

Introducción

“La dirección sin liderazgo es estéril, el liderazgo sin dirección está desconectado y fomenta la fatuidad”.

Mintzberg

“Los líderes pueden llegar a ser grandes solo si se dan cuenta de que ellos son los que necesitan a los demás para convertir su sueño en un sueño grande”.

Maxwell y Parrot

Diversos estudios e investigaciones han corroborado la importancia que para la calidad educativa tienen las buenas prácticas de “gestión directiva” en organizaciones educativas. Este hecho motivó la realización de una investigación¹ sobre dichas prácticas en instituciones educativas de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena en Colombia, a partir de la situación actual de la educación en la misma ciudad y de los resultados históricamente obtenidos en las pruebas Saber 11. En este contexto, se buscó responder la siguiente pregunta: ¿cuál es el estado actual de la calidad de la educación básica y media en Santa Marta, y cuáles son las prácticas de

1. Esta investigación fue posible gracias a la financiación de la Universidad Sergio Arboleda, seccional Santa Marta.

gestión directiva eficaz que han permitido mejorar resultados en la prueba Saber 11 durante el periodo 2003-2013?

En primer lugar, en este documento se presentan algunos datos importantes sobre Santa Marta y su situación escolar y educativa. Posteriormente, se hace referencia a algunas razones por las cuales es importante investigar acerca de la dirección de organizaciones escolares y educativas y, finalmente, se muestra la dimensión temporal de la investigación, sus objetivos, su metodología y sus principales resultados.

Por su ubicación estratégica, el distrito de Santa Marta tiene una vocación turística, portuaria y agrícola que le ha permitido albergar importantes empresas y configurarse como un territorio próspero y activo en comercio. Sin embargo, presenta problemas sociales, como bajos niveles de calidad de vida y deficientes servicios públicos y sociales que son indicadores socioepidemiológicos² que reflejan la pobreza y la marginalidad de un número importante de habitantes, así como dificultades en la prestación de los servicios médicos, desempleo³, subempleo⁴ e informalidad y desaprovechamiento de las po-

2. Los indicadores epidemiológicos se utilizan para estimar la magnitud y la trascendencia de una situación determinada. Siempre deben estar referidos a la población a partir de la cual se calculan, el periodo de tiempo que representan y el lugar geográfico del cual proviene la información. <https://www.clubensayos.com/Ciencia/INDICADORES-EPIDEMIOLOGICOS/263372.html>

3. El desempleo hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por tanto, de salario. Por extensión, es la parte de la población que, estando en edad, condiciones y disposición de trabajar —población activa—, carece de un puesto de trabajo. <https://wiki.salahumanitaria.co/wiki/Desempleo#:~:text=De%20OCHA%20Colombia%20Wiki,y%20por%20tanto%20de%20salario>

4. El subempleo es la situación que se produce cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente, sino que toma trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas en las que la persona comienza con un cargo menor y después se capacita y se titula. Uno de los “trabajos del subempleo” es la venta en la calle (Glosario del Ministerio del Trabajo en Colombia).

tencialidades económicas, según lo reflejado en los datos del Departamento Nacional de Estadísticas DANE de Colombia.

Según el DANE (2018), Santa Marta contaba en el 2017 con una población total de 499.391 habitantes, de la cual el 27% eran jóvenes entre 15 y 29 años (134.788 habitantes). En el 2015, la ciudad fue una de las cuatro ciudades más pobres y desiguales de Colombia, con una pobreza monetaria del 30,7% que aumentó en el año 2016 a 35,1%, y descendió al 32,9% en el 2017. Con esta cifra estuvo seis puntos porcentuales por encima de la de Colombia, según los datos del DANE. En el 2017 fue la sexta ciudad más pobre de Colombia.

El índice de Gini que mide el grado de desigualdad de Santa Marta se situó en 0,450 para el 2016 y 0,467 en el 2017. Es decir, aumentó, lo que significó mayor desigualdad. En el departamento del Magdalena, el Gini fue de 0,485 en el 2017 frente al 0,486 en 2016, según los datos brindados por el DANE. Es decir, hubo una milésima de disminución del Gini interpretada como menor desigualdad. Si en el departamento del Magdalena cada año disminuye esta cifra una milésima, en 87 años estará en 0,390, que es el Gini de Bucaramanga, la mejor ciudad de Colombia en términos de igualdad. En el caso de Santa Marta, si esta cifra siguiera mejorando 17 milésimas anuales, necesitaría 77 años para tener la de Bucaramanga, asumiendo que Bucaramanga no va a seguir disminuyendo su desigualdad, lo cual es poco probable.

Según Esmeral y Latorre (2016), “el Distrito de Santa Marta cuenta con 75 establecimientos educativos oficiales más tres mega colegios, los cuales cuentan con 173 sedes, organizados en 3 localidades en 9 comunas, 4 corregimientos y (sic) Resguardo indígena” (p. 10). La planta de personal de la Secretaría de Educación Distrital está conformada por 33 personas en el nivel central, 2.957 docentes y 249 directivos docentes

(rectores, directores, directores de núcleos y supervisores); “el personal administrativo está conformado por 533 personas, de las cuales 26 prestan su servicio en la Secretaría de Educación” (Esmeral y Latorre, 2016, p. 29). La Tabla 1 muestra la composición más detallada de los cargos existentes en la Secretaría de Educación de Santa Marta en el 2016.

Tabla 1. Planta del personal docente en el distrito de Santa Marta

Nombre del Cargo	Planta Viabilizada
Directivos docentes	249
Rectores	55
Directores rurales	9
Coordinadores	158
Directores de núcleo	16
Supervisores	11
Total Cargos Docentes	2.957
Docentes de aula	2.834
Docentes orientadores	40
Docentes jornada única	83
Administrativos	551
Total Cargos	3.757

Fuente: Secretaría de Educación Distrital de Santa Marta, Oficina de Recursos Humanos. Tomada de informe de Esmeral y Latorre (2016).

Según el DANE (2014), en el Magdalena existen 15.153 profesores, de los cuales 85 no son titulados, 8.106 son licenciados, 448 son tecnólogos en educación, 952 son profesionales y 3.275 tienen un posgrado. De esta población de profesores, corresponden a Santa Marta aproximadamente 2.900.

En las pruebas Saber 11, años 2014 y 2015, el 89% de las instituciones se encontraban en las dos últimas categorías designadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes), y el 9% en la categoría “media”; o sea, el 98% de las Instituciones Educativas Distritales (IED) de Santa Marta obtuvieron resultados de regulares a bajos en las pruebas Saber 11. En los resultados del denominado Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE), del Ministerio de Educación Nacional (MEN), las instituciones educativas oficiales de Santa Marta en todos los niveles quedaron por debajo del promedio nacional, distanciándose en mayor medida en educación básica primaria.

En las pruebas Saber 11, años 2014, 2015 y 2016, Santa Marta ocupó el penúltimo lugar entre las principales ciudades del país. Particularmente, las ciudades del Caribe son las últimas del país en calidad educativa y, entre ellas, la de más bajos resultados es Santa Marta, que ocupa el último lugar. En los resultados del 2016 se evidenció un pequeño mejoramiento en educación básica primaria, también reflejado en las pruebas Saber de 3.º y 5.º grado.

De la calidad de la educación depende el talante intelectual y moral de políticos, empresarios y directivos que son elegidos para liderar el progreso de la ciudad. Igualmente, de la calidad de la educación depende la productividad, la competitividad, la prosperidad y la calidad de vida de sus habitantes. No cabe duda de la importancia que tiene mejorar la oferta de una educación de calidad en las IED oficiales y privadas de Santa Marta, en las que la capacidad humana, pedagógica y administrativa de los rectores juega un papel trascendental.

En relación con la importancia del aporte y el rol diferenciador del rector en las mejores instituciones educativas, Ávila (2008) afirma:

Estudios realizados por la OCDE (1991) señalan que una dirección escolar positiva es un requisito previo y necesario para una escolarización eficaz. Investigaciones del Banco Mundial (Heneveld y Criag, 1996), movimientos de reforma como el de Escuelas Eficaces, medidas gubernamentales a lo largo y ancho de los países industrializados y no industrializados, apuntan en su conjunto a señalar la importancia de la dirección escolar. Autores como Bass (1988) llaman la atención sobre la numerosa evidencia de escuelas que logran promover y obtener niveles elevados de calidad de la enseñanza, gracias a un liderazgo eficaz, al punto de concluirse que en las instituciones donde hay un claro sentido de comunidad, hemos encontrado invariablemente que la diferencia estaba en el rector (p. 17).

Existen en el departamento del Magdalena, según el Icfes, 2.012 organizaciones educativas (incluidas privadas y oficiales), y en el departamento de La Guajira, 1.321, que necesitan el mejoramiento de sus directivos, de tal manera que impacte el aprendizaje de sus estudiantes, el desarrollo político, social y económico de sus comunidades de influencia y mejore los resultados en cuanto al desarrollo de competencias y capacidades.

La población de Colombia en general, y del Caribe colombiano en particular, necesita organizaciones educativas innovadoras y acogedoras, óptimamente dirigidas y lideradas por personas éticas, democráticas, idóneas, competentes, eficientes, eficaces, efectivas y capaces de lograr el desarrollo de las inteligencias y las competencias de niños, jóvenes y estudiantes de todas las edades, en pro de su desempeño personal, universitario, profesional y el progreso colectivo. Esto debe verse evidenciado tanto en resultados de pruebas estandarizadas

nacionales e internacionales como en la coherencia y el disfrute de sus propios proyectos de vida, el desarrollo colectivo y el mejoramiento de las condiciones materiales e inmateriales de existencia y buen vivir.

Vale la pena aclarar que Colombia no posee un número significativo de estudios en este campo. Pudiera pensarse que los bajos resultados académicos de sus instituciones educativas a nivel de básica primaria, secundaria y media, en comparación con otras naciones, están relacionados con la falta de reflexión acerca de las prácticas de sus directivos o de quienes gestionan los procesos dentro de ellas.

En todos los establecimientos educativos existen horizontes y políticas institucionales que perfilan el quehacer formativo de la comunidad estudiantil. En este ambiente organizacional, el liderazgo y la gestión directiva impactan de alguna manera el desempeño de los alumnos y los resultados escolares. Los estudios consultados, que se evidencian más adelante en esta obra, revelan que las acciones planeadas, orientadas, ejecutadas y evaluadas por los líderes de las instituciones educativas inciden en la calidad de la educación ofrecida.

En esta obra nos concentramos en el rol de los rectores⁵ en la crisis escolar o educativa de Santa Marta, teniendo en cuenta los resultados de la investigación que dio origen a este libro, realizada en siete instituciones educativas oficiales de la ciudad: las tres mejores y las tres peores en los resultados de las pruebas Saber 11 y una con resultados favorables en primaria y desfavorables en bachillerato y en los resultados del ISCE 2014.

5. Sin desconocer quizá la mayor responsabilidad en políticos, gobernantes y funcionarios de la Secretaría de Educación y del Ministerio de Educación Nacional.

El panorama educativo parece recargarse de tareas y las agendas de los directivos están saturadas de reuniones que se organizan para delegar todas aquellas responsabilidades. Ante esta situación, también los entes territoriales se pronuncian e implementan acciones que contribuyen a la organización y la sabia administración de todos estos recursos tangibles e intangibles que se derivan de la intervención del MEN y otros aliados. Pero, definitivamente, son los directivos quienes dinamizan, en la medida de sus posibilidades, todo este planteamiento que viene desde arriba y que propende por elevar los niveles de calidad. Algunas regiones han respondido mejor que otras a este llamado. Santa Marta se encuentra rezagada en esta maratónica tarea, superando únicamente a Quibdó, capital del Chocó, que, a pesar de estar en el último lugar, ha venido mejorando sus resultados en los últimos años, entre otras razones debido a la intervención del MEN.

Por todo lo anterior fue por lo que se realizó la investigación en la que se basa este libro y cuya dimensión temporal ocurrió entre mayo de 2015 y febrero de 2016. La escritura de esta obra se realizó entre el 2017 y el 2021. El tiempo de análisis de los datos teóricos y empíricos coincidieron, en la investigación de carácter cualitativo y hermenéutico, con el tiempo de realización de la investigación, por cuanto, en forma similar a lo que ocurre en los enfoques de “teoría fundamentada”, el análisis es simultáneo a la elaboración del proyecto investigativo, dados los aportes valiosos que se generan no solo en las prácticas de los actores educativos participantes y la literatura explorada, sino también en las prácticas del investigador, que también es un actor educativo con experiencia como rector de un colegio en los años 2001 y 2002.

El objetivo general de la investigación fue determinar el estado actual de la calidad de la educación básica y media en

Santa Marta y las prácticas de gestión directiva eficaz que han permitido mejorar resultados en la prueba Saber 11 durante el periodo 2003-2013. Para el logro del objetivo general y de los objetivos específicos, se utilizó una metodología cualitativa, aunque apoyada en datos cuantitativos que se recolectaron y se publicaron en el sitio web denominado “Observatorio de la calidad de la educación en Santa Marta” (www.calidadeducativasm.com), creado también como producto de esta investigación. Esta información cuantitativa contribuyó fundamentalmente al objetivo específico de determinar la calidad de las instituciones educativas oficiales de Santa Marta mediante la creación de un Observatorio y el análisis de los resultados obtenidos en las pruebas Saber 11 en el periodo 2003-2013.

En relación con el segundo objetivo específico de la investigación que se limitó a identificar prácticas de gestión directiva eficaz implementadas por rectores y coordinadores de colegios oficiales de Santa Marta que permitieron mejorar resultados en las pruebas Saber 11 en el periodo 2003-2013, se realizaron entrevistas a rectores y coordinadores de colegios oficiales que hubiesen mejorado ostensible y significativamente sus resultados en las pruebas Saber 11. El análisis de los datos resultantes de las entrevistas se realizó con el software Atlas ti7. Con los resultados y los análisis de las anteriores actividades metodológicas se alcanzó también el tercer objetivo específico: elaborar una propuesta de gestión directiva eficaz que contribuyera al mejoramiento de la calidad educativa de colegios oficiales de Santa Marta (ver conclusiones y Anexo A). Para el logro de los objetivos específicos también se acudió al análisis de datos obtenidos del Departamento Nacional de Estadística (DANE), Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Secretaría de Educación del Distrito de Santa Marta y Secretaría de Planeación de Santa Marta.

Las actividades metodológicas y operacionales para el logro de los objetivos fueron las siguientes:

1. Elección del tema de investigación.
2. Elaboración del estado del arte o revisión de la literatura.
3. Elaboración de la formulación del problema y de la pregunta.
4. Diseño de objetivos.
5. Diseño de marcos de referencia: teórico y metodológico.
6. Trabajo de campo: realización de entrevistas a rectores y coordinadores de colegios oficiales.
7. Transcripción y análisis de entrevistas.
8. Hallazgos y análisis de datos cualitativos y cuantitativos.
9. Conclusiones.
10. Elaboración del informe final de investigación.

Las hipótesis iniciales de la investigación fueron refinadas como resultado de la exploración y el análisis de antecedentes y referentes bibliográficos, cumpliendo solamente el papel de guías para el análisis dentro de la investigación, ya que no existió una pretensión positivista o empírico-analítica de realizar ningún tipo de comprobación o verificación, sino más bien de comprender la “realidad” o algunas perspectivas sobre la “realidad” de la educación y su gestión directiva en Santa Marta.

Estas fueron las hipótesis:

1. Existen deficiencias o insuficiencias en una planeación efectiva.
2. Existe una baja asignación de recursos financieros para el desarrollo de los planes de mejoramiento (concejales, Secretaría de Educación y Alcaldía).
3. Existe una baja participación eficaz de padres de familia.

4. Existe una baja capacidad de gestión y liderazgo de algunos rectores y coordinadores.
5. Pocos rectores hacen gestión por procesos e indicadores.
6. El clima escolar es permeado por problemas familiares, sociales y económicos, y conflictos entre directivos y profesores, profesores y profesores, profesores y estudiantes, y entre los mismos estudiantes.
7. Hay ineficiencia e ineficacia en el uso de recursos al no establecer prioridades.
8. Existen problemas de infraestructura insuficiente e inadecuada en la mayoría de las instituciones.
9. La cultura de la evaluación y el mejoramiento continuo es deficiente.

Con el propósito de determinar las prácticas de gestión directiva eficaz que han permitido mejorar resultados en la prueba Saber 11 durante el periodo 2003-2013, se realizaron entrevistas a los rectores o coordinadores de cinco IED con los resultados más altos. Para poder realizar contrastación de percepciones y prácticas, se entrevistaron cuatro rectores con resultados bajos. Para proteger a los participantes y no incurrir en prácticas de propaganda positiva ni negativa, se omiten los nombres de las personas entrevistadas y sus instituciones. En una entrevista participó la rectora y la coordinadora de calidad, y en otra institución respondió solamente la coordinadora, debido a la ausencia de la rectora por razones de fuerza mayor.

Las preguntas realizadas en las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo B) incluyeron las siguientes categorías: 1. Prácticas de gestión directiva, 2. Pruebas Saber, 3. Factores influyentes en buenas prácticas de gestión directiva, 4. Desempeño de profesores, 5. Convivencia, 6. Clima institucional,

7. Cultura de calidad, 8. Evaluación de desempeño de directivos y profesores, 9. Incentivos salariales, 10. Presupuesto para calidad académica, 11. Planes de mejoramiento, 12. Documentación, 13. Procesos, 14. Gestión de la información y la documentación, 15. Registros, 16. Indicadores, 17. Aplicación de buenas prácticas en otras instituciones y 18. Propuesta de rol de Secretaría de Educación.

Las categorías del párrafo anterior se tuvieron en cuenta para codificar y analizar las respuestas obtenidas por los directivos de las nueve IED oficiales. Durante las entrevistas surgió como muy importante la categoría “padres de familia”, mencionada por directivos de los colegios con altos resultados en la prueba Saber 11. Alrededor de estas categorías es que emergieron las principales respuestas y contenidos de la investigación que dio origen a este libro, en forma de resultados o hallazgos, a los cuales se hará referencia en esta obra.

De las categorías mencionadas en el párrafo anterior, se tomaron las siguientes palabras claves como códigos para realizar el análisis de las respuestas mediante el software ATLAS ti7: 1. Prácticas 2. Saber, 3. Factores 4. Desempeño, 5. Profesores, 6. Convivencia, 7. Clima institucional, 8. Calidad, 9. Evaluación, 10. Directivos, 11. Incentivos, 12. Presupuesto, 13. Planes de mejoramiento, 14. Documentación, 15. Procesos, 16. Información, 17. Registros, 18. Indicadores, 19. Aplicación, 20. Rol Secretaría 21. Padres y 22. Familia.

El mejoramiento de la calidad de la educación en Santa Marta y en el departamento del Magdalena es una de las necesidades más apremiantes para sus habitantes, ya que de esta depende el progreso económico, social, cultural, político, ambiental, científico y tecnológico. En consecuencia, de ella también depende su nivel y calidad de vida. A su vez, el mejoramiento de la calidad educativa está íntimamente

relacionado con el mejoramiento de la dirección y el liderazgo que se realiza en los colegios por parte de rectores y coordinadores.

Adicionalmente, este libro presenta la consolidación de referentes teóricos y revisión bibliográfica sobre buenas prácticas de gestión directiva educativa de rectores de instituciones educativas estatales u oficiales con altos y bajos resultados en las pruebas Saber 11 y en el ISCE reportado por el MEN. Estos conocimientos relevantes fueron enriquecidos con las nueve entrevistas semiestructuradas.

En esta introducción se hace referencia al problema de investigación, la pregunta de investigación, la justificación, los objetivos, las tareas o actividades metodológicas, la hipótesis guía de la investigación, las preguntas que se hicieron a directivos de las IED de Santa Marta y las principales categorías o códigos con los que se realizó el análisis mediante el *software* ATLAS ti7. En el capítulo primero se profundiza en la crisis escolar y educativa que se ha vivido durante décadas en Santa Marta y el Magdalena. El capítulo segundo hace referencia a los contextos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y culturales que inciden en la crisis escolar y educativa y viceversa, configurando un círculo vicioso. El capítulo tercero presenta los principales datos e información sobre la situación de la educación en Santa Marta durante el periodo 2003-2020. En el capítulo cuarto se incluyen los principales retos y prácticas eficaces de rectores en Santa Marta. El capítulo quinto presenta antecedentes y referentes teóricos sobre dirección y liderazgo en instituciones educativas. En el capítulo sexto se consignaron buenas prácticas de los rectores sobre gestión directiva en instituciones educativas según la literatura. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y lecciones aprendidas.

Las buenas prácticas de gestión directiva en colegios oficiales de educación básica y media son necesarias para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y, en consecuencia, los beneficiarios de los resultados de esta investigación son todas las personas interesadas en los sistemas de gestión estratégicos en general, y en particular en el mejoramiento de la dirección y liderazgo en organizaciones educativas. Adicionalmente, son beneficiarios de los hallazgos de esta investigación los estudiantes y sus familias, los empresarios, los profesores y en general la sociedad, como beneficiarios del conocimiento, la aplicación y el mejoramiento de las actividades de dirección y liderazgo con impacto sobre los procesos académicos y el mejoramiento del aprendizaje y el desarrollo humano.

Capítulo 1. Crisis escolar y educativa

“Las crisis favorecen las interrogaciones, estimulan las tomas de conciencia, las búsquedas de soluciones nuevas y, en este sentido, ayudan a las fuerzas generativas (creativas) y regeneradoras que dormitan en el ser individual, así como en el ser social”.

Morin

Existen razones y evidencias significativas para afirmar que en Santa Marta y en el Magdalena ha habido una crisis escolar y educativa durante varias décadas. Esta crisis se ha expresado en que la mayoría de las instituciones educativas oficiales de Santa Marta ofrecen educación de baja calidad a sus estudiantes y familias, en relación con lo que miden las pruebas Saber 11 del Icfes y lo que evidencia el ISCE. Esa problemática no se ha abordado de una manera estructural, sistémica, profunda ni eficaz por parte de políticos, gobernantes y rectores, y es la que constituye el problema de investigación que dio origen a este libro.

En este primer capítulo se parte de la responsabilidad de los directivos y los líderes escolares y educativos (rectores) en la existencia de esta crisis y sus impactos sobre la pobreza, la desigualdad, la inequidad y la distancia respecto de las condiciones de esperanza y progreso seña-