> <li>• “ahora es líder en competencias laborales en Santander”.</li> <li>• “se fusiono pero todas revueltas, sabiendo que el INEM tiene características diferentes al colegio tradicional y ahora lo catalogan así”.</li> </ul>
<b>Finalidad del INEM</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “buscaba proporcionar la mas alta calidad de educación a las clases menos favorecidas, a estudiantes con dificultad académica y disciplinaria”, por tanto el INEM les “brindaba posibilidades de entrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “busca proporcionar la mas alta calidad de educación”.</li> <li>• “la filosofía del INEM existe pero ajustada a las normas y a la ley”.</li> </ul>

		a la universidad o pudiera trabajar en esa forma se creo la filosofía del INEM".	
<b>Reconocimiento y valoración del trabajo</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “el profesor del INEM tenía un trato muy especial en cuanto al régimen económico y el hecho de participar en un proceso de formación”.</li> <li>• “ellos contaban con un sobresueldo, con prima de exclusividad, duro 10 años y se suprimió los apoyos al INEM”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “no hay exclusividad de pago a maestros”.</li> </ul>
<b>Incentivos, formación de maestros</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “había continuos seminarios de formación, encuentros nacionales de las diferentes áreas y direcciones de unidad docente y los docentes de idiomas se especializaban en el extranjero”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “los coordinadores han recibido muchas capacitaciones por parte de la secretaria de educación, al principio se pusieron recaídos, pero se adaptaron al nuevo sistema.”</li> </ul>
<b>Organización</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estaba organizada por una Directora, que tenía como función dirigir y organizar”.</li> <li>• “Era una comunidad pequeña”, por tanto estaban “más empapados de todo”.</li> <li>• “Anteriormente el INEM tenía un límite máximo de 13 años para hacer el nivel 6º”.</li> <li>• “Anteriormente los estudiantes eran seleccionados desde 6º - 11º grado y seguían el proceso”.</li> <li>• “La institución era netamente diversificada, con su filosofía INEM”.</li> <li>• “las ramas vocacionales tenían gran importancia”, la “orientación era desde 6º, 7º, 8º y al terminar 8º elegía una rama, para que el estudiante se ubicara en un campo y siguiera una carrera en la universidad”.</li> <li>• “había distancia en la parte administrativa y la de docentes, nos sentíamos solos”.</li> <li>• “Cuando se podía cobrar la matrícula, se pagaba una señora para el aseo, se compraba los implementos de aseo o suplía necesidades”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora se está recibiendo a cualquier edad” “Ya nos revolviéron y se acabó la filosofía en su planeación, organización” “todo era diferente”, “lo catalogan como colegio tradicional”.</li> <li>• “Ahora los estudiantes los meten aquí en 11º, cualquier grado, gente que viene con un degradamiento moral de los diferentes estratos”.</li> <li>• “El colegio sigue siendo igual”.</li> <li>• “Su filosofía es la misma para nada influye la fusión”.</li> <li>• “nos reunimos en el INEM, somos 10 sedes”. “hay cambios de uniformes, himnos, identidad institucional” y “hay más acceso de ingresar a 6º”.</li> <li>• “Las ramas se eligen en 9º, ósea que los departamentos quedaron reducidos a los niveles 10º y 11º”.</li> <li>• “Empezó a adquirir fuerza la parte académica”.</li> </ul>
	<b>Trabajador Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se manejaba todo el proceso de aspirantes al Colegio, un examen de admisión que diagnosticaba cómo estaba el muchacho académicamente y si no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora se debe aceptar todos los chicos que vengan de nuestras escuelas anexas, sean buenos, regulares...”</li> </ul>

		<p>clasificaba tenía que aspirar a hacer su bachiller en otro colegio”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “El Colegio tenía sólo 5.000 estudiantes”.</li> <li>• “La Institución ha sido igual...”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora tenemos más de 10.000 estudiantes, son manejados por el mismo rector todas las sedes”.</li> <li>• “El trabajo se incrementó”.</li> </ul>
<b>Masificación</b>	<b>Padres de Familia</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La escuela es pequeña y los profesores no los dejan solos, la cantidad de niños que hay acá tienen mucha libertad, me parece negativo, si el niño no quiere entrar a clase no lo hace”.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Era “incomodo porque la escuela era pequeña, no podíamos correr ni jugar”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La escuela es grande, se puede correr, jugar” (la Sede Principal).</li> </ul>
<b>Dificultad en la tramitología para ingresar a sexto</b>	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para buscar cupo tocaba hacer fila desde las 2:00–3:00am, exigían muchos requisitos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilización de la matrícula para sexto grado: “ahora se pasa formulario y se llega al INEM...”</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Protagonistas y sus acciones de Gestión**

SUBCATEGORÍAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<i><b>Quiénes la hacen</b></i>	<b>Coordinadores Sede A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...mi participación siempre ha sido colegiada, es decir la dirección de establecimientos cita. Hay varios consejos: hay un consejo de directivos donde semanalmente nos reunimos, se evalúa y se toma las decisiones más urgentes; también hay participación en el consejo académica ya por la Ley 115 de 1994 los directivos docentes formamos parte del consejo académico que rige toda la vida académica y curricular de la institución".</li> </ul>
	<b>Coordinadores sedes anexas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...Como directivos que son ellos, lo que hacen es programar actividades, dirigir para que la labor docente se haga a cabalidad, estar pendiente y gestionar para su institución porque en cada Institución se da a conocer la gestión que haga su cabeza".</li> <li>• "Antes la gestión la tenía que hacer con las diferentes entidades, ahora también se hace, por el hecho de que se haya fusionado no quiere decir que vayamos a dejar de hacer gestión...siempre se hace, así estemos fusionados con otro colegio...".</li> <li>• "...tenemos que depender más que todo de la Rectora, o sea, todo tenemos que comunicárselo".</li> </ul>
	<b>Trabajador Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...orienta al muchacho que está disperso".</li> <li>• "...manejo el restaurante escolar, asesorías a padres de familia, terapias familiares, estudios socioeconómicos".</li> </ul>
	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "El Coordinador (Sede I) gestiona porque él se mueve, es una persona que no se queda quieta...que si necesita un pupitre o algo lo consigue como sea".</li> <li>• "El rendimiento académico del estudiante depende mucho de él mismo, del padre de familia y del profesor, de los tres depende mucho".</li> </ul>
<i><b>Cómo lo hacen</b></i>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "El papel del rector siempre ha sido como el mismo sólo que con menos cantidad de responsabilidades..."</li> <li>• Según los asesores de campo: "En cuanto a reuniones de eso se ha encargado arriba la parte administrativa que son los Coordinadores Académicos o la misma Rectora de planear para que se puedan hacer reuniones con todas las sedes a la vez".</li> </ul>
	<b>Coordinadores Sede A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...tienen funciones específicas en las demás sedes".</li> <li>• "...trabajan en la planeación para que todas las sedes tengan las mismas bases".</li> <li>• "...trabajan en toda la organización de la administración del personal docente y estudiantes...se reúnen y por consenso se toman las decisiones y se busca la mejor alternativa".</li> </ul>

		y en esa trabajamos todos”. <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hay un Rector que gestiona para todas las sedes según las necesidades...” “...ente mayor”</li> </ul>
	<b>Coordinadores sedes anexas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Dirigen se encargan de estar en completo diálogo con el INEM”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...académicamente”.</li> <li>• “...gobierno escolar”.</li> <li>• “...rendimiento escolar”.</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Fortalezas de la fusión**

TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Sedes anexas“...se han beneficiado muchísimo porque ya tienen el respaldo de una institución como esta”.</li> <li>• El INEM es líder.</li> </ul>
<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...la fusión beneficia sobre todo a los Estudiantes más pobres, porque tienen un cupo”.</li> <li>• “Se garantiza la estabilidad escolar”.</li> <li>• “Se ahorra los costos de transportes”.</li> <li>• “...han contado con muchas capacitaciones”.</li> <li>• “Hay personal muy capacitado en áreas específicas que han compartido experiencias...”.</li> <li>• Los Coordinadores se han vuelto recursivos en la transmisión de información “...para que todo el mundo siga la misma estrategia “.</li> <li>• Ellos reconocen al INEM como “... líder en todas las actividades educativas”.</li> <li>• “...la población vecina se ha beneficiado mucho académicamente por pertenecer a un buen colegio”.</li> <li>• “Nosotros tenemos muchos recursos para poderles brindar una mejor educación”.</li> </ul>
<b>Asesores Académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...la política de Fusión ha fortalecido las relaciones personales... se ha conocido la forma de liderar de otros Coordinadores”.</li> <li>• Las modalidades.</li> <li>• “La calidad de educación que ofrece el INEM”.</li> <li>• El INEM “tiene muchos recursos y por ser grande tiene mucho de dónde sacar”.</li> </ul>
<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...los niños tienen donde estudiar”.</li> <li>• “...se ofrece estabilidad escolar.</li> <li>• La Fusión ha dotado a las Sedes “...de recurso humano, material y docentes...los ha capacitado académicamente... ha habido trabajo en grupo”.</li> <li>• “La única fortaleza de la Fusión es pertenecer al colegio número uno”.</li> </ul>
<b>Trabajador Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...los estudiantes entran al INEM sin esfuerzo...tienen el cupo”.</li> </ul>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...cupo fijo”.</li> <li>• “...mis papás dicen que es más fácil entrar porque antes era por examen”.</li> <li>• “...el colegio queda cerca...es un gasto menos para nuestros padres porque no pagamos transporte”.</li> <li>• “...van a haber menos niños sin estudiar”.</li> <li>• “...aquí se aprende más y es un colegio más responsable”.</li> <li>• “...los profesores están bien preparados”.</li> <li>• “Aquí en el INEM nos tratan bien”.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...me gustan las modalidades".</li> <li>• "...hay todo, computadores, materiales para trabajar en cualquier rama".</li> </ul>
<b>Padres de Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...facilidad de cupo".</li> <li>• "...los niños tienen muchas virtudes en lo que es informática les colabora la Rectora".</li> <li>• "El colegio INEM es muy reconocido".</li> <li>• El INEM "tiene muchas modalidades, las cuales nuestros hijos pueden elegir".</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Dificultades de la fusión**

SUBCATEGORÍAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIAS
<b>Reducción de personal</b>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...la desaparición de cargos que prestaban mucha ayuda como el vicerrector académico y el jefe de bienestar institucional”.</li> <li>“...hace falta más el apoyo en la parte administrativa y financiera porque el vicerrector administrativo es clave para el apoyo del Rector”.</li> </ul>
	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...se amplía el número de estudiantes...y se limita el ingreso de docentes”.</li> <li>“Los directivos pasaron a ser coordinadores y ahora les pagan menos”.</li> <li>“El recorte del profesorado o la política de restricciones y con tantos estudiantes”.</li> </ul>
<b>Recargo de Trabajo</b>	<b>Rectora</b>	“El recargo de trabajo para el Rector por la cantidad de estudiantes”.
	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...un Rector para ese montón de gente le queda muy pesado y a los Coordinadores también”.</li> <li>“...yo soy Coordinador Académico y yo de aquí no me muevo, para donde cojo si aquí tengo 6000 estudiantes”.</li> <li>“Los estudiantes dicen...que un maestro no alcanza con tanta gente”.</li> <li>“...a nivel de maestros la queja es que hay mucho estudiante”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...eso es tenaz para un solo Rector”.</li> </ul>
<b>Interacción</b>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...es muy difícil aglutinar tantas mentes alrededor de una sola institución”.</li> <li>“...yo como Rectora planeo algo y se me olvida que tengo que involucrar a todo el personal, ya casi no me pasa”.</li> <li>“...por la magnitud del colegio el encuentro para las jornadas pedagógicas generales se ha complicado...las reuniones a veces se hacen suspendiendo clases”.</li> </ul>
	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...en cada Sede hay un Coordinador, lo ideal sería que estuviéramos unidos pero no es así”.</li> <li>“...no se puede hacer un trabajo individualizado sino masificado en el auditorio y la comunicación no es la mejor”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...se mantiene como cierto distanciamiento entre la Sede A y las demás Subsedes”.</li> <li>“...cuando hay masificación los problemas también son grandes y esto impide que la integración se lleve a cabo, tanto de profesores como de estudiantes”.</li> </ul>
<b>Organización</b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...las dificultades, que presenta cada institución las va resolviendo porque no hay una política nacional para eso, ni hay dinero, ni tal vez hay interés”.</li> <li>“Con tantas Sedes se complica la administración de la institución”.</li> <li>“El objetivo es bueno, pero no se ha preparado al profesorado, a las instituciones en su plata física, a los padres de familia y a la comunidad educativa”.</li> <li>“...somos muchísimos y como hubo paro no nos hemos podido reunir para planear”.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La masificación crea problemas grandes de administración...como disciplinarios, manejo de docentes y estudiantes”.</li> </ul>
	<b>Asesores de Campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La parte administrativa para gestionar porque ya ellos están dependiendo de aquí para todo...aquí tienen que venir al almacén a solicitar todo el material”.</li> </ul>
<b>Atención al Estudiante y Disciplina</b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El hecho de tener cursos tan numerosos de 45 o más estudiantes causa dificultades en el manejo académico, donde el profesor no se puede detener como debería en las diferentes individualidades”.</li> <li>• “No se alcanza a hacer un seguimiento con tanta gente”.</li> <li>• “El departamento de orientación y consejería tienen que dedicar un día a la semana a las concentraciones y eso le resta atención a los estudiantes del INEM”.</li> <li>• “El alto número de estudiantes crea un problema disciplinario, de manejo y de desconocimiento de muchas cuestiones personales”.</li> </ul>
	<b>Asesores de Campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...ésta institución por ser demasiado grande es compleja” (en el manejo de estudiantes)</li> <li>• “...la masificación nos ha afectado por ejemplo en la parte disciplinaria, porque para controlarla es terrible”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Uno no sabe qué producto está llegando y se ha puesto en un mismo nivel estudiantes de la misma escuela, entonces se forman roscas de indisciplina”.</li> </ul>
	<b>Trabajador Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los Padres de Familia comentan, mi hijo no se acomodo al colegio, mi hijo no quiere venir al colegio porque hay algunos problemas de comportamiento...por el hecho de manejarse una población tan diferente, tan heterogénea”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Este colegio es el más grande de toda Bucaramanga, pero a la vez puede ser el más inseguro porque acá hay muchos malandros”.</li> <li>• “Ya no va a ser igual estudiar porque los profesores van a tener que estar más ocupados”.</li> </ul>
	<b>Recursos económicos</b>	<b>Coordinadores</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• eventos organizados por el instituto de deportes y cultura de Santander, actualmente es difícil, se participa, pero no como antes”.</li> </ul>
	<b>Asesores de Campo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...se siente que hace falta más espacio”.</li> <li>• Hay dificultades en “...la parte económica”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...los salones estaban hechos para 35 personas y ahora hay 45”.</li> </ul>
	<b>Padres de Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...demora de la alcaldía para el desembolso de la plata al INEM”.</li> <li>• “...el INEM le hecha la culpa a que no les han pagado y hasta que no les paguen no nos pueden arreglar esto” (el pozo séptico).</li> </ul>
<b>Masificación</b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...al crecer toda institución, crecen los problemas”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Sede A “...nos ha costado trabajo esta Fusión, porque es más amplia”.</li> <li>• “...en las Sedes hay sexto, séptimo” “la familia crece más”.</li> </ul>
<b>Perdida de Autonomía</b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Todo depende del colegio principal, todo hay que consultarle directamente al Rector”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se ha perdido autoridad, autonomía”.</li> <li>• “Siempre tienen que someterse así usted tenga voz y voto”.</li> <li>• “Para cualquier actividad hay que contar con el visto bueno de allá”.</li> <li>• “El colegio impone sus cuestiones...para que hagan lo que se hace aquí”.</li> <li>• “cuando uno tiene su propio presupuesto sabe que tiene y puede hacer”.</li> <li>• “Ya no se puede seleccionar a los estudiantes que van a ingresar al INEM” “han llegado estudiantes de sexto grado con edades muy altas de 15, 16 años”.</li> </ul>
<b>Calidad Educativa</b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “No se puede seleccionar a los mejores estudiante y por eso hemos tenido muchas dificultades de bajo nivel académico, de comportamiento, problemas de alcoholismo, de drogadicción, de robo”.</li> <li>• “Por la masificación que se tiene el nivel académico es demasiado bajo”.</li> <li>• “Mantener el nivel académico acá en la institución es difícil, porque los grupos están demasiado grandes y los materiales no pueden ser los mismos”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Antes lo niños se interesaban más por aprender porque tenían que presentar un examen y si no lo pasaban no los recibían en los colegios”.</li> <li>• “La calidad de estudio de los niños de la Sede I no es igual, porque el INEM tiene rotación y áreas tecnológicas”.</li> </ul>
<b>Cambio de identidad institucional</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay “...cambio de identidad institucional que no conviene de ninguna razón porque los mismo sectores tienen su propia cultura tienen sus propias tradiciones”.</li> <li>• “El INEM tenía sus condiciones de funcionamiento y eso perdió, pues funcionaba con sus esquemas, con su rectores y Vicerrectores y ahora no existen con el nuevo colegio”.</li> <li>• “...de nuevo colegio no le veo nada...realmente el colegio ha perdido como INEM... la filosofía del INEM está torpedado...las especialidades se están acabando para que quede</li> </ul>

		académico...aquí ya no hay departamentos, se acabaron". <ul style="list-style-type: none"> <li>• "El Gobierno no ha querido reconocer lo que son los INEM".</li> </ul>
<b>Cupo</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Todos los colegios tienen sus propios cupos".</li> <li>• "...es más difícil conseguir cupos en otros colegios"</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Yo quería ir a otra institución pero no me recibieron".</li> </ul>
	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Si uno se traslada va a ser difícil el cupo en otros lados porque ya lo tenemos acá".</li> </ul>
<b>Desconcierto</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Se genera desconcierto no se sabe que irá a pasar en el INEM y la Medalla Milagrosa".</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Esfuerzos**

<b>TIPO DE INFORMANTES</b>	<b>TESTIMONIOS</b>
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...el colegio hace maravillas".</li> <li>• "...aquí el colegio soluciona todo ayuda a las instituciones anexas".</li> <li>• "...las tiendas escolares ayudan en la parte económica".</li> <li>• "Se hacen encuentros interescolares para hacer un trabajo de acercamiento".</li> <li>• "...el INEM ayuda en recursos a las sedes en inmobiliarios, tableros, grafos, construcción, agua, luz...".</li> <li>• "...los rectores hacen gestión con los padres de familia para obtener recursos".</li> </ul>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...la Rectora aporta acá muchas cosas".</li> <li>• "...la sede principal nos ha ayudado con libros".</li> <li>• "El Coordinador consigue computadores".</li> </ul>
<b>Padres de Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...él Coordinador consigue materiales: pupitres, sillas para los salones; computadores y para la planta física".</li> <li>• "...él busca en la alcaldía recursos...lo viejo, lo que no sirva y lo manda arreglar".</li> <li>• "El INEM nos apoya en cualquier cosa que necesite para esta Sede".</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Avances**

<b>TIPO DE INFORMANTES</b>	<b>TESTIMONIOS</b>
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...se ha avanzado en que se tiene conciencia de que pertenecemos al INEM".</li> <li>• "Tener las mismas estrategias metodológicas".</li> <li>• "...preparar a los estudiantes para que tengan más facilidad de ingreso".</li> <li>• "...hay personal capacitado y eso facilita el trabajo".</li> <li>• "No hay discriminación".</li> <li>• "...la institución a avanzado mucho desde el punto de vista de orden".</li> <li>• "...en las relaciones personales... intercambio de experiencias".</li> <li>• "...hay como un en palme en lo que se hace acá en el INEM, con lo que se hace en las demás Sedes".</li> <li>• "...fue muy difícil para el Rector y la Vicerrectora en ese momento, empezar a aglutinar a las escuelas, acercarlas y conocerlas, pero lo hicimos".</li> </ul>
<b>Padres de Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...la inseguridad del colegio se ha mejorado, se ha organizado, se ha hablado".</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Consecuencias de la fusión**

TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<p align="center"><b>Directivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...la Medalla Milagrosa y el colegio Luís Carlos Galán se independizaron, apoyadas por el INEM...la razón principal fue que quedaban distantes y el recargo que tenía para la institución".</li> <li>• "...el INEM es un colegio que tiene más estudiantes y escuelas a su cargo en el país"</li> <li>• "...fusión presupuestal".</li> <li>• "La masificación afecta la parte disciplinaria... para controlarla es terrible".</li> <li>• "...hacinamiento...hace falta más espacio".</li> </ul>
<p align="center"><b>Maestros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...dependen de otra instancia administrativa".</li> <li>• "...problema de indisciplina porque son alumnos que el INEM matriculó y mandó para acá" (Medalla Milagrosa).</li> <li>• "...hay alumnos de todos los estratos...conforman pandillas, grupos violentos, se roba, se atraca".</li> <li>• "...los padres de familia quieren que esto marche solito, que tenga dependencia administrativa, que dependamos exclusivamente de la Secretaría de Educación y de la Jefatura de Núcleo".</li> <li>• "A los coordinadores y maestros los dirige la sede principal".</li> <li>• "...se torpedeó y se acabó la filosofía INEM".</li> <li>• "...no se hace curso para entrar al INEM".</li> <li>• "En el INEM ya no hay cupo...este año se aumentaron lo décimos y onces y se redujeron los sextos".</li> <li>• "...disminución de unos grupos y aumento de otros".</li> <li>• "...internamente se lucha por mantener el prestigio de la institución".</li> <li>• "Las consecuencias de ese acto que tomo el Rector ha sido más fatal que beneficioso".</li> <li>• "ha habido traslado de profesores".</li> <li>• "...si este colegio no sale del hacinamiento de la congestión interna que tiene, porque esto se volvió un pozo deforme, se engrandeció sin saber de que manera se podía mantener ese monstruo, sin saber de que manera se iba a alimentar, a cuidar, orientar, dirigir".</li> </ul>
<p align="center"><b>Estudiantes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...falta espacio en el INEM".</li> <li>• "Cada año acá aumenta un grado"</li> <li>• "...se quieren separar".</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Indiferencia, Desconocimiento**

TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “No ha habido cambios...me siento lo mismo”.</li> <li>• “La parte de coordinación académica y de rectoría son los involucrados”.</li> <li>• “yo no tengo medios certeros para decir se ha evaluado y hemos visto que eso es positivo o negativo, yo no sé de eso nada”.</li> <li>• “...normal porque eso no nos toca”.</li> <li>• “en la parte de educación física no se ha sentido la fusión”.</li> <li>• “...sí ha habido cambios pero yo sinceramente no he participado”.</li> <li>• “No he ido ni la primera vez a conocer las instituciones”.</li> <li>• “Los profesores con lo que tengo contacto casi no hablan de eso”.</li> <li>• “De lo práctico no sé si eso funcione bien o no, o si funcione mejor teniendo allá independencia, mayor autonomía cada vez que necesiten algo sin esperar las decisiones de un ente superior”.</li> </ul>
<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...no tenemos nada que ver con eso”.</li> <li>• “...se ven recelos”.</li> <li>• “...qué estará haciendo la Medalla Milagrosa”.</li> <li>• “La Rectora nos dice qué están haciendo allá”.</li> </ul>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...los coordinadores y profesores no hablan mucho de fusión”.</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Antecedentes de la fusión**

SUBCATEGORIAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<i>“...Se hizo la propuesta de hacer cuatro grandes colegios...”</i>	<b>Rectora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En el grupo calidad para la educación en Bucaramanga se hizo la propuesta de hacer cuatro grandes colegios, en el norte un gran colegio, en el centro otro, en el sur otro, con el fin de ahorrar recursos, energía porque se estaba desperdiciando planta física, al Rector... nombraban al coordinador y una cantidad de profesores que tenían que trabajar de una manera indiscriminada”.</li> </ul>

**EJE TEMÁTICO: SENTIR**

**PRECATEGORIA: Aceptación**

TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<p><b>Rectora</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los padres de familia están contentos de pertenecer al INEM, porque va desde 0º a 11º, eso es fabuloso”.</li> <li>• “los niños cantan el himno, se ponen el uniforme, se siente felices de pertenecer al INEM”.</li> <li>• “Los maestros lo ven interesante, ellos se han apropiado muy bien, tienen bastante sentido de pertenencia del colegio”.</li> <li>• “Todos estamos contentos, es pesado pero la gente ha colaborado”.</li> <li>• “Se hizo un trabajo de ablandamiento, acercamiento, en reuniones sociales, formales, académicas y poco a poco se ha venido asimilando esa idea”.</li> <li>• “En este momento el profesorado de aquí tiene más aceptación por la situación de los profesores de primaria”.</li> </ul>
<p><b>Coordinadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ha sido positivo, porque se evita la angustia de presentar un examen de admisión, porque los niños de bajos recursos no tenían la posibilidad de ingresar a una institución como el INEM”.</li> <li>• “Los rectores seleccionaban el personal, teniendo en cuenta algunas directrices que impedían que la gente de estratos bajos vinieran a las instituciones oficiales y se entiende que las instituciones públicas son mantenidas con los impuestos y deben venir la gente de bajos recursos y a los privados deben ir gente que pertenece a los estratos altos. Definitivamente eso iba a incrementar la diferencia de clases que tuvimos aquí en Colombia”.</li> <li>• “Me parece positivo, había una definición entre profesores de primaria y secundaria, que consideraban que el profesor de bachiller era de mejor categoría, si leemos los fundamentos educativos de Grecia y Roma los profesores de preescolar son los de más alta calidad”.</li> <li>• “El INEM a pesar del número de sedes anexas, es una institución que ha entendido el cambio y lo ha aceptado, el cual es para el mejoramiento de la calidad de la educación, que los muchachos mejoren su autoestima”.</li> <li>• “Hoy es el sector primaria del INEM, usan los mismos uniformes, el mismo manual de convivencia, ha aumentado el sentido de pertenencia de los niños”.</li> <li>• “Me parece buena la política de fusión se tomó y se aceptó normalmente, beneficio al sector”.</li> <li>• “Lo veo bueno y así sea malo lo vuelvo positivo, hay gente que le parece bueno, otros malo”.</li> <li>• “Me siento cómoda ha habido comprensión, colaboración por parte de la rectora y del INEM, la rectora es comprensiva con padres de familia, estudiantes”.</li> <li>• “En el campo nuestro no fuimos tocados por la política de fusión, este año trabajamos con la medalla milagrosa, es bonito trabajar allá pero la disciplina es diferente, todavía tienen carácter de primaria”.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La comunidad ha respondido y se sienten satisfecha de pertenecer al INEM, como ya tocó asumir la fusión”.</li> <li>• “La aptitud de cada docente es positiva”.</li> <li>• “Me ha favorecido de pronto porque tengo una buena relación con los coordinadores”.</li> </ul>
<b>Asesores de Campo de Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “He escuchado que se sienten bien con la parte de la fusión”.</li> <li>• “A mi me gusta, pero no conozco ninguna de las instituciones fusionadas”.</li> <li>• “Tengo dos compañeros que van allá y ellos llegan contentos, les gusta la forma de administrar y la relación aquí con ésta, se sienten vinculados con la Institución”.</li> </ul>
<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los padres de familia siempre deseaban que sus hijos pertenecieran al INEM, lo ven excelente, los alumnos compraron su uniforme y lo portaron inmediatamente, porque es una institución reconocida”.</li> <li>• “Se oye la aceptación de un grupo de compañeros que se sienten bien de pertenecer al INEM”.</li> <li>• “No hubo ninguna oposición, porque es una ley de gobierno y las leyes se hicieron para cumplirlas, simplemente se acogió y se notó más en la parte administrativa, en lo pedagógico no hubo mayor influencia, más que todo el favorecimiento fue del Colegio hacia las escuelas no de la escuela hacia el Colegio”.</li> </ul>
<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El INEM es bueno porque tiene muchísimos señales”.</li> <li>• “Aquí casi nadie se ha quejado de las actividades”.</li> <li>• “Me siento bien yendo al colegio y pertenecer al INEM”.</li> <li>• “Me parece muy bien porque en el básica de Provenza no había vocacionales y este año ya empezamos a ver materias diferentes al bachiller normal”.</li> <li>• “Después de la fusión ya teníamos el cupo y contentos porque allá nos tratan bien”.</li> <li>• “Mis papas decían que era bueno porque ellos habían estudiado acá”.</li> </ul>
<b>Padres de Familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Me parece buena la fusión porque estamos unidos a un colegio bueno y tiene cupo en el INEM”.</li> <li>• “La fusión no nos ha afectado en nada, vino normalmente porque habíamos tenido conocimiento y capacitación, asimilamos porque la institución pertenecía al sector del INEM, no fue traumático la situación porque antes se compartía con el INEM”.</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Rechazo**

TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<p align="center"><b>Rectora</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hubo problemas con los coordinadores se las escuelas porque ellos estaban acostumbrados a hacer una república independiente administrativamente, al tener que entrar a una gran comunidad, al consejo directivo, al consejo académico, tener asociación de padres, todo general hubo cierta resistencia”.</li> <li>• “Inicialmente hubo rechazo veían a los de primaria como intrusos, como que no eran bienvenidos”.</li> </ul>
<p align="center"><b>Coordinadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “No es lo mismo que un rector pueda organizar diez sedes más su sede principal que de pronto aquí se organice a 20 maestros un coordinador, en cambio allá a la rectora le toca organizar a 325 maestros y 11.000 estudiantes, de pronto se hacen proyectos más acelerados en poquito que en muchos”.</li> <li>• “La fusión se produjo hace 3 años, primero no estábamos preparados, aquí en Colombia la educación no responde a un proceso, son cosas que se dan en un momento a otro, les parece al gobierno que es bueno y las implementa. Los maestros recibimos eso con un recelo”.</li> <li>• “Actualmente somos pesimistas, porque no ha habido una política de estado coherente, lo que produjo fue una cantidad de conjeturas”.</li> <li>• “Algunos directivos no están de acuerdo o no les interesa”.</li> <li>• “Hay personal con vínculos sindicales y quieren perpetuar esas estrategias agresivas y no ha sido fácil hacer las reuniones con todos”.</li> <li>• “Al principio me incomodó, estaba acostumbrada que en mí departamento se hacia el examen de admisión de los estudiantes y nos dábamos el lujo de seleccionar lo mejor que podíamos académicamente, se hacían entrevistas y eso comprometía a los estudiantes para que asumieran un comportamiento excelente”.</li> <li>• “En este momento de la fusión no me siento bien porque llegan estudiantes con distintas costumbres, pero se ha encontrado las estrategias de solución”.</li> <li>• “No ha favorecido, ha significado un poco de trabajo”.</li> </ul>
<p align="center"><b>Maestros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Yo pienso que la fusión no es tan beneficiosa, el colegio INEM es muy grande, tiene muchos alumnos”.</li> <li>• “Nos toca caminar con el INEM, pero así que sea tan bueno, bueno... a mí no me parece, porque no hay el beneficio... la calidad está por encima”.</li> <li>• “La comunidad de padres quieren que este colegio marche sólo”.</li> <li>• “Las cosas grandes se vuelven inmanejables”.</li> <li>• “Se pierde autonomía, porque ya todo es dependiendo del INEM, di tenemos una actividad todo toca comentarle al INEM y si hay una necesidad también”.</li> <li>• “Este año no hemos recibido un solo peso, no hay para comprar, se acabó lo que había, no hay nada”.</li> <li>• “Con los profesores de bachiller no hay ningún roce, ellos permanecen alejados, ellos allá y nosotros acá, nos fusionamos pero ellos están en otro cuento y acá en otro cuento”.</li> <li>• “Es un nuevo modelo que hay que enfrentar como reto, no ha traído nada bueno, hay más inconformidad”.</li> </ul>

	<p>por el grupo de docentes por parte de la comunidad el provecho no ha sido el mejor esperado al contrario se ha hecho de la cobertura reducción de presupuesto”.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “La independencia ha seguido, el Rocio ha seguido siendo la escuela del Rocio, es decir son cambios de forma pero no de fondo, así tengan el uniforme del INEM intrínsecamente no tiene la filosofía del INEM, aquí seguimos peleando por la filosofía del INEM”.</li><li>• “No se de qué manera beneficiaría al rector cuando el tomó esa decisión, él la tomó personalmente utilizando una serie de artificios para persuadir con mentiras, le quitó horas de intensidad a diferentes departamento, asignaturas, un disparate, montó todo ese parapeto y por mí las consecuencias son fatales”.</li><li>• “Ya no más allá con el INEM para llevar actividades culturales aquí lo hacemos porque tenemos nuestra propia organización, autonomía y tenemos que hacerlo”.</li></ul>
--	---

**EJE TEMÁTICO: QUERER SER**

**PRECATEGORIA: Expectativas**

SUBCATEGORIAS	TIPO DE INFORMANTES	TESTIMONIOS
<i>Planta física</i>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sueño con una Institución que tenga sala de informática dotada por lo menos con cuarenta computadores con su Internet”.</li> <li>• “Construir más aulas”.</li> <li>• “Que hayan espacios grandes y que sea una Institución piloto a nivel de Bucaramanga”.</li> <li>• “Que se convierta en un colegio más grande para que pudiera albergar más estudiantes”.</li> <li>• “Que la planta nos la cambien de lugar, es muy fea”.</li> <li>• “Espacio amplio para que los niños se recreen”.</li> <li>• “Que se convierta en una sede principal”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ampliar planta física”.</li> <li>• “Dotar la sala de computadores”.</li> <li>• “Implementar en todas las sedes computadores”.</li> <li>• “Reformar la escuela”.</li> <li>• La Medalla Milagrosa “nació con esfuerzo de los padres de familia y la acción comunal”, por eso “quieren que funcione para ellos y la comunidad porvenir, con énfasis en ambiental” igualmente quieren “...cambiar el PEI, reformarlo en la modalidad que va a quedar” “...con características únicas”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quisiera que fuera más hermosa”.</li> <li>• “Tener un coliseo o algo que nos favorezca del sol y de la lluvia para hacer las actividades”.</li> <li>• “Tener sala de informática, laboratorio y biblioteca”.</li> <li>• “Que halla más espacio para que otros niños puedan estudiar acá”.</li> <li>• “Mejores aulas”.</li> </ul>
	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Completar algunas necesidades como por ejemplo biblioteca y cancha”.</li> <li>• “Que pasen el pozo para otro lado, que le hagan alcantarillado”.</li> <li>• “Que hagan un parque bien bonito para los niños”.</li> <li>• “Que nos manden computadores para la sala de informática”.</li> <li>• “Que el colegio sea más grande y con más alumnos”.</li> </ul>
<i>Pedagógicas</i>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Con profesores menos recargados y agobiados por el estrés”.</li> <li>• “Que halla más juventud dentro del profesorado”.</li> <li>• “Adaptarnos a las cosas nuevas, a la tecnología”.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Trabajar sobre el hacer”.</li> <li>• “Que ya nos hayan quitado instituciones”.</li> <li>• “Seguir con la filosofía INEM”.</li> <li>• “No dejar que la juventud se nos salga de las manos”.</li> <li>• “Fortalecer los INEM”.</li> <li>• “Incrementar en los INEM organismos de tal manera que la política sea que los muchachos cuando salgan formen unas microempresas y que para eso se les preste dinero”.</li> <li>• “Buscar entornos en los centros educativos que generen el desarrollo del país”.</li> <li>• “Enseñarles a los muchachos que el país está en manos de ellos”.</li> <li>• “Que tengamos dirigentes y estudiantes que sean capaces de pensar en Colombia y hacer un proyecto de desarrollo educativo”.</li> <li>• “Subir calidad en los resultados de las pruebas ICFES y las pruebas saber”.</li> <li>• “Seguir trabajando en el PEI, poder aplicar el pacto social de convivencia”.</li> <li>• “Aplicar lo que se llama reorganización de la institución, a nivel de visión, misión, valores corporativos”.</li> <li>• “Sacar muchachos excelentes, educados y que pasen a la universidad”.</li> <li>• “Que los muchachos tengan la oportunidad de emplearse con lujo, excelencia y con calidad académica y laboral”.</li> <li>• “Haber posesionado las modalidades de estudio”.</li> <li>• “Profundizar acercamiento para que aumente sentido de pertenencia”.</li> <li>• “El INEM tiene que seguir siendo líder”.</li> <li>• “Fortalecer las modalidades a través de los convenios”.</li> <li>• “Unir presupuestos, unir archivos e información”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Quedar independiente”.</li> <li>• “Darle una identidad a la Institución”.</li> <li>• En “la fusión sería bueno que se hiciera rotación de profesores de primaria con los de secundaria para tener una bonita experiencia que realmente fuera un solo colegio, no así divididos”.</li> <li>• “Reto, competencias laborales y ciudadanas, educar para generar empleo”.</li> <li>• “Deberíamos tener cincuenta décimos, cincuenta undécimos, para tener los cien en total”.</li> <li>• “Buscar el contacto con los exalumnos que están en el sector productivo, para que ellos nos den la información que necesitamos y saber cuál es el perfil de estudiante a formar”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que se dé la misma enseñanza que se da en el INEM”.</li> <li>• “Que sea más drástico en la indisciplina”.</li> <li>• “Que haya más ramas... criminalística y derecho”.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que no reciban a tanta gente mala... daña la imagen del INEM”.</li> <li>• “Solucionar los problemas que tiene ahora”.</li> </ul>
	<b>Padres de familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que ésta Institución sea académicamente excelente”.</li> <li>• “Que haya más control sobre los estudiantes”.</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Posibilidades**

<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>TIPO DE INFORMANTES</b>	<b>TESTIMONIOS</b>
<b>Académicas</b>	<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se correlacionen mejor las asignaturas, los temas, eso daría una organización académica de pronto más efectiva”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es un error colocar estudiantes de un mismo barrio en un mismo salón, eso lo ponen de ruana... entonces la cuestión es mezclarlos, hacer grupos totalmente diferentes para poder controlarlos”.</li> </ul>
<b>Planta física</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lograr vincularse a una entidad que nos pueda financiar para la construcción de una planta física grande, organizar un colegio de verdad, para tener bachillerato en la nocturna”.</li> </ul>
	<b>Estudiantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los profesores dicen que ampliar la planta física, para ubicar estudiantes que sobran en el salón”.</li> <li>• “Solucionar problemas de estudiantes, aulas que están deterioradas y los pupitres rayados, dañados”.</li> </ul>
<b>Autonomía</b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tener nuestra propia autonomía, nuestros propios proyectos, actividades, cosas que no tengamos que depender allá del INEM...porque hay muchas cosas que nos encierra nos cohibe”.</li> <li>• “Tener autonomía para realizar toda clase de proyectos tanto administrativos como educativos”.</li> <li>• “Es bueno manejar los recursos propios porque para pedir cualquier cosita le toca a uno una lucha”.</li> </ul>

**PRECATEGORIA: Sugerencias**

<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>TIPO DE INFORMANTES</b>	<b>TESTINOMIOS</b>
<b><i>Planta física</i></b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La casa se creció, entonces toca hacer algunas reestructuraciones”.</li> </ul>
<b><i>Seguimiento y control a la estrategia</i></b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...hacer un seguimiento y control a la fusión para analizar lo que se tenía antes y lo que se está obteniendo ahora...cómo ha evolucionado en diferentes estratos para determinar y medir el mejoramiento de la calidad de educación”.</li> </ul>
<b><i>Interacción</i></b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...hay que acordarse de las sedes cuando se planea...especialmente cuando se pasan datos estadísticos, listas de profesores, cuando se hacen asambleas”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...llevar al niño al INEM para que lo conozcan”.</li> </ul>
<b><i>Identidad Institucional</i></b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que las políticas nacionales no sigan atentando contra el INEM”.</li> </ul>
	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La identidad institucional, la cultura y las tradiciones...se debe mantener y respetar esos principios”.</li> </ul>
<b><i>Diferenciación de términos</i></b>	<b>Coordinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...debería llamarse más integración porque fusión es cuando se combina lo uno con lo otro, se mezcla”.</li> </ul>
<b><i>Orientación</i></b>	<b>Maestros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que el INEM dé orientación para dictar en la sede I tecnología y así los niños no se tengan que desplazar a este colegio”.</li> </ul>
<b><i>Recargo de trabajo</i></b>	<b>Trabajador social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El trabajo se incrementó y debería haber más gente (trabajadores sociales) para colaborarle a los chicos”.</li> </ul>