

**HACIA EL RECONOCIMIENTO DEL PAPEL DEL ORIENTADOR ESCOLAR
EN GESTION EDUCATIVA**

ESTUDIO DE CASO COLEGIO JAIME QUIJANO CABALLERO

JORGE MARIO GARCIA DELGADO

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ
2015

**HACIA EL RECONOCIMIENTO DEL PAPEL DEL ORIENTADOR ESCOLAR
EN GESTION EDUCATIVA**

*ESTUDIO DE CASO COLEGIO JAIME QUIJANO CABALLERO Y SU CULTURA
ORGANIZACIONAL*

Trabajo de grado para optar al título de:

JORGE MARIO GARCIA DELGADO

Asesora:

SANDRA MILENA TÉLLEZ RICO

Doctoranda en Educación

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
FACULTAD DE EDUCACION
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL DE LA EDUCACIÓN
BOGOTÁ
2015

Firma del Director de la Facultad

Firma del Asesor del Proyecto

Firma del Jurado

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN – RAE

1. Información General	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	HACIA EL RECONOCIMIENTO DEL PAPEL DEL ORIENTADOR ESCOLAR EN GESTIÓN EDUCATIVA. ESTUDIO DE CASO COLEGIO JAIME QUIJANO CABALLERO
Autor(es)	García Delgado, Jorge Mario
Director	Téllez Rico, Sandra Milena
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional. 2015, 127 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves	ORIENTADOR ESCOLAR, GESTIÓN EDUCATIVA, CULTURA ORGANIZACIONAL, FENÓMENOS SOCIALES

2. Descripción
<p>Trabajo de grado que aborda la necesidad de reconocer el papel del orientador escolar en la gestión educativa mediante la identificación de diversas concepciones que se tienen de este actor y de las acciones que realiza en el manejo de fenómenos sociales como el consumo de SPA y la promoción en salud sexual y reproductiva. En el presente trabajo de grado se reconocen las funciones formales y no formales del orientador, junto con las dinámicas y particularidades de la organización que han generado el no reconocimiento de la labor.</p>

3. Fuentes
Antunez, S. (2008). Gestion institucional. <i>Formación de Directoras y Directores</i> .
Boza, M. A. (2004). Evaluacion de roles de los orientadores de educacion secundaria. <i>Revista de investigacion educativa</i> .
Cassassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina(la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). <i>Unesco</i> .
Codés, M. d. (1998). La Orientación Escolar. <i>Saenz y Torres</i> .
Molina, D. L. (2004). CONCEPTO DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA :DIVERSIDAD Y APROXIMACIÓN. <i>Revista Iberoamericana de Educación</i> .
Santos, G. M. (1994). <i>Entre bastidores el lado oculto de la organizacion escolar</i> . Madrid : Red Federal de formacion docente .

Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.

4. Contenidos

Recorrido histórico normativo del orientador escolar, recorrido histórico conceptual del orientador escolar, participación en procesos de gestión, orientador como agente cambio, cultura organizacional, gestión comunitaria.

5. Metodología

La presente investigación asume una postura metodológica de orden cualitativo y con un enfoque interpretativo. Para tal efecto se tomara como referente el análisis hermenéutico de información dada por tres actores del colegio Jaime Quijano Caballero. Se tomara como herramienta de recolección de información la entrevista semiestructurada la cual será aplicada a la Rectora, el coordinador general y a una orientadora del colegio.

6. Conclusiones

Las concepciones frente al orientador escolar divergen entre los actores preservando en el cuerpo directivo una concepción clínica, reduccionista y mecanicista del orientador, mientras en la orientadora se identifica una mirada más holística del orientador escolar en asocio a un posicionamiento teórico vigente.

Los amagos de participación en acciones relacionadas a la gestión del orientador escolar, se encuentra asumidas como amenaza por parte de la rectora quien avala la acción de consejería y asesoría al cuerpo directivo, inhibiendo la participación formal de este actor educativo en acciones propias de calidad y gestión de procesos fundamentales que garantizan el buen manejo del proyecto educativo institucional, mientras que el coordinador si avala y reconoce la participación del orientador en procesos de gestión. Por otra parte el orientador escolar es un actor activo en la gestión educativa concretamente en trabajo comunitario, en donde se enmarca a esté como el autor principal y responsable del manejo de fenómenos sociales.

Frente a las concepciones de las funciones del orientador se identifican la atención de casos, atención y asesoramiento a familias, diseño y realización de escuelas de padres, talleres, liderazgo de proyectos transversales, gestión intersectorial y la atención a la comunidad en general y realización de acuerdos con organizaciones no gubernamentales. Se identifica al orientador como el responsable del manejo de los fenómenos sociales en la institución educativa y se asignan funciones por delegación o encargo como vigilancias, disciplina, carga académica y de secretaria.

La presencia del orientador escolar en la institución educativa ha llevado a que en el colegio ejerza la orientación bajo estándares propios de un especialista en el área y a ser reconocido como un actor activo en la institución, permitiéndole asesorar al cuerpo directivo en decisiones relacionadas con la dinámica escolar. Desde el cuerpo directivo no se reconoce el manejo de fenómenos sociales como un componente de la gestión educativa por tanto es delegada esta función al orientador, dado que el manejo de estos fenómenos sociales son ajenos a la rectora y da responsabilidad por encargo al orientador y en ocasiones al coordinador. La responsabilidad por encargo es una característica propia de la cultura organizacional y ha traído como consecuencia sensación de engaño, falso consenso y una ambigüedad en la responsabilidad, dado que a esta premisa se le da la connotación importante y es la del compromiso y responsabilidad de las funciones que han sido asignadas para desarrollar dentro de una institución u organización, en este caso una institución educativa.

Las particularidades de la cultura organizacional del Colegio Jaime Quijano Caballero ha llevado a que esté sea concebido como una institución ofertante de un servicio clínico, obviando sus facultades normativas y profesionales de actuar en otros campos, incluyendo la gestión educativa la cual se encuentra aparentemente amurallada para impedir la participación de nuevos actores, en donde el orientador únicamente puede ejercer acciones de consejería y asesoramiento al cuerpo directivo. Ya en el campo del manejo de fenómenos sociales se le atribuye la responsabilidad como encargo manipulando la lealtad del orientador subordinado quien lo asume con la convicción de no defraudar pese a no contar con todas las garantías y con el temor de que su actuar y resultados le sean atribuidos a otros. Frente a esta condición se ha consolidado una actitud de sumisión, aceptación y adaptación al medio.

Elaborado por:	García Delgado, Jorge Mario
-----------------------	-----------------------------

Revisado por:	Tellez Rico, Sandra Milena
----------------------	----------------------------

Fecha de elaboración del Resumen:	30	10	2015
--	----	----	------

...A Bianca el amor más grande del planeta

... A Aleja mi khaleesi

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	11
1.CONSTRUYENDO EL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	34
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	34
2.OBJETIVOS.....	38
2.1 OBJETIVO GENERAL	38
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
3.ANTECEDENTES.....	39
4.MARCO CONTEXTUAL.....	48
4.1 Referente normativo fundacional de la institución.	48
4.2. Caracterización institucional.	51
5 MARCO TEÓRICO.....	54
5.1 EL ORIENTADOR ESCOLAR: Un papel que se desdibuja por los afanes de la operatividad y el interés remedial.....	54
5.2 GESTION EDUCATIVA: El silencio de los encargados... ..	68
5.3 FENOMENOS SOCIALES COMO EL CONSUMO DE SPA Y SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA... ¿Un asunto deL ORIENTADOR EN la gestión educativa?.....	77
5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL: Reconociendo lo particular y lo perverso. 79	79
6.MARCO METODOLOGICO.....	91
6.1 ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	91
6.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	92
6.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	93
7ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	95
7.1 Categorías DE ANALISIS:	95
8.RESULTADOS.....	115

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
Bibliografía.....	126

INTRODUCCION

Las dinámicas propias de la sociedad actual han llevado a las instituciones educativas a reinventarse permanentemente para hacer viable la atención de responsabilidades que van más allá de la enseñanza de contenidos académicos. Fenómenos sociales como el consumo de SPA en adolescentes, el embarazo a temprana edad, Bullying, abuso sexual infantil y otros fenómenos más, han sido asumidos ya como una responsabilidad compartida entre el Estado, la sociedad y la familia, obligando concretamente a las instituciones educativas a contar con personal capacitado en la prevención, atención, manejo y asesoría en el manejo de dichos fenómenos.

La presencia de fenómenos como el consumo de Spa, Bullying, embarazo en adolescentes, abuso sexual infantil, ha venido en aumento, lo que ha obligado al Estado colombiano a volcar la mirada y legislar cumpliendo con su deber de Estado garante de derechos. En Colombia se han dispuesto varios actos legislativos como la Ley 1098 de infancia y adolescencia (Congreso de la republica de Colombia, 2006) y la Ley 1620 de convivencia escolar (Congreso de la republica, 2013) que no solo contextualizan los diferentes fenómenos sino que van más allá, ordenando a varios actores de la sociedad, entes de control y vigilancia como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Ministerio de Salud y la Protección Social, Ministerio de la Educación, Policía de Infancia y Adolescencia e instituciones educativas en general a la realización de acciones encaminadas a la prevención, manejo, acompañamiento y denuncia. Un caso concreto que da cuenta de lo mencionado es el aumento de funciones a desempeñar por parte de

Rectores, Coordinadores y orientadores, siendo estos llamados a ser los responsables del manejo de estos temas al interior de los Colegios.

La puesta en escena de los actos legislativos mencionados anteriormente, llevó a que necesariamente se dieran cambios al interior de las instituciones educativas, situación que motiva al presente trabajo a que se considere pertinente y necesario identificar de qué manera están siendo abordados estos fenómenos sociales y por medio de ello poder identificar las concepciones que tiene el rector, el coordinador y el orientador de una institución educativa frente a las funciones en gestión de la orientación escolar, dando una mirada a las características de la cultura organizacional.

En el presente documento se analiza el papel de la orientación escolar y las tareas que usualmente se contemplan bajo este cargo, buscando a través de la interpretación de entrevistas hechas al personal administrativo y la oficina de orientación, reconocer las concepciones que se tienen actualmente de la orientación escolar y del orientador en relación a acciones en gestión educativa, concretamente en el manejo de fenómenos sociales y el modo en que las características de la cultura organizacional del Colegio Jaime Quijano Caballero, han influenciado y quizá permeado dichas concepciones llevado estas al no reconocimiento de la labor de este actor.

A lo largo del texto se hace un recorrido histórico desde el referente normativo del proceso que ha vivenciado la orientación escolar en Colombia, de igual modo se hace un breve acercamiento a los diferentes autores interesados en conceptualizar la orientación escolar desde su quehacer. Ya de plano en la investigación se hacen varios cuestionamientos frente a la influencia de la cultura organizacional de la institución y su influencia en las concepciones que tienen tanto el cuerpo directivo como la oficina de

orientación escolar del Colegio Jaime Quijano Caballero frente al orientador escolar y sus acciones en gestión educativa.

Este recorrido y asociación de factores como la cultura organización, la gestión educativa y la orientación escolar permiten abrirle campo a los estudios en gestión educativa en un campo poco abordado y que permitirá reconocer el papel de un actor históricamente presente en las instituciones educativas. El Orientador escolar.

1. CONSTRUYENDO EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La quincuagenaria dama como llama a la Orientación escolar José Israel González Blanco (Gonzalez, 2013) en su texto la orientación escolar en Colombia primera parte, es un campo muy amplio en el que convergen múltiples intereses de investigadores de distintos campos, ya sea el campo de la pedagógica, el social, el político, el psicológico y en este caso el de la gestión educativa.

“Si se desea conocer el presente se debe revisar el pasado”, este proverbio de autor desconocido es quizá la base para poder establecer un punto de inicio de la presente investigación, pues la orientación escolar cuenta con un pasado muy amplio y rico en información y que quizá explorándolo un poco permitirá interpretar el momento actual del orientador y su posicionamiento.

Efectivamente la orientación escolar ha existido formalmente en el contexto colombiano desde hace casi cincuenta años, pero fue concebida propiamente hacia el año 1974, año en que el estado colombiano concreta su existencia en el contexto educativo a través de la resolución 1084 “por la cual se crean los servicios de orientación y asesoría escolar en colegios dependientes al Ministerio de Educación Nacional” (Ministerio de educación nacional , 1974) atendiendo principalmente a una demanda social relacionada a la atención de las entonces llamadas enfermedades mentales, los trastornos emocionales y perturbaciones psicosomáticas y corroborando la adhesión del estado colombiano a compromisos establecidos en la III reunión de secretarios de salud en Iberoamérica, celebrada en Santiago de Chile en el año 1972, reunión en donde se reconoce al servicio de

orientación y asesoría psicología como el medio más indicado para llevar a cabo tareas de prevención primaria de las enfermedades connotadas.

Con la Orientación escolar reconocida, se da un primer paso para la concreción del rol del orientador ya que en la misma resolución 1084 de 1974 también se esclarece que aquellas personas que desempeñen el cargo “deberán ser especialistas en la materia” (Ministerio de educación nacional , 1974) lo que da a entender que el orientador deberá contar con una serie de competencias adquiridas y potenciadas a través de su formación como profesional en carreras asociadas al cargo.

En el mismo año 1974 el Ministerio de Educación Nacional mediante la resolución 2340 (Ministerio de Educación Nacional , 1974) define las funciones del programa y del especialista en el área de orientación y asesoría escolar, delimitando las acciones concretas a desempeñar al interior de las instituciones educativas, enmarcadas estas desde un componente principalmente de promoción primaria en salud, seguidas de acciones enfocadas en el aprovechamiento de las experiencias escolares por parte de los alumnos, asesoría en desarrollo personal, orientación vocacional, detección y atención de problemas de aprendizaje, asesoría psicológica al personal directivo y docente enfocada en el manejo de estudiantes, facilitador de comunicación entre escuela, hogar y comunidad, realización de investigaciones básicas, ayuda a estudiantes para la adecuación de comportamientos, participación en equipos interdisciplinarios en salud mental, diagnóstico de casos y cooperación en la búsqueda de servicios para la atención de casos detectados, promover la integración del personal docente y administrativo en los programas de orientación y asesoría escolar, procurar la participación de padres de familia, promover actividades recreativas, búsqueda y producción de material para el desarrollo de programas y otras funciones que fueren asignadas en ese entonces por el Ministerio de Educación Nacional.

Como se va observando la orientación escolar se desprendía en ese entonces de un entramado de intereses políticos y se le otorgo muchos valores positivos, con un discurso loable, ético y esperanzador, pero de igual manera quizá ambiguo y que en su momento demando un gran esfuerzo por parte de aquellos que lo abanderaron, en su mayoría mujeres pujantes motivadas por el contexto histórico del momento y por un discurso arrollador de la liberación femenina que danzaba con la incertidumbre frente a si se estaba realizando una labor de impacto o si se desdibujaba aquel romántico discurso al llevarlo al plano del quehacer diario.

Años después el Ministerio de Educación Nacional publica una nueva resolución la 12712 de 1982 la cual busca reglamentar la orientación escolar para los niveles de educación básica media vocacional y “se asignan las funciones de los docentes especialistas en esta área” (1982). El Ministerio de educación nacional (1982) reconoce a la orientación escolar como un componente del currículo y señala los programas a trabajar como lo son: “Ambientación escolar, asesoría o Dirección de grupo, orientación académica, encuentros formativos de padres de familia, orientación vocacional, programas especiales de carácter formativo, seguimiento de egresados e investigaciones psicoeducativas”

A los programas mencionados se les dan una característica de obligatorio cumplimiento a excepción de los dos últimos.

Una particularidad que se evidencia en la resolución 12712 de 1982 es que se dan precisiones en el actuar del orientador en donde se esclarecen aspectos como la no asignación de cargas académicas, no turno de vigilancia y disciplina y la obligatoriedad de las instituciones de la contratación de tiempo completo y para efectos administrativos la vinculación como docente del orientador al estatuto docente vigente y sus normas reglamentarias.

La resolución 12712 de 1982 concreta que los licenciados en ciencias de la educación con especialización en psicopedagogía u orientación escolar, licenciados en ciencias de la educación con especialización en Profesionales con magister en Orientación escolar y los psicólogos inscritos en el escalafón docente como los únicos avalados para ejercer como orientadores escolares.

Las funciones de igual manera son actualizadas en esta resolución entendiendo las acciones a realizar por el orientador como la elaboración en compañía de su jefe inmediato de un cronograma semestral de actividades, realizar en compañía de coordinación académica disciplinaria el análisis del rendimiento académico de los estudiantes, asesorar a profesores en el seguimiento a alumnos, participar en el planeamiento de la orientación vocacional, participar en el proceso de admisión de alumnos nuevos y diseñar estrategias de adaptación y seguimiento, orientación en la toma de decisiones de los alumnos, desarrollo de programa formativo dirigido a padres, participación en los comités en que sean requeridos, participación en la reuniones del plantel, realización de investigaciones asociadas al mejoramiento educativo, presentar informe semestral al jefe directo.

En 1984 con el decreto 1002 del Ministerio de educación Nacional (1884) confirma que “la Orientación Escolar debe facilitar a los alumnos la interpretación, integración y proyección de sus experiencias, en función de su desarrollo personal y social. La Orientación Vocacional, como parte de la Orientación Escolar, se debe desarrollar a través de todo el proceso educativo, facilitando al estudiante el conocimiento de sus aptitudes e intereses, de las necesidades que le ofrece el medio, con el fin de que pueda tomar decisiones responsables sobre su futuro”. Este Decreto tiene un interés por resaltar la labor del orientador escolar como agente facilitador en los procesos de desarrollo personal y social de los estudiantes lo que ya implica de plano un distanciamiento de la postura clínica

y vinculándola a un aspecto más pedagógico y condicionándola a una visión amplia de la educación y a su vez, a la visión del hombre como ser que crece en una sociedad.

Progresivamente y en articulación con los acontecimientos nacionales e internacionales, la orientación tuvo que renovarse ubicando el rol del orientador frente a una sociedad de cambio, de tal manera que pudiera contribuir a la formación de nuevos hombres y a la cimentación de una sociedad más justa. Es claro que la Constitución Política de Colombia de 1991 permea todos los contextos nacionales de los cuales está incluida la educación, donde su puesta en escena generó la necesidad de la proclamación de una Ley de educación la cual hoy se conoce como la Ley 115 de 1994.

La Ley 115 en el caso de la orientación escolar, la confirma como parte activa del sistema educativo (Congreso de la república de Colombia , 1994) y la ve como el respaldo a la formación del educando, en el favorecimiento del libre desarrollo de la personalidad, como un facilitador del desarrollo equilibrado y armonioso de habilidades socioemocionales para la vida. Esta Ley corrobora el compromiso de las instituciones educativas amparadas por el MEN (Sigla que se utilizara en adelante para mencionar al Ministerio de Educación Nacional) de brindar el servicio de orientación educativa y vincula al orientador en funciones de asesoramiento a las familia en los proceso de acompañamiento de los hijos y ve como objetivo primordial de las instituciones educativas desarrollar acciones de orientación escolar y ocupacional. Sin embargo el mayor impacto de esta Ley con respecto a la orientación escolar llega a través del Decreto 1860 de 1994, el cual reglamenta la Ley 115 en aspectos pedagógicos y organizacionales y por supuesto da un espacio en su contenido para confirmar los campos de acción de la orientación escolar:

- La toma de decisiones personales
- La identificación de aptitudes e intereses
- La solución de conflictos y problemas individuales, familiares y grupales
- La participación en la vida académica, social y comunitaria
- El desarrollo de valores y
- Las demás relativas a la formación de personal de que trata el artículo 92 de la Ley 115 de 1994. (Congreso de la Republica de Colombia , 1994)

Este breve recorrido de la historia de la orientación escolar desde el referente legal colombiano asociado a ella, llega a un punto en donde los procesos político económicos enmarcados por el cambio de la concepción de estado pasando de un modelo de estado de bienestar a un modelo de apertura económica progenitor el agigantamiento del neoliberalismo a nivel mundial y por supuesto en Colombia, quien lleva a que la orientación escolar sufra un golpe derivado del coletazo de las medidas económicas del momento aminorando la planta docente de las instituciones y apuntando a aquellos que en el aspecto operativo no representaban mayor apoyo al no tener carga académica es decir los orientadores y reduciéndola a acciones que podrían ser ejecutadas por los demás docentes en la cotidianidad de la institución.

Ya sobre el año 2002 hace su aparición el polémico Decreto 1278 “por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente” (Ministerio de Educacion Nacional , 2002), este Decreto marca un punto coyuntural en la historia de la orientación escolar y de la educación en general, ya que reconoce al orientador como un docente, al tener actividades directas y personalmente con los estudiantes y pese a no tener acciones lectivas, incluye al servicio de

orientación estudiantil al incidir directa o indirectamente en la educación. Esta inclusión del orientador como docente no solo lo confirma como parte de las instituciones educativas, de igual manera lo aparta de cargos directivos en los cuales se incluyen principalmente a rectores y coordinadores y en quienes recae “la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos” (MEN 2002).

La confirmación de la orientación escolar en el contexto educativo podría entenderse como una pequeña victoria, pero a un costo muy alto pues el actuar del orientador no quedo en claro, como de igual manera su cobertura y campos de acción tal y como se puede observar en el Decreto 3020 del mismo año (2002) pues se deja a libre elección a las organizaciones territoriales la ubicación de los orientadores y no se especifica las cantidades de estudiantes por orientador, lo que se interpretaría como un indicador de costo beneficio nuevamente con un déficit de orientadores que aun hoy en día sigue vigente.

Relacionando este recorrido histórico de la orientación escolar desde el marco legal colombiano que lo sustenta con los eventos que ocurrían hacia la primera década del siglo XXI podría verse como la necesidad frente a la presencia de la orientación escolar desafortunadamente aumentaba; desafortunado pues se alimentaba de cifras contundentes ya que para esos años, según afirma José Israel González Blanco “40 de cada 100 colombianos requerían atención en salud mental y más lúgubre aún gran parte de esos colombianos eran sujetos en edad escolar que veían en el orientador de la institución educativa una alternativa de atención frente a las barreras de acceso a la salud” (Gonzalez, 2013). Y eso que no se integra a este deshonroso panorama la salud mental de los docentes.

Para ir haciendo el cierre del recorrido histórico de la orientación escolar a través de parte del marco legal colombiano hacen su aparición dos actos legislativos de gran impacto la Ley 1098 de 2006 (Congreso de la republica de Colombia, 2006) y la Ley 1620 Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar (Congreso de la republica, 2013).

La Ley 1098 de 2006 se fundamenta en un principio de corresponsabilidad en el cuidado de los menores entre la familia y el estado, derivando en la asignación de responsabilidades a las instituciones educativas, que en el caso concreto de las instituciones educativas y particularmente en la labor del orientador lo vinculan según el acto legislativo del Congreso de la Republica (2006) como un actor en las intervenciones intersectoriales y como promotor del respeto a la integridad física, psíquica e intelectual y el ejercicio de los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes y la forma de hacerlos efectivos, incentivar la formación en la cultura del respeto a la dignidad, el reconocimiento de los derechos de los demás, la convivencia democrática, los valores humanos y en la solución pacífica de los conflictos, asegurar las condiciones que les garanticen la permanencia en el sistema educativo y el cumplimiento de su ciclo completo de formación, diseñar y aplicar estrategias para la prevención y el control de la deserción escolar y para evitar la expulsión de los niños, las niñas y los adolescentes del sistema educativo, prevenir y atender la violencia sexual, las violencias dentro de la familia y el maltrato infantil, y promover la difusión de los derechos sexuales y reproductivos, prestar especial atención a los niños, las niñas y los adolescentes que se encuentren en situación de riesgo, vulneración o emergencia, asegurar que no sean expuestos a ninguna forma de explotación económica o a la mendicidad y abstenerse de utilizarlos en actividades militares, operaciones psicológicas,

campañas cívico-militares y similares, promover estrategias de comunicación educativa para transformar los patrones culturales que toleran el trabajo infantil y resaltar el valor de la educación como proceso fundamental para el desarrollo de la niñez, organizar programas de nivelación de los niños y niñas que presenten dificultades de aprendizaje o estén retrasados en el ciclo escolar y establecer programas de orientación psicopedagógica y psicológica.

De igual manera se ve como responsabilidad promover e inculcar la cultura del buen trato hacer detección y canalización, armonizar la convivencia institucional, implementando propuestas específicas que involucren a la comunidad educativa con el apoyo de los docentes y entidades en convenio, coordinar los apoyos pedagógicos, terapéuticos y tecnológicos para el acceso y la integración educativa del niño, niña o adolescente con discapacidad, reportar a las autoridades competentes, las situaciones de abuso, maltrato o peores formas de trabajo infantil detectadas en niños, niñas y adolescentes, orientar a la comunidad educativa para la formación en la salud sexual y reproductiva y la vida en pareja.

Varias de estas acciones se deberán hacer según Ley 1098 de 2006 dentro del proyecto transversal que incluye directivos, docentes, padres y estudiantes con el liderazgo de una o más áreas del conocimiento.

La Ley 1098 de 2006 como se mencionó en un apartado interior basándose en el principio de corresponsabilidad, empodera a las instituciones educativas en los procesos de protección y cuidado, pero de igual manera responsabiliza a los actores de la comunidad educativa en los procesos de acompañamiento y denuncia y se sostiene bajo el principio de

la presencia de actores con conocimientos en aspectos relacionados con la promoción del buen trato, promoción primaria en salud, detección de casos, emisión y canalizaciones, lo que claramente estaría definiendo al orientador escolar y los proyectos transversales con los que debe contar la institución educativa.

Pasando a un nuevo acto legislativo se encuentra la Ley 1620 de 2013 la cual posiciona al orientador como parte activa del comité de convivencia escolar y le otorga un rol de mediador en situaciones que atenten contra la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos sexuales y reproductivos, así como funciones en la detección temprana de estas mismas situaciones de igual manera se promueve su participación en la actualización del manual de convivencia; en relación con la ruta de atención integral deberá, contribuir con la dirección del establecimiento educativo en el proceso de identificación de factores de riesgo que pueden influir en la vida escolar de los estudiantes, documentar y registrar en el Sistema de Información Unificado de Convivencia Escolar, los casos de acoso o violencia escolar o vulneración de derechos sexuales y reproductivos, participar en el proceso de acompañamiento así como de la evaluación de los resultados de esta orientación, actuar como agentes de enlace o agentes que apoyan la remisión de los casos de violencia escolar o vulneración de derechos sexuales y reproductivos a las instituciones o entidades según lo establecido en la Ruta de Atención Integral, participar en la definición de los planes individuales y grupales de intervención integral y seguir los protocolos establecidos en la Ruta de Atención Integral, apoyar al comité escolar de convivencia en el desarrollo de estrategias e instrumentos destinados a promover y evaluar la convivencia escolar y la promoción de los derechos sexuales y reproductivos, así como documentar los casos que sean revisados en las sesiones del mismo, participar en la

construcción, redacción, socialización e implementación del manual de convivencia y de los proyectos pedagógicos de acuerdo con el artículo 20 de la Ley 1620 de 2013 “Los proyectos pedagógicos, deberán ser desarrollados en todos los niveles del establecimiento educativo, formulados y gestionados por los docentes de todas las áreas y grados, contruidos colectivamente con otros actores de la comunidad educativa, que sin una asignatura específica, respondan a una situación del contexto y que hagan parte del proyecto educativo institucional o del proyecto educativo comunitario” (Ministerio de Educación Nacional, 2013)

Para hacer el cierre de este breve recorrido (se afirma como breve ya que existen muchos más actos legislativos asociados a la orientación escolar pero que la presente investigación abordo los más importantes) se toman tres documentos que concretan el rol del orientador desde el contexto legal, uno de ellos es el Acuerdo número 151 del 2010 de la Comisión Nacional de Servicio Civil por el cual se convoca a concurso abierto para docente orientadores, el otro documento es Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 y como último documento la Directiva Ministerial 19 de 2011 que tiene como asunto los criterios que rigen las relaciones con los docentes orientadores. Estos documentos convergen en identificar concretamente al orientador escolar como un actor regido por la Ley 1278 de 2002, el estatuto de profesionalización docente y con unas funciones estipuladas desde la Ley 115 de 1994, el Decreto 1860 de 1994, en donde se consagran a los rectores como los agentes que asignan labores, compromisos y actividades a desempeñar por parte del docente orientador.

Estos documentos convergen por otra parte en definir a los orientadores desde la integración de varias leyes como

Los Docentes Orientadores son responsables de desarrollar labores profesionales que, en el marco del Proyecto Educativo Institucional, corresponden al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de acciones de orientación estudiantil tendientes a favorecer el pleno desarrollo de la personalidad del educando, dar acceso a la cultura, al logro del conocimiento científico y técnico y a la formación de valores éticos, estéticos, morales, ciudadanos y de respeto de la diversidad, las diferencias, que le faciliten la realización de una actividad útil para el desarrollo humano y socioeconómico del país. (Comision Nacional del Servicio Civil, 2010)

De igual manera se responsabiliza a los docentes orientadores en funciones tendientes a favorecer el desarrollo equilibrado de las habilidades de los estudiantes, para la adquisición de habilidades socioemocionales para la vida. También son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias, entendidas como la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia y acudientes de los educandos, actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico, investigación de asuntos pedagógicos, reuniones de profesores, otras actividades educativas, formativas, culturales y deportivas, dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional en las instituciones educativas oficiales, así como actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación.

Se aborda ya en un plano mucho más aterrizado sus funciones en tres áreas de gestión como:

Planeación y organización (Gestión Directiva).

- Participa en la formulación, revisión y actualización del proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Proyecto de Educación Sexual (PES), el programa de Orientación Vocacional y Escuela de Padres. (Además de programas que promueven ambientes escolares adecuados para el desarrollo humano de los estudiantes y su integración con los demás estamentos y grupos.)
- Contribuye en el proceso de evaluación de los resultados de la gestión y definición de los planes de mejoramiento institucional continuo.
- Interviene en la definición de formas y canales de participación de la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Construcción del Clima Escolar (Gestión Directiva).

- Colabora con la dirección de la Institución para crear un adecuado clima organizacional que contribuya a la formación de los estudiantes y al desempeño docente y administrativo.
- Desarrolla estrategias e instrumentos destinados a promover y evaluar la convivencia institucional.
- Participa en la construcción, redacción, socialización e implementación del Manual de Convivencia.
- Participa en la definición de programas orientados al desarrollo de la cultura organizacional de la institución educativa.

Diagnóstico y orientación de estudiantes, profesores, directivos (Gestión Académica).

- Atiende la consulta personal sobre asuntos psicológicos y sociales demandados por estudiantes y padres de familia.
- Asesora en la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje teniendo en cuenta el desarrollo psicosocial de los estudiantes y nivel de formación en el que estos se encuentran.
- Anima a los estudiantes sobresalientes para que ayuden a sus compañeros a mejorar sus aprendizajes.
- Identifica los factores de riesgo psicosocial que pueden influir en la vida escolar de los estudiantes.
- Diseña e implementa estrategias de orientación vocacional.

- Presenta informes generales sobre casos particulares en las instancias colegiadas que definen políticas de evaluación.
- Analiza el desempeño escolar de los estudiantes.

Convivencia en el contexto Institucional (Gestión Comunitaria).

- Diseña y pone en marcha la escuela para padres y madres con el fin de brindar a las familias mecanismos que permitan una mejor orientación psicológica, social y académica de los estudiantes.
- Promueve la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos suscitados en la vida escolar de los estudiantes.
- Participa en la promoción del “Buen trato” y las relaciones armónicas entre los miembros del cuerpo docente, directivo y administrativo.
- Promueve la colaboración amistosa y el liderazgo entre los estudiantes con fundamento en valores democráticos.
- Establece relaciones con las diferentes entidades e instituciones en el área de influencia de la institución educativa, con el fin de intercambiar experiencia y recibir apoyo en el campo de la orientación escolar.

Tomado de CNSV 2010 (Comision Nacional del Servicio Civil, 2010)

Habiendo finalizado el recorrido histórico de la orientación escolar, es necesario hacer una serie de cuestionamientos los cuales darán paso al planteamiento del problema.

Es evidente que normativamente hablando es imperativo y de obligatorio cumplimiento la presencia de la orientación escolar en las instituciones educativas, buscando aclarar la aplicabilidad de la norma en términos mediante su debido cumplimiento y surge el interrogante ¿ello aplica tanto para el sector público como para el sector privado?, de igual manera los actos legislativos se enmarcan en un discurso direccionado hacia el deber ser de la orientación escolar, pero no hay una focalización en las acciones concretas del orientador al interior de las instituciones educativas.

¿Cómo debe entenderse el papel del orientador escolar? ¿Cómo un docente según estatuto de profesionalización docente o como un directivo docente con responsabilidades en campos de gestión directiva, comunitaria y académica? ¿Quién es el responsable al interior de las instituciones educativas de los procesos convivenciales y de la intersectorialidad para dar respuesta al principio de corresponsabilidad en el cuidado y protección de los menores? ¿Es el orientador una isla en la institución que no pertenece al cuerpo directivo ni al cuerpo docente? ¿De qué manera regula el rector de una institución las acciones del orientador, si este no cuenta con conocimientos relacionados con la orientación escolar?

Son múltiples los cuestionamientos que afloran en este punto y que sin lugar a dudas podrían ser motivo de investigación cada uno por aparte, sin embargo y aterrizando el tema a abordarse, considera pertinente poder identificar las dinámicas organizacionales que se desprenden a partir de la presencia del orientador escolar en una institución educativa, de cómo este se vincula y adapta a un subsistema social que cuenta con una serie de características, significados y patrones de acción entretejidos en una cultura organizacional históricamente arraigada en sus actores y de la influencia de ello tanto en las concepciones que se tienen del orientador como en sus acciones.

Pensar en el ser humano es quizá un imperativo de los procesos de la gestión y en este caso pensar al orientador escolar como un ser humano que siente, analiza y piensa a partir de su experiencia y en las sensaciones que se desprenden en su inmersión en una cultura organizacional que se ve representada en el funcionamiento cotidiano en este caso de las instituciones educativas y en los procesos instalados en el marco del orden constituido

permite ahondar en la necesidad de reconocer al orientador como un actor activo y presente en las instituciones educativas.

En la relación del orientador escolar con la cultura organizacional es preciso identificar el impacto de las relaciones de poder, en donde y pese a intenciones benévolas que promulgan una horizontalidad, el orientador se encuentra sujeto a una línea de autoridad que aun quizá hoy en día es vertical y a un orden jerárquico en la institución educativa representado en la subordinación frente a los mandatos del rector y quizá del cuerpo directivo en general, emanados desde un mandato de orden legal y por una centralización del poder que llega a influir en el orientador a partir de la presencia de un adoctrinamiento en mecanismos de convencimiento y autodecisión, enfocado en la apropiación de creencias, ideologías y en última instancia en la reproducción de concepciones del deber ser del orientador.

Si se retoma un poco al contexto histórico es posible divisar de qué manera la orientación escolar es aún un campo joven que ha sido construido sobre el actuar y por tanto ha sido sujeto de interpretaciones centralizadas de las percepciones de los actores más visibles de las instituciones educativas, encontrando en el entramado de concepciones que se sintetizan en el deber ser de la orientación, argumentos de orden subjetivos con una intencionalidad marcada en la perpetuación de la centralización del poder evitando la redistribución del mismo, mediante acciones sigilosas y condicionantes para la cultura organizacional que derivan tanto en las percepciones de la comunidad como en el orientador mismo.

Lo mencionado en los dos últimos apartados tiene un posicionamiento teórico basado en la teoría de Miguel Ángel Santos Guerra, evidenciado en su texto “el lado oscuro de la organización escolar” quien afirma que en las instituciones educativas se dan mecanismos de perversión de difícil identificación pero con un afianzamiento en las dinámicas internas de las instituciones, fomentado por la ausencia de actos reflexivos enfocados en este caso en el que hacer y posicionamiento del orientador escolar acusando la necesidad marcada en la urgencia de la acción, haciendo que los interrogantes que afloran en el día a día relacionados con el actuar del orientador sean opacados por la priorización de la atención de casos o eventos que ocurren.

La cultura organizacional entendida como el entramado de dinámicas internas que derivan en una plataforma de interacción social se caracteriza en el contexto educativo en la pretensión de aquellos que han sido históricamente estables en la organización de perpetuar las dinámicas, más en beneficio propio que de la organización, preocupándose estos en mayor medida a lo que Santos Guerra afirma “la regulación del espacio, el reparto del presupuesto, del control de sus miembros, de la estructura burocrática de la ordenación del currículo, de los títulos que expide, que en la reflexión frente a los efectos en su actuar y en el reconocimiento público y en la corrección de los errores”.(Santos Guerra 1994)

La configuración de escenarios de estratificación del poder, el poder de la evaluación, la fuerza normalizadora y unificadora, la estructura de autoridad y las prácticas y relaciones perversas son características de la cultura organizacional que permean en las concepciones que se tienen frente a la orientador escolar y su actuar diario y que por tanto desembocan en un foco a analizar e interpretar y que motiva la presente investigación.

Pero ¿de qué manera es posible hacer visible la problemática que se da desde la influencia de la cultura organizacional en las concepciones del orientador y de su actuar cotidiano? quizá un medio por el cual será posible visibilizarlo, es adentrándose en terrenos poco explorados desde la especialización en Gerencia social de la educación de la Universidad Pedagógica Nacional, el cual es el análisis de las acciones encaminadas a la prevención y manejo de los fenómenos sociales en las instituciones educativas.

Según el marco legal vigente las instituciones educativas hacen parte del principio de corresponsabilidad en la protección y cuidado de los menores, mediante la implementación de acciones encaminadas a la prevención y manejo de los fenómenos sociales en las instituciones educativas que deben estar encabezadas por los directivos docentes de la institución y por el orientador.

Ejemplos concretos de las acciones a desempeñar por parte de los docentes directivos en el manejo y atención de fenómenos sociales son el comité de convivencia escolar (Ley 1620 de 2013), la activación de rutas de denuncia (Ley 1098 de 2006), los acercamientos con otras instituciones presentes en la comunidad para la conformación de redes de trabajo y apoyo, la asignación de espacios y presupuestos para la realización de encuentros de padres, talleres, actividades extracurriculares con los estudiantes, modificación de contenidos académicos para la inclusión de cátedras o lineamientos del Ministerio de Educación Nacional relacionados junto con la atención y cumplimiento de actos legislativos.

El manejo de fenómenos sociales al interior de los colegios es un aspecto interesante a investigar ya que es amplio el espectro de temas a analizar que se desprenden desde allí,

pero al articularlo con la cultura organizacional, los procesos de gestión educativa y centrándose en el orientador escolar, su relación con los directivos docentes se podría considerar como un medio por el cual será posible reconocer el papel actual de la orientación escolar.

Es entonces en donde se genera la inquietud frente a como se está concibiendo actualmente la figura del orientador y su actuar, si por un lado se ha perpetuado la percepción clínica operativa de atención concreta de casos y causas específicas con tintes remediales o si por el contrario la participación del orientador en el manejo de fenómenos sociales ha modificado dicha concepción vinculando a la orientación escolar en acciones en gestión educativa y a partir de allí se ha reconocido y legitimado su papel en las instituciones educativas.

Al hacer la exploración de las concepciones de la orientación escolar desde el trabajo que implica el manejo de fenómenos sociales al interior de las instituciones educativas, es preciso analizar las características propias de la institución, dado que este proceso daría cuenta de actitudes, motivaciones, rutinas y hábitos que se consolidan en el actuar diario, en donde en cada una de las organizaciones se dan unas dinámicas particulares, al ser un espacio en donde se conjugan aspectos como la toma de decisiones, las líneas de autoridad, las responsabilidades por encargo, los lineamientos administrativos, jerarquías, valores y ritos, normas y demás que el orientador vivencia día a día y quizá un poco más, al ser un actor que interactúa a diario con la mayor parte de la comunidad educativa es decir estudiantes, docentes, padres, directivos y servicios generales.

La decisión a tomar es entonces compleja y daría cuenta de elementos propios de las características de la cultura organizacional, ya que la formalización de funciones en gestión o el encargo de éstas, podrían en el caso del Rector, generar cuestionamientos frente a las

consecuencias que ello acarrearía, ya que debe contemplarse la descentralización del poder al interior de la institución, el temor al cambio y el quebrantamiento de la tradición escolar frente a la distribución del poder y la toma de decisiones, mientras que en el orientador podría divisarse la incertidumbre de si estas funciones serán o no efectivamente permanentes, si dependerá continuamente de la autorización, seguimiento y vigilancia del área directiva y de si sus acciones serán valoradas y reconocidas o por el contrario, serán absorbidas por el brazo directivo haciéndolas ver como propias opacando su labor, perpetuándose el imaginario reduccionista y operativo del orientador o al contrario reconociéndosele la capacidad para la toma de decisiones en la modificación y re-direccionamientos de contenidos curriculares, en la proyección social institucional y sus potencialidades en el trabajo con la comunidad.

Para ello se considera necesario identificar las dinámicas organizacionales que se desprenden a partir de la presencia del orientador escolar en la institución educativa, del proceso mediante el cual este actor se vincula y adapta a un sistema social que cuenta con una serie de características, significados y patrones de acción entrelazados en una cultura organizacional históricamente arraigada en los actores que la componen y en la influencia de ello tanto en las concepciones que se tienen del orientador, como de las acciones realizadas por este particularmente en los procesos asociados al manejo de fenómenos sociales en las instituciones educativas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo conciben actualmente el cuerpo directivo y la oficina de orientación psicológica del Colegio Jaime Quijano Caballero el papel del orientador escolar y sus funciones en gestión educativa asociadas al manejo de fenómenos sociales a partir de la influencia de la cultura organizacional?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Humanizar los procesos de administración es un reto vigente de las instituciones educativas (y de todas las organizaciones en general) y una estrategia que posiblemente puede facilitar esta acción es reconocer al orientador escolar y su labor diaria para hacer uso de sus potencialidades como facilitador de procesos de mejoramiento y en la consolidación de un clima tanto escolar como organizacional que sea beneficioso y fértil para la comunidad en general.

Los orientadores escolares han hecho parte de las instituciones educativas históricamente, lo que ha llevado a que su actuar se haya visto permeado por los cambios que se dan al interior de la institución, viéndose alteradas las líneas de actuación a partir de las exigencias del medio, aumentando la carga laboral en la asignación de responsabilidades relacionadas con el manejo de fenómenos sociales, y desconociendo que el papel de orientador escolar está encaminado hacia el debido cumplimiento de la norma acción que se deriva de la dinámica propia de la cultura organizacional de la institución.

Ante la tendencia normativizaste del Estado colombiano con relación al manejo de los fenómenos sociales por parte de las instituciones educativas, se ha generado un punto

coyuntural de discusión y de alta relevancia en el sector investigativo de las ciencias de la administración y gestión educativa, relacionado con la afectación directa del actuar de varios miembros de las instituciones educativas, en este caso en el orientador escolar y la manera en cómo se concibe su labor cotidiana frente a la posible realización de acciones en gestión, si se hace una apropiación de estas funciones o son asumidas como una carga laboral más y como un contenido ajeno a los procesos institucionales históricamente instituidos.

Las concepciones frente al manejo de los fenómenos sociales por parte de las instituciones educativas y el cambio en el que hacer de los orientadores escolares a partir de las exigencias actuales del contexto, podrían asumirse como un nuevo campo de trabajo de la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, pues se evidencia la no presencia de antecedentes concretos de estudios relacionados con el papel del orientador escolar en gestión educativa, siendo este un miembro que históricamente ha hecho presencia en las instituciones, realizando generalmente funciones más operativas que de gestión, pero con un evidente cambio progresivo de funciones gracias a las exigencias del medio.

Ubicar al orientador escolar en la gestión educativa denota un claro reto para la presente investigación ya que sería una apuesta clara encaminada a la renegociación de concepciones históricamente asignadas por la cultura organizacional de las instituciones a las funciones de la orientación escolar y la normatividad vigente asociada a la orientación escolar en Colombia, las cuales impiden de cierta manera el quebrantamiento de costumbres, rutinas y tradiciones frente a las acciones en gestión y las personas encargadas de las acciones directivas, pero que a partir de esta renegociación se promovería sistemáticamente el desarrollo de procesos motivacionales desencadenantes de

participación activa en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones que propendan por el adecuado manejo de fenómenos sociales.

Los fenómenos sociales a los que hace referencia el documento son evidentes y prioritarios de abordar desde la particularidad de cada institución educativa, ya que aspectos como el embarazo en adolescentes según cifras del Instituto colombiano de bienestar familiar, en Colombia la tasa del embarazo en jóvenes es del 19.5% es decir que una de cada cinco adolescentes entre los quince y los diecinueve años es madre o está embarazada (El espectador , 2014). Igual de alarmante según El Instituto Colombiano de Medicina Legal el 86% de los exámenes forenses asociados a delitos sexuales se realizan a menores de edad (Intituto colombiano de medicina legal, 2014) clara sintomatología de lo vulnerable de los niños, niñas y jóvenes del país ante el abuso sexual.

En el caso del consumo de drogas según informe de la oficina de la Naciones Unidas contra la droga y el delito UNODOC-Colombia, se ha presentado un aumento en el consumo global de drogas ilícitas (Marihuana, bazuco, cocaína, éxtasis o heroína), teniendo según el informe una particularidad crítica con la iniciación de consumo entre los doce y diecisiete años (ONUDOC, 2013) edades en las cuales los jóvenes aún están escolarizados.

Analizar las instituciones educativas desde su cultura organizacional, permite focalizar la interrelación que se produce entre los distintos componentes organizativos en aras de la consecución de las finalidades institucionales, entendidas éstas no solo como el proceso de transmisión y fomento de aprendizajes de contenidos académicos sino reconociendo la progresiva otorgación de otras funciones adyacentes como en este caso las relacionadas a la prevención y manejo de fenómenos sociales que afectan a la población estudiantil.

Fundamentarse en el estudio de la cultura organizacional permite estudiar a las instituciones desde las características particulares que se dan al interior de estas a partir de

la interacción permanente de sus actores y del mismo modo generar un empoderamiento, sincronizando la dinámica actual de la organización, con las potencialidades de cada uno de sus actores en la toma de decisiones y participación con base en las capacidades lo que Molina señala como “permitir y conceder iniciativa para actuar por sí mismo” (2006)

Identificar las concepciones que tienen actualmente directivos docentes y orientadores escolares frente al papel actual de la orientación escolar, permitiría tener una mayor claridad en el funcionamiento de las instituciones educativas evidenciando no solo las funciones instituidas y realizadas históricamente sino además identificando otras posibles responsabilidades asignadas en el devenir y trajín diario de las instituciones, haciendo un llamado a legitimar (de llegar a estar presente) el actuar del orientador en gestión y reconociendo su papel en la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Reconocer las concepciones que tienen actualmente el cuerpo directivo y la oficina de orientación psicológica del Colegio Jaime Quijano Caballero frente a la orientación escolar y sus funciones en gestión educativa asociadas al manejo de fenómenos sociales a partir de la influencia de la cultura organizacional para identificar los factores que han impedido legitimar el papel activo de la orientación escolar en los procesos de gestión educativa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer las características de la cultura organizacional del Colegio Jaime Quijano Caballero, para determinar las dinámicas que se entretajan alrededor de la presencia y actuar de la orientación en la institución educativa
- Identificar las acciones formales y no formales de la orientación escolar en el Colegio Jaime Quijano Caballero para reconocer aquellas que puedan ser asociadas y que respalden y legitimen la participación de la orientación en gestión educativa.

3. ANTECEDENTES

Al realizar la búsqueda de antecedentes asociados a la presente investigación, se identifica poco material relacionado con el orientador escolar en funciones de gestión y en menor número, referenciado al orientador, la cultura organizacional y los procesos de gestión educativa. Sin embargo, es basto el material que se encuentra referente a los procesos reflexivos diferenciados encaminados al estudio ya sea de la orientación escolar o de gestión educativa o de cultura organizacional.

Para dar inicio a esta exploración de antecedentes, se toma como punto de partida un artículo que llama la atención por su contenido y por la motivaciones que movilizaron al autor para la realización del documento; “Evaluación de roles de los orientadores de educación secundaria” del investigador Ángel Boza Carreño (Boza, 2004), es un texto que permite direccionar el presente trabajo a partir de los resultados obtenidos por el autor; la investigación hecha en la provincia de Huelva en España, data del año 2004, busca hacer un acercamiento a las acciones que usualmente desempeñan los orientadores de la educación secundaria de dicha provincia, mediante el uso de herramientas como la entrevista y la encuesta. A través de las herramientas de recolección y posterior interpretación de la información, el autor logra detectar cómo al orientador se le otorgan en su haber un total de 25 funciones tales como: Asesor docente, agente de cambio, comunicador, coordinador de recursos, consultor, evaluador de necesidades, terapeuta, experto, investigador, manager, mediador, docente entre otros.

A pesar de las múltiples funciones concretas asignadas al orientador escolar, dentro del marco de las acciones a desempeñar, genera interés y mayor grado de atención, pues podría llegar a entenderse que el papel del orientador es entonces estratégico y de relevancia para

el funcionamiento de una institución educativa y también enciende alarmas pues esto podría verse como una posible sobre ejecución del cargo con consecuencias en la salud ocupacional de la persona que desempeña este cargo.

Continuando con los hallazgos de Boza se observa que el autor pese a no tener la intencionalidad directa de hacerlo, identifica que dentro del conjunto de acciones previamente identificadas por este se encuentran presentes campos de acción del orientador que hacen parte de la gestión educativa, concretada en aspectos como la evaluación, la coordinación y la orientación.

Otro aspecto relevante en el artículo “evaluación de roles de orientadores en la educación secundaria” es el fenómeno de ambigüedad que afecta a la orientación escolar, ya que no hay un criterio unificado del quehacer del orientador y por el contrario las instituciones educativas suelen asumir la función de la orientación escolar de manera indistinta, viendo unas a la orientación como un modelo de asesoramiento, otras como consultor y otras como un modelo de asesoramiento psicopedagógico.

El texto de Boza permite delimitar una de las principales causas que lleva a generar un fenómeno de ambigüedad frente al quehacer de la orientación escolar, causa relacionada con el aspecto formativo de la profesión, es decir que resultado de pobres procesos de formación, sumado al no conceso desde la academia del quehacer del orientador y en la falta de unificación de criterios curriculares, genera la poca claridad en la línea de funciones a desempeñar por parte del orientador escolar.

Boza encuentra una causalidad entre el fenómeno de ambigüedad y la vigencia y no articulada presencia de conceptos, áreas y modelos de intervención vigentes, de igual manera da cuenta de la presencia de varios roles a desempeñar bajo las características de ser papeles propios y genuinos, enfocados en la intervención psicopedagógica, en su

capacidad de acción y en los servicios a desempeñar en su cotidianidad dirigidos a toda la comunidad educativa. Según Ángel Boza de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Huelva, es posible identificar aproximadamente 13 roles asociados al quehacer orientadores (ver cuadro 1).

Con lo anterior se confirma la necesidad de posicionamiento de la orientación escolar, rompiendo con la mirada reduccionista con la que se asume su actuar, trascendiendo al ámbito escolar, dejando de tener un rol operativo, convirtiéndose en un sujeto activo en el apoyo en gestión, para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de intervención en el área académica y social.

CUADRO 1
ROLES DE LOS ORIENTADORES

Roles de los orientadores	Referencias
1. Asesor/consultor:	Sears y Coy (1991), Bisquerra (1992) y Repetto (1995), Montané y Martínez (1994), Jiménez y Porras (1997), Solé (1998), Santana (1998), American School Counseling Association (ASCA, 1999), Centres d'Information et Orientation (CIO, 2002).
2. Agente de cambio:	Bisquerra (1992), Montané y Martínez (1996), Jiménez y Porras (1997), Solé (1998), Repetto (1995), Santana (1998), Rodríguez Espinar (1995, 1998).
3. Terapeuta: («counseling» individual)	Jiménez y Porras (1997), Sears y Coy (1991), ASCA (1999), CIO (2002).
4. Experto:	Montané y Martínez (1996), Jiménez y Porras (1997), Solé (1998), CIO (2002).
5. Formador:	Montané y Martínez (1994), Jiménez y Porras (1997), CIO (2002).
6. Diseñador y dinamizador de programas:	Sears y Coy (1991).
7. Evaluador de necesidades y programas:	Montané y Martínez (1994).
8. Investigador:	Montané y Martínez (1994).
9. Orientador de grupo:	Sears y Coy (1991); ASCA (1999).
10. Coordinador:	Sears y Coy (1991); ASCA (1999).
11. Manager:	Sears y Coy (1991); ASCA (1999).
12. Mediador:	Sears y Coy (1991); ASCA (1999).
13. Docente:	Sears y Coy (1991); ASCA (1999).

Tomado de Evaluación de roles de los orientadores de educación secundaria

(Boza, 2004)

La investigación de Boza a partir de sus hallazgos da un gran espaldarazo en el presente trabajo, confirmando que evidentemente existe un malestar desde la orientación escolar y no solo en el contexto colombiano sino en otros países, al verse afectada por aspectos como

el fenómeno de ambigüedad desde su formación académica y el no conceso desde los centros de formación frente al quehacer de este.

Continuando con la búsqueda de investigaciones relacionadas a la orientación escolar, la cultura organizacional y la gestión educativa, se toma como referente el documento “El orientador escolar como agente de cambio” cuya autoría es de Cynthia Martínez, Gabriela Krichesky y Alba García (2010). Este artículo de origen venezolano que data del año 2010, tuvo la posibilidad de ser publicado en la revista iberoamericana de educación.

El orientador escolar como agente de cambio es un documento que por su espíritu mismo, resalta la función del orientador escolar en las instituciones educativas en función de las acciones de mejoramiento que este puede emplear o acompañar.

A lo largo del documento es posible identificar las funciones que históricamente se le han dado a la orientación escolar, lo que claramente compagina con la dinámica del presente documento al intentar ubicar desde un contexto histórico a la orientación escolar. El proceso de identificación de funciones, motiva la puesta en escena del reconocimiento de la relación que hay y debe haber entre el orientador y el cuerpo directivo en las instituciones educativas lo que de plano ubica al orientador no como una isla en la dinámica organizacional de los colegios sino al contrario lo acerca a otros actores y reconociendo la relación presente entre ellos.

Los autores del documento dan cuenta del orientador escolar como un sujeto inmerso en una cultura y quien a partir de sus potencialidades y características podría llegar a convertirse en un líder comprometido con la mejora educativa lo que conlleva a generar una propuesta de renegociación de la representación del orientador y a asegurar que en definitiva debe llevarse a cabo al interior del sector educativo un empoderamiento de la

labor del *líder orientador* (termino propuesto en el documento), teniendo un contacto permanente con el cuerpo directivo.

Una última discusión a analizar desde el artículo de Martínez, Krichesky y García (2010), son las implicaciones que se pueden llegar a dar en el cargo concreto del orientador y sus funciones como consecuencia de asumir al orientador como líder y gestor de cambio institucional. Esta última discusión se toma como referente ya que a partir de allí se alimentaría la intención de identificar al orientador y sus acciones en gestión educativa.

En el plano nacional y mucho más concretamente en investigaciones hechas desde la Especialización en Gerencia Social de la educación de la Universidad Pedagógica Nacional, se identifica la no presencia de material que ubique al orientador escolar en relación a los procesos de gestión educativa o con la cultura organizacional. Sin embargo, sí se da la presencia de investigaciones enfocadas en la gestión educativa o en otra cultura organización. Varias de estas investigaciones son traídas a este contexto para que alimenten y contextualicen el presente trabajo en el campo de la especialización en gerencia social de la universidad pedagógica nacional de Colombia.

Como primer referente desde el contexto de la especialización en gerencia social de la educación se toma el artículo especializado hecho por Flor Yolanda Rodríguez en el año 2007, cuyo título es “Autonomía escolar y Dirección docente” (Rodríguez, 2007). Este artículo alimenta al presente proyecto de investigación desde la mirada crítica que hace de las influencias que ha tenido la política educativa internacional, con respecto al directivo docente impidiéndole ejercer acciones propias de la gestión, estancándose en un plano operativo administrativo, lo que podría converger con la influencia que las políticas han tenido en la orientación escolar, ya que como se vio anteriormente fue un acuerdo internacional, el cual dio paso a la creación de los espacios de orientación y asesoría escolar

en Colombia. Con lo anterior se considera necesario reconocer el papel de las políticas en general y su influencia en el actuar de los actores de las instituciones educativas.

A partir de la problemática descrita, Rodríguez hace un recuento de cómo ha sido asumido la gestión educativa por parte del cuerpo directivo de las instituciones educativas y describe como progresivamente se ha generado un distanciamiento entre el actuar de los directivos y el discurso pedagógico privilegiando lo técnico instrumental. Lo anterior al asociarlo a los intereses del presente trabajo permitirá trasladar ese mismo sentir a las funciones de la orientación escolar y el lastre que lleva a cuestras frente a la priorización de acciones operativas desde el cargo y la relegación de otras acciones más complejas y posiblemente de gestión.

Avanzando en la búsqueda de antecedentes se vincula otra investigación de la cual busca apoyarse el presente documento. En el 2009, Carolina Sanmiguel presenta su investigación “Gerencia Participativa y educación: Implementación de los círculos de calidad en las instituciones educativas” (Sanmiguel, 2009). Esta monografía se fundamenta en la gerencia participativa como estrategia de cambio. Sanmiguel reconoce a lo largo del documento que la calidad de la educación se da a partir de la obtención de un complejo entramado de dinámicas y sentidos institucionales que van desde el clima organizacional hasta el debate pedagógico.

La autora considera que el discurso de la gestión puede ser avistado desde intenciones y acciones participativas y de construcción colectiva, con las cuales la educación recupera importantes elementos de trascendencia, proyección social, la coherencia organizacional, invitando a la creación de canales y vías para la discusión y el debate permanente.

Un nuevo documento tenido en cuenta es el de Edgar Daza Herrera y Luis Quesada, titulado “Actitud del docente de bachillerato ante la cultura organizacional” (2012), los

investigadores apuntan a trabajar la cultura organizacional y las actitudes que se derivan en los docentes a partir de las características de ésta. La investigación permite dar cuenta de lo necesario que es la reflexión permanente con respecto a las características de la cultura de la institución debido a la alta influencia que tiene ésta en la actitud docente.

El aspecto actitudinal es el referente en la investigación de Daza y Quesada, relacionando la actitud con el tipo de desempeño laboral del docente, ya sea aumentándolo o disminuyéndolo. De igual modo se asume la comunicación para los autores como un factor determinante al momento de constituir una buena cultura organizacional, dado que de ella se deriva la confianza mutua.

Reconocer la labor docente dinamiza el trabajo docente y el arraigo que estos tienen hacia la organización. Es decir que el acto de reconocimiento de la labor tiende a desencadenar consecuencias positivas para las organizaciones en cuanto al desempeño laboral y sobre todo a la cohesión de los actores con los principios y dinámicas de la organización. Y en la misma línea de comprensión el no reconocimiento de labor puede llegar a ser entendido como uno de los factores que impactan negativamente a las instituciones; esto llevándolo al plano concreto de la relación de la cultura organizacional, la orientación escolar y la gestión educativa sería evidentemente un foco a abordar en la presente investigación, pues podría llegar a asumirse como un eje articulador de los campos que se desean abordar.

Ángela Lamprea y Alejandra Leguizamón (2012), llevaron a cabo una investigación llamada “Descripción del clima organizacional en el Colegio Bilingüe San Gabriel Arcángel”. Esta investigación se toma como antecedente ya que permite dar cuenta del modo en que es posible describir las dimensiones del clima organizacional de las instituciones educativas, entendiendo al clima organizacional como un tema que se

desprenden desde un campo macro de investigación el cual es la cultura organizacional. Lamprea y Leguizamón hacen ver como una de sus mayores motivaciones enmarcar la necesidad de implementar acciones que propendan por el mejoramiento institucional, basándose en el principio de cambio organizacional o que logren llegar a potencializar las características positivas de las organizaciones.

Es interesante poder abordar el principio de cambio organizacional y de potenciación de características positivas en el presente trabajo, entendiendo la responsabilidad que se tiene con el contexto en que se realiza esta investigación, y en el ejercicio de cooperación mutua para poder derivar en propuestas los hallazgos encontrados.

Por otro lado Ángela Lamprea y Alejandra Leguizamón (2012) dan cuenta de la necesidad de crear acciones como la reciprocidad, aceptación del grupo, el estilo de dirección, sentido de pertenencia entre otros, como factores determinantes al hablar de clima organizacional.

Como último referente se toma el documento “La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna” de María del Pilar Buitrago y Javier Enrique Sanabria (2013). Los autores basan su estudio en el análisis de categorías: la gestión, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el liderazgo corporativo, categorías que pueden ser vistas también en este proyecto y que claramente deberán arrojar resultados totalmente distintos al reconocer lo auténtico de cada organización en sus características.

Buitrago y Sanabria buscan involucrar la cultura organizacional, asumiéndola como las formas en que las instituciones asumen su cotidianidad lo que respalda la postura teórica frente a la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, los autores encontraron aspectos como el talento humano fluctuante, poca satisfacción laboral, inestabilidad asociada con el clima y tensiones que al interior se han construido. Es decir que el análisis de la cultura organizacional de una institución, permite identificar entramados de rasgos de las organizaciones que dan cuenta de su funcionamiento y de los sentires de sus actores, lo cual llevándolo al plano de la presente investigación, corrobora entonces al análisis de la cultura organizacional como el mecanismo idóneo para analizar el papel actual de la orientación escolar en una institución educativa y las concepciones que se tienen por parte del cuerpo directivo y por el orientador mismo de la institución educativa.

Como se ha podido evidenciar la sensación de que es necesario abordar la relación causal entre gestión educativa y cultura organizacional, reconociendo el impacto de ello en los actores que hacen parte de las instituciones educativas, no es un evento aislado, al contrario es una sensación que se comparte desde diferentes puntos de vista, lo que permite sumar esfuerzos en la búsqueda permanente de la humanización de los procesos de gestión, en la mejora organizacional y en general el mejoramiento de la prestación del servicio educativo.

Las investigaciones mencionadas en este apartado confirman el interés y necesidad de generar una identificación de cómo está siendo concebido actualmente por varios actores el actuar de la orientación escolar y su papel en gestión educativa, dando una mirada a la cultura organizacional asumiendo esta como un aspecto amplio y complejo en constante construcción y renegociación.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1 REFERENTE NORMATIVO FUNDACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.

Esta investigación tiene como campo de realización el Colegio Jaime Quijano Caballero Unidad académica de la Universidad INCCA de Colombia. El colegio es una institución de carácter privado, no oficial, su aprobación oficial de funcionamiento es No. 053 de Enero de 2005 para preescolar, básica primaria y secundaria, y 08 -0476 de Marzo 23 de 2010 para media academia.

Su historia data desde el año 1964, año en que fue creado el Instituto politécnico integrado de ciudad Kennedy, institución que brindo sus servicios enfocándose en ese entonces en la formación para el trabajo y promoviendo un sentido crítico y social en asocio con los principios base de la Universidad Incca de Colombia (2014).

Su fundador fue el Doctor Jaime Quijano Caballero quien también fundó la Universidad Incca de Colombia. El Politek prestó sus servicios por aproximadamente veinte años, tiempo suficiente para dejar un gran huella en la Localidad de Kennedy por los principios que representaba y por según la comunidad un cierto estatus de pertenecer a ella. En el año 1984 el Politek cerró sus puertas por motivos que no son de conocimiento público. (Universidad Incca de Colombia, 2011)

En el año 2001 es refundada la institución, atendiendo a una iniciativa institucional de la Universidad Incca de Colombia, llevando a cabo la reapertura de la institución en homenaje al doctor Jaime Quijano Caballero, dándole el nombre de este al colegio.

El colegio abre sus puertas pese a los múltiples factores que jugaban en contra, pero con la convicción de poder aportar en la educación de niños niñas y jóvenes.

El colegio a la fecha continua siendo una unidad académica de la Universidad Incca de Colombia y compartiendo los mismos principios que se profesan desde ella, buscando la inclusión en la educación de sectores populares de la población colombiana y promoviendo un sistema educativo basado en una cadena de formación que inicia desde el grado preescolar a once, extendiéndose este proceso hasta la formación de personas especialistas en áreas a fines a la tecnología, las ciencias humanas y sociales entre otras, a través de la Universidad Incca de Colombia.

El colegio Jaime Quijano Caballero pese a ser una unidad académica de la Universidad Incca de Colombia cuenta con una resolución propia de aprobación de funcionamiento dada desde la Secretaria de Educación Distrital de Bogotá. De igual manera su proyecto educativo institucional es diferente al de la Universidad Incca, aunque evidentemente cuenta con una influencia directa del mismo. El PEI del Colegio lleva por nombre “un proyecto de vida para la autonomía y liderazgo de procesos democráticos” (Manual de convivencia 2015), sus misión, visión y filosofía son:

1. Visión

Nos vemos hacia el futuro siendo líderes en la educación de la Localidad Octava, trabajando para poner los progresos de la ciencia y la cultura al servicio de las necesidades integrales del pueblo colombiano, contribuyendo en la formación de un hombre nuevo a través de la docencia, la investigación y la proyección social. Desarrollando la capacidad crítica, reflexiva y analítica de la comunidad para una convivencia basada en el respeto a la vida, a los derechos humanos y a la paz. Promoviendo los más elevados valores de pluralismo, justicia, solidaridad, tolerancia y libertad.

2. Misión

La misión institucional del Colegio Jaime Quijano Caballero es poner la educación, la ciencia, la cultura y la información al servicio de la comunidad, a través de las actividades académico investigativas y de extensión que permitan el desarrollo de la autonomía, el pensamiento crítico y el espíritu reflexivo para tomar decisiones propias y asumir responsabilidades sociales.

3. Filosofía:

La opción Educativa del colegio es la autonomía, entendiéndose por autonomía la capacidad del individuo de gobernarse asimismo, de manera crítica y considerando los puntos de vista de su grupo social. (Emmanuel Kant). La autonomía se ha venido trabajando en los campos intelectual, moral y social.

Se entiende por autonomía intelectual la capacidad del individuo de conocer su potencial cognitivo y desarrollarlo a través de la investigación y la autoevaluación. Este potencial cognitivo consiste en el desarrollo de las operaciones de la inteligencia, tales como: comparar, observar, clasificar, hacer críticas, resolver problemas, transferir, resumir, recolectar, organizar y analizar información. El ser autónomo intelectualmente le permite a la persona emitir juicios a cerca de lo verdadero y lo falso de un concepto.

Entendiéndose por autonomía moral la capacidad del individuo para emitir juicios morales y tomar sus propias decisiones teniendo en cuenta el punto de vista de los demás. El desarrollo de esta capacidad le permite al individuo valorar sus acciones y algunos principios como la justicia, la trascendencia, la honestidad y el valor de la vida. El ser autónomo moralmente le permite a la persona emitir un juicio sobre lo correcto e incorrecto de una acción.

La autonomía social es la capacidad del individuo para relacionarse consigo mismo, con los otros, con la naturaleza y con su entorno bajo parámetros de respeto y cooperación, para alcanzar un compromiso consigo mismo, la familia, con la institución, con la sociedad y con el mundo. El ser autónomo socialmente le permite a la persona poder negociar con el otro en beneficio de un interés común.

Tomado del manual de convivencia del Colegio Jaime Quijano Caballero capítulo 2. (Colegio Jaime Quijano Caballero, 2014)

Los fundamentos legales de la institución son principalmente y según manual de convivencia la Constitución Política de Colombia de 1991, la Ley 115 de 1994, los Decretos 1860, 230 de 2002 y 1290 de 2009 y la Ley de infancia y adolescencia

4.2. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL.

El Colegio Jaime Quijano Caballero se encuentra ubicado en Bogotá en la localidad de Kennedy en la Transversal 78 b No 40 c – 41 sur, desde su fundación a la fecha; colinda con otras instituciones educativas de carácter privado como la Nueva Eps, el Colegio militar Justiniano Quiñonez y de carácter oficial como la Registraduría y la Alcaldía de Kennedy.

Actualmente el Colegio Jaime Quijano cuenta con un total de 520 estudiantes distribuidos desde grado preescolar a grado Once. Las edades en las que oscila la población estudiantil son entre los cinco y los dieciocho años de edad.

El colegio se caracteriza por atender a población diversa, lo cual se evidencia en los niveles socioeconómicos de la población los cuales van desde el dos hasta el cinco ello debido presuntamente a que los estudiantes pertenecen a familias con diversas actividades económicas como puestos ubicados en la central de abastos de Bogotá, actividades informales, comercialización de mercancías y como empleados.

La actual planta docente está compuesta por 22 docentes todos ellos profesionales y escalonados según estatuto docente egresados de universidades como la Universidad Incca, Universidad Pedagógica, Universidad Distrital y la Universidad del Tolima.

Los directivos docentes son la Rectora la señora Leonor Moya Luque, cuya formación es en psicología y en desarrollo de la infancia vulnerable y el Coordinador general el señor Juan Manuel Casas, quien tiene una formación profesional como licenciado en ciencias sociales y es candidato a maestro en implementación de nuevas tecnologías en la educación.

Por otra parte el Colegio brinda los servicios generales de secretaria prestados por dos secretarias, enfermería, celaduría, orientación psicológica ofertada por dos psicólogos Jorge Mario García y Leidy Fajardo. Por último el servicio de biblioteca.

Los organismos que conforman la estructura escolar son:

- Concejo directivo
- Concejo académico
- Concejo estudiantil
- Personería estudiantil

El Colegio Jaime Quijano Caballero cuenta con una oferta académica desde preescolar a grado Once, brindando la oportunidad a sus egresados de continuar sus estudios en la universidad. De acuerdo a lo descrito en el proyecto educativo institucional (2011) el enfoque de la institución es “un proyecto de vida para la autonomía y el liderazgo de procesos democráticos”

El colegio ha logrado desde su refundación aumentar la población estudiantil, sosteniendo sus altos niveles académicos y su sentido social heredado desde las bases de la Universidad Incca.

Según el actual Manual de convivencia, el colegio cuenta con proyectos transversales como:

- El PRAE,
- PILEO,
- Afro-colombianidad, procesos democráticos,
- Semana de la ciencia,
- Historia a través del cine,
- Salud sexual y reproductiva,

5 MARCO TEÓRICO

Como se ha hecho ver a lo largo del documento, son tres los ejes sobre los cuales se trabajara, el orientador escolar, la gestión educativa y la cultura organizacional, para ello es preciso acordar el posicionamiento que integra dichos ejes y su fundamento teórico para la investigación y así lograr concretar la construcción de un tejido consistente y que derive en un aporte significativo al contexto educativo e investigativo.

La dinámica de este apartado permitirá ver la relación que se da entre la orientación escolar, la gestión educativa y la cultura organizacional.

5.1 EL ORIENTADOR ESCOLAR: UN PAPEL QUE SE DESDIBUJA POR LOS AFANES DE LA OPERATIVIDAD Y EL INTERÉS REMEDIAL...

Suele ocurrir en el día a día de las instituciones educativas que el docente pese a los múltiples llamados de atención y en vista de la no obtención de resultados positivos en el manejo de un estudiante tristemente catalogado como problema, determine llevarlo a la oficina de orientación para que este lo atienda y genere un cambio en el mismo.

El anterior ejemplo es una constante en el quehacer del orientador escolar y representa una de las funciones que este debe hacer, pero no es la única ni la de mayor importancia. El iniciar con este ejemplo podría llegar a desviar la intencionalidad del documento, pues la orientación escolar no puede reducirse a un entramado de funciones a realizar, pero es necesario hacerlo para contextualizar y hacer ver de qué manera el modelo clínico centrado en la atención de sujetos (al que haremos mención en próximos apartados), aún está

arraigado en el imaginario del quehacer del orientador escolar relegando las potencialidades de este como facilitador de procesos de cambio institucional, de acciones en prevención, y de influir en contextos sociales para generar cambios que propendan por el desarrollo integral de las personas, ello debido a que se le da mayor importancia a las acciones de tipo remediales.

Para no caer en el error de reducir a la orientación escolar a un manejo de acciones a realizar, es necesario contar con una delimitación conceptual y con un posicionamiento teórico que la defina no solo desde sus objetivos y campos de acción sino también desde sus potencialidades en el campo de la gestión educativa. Pero sobre todo es necesario tener un posicionamiento teórico que haga ver a la persona que actúa como orientador escolar que está comprometido con la institución de la que hace parte y que motivado por su labor colabora con los docentes y en estrecho vínculo con el cuerpo directivo de las instituciones promoviendo la innovación de la práctica diaria y la mejora en la calidad de vida de los actores de la comunidad en general.

En apartados anteriores se realizó un breve recorrido histórico de la orientación escolar desde un componente netamente normativo y ubicado en el contexto colombiano, sin embargo sería interesante establecer un recorrido histórico de la orientación escolar basado en los diferentes acercamientos de autores interesados en definir a la orientación escolar. Este sería un ejercicio muy llamativo, pero que deriva en un objeto de estudio de otra investigación, pero a continuación se dará una rápida mirada al proceso histórico para tener más luces, referente a la conceptualización de la orientación para poder tener una definición de ésta en el contexto actual.

“A hombros de gigantes” aquella frase expresada por Newton al referirse al apoyo que sintió al reconocer los aportes de colegas que lo precedieron, sintetiza la intencionalidad de los próximos apartados, pues es claro que reflexionar sobre la orientación escolar y de los actores que la componen, cuenta con investigaciones que preceden a este documento, tal y como ocurre con el texto “Concepto de orientación educativa: Diversidad y aproximación” de Denyz Luz Molina de la Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Mora, de Venezuela. Molina permite vislumbrar el proceso histórico por el cual se consolidó la orientación escolar, iniciando con la claridad de que históricamente “ha sido difícil definir a la orientación y sus objetivos y campos de acción” (Molina, 2004)

Los intentos por definir la orientación llevaron a la sectorización de tres corrientes, cada una de ellas centralizada en un aspecto concreto, unos desde la toma de decisiones vocacionales, otros desde el apoyo a las relaciones personales y sociales, otros autores se enfocaron en la orientación dirigida a la dimensión escolar. A continuación se dará una mirada a cada una de estas corrientes.

Desde la corriente de la toma de decisiones vocacionales se ubican en un principio es decir hacia el año 1964 Jones (citado por molina) quien ve a la orientación “como una ayuda para la toma decisiones”, especialmente en el aspecto profesional, Johnston (1977:18) referenciado por Molina, quien adhiere al concepto de orientación escolar la resolución de problemas y la toma de decisiones prudentes, Martínez Beltrán (1980), quien sobre el año 1980 define a la orientación desde una perspectiva más compleja de ella, viéndola como “un proceso sistemático de ayuda, dirigida a todas las personas en periodo formativo (...) con la finalidad de desarrollar conductas vocacionales y de preparación para

la vida adulta (...) mediante una intervención basada en la prevención, desarrollo e intervención social con implicación de los actores educativos y los profesionales”

Avanzando en la misma línea de la orientación dirigida a la toma de decisiones vocacionales se ubica a Ayala, también referenciado por Molina quien define a la orientación como el proceso de relación con el estudiante, buscando una identidad vocacional, fomentando las capacidades para la toma de decisiones, satisfacción de necesidades internas y del entorno.

Ya en otra corriente, la de apoyo a las relaciones personales y sociales se ubican otros autores que divergían de la orientación como un servicio enfocado en el aspecto netamente vocacional, es el caso de Authiery (1977:227) quien veía a la orientación como la enseñanza de las técnicas y aptitudes interpersonales con las que el individuo puede resolver sus problemas psicológicos presentes y futuros...”. Tyler que también se adhirió a esta corriente (1978:87) define a la orientación como el intento por “descubrir el potencial de cada sujeto y ver que cada uno tenga su oportunidad para desarrollar ese potencial al máximo en lo que mejor pueda ofrecer a sí mismo y al mundo” Senta (1979: 169) también en la misma línea ve a la orientación como “un proceso o conjunto de acciones para ayudar a otros en la solución de situaciones críticas y conflictivas o en la satisfacción de necesidades para el logro de un estado de bienestar”. Múltiples autores también hacían parte de esta corriente como Curcho, Maher& Forman, Rodríguez.

Bisquerra (de quien se hablara en apartados siguientes) definió a la orientación (1998:9), como “un proceso de ayuda continua a todas las personas, en todos sus aspectos, con el objeto de potenciar el desarrollo humano a lo largo de toda la vida”.

La corriente descrita anteriormente sintetiza entonces a la orientación en un proceso de desarrollo de autoestima, relaciones humanas, socialización y atención a las necesidades de las personas, partiendo de sus capacidades y habilidades, desde un fundamento filosófico basado en la necesidad de conocerse a sí mismo.

Ya en la tercer corriente (dimensión escolar) autores como Nerici, Ayala y Molina citador por Molina (2004) convergen en ver a la orientación como un proceso de asesoría al alumno en el contexto escolar, enfocado en la obtención de hábitos de estudio, dominio de estrategias de aprendizaje y el fomento del trabajo en equipo.

Como se ve en la identificación de las tres corrientes, la visión frente a la orientación había sido parcializada, pero desde las décadas de los 90s se logró concretar la definición de la orientación desde una mirada integradora y holística, que a partir de la discusión permanente logra asumirse en lo que Martínez de Codés definió como:

“proceso de ayuda continua y sistemática, dirigida a todas las personas, en todos sus aspectos, poniendo un énfasis especial en la prevención y el desarrollo personal, social y de la carrera, que se realiza a lo largo toda la vida, con la implicación de los diferentes agentes educativos (tutores, orientadores, profesores) y sociales (familia, profesionales y para profesionales)” (Codés, 1998, pág. 3).

Con la ya puesta en escena del proceso que se dio para la definición de la orientación, es posible delimitar desde el componente teórico cuatro áreas de intervención de la orientación, las cuales son:

Orientación profesional

Orientación de los procesos de enseñanza y aprendizajes

Atención a la diversidad

Orientación para la prevención y el desarrollo humano

De acuerdo con lo anterior queda claro que la orientación evolucionó quebrantando un esquema reduccionista, basado en un modelo clínico mecanicista que la alejaba del contexto escolar, que la condicionaba y centraba en la atención al sujeto y desviaba de las circunstancias del medio en que el sujeto interactúa, basándose en acciones diagnósticas, de carácter puntual y remedial o como un servicio de información profesional, pasando a estructurarse bajo un enfoque más amplio, rico, procesual, comprensivo y diferencial, basándose en el ciclo vital y desarrollo del individuo, influyendo en contextos sociales desde acciones preventivas e identificándose como parte activa del currículo.

Para el presente trabajo se toma como definición de la orientación el concepto dado por Molina:

“La orientación educativa como un proceso interdisciplinario y transdisciplinario sustentado en los principios de intervención preventiva, desarrollo y atención a la diversidad del alumno, cuyos agentes educativos(orientadores, padres, docentes-tutores, familia y comunidad) asumen la función de facilitar y promover su desarrollo integral para que se constituyan en seres transformadores de sí mismos y de su entorno” (Molina, 2004)

Por otra parte se concibe la Orientación como una intervención para lograr unos objetivos determinados de la institución educativa enfocados preferentemente hacia la prevención, el desarrollo humano y la intervención social que remitiéndose al referente normativo llevaría a la orientación escolar a ser uno de los medios por los cuales las instituciones educativas cumple con el principio de corresponsabilidad.

Con los últimos apartados se amplía el concepto de orientación, pues evidentemente no es un brazo de las instituciones educativas enfocado en la atención de casos desde una mirada operativa y mecanicista, la orientación se basa en principios científicos y filosóficos, en principios de interdisciplinariedad y en la reflexión permanente del ser humano inmerso en su integralidad, interviniendo de manera transversal en el currículo de las instituciones.

¿Y quién realiza la orientación? Esta pregunta es sumamente compleja pues su respuesta no puede ser automática y llama a un nuevo debate pues tendría afinidad con cuestionamientos políticos y económicos del momento que han llegado a atacar a la docencia en sí misma, algo así como ¿Quién enseña? La docencia es una función y no una persona, dirían y de igual modo la orientación también es una acción y no una persona. Claramente se considera que esta problemática ha desvalorizado el ejercicio docente, dado que se ha ido permitiendo la inclusión de personas no especializadas en pedagogía para ejercer esta profesión, para dar sustento a esta apreciación, según la norma vigente en Colombia las personas avaladas por el Ministerio de Educación Nacional para el ejercicio de la orientación, son aquellos profesionales licenciados en orientación en psicología y pedagogía, psicólogos, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y licenciados o sociólogos con posgrado en orientación escolar según el Ministerio de Educación Nacional. (Ministerio de Educación Nacional, 1982)

Hablar del docente orientador en la vida escolar no se reduce a describir el conocimiento adquirido por este profesional aplicado a la orientación de las actividades educativas. En contraste, “implica la aplicación de los métodos de la psicología al estudio del aula y la vida escolar” (Clifford, 1984, Grinderm 1981, citado por Andrade y Orejuela 2007).

A partir de la discusión se ve como evidentemente las acciones de orientación no se sintetizan únicamente en la persona encargada, es decir el orientador, dado que esa labor en si por sus características de transversalidad empoderan a otros agentes educativos como según Bisquerra (1998: 2) son *“los tutores, profesores y padres cuando nos referimos al contexto escolar. A ellos se pueden añadir, cuando estén en el centro, el profesor de pedagogía terapéutica, profesionales de los equipos sectoriales, el profesor de apoyo, logopeda, fisioterapeuta, trabajador social, médico, etcétera”*.

Sumando la inclusión de otros actores en el ejercicio de la orientación y las acciones en prevención se desestimula la intervención individual de carácter clínico o correctivo (que sin lugar a dudas tendrán que hacerse pero en menor cantidad y dependiendo las características del caso) lo que permite al orientador participar en otros contextos, en el diseño y ejecución de otras estrategias de intervención y prevención potenciadas por consultas colaborativas, llevando al orientador a desarrollar:

Acciones de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación institucional tendientes a favorecer el desarrollo pleno de la personalidad de los estudiantes.

Responsabilizarse de actividades curriculares no lectivas complementarias, como la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia.

Realización de actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico

Investigación de asuntos pedagógicos

Participación en actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación.

En asocio entre el componente normativo y el componente teórico se identifica el documento “Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente, los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002” del Ministerio de educación nacional, este documento permite referenciar al orientador en la práctica educativa a partir del reconocimiento de una formación profesional en el campo de las cuales se desprenden una serie de contenidos y competencias que confirman la descentralización del papel de la orientación escolar en el contexto educativo siendo asumido este papel desde una posición renovada y no clínica, como se verá a continuación.

Los ejes de contenido temático

Orientación vocacional:

Diseño del programa de orientación

Construcción de proyecto de vida

Toma de decisiones

Estudio profesigráfico

Atención individual:

Atención de casos (Socio-afectivo y cognitivo)

Impresión diagnóstica

Asesoría a padres y docentes

Uso de instrumentos y evaluación

Escuela de padres:

Caracterización

Diseño, ejecución y evaluación de sesiones formativas dependiendo de las necesidades y dinámicas familiares.

Normatividad (remisión y referenciación)

Promoción de la salud mental

Maltrato infantil (abuso)

Violencia Intrafamiliar

Uso de sustancias psicoactivas

Bulling

Hurto

Redes de apoyo

Promoción y prevención

Promoción de la salud mental

Prevención de Bulling

Prevención del consumo de sustancias psicoactivas

Promoción afectivo- sexual

Hábitos y técnicas de estudio

Convivencia institucional

Sentido de pertenencia institucional

Problemas de aprendizaje

Necesidades especiales educativas

Planeación y evaluación institucional

PEI

Plan Operativo de Acción

Evaluación de la gestión

Planes de mejoramiento

Formas y canales de participación de la comunidad

Clima escolar

Tomado de Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 (Ministerio de Educación Nacional, 2002)

El cargo de Orientador escolar ha estado presente desde hace mucho, pero se ha visto modificado a partir de las necesidades de cambio. Hablar del orientador escolar es concretar la posibilidad de hablar de la concepción integral de la persona humana en el contexto educativo, lo que incluye el desarrollo de la personalidad, el complejo proceso de la construcción del conocimiento, la formación de intereses, motivaciones y expectativas, la toma de decisiones y el desarrollo de procesos valorativos. Darle a las instituciones educativas la posibilidad de reflexionar los modos en que su funcionamiento vaya en armonía con el desarrollo de la persona humana permite dar apertura a procesos de gestión de mucho más significado y valor para la comunidad educativa que probablemente sentirá afinidad con ésta, apropiando y vivenciando su proyecto educativo, lo que es posiblemente uno de los propósitos fundamentales de las instituciones.

El Orientador se constituiría en actor fundamental en las instituciones educativas por la función centrada en el apoyo de planes y programas articulados al PEI, que orientan estrategias y actividades encaminadas a promover el desarrollo de comportamientos, habilidades, valores, y actitudes en la comunidad educativa que se derivan en el trabajo permanente con los estudiantes.

Se reafirma entonces la necesidad del dominio conceptual y metodológico de aspectos esenciales del desarrollo humano, la definición de criterios, pautas, instrumentos y estrategias de evaluación, el diseño de planes y programas que den cuenta de los fenómenos de la cultura del niño y el adolescente en toda su complejidad y que desde una perspectiva

interdisciplinaria intente interpretar e intervenir en el desarrollo de los procesos individuales y educativos escolares. Si se asume al orientador escolar como actor fundamental por su actuar, es preciso y perentorio indagar cómo es concebido actualmente por la comunidad educativa y concretamente por sí mismo y por los directivos docentes, respuestas que se podían encontrar analizando la cultura organizacional de las instituciones educativas y la gestión educativa de la misma.

Una posición que va en contraposición a la concepción reduccionista del orientador escolar, es la de Martínez, Krichesky y García (2010) quienes ven al orientador como un agente de cambio, que trabaja en estrecho vínculo tanto con docentes como con el equipo directivo (y con la comunidad educativa en general) promoviendo la innovación en la práctica diaria llevando el actuar del orientador escolar a un contexto de gestión y cultura organizacional, es posible evidenciar como este puede colaborar para generar una cultura de mejora, cambio y optimización de procesos de aprendizaje, gracias a sus competencias pedagógicas, psicológicas y de mediación de las que ya se ha hecho mención.

El orientador escolar podría ser tomado entonces bajo un papel de facilitador de procesos, de resolución de diferentes conflictos, siendo un apoyo constante a través de consejerías y construcción permanente de proyectos de vida, apoyado en su trayectoria profesional y en las concepciones que se han generado frente a su labor. Una de las características con las que debe contar el orientador escolar es el liderazgo de procesos, lo que es un factor determinante al hablar de acciones de mejoramiento escolar como lo afirma Creemmers y Reezigt (2005).

El contacto entre el cuerpo directivo y el orientador debe ser permanente según Martínez, Krichesky y García (2010) quienes consideran esto como un factor predeterminante al momento de propiciar la correcta y consensuada toma de decisiones que dé cuenta de un equipo de trabajo sólido y que como afirma Zalaquett (citado por Martínez, Krichesky y García) el director y el orientador deben trabajar de manera complementaria en un marco de respeto, confianza mutua y valoración de lo que cada uno de ellos aporta al centro educativo. Por eso es importante que cada uno de estos profesionales conozca, comprenda y aprecie los roles, las responsabilidades y funciones del otro.

Como se ha observado entonces el orientador escolar es un actor activo y sujeto de estudio no solo en círculos relacionados con la psicología o la pedagogía, de igual manera su papel da cuenta de un actor con una dinámica compleja y de participación en contextos diferentes a espacios clínicos o pedagógicos sino posiblemente en un campo de gestión y en la educación en sincronía con su capacidad para acompañar la escuela hacia una mejora de su calidad como organización y de sus miembros.

Ejercicios que se han arraigado en las culturas institucionales han pervertido la figura del orientador, ejemplos tan reprochables como la delegación de la coordinación de los restaurantes a la hora del almuerzo, la asignación de turnos de vigilancia, la asignación de horas de cátedra, el encargo de grupos o cursos, funciones de secretaria, coordinación del servicio militar o la preparación para las pruebas icfes entre otras funciones, los cuales son evidentemente errores que se han cometido alrededor del quehacer de la orientación escolar, por ello concretar el papel del orientador es imperativo acto que realizan Martínez, Krichesky, García definiendo al orientador como “un agente educativo en compromiso con la mejora del centro que colabora con los docentes para mejorar el desarrollo del alumnado

de manera integral, trabajando en estrecho vínculo con el equipo directivo y promoviendo la innovación en la práctica diaria”.(Martínez, Krychesky, García 2010: 110)

La existencia de un potencial abandonado es evidente como se ha mencionado en apartados anteriores, el orientador puede participar en asesorías pedagógicas, generar dinámicas que motiven al cuerpo docente para el ejercicio profesional, capacitar a la comunidad en estrategias de resolución de conflictos, asesorar al cuerpo directivo en acciones que respondan a requerimientos y debilidades de la institución. El posicionamiento desde sus conocimientos en psicología, pedagogía y social le permite al orientador mediar en conflictos junto con articular y promover el trabajo en equipo.

Con el reconocimiento de las funciones y potencialidades del orientador se abre un nuevo espacio de discusión con base a las relaciones que se dan entre este y el cuerpo directivo para la participación en acciones de gestión educativa, el cuerpo directivo podría tener contacto con las sensaciones, necesidades y requerimientos de la comunidad a través de la transmisión de estas por medio del orientador quien a diferencia de ellos por las características propias de su labor si mantiene un contacto permanente con toda la comunidad en general, lo que permitiría la toma de decisiones consensuadas, logrando garantizando una labor más consistente y eficiente, combinando sus áreas de conocimiento en pro de las institución educativa.

Evidentemente la acción del orientador no solo debe estar ligada a la interacción con el cuerpo directivo, de igual manera puede ejercer acciones con los profesores articulando experiencias de enseñanza innovadoras aplicadas en otras instituciones, realizar acciones de capacitación y actualización pedagógica, motiva a la participación en comités y proyectos

lo que de igual manera podrá hacer con los estudiantes, con los que también puede generar procesos de empoderamiento para la realización de acciones de promoción y prevención al interior de las aulas.

Como se puede ver la orientación escolar participa en acciones tan trascendentales como son la planificación de la educación, la motivación académica, la evaluación, el descenso del fracaso escolar, la intervención con los estudiantes con necesidades educativas especiales y las cuestiones relativas a la diversidad del alumnado, con el objetivo de optimizar los resultados académicos de los estudiantes (Janson, Stone y Clark, 2009, pp. 98-106).

Finalizando este apartado es posible analizar al orientador escolar, como un actor con múltiples funciones ligadas al campo administrativo, académico y convivencial, lo cual le permite tener una mirada holística de la institución y a partir de ella poder, si se le permite, participar en los procesos de gestión educativa en pro de la mejora institucional influyendo en todas las estructuras de la organización al tener contacto permanente con toda la comunidad educativa, eso sí, sin olvidar que este es un actor inmerso en un cultura y vulnerable a dinámicas perversas que afectar su labor.

5.2 GESTION EDUCATIVA: EL SILENCIO DE LOS ENCARGADOS...

Cuando se habla de gestión suele asociarse automáticamente con actuar, a esta se le da una connotación de dinámica y de un referente que la acompañe (gestión ambiental, gestión del conflicto, gestión de recursos humanos etc.) y ya adentrándose al contexto escolar se concretaría en ejemplos como la gestión académica o la gestión directiva de una institución. Sin lugar a duda el término gestión abarca un complejo entramado de acciones, debates y

enfoques, con el cual se puede dar solución y fortalecimiento a las limitadas funciones del orientador escolar.

La noción de gestión abarca la unificación de dos procesos que históricamente habían estado separados, la planeación y la ejecución, es decir que en la gestión convergen, el pensar los procesos, diseñarlos, planearlos y así mismo ejecutarlos, monitorearlos e inclusive evaluarlos.

La gestión podría ser entendida como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo las capacidades, las personas, y los objetivos superiores de la organización considerada, en otras palabras y sintetizando el concepto se diría que la gestión comprende la capacidad de articular los recursos con que se cuentan para lograr lo que se desea.

Schon y Agyris referenciados por Cassassus, afirman que “la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera”. Lo que se asociaría directamente con un plano social propio de la cultura organizacional que más adelante será abordado.

La presente investigación adopta el concepto dado por Antúnez (1993) de la gestión educativa entendiéndolo como “conjunto de actuaciones de movilización de recursos orientadas hacia la consecución, de unos objetivos planteados a un plazo determinado”

Si se hace un breve recuento de la historia de la gestión se logra identificar que ésta es una disciplina relativamente reciente a nivel global y mucho más si se contextualiza en Latinoamérica. Por tener esta característica aún pueden llegar a darse ambigüedades entre la teoría y la práctica.

Al hacer referencia a los tipos de gestión educativa emanados desde modelos conceptuales que han estado presentes en la historia reciente, (Cassassus, 2000) los sintetiza en normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, reingeniería y calidad total.

El modelo normativo es entendido como el modelo que derivaba de la aun para ese entonces educación centralizada por el estado, enfocado al crecimiento cuantitativo del sistema educativo, en una visión lineal del futuro y en aplicación de estrategias de proyección a futuro. Este modelo poco se asociaba con el aspecto educativo y era enfocado más a su relación con el Ministerio de Hacienda.

A partir de la situación económica de los años 60s emerge el modelo prospectivo de la gestión que se enfocó en lograr construir escenarios para un futuro que quizá fuese incierto lo que llevo a un proceso de flexibilización del futuro desde la planeación, de predominancia cuantitativo, en la toma de decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio tecnocrático del análisis costo-beneficio.

El modelo estratégico ve el futuro como un futuro deseado al cual para poder llegar es necesario la creación de normas mediante la implementación de estrategias y tácticas, basándose en las dinámicas económicas incluyendo en estas estrategias, visiones de presupuestos y en el reconocimiento de una identidad institucional.

En los años 70s y a partir de la crisis petrolera y otras dinámicas de mercado se crea el modelo estratégico situacional dándole importancia al aspecto de viabilidad política. La realidad adquiere el carácter de situación en relación al actor y a la acción de éste. Una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo ello de cómo está situado el actor y cuál es su situación. En una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el período de inicio de los años 90 predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión.

El modelo de Reingeniería corresponde al modelo de gestión enfocado en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco global, en donde ya no basta con mejorar lo que se tiene sino que es necesario cambiarlo, tener un cambio radical no solo en el aspecto físico de la organización sino en su estructura, valores y modo de ver al mundo.

El modelo de calidad total parte de un interés marcado por garantizar un producto óptimo con todas las garantías de haber dado lo mejor y haciéndolo visible como organización y de no llegar a hacerlo identificar que fallas se dieron en el proceso.

Se puede concebir la gestión educativa, como una disciplina que busca llevar los principios de la gestión al campo específico de la educación, relacionándolos con la práctica cotidiana de las instituciones educativas, lo que llevaría a la gestión al campo de la acción. La gestión educativa depende directamente de las políticas educativas, aspecto que en el contexto colombiano ha sido un campo que en los últimos años ha estado ajetreado como en segmentos anteriores se ha hecho ver, lo que ha generado que la gestión educativa gane gran relevancia no solo pragmática sino también en un contexto político.

La base de la gestión es la contención e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización, de donde se desprenden postulados que van más allá de una mirada racionalizadora, ubicando los procesos motivacionales como inherentes a las organizaciones y posteriormente analizando la organización como un sistema, siempre con la consigna de buscar la mejora del desempeño de los actores en sus funciones realizadas en una organización.

Históricamente se ha asociado a la gestión como una acción propia de la dirección de una organización y de las personas ubicadas en este órgano de la institución, pero esta va mucho más allá, los actores de la institución pueden y deben hacer parte de los proceso de

gestión a través de proceso de empoderamiento, aportando al mejoramiento institucional, diseñando e implementando propuestas, participando en comités, mediante la evaluación y planeación de procesos, diferenciando los tipos de gestión y reconociendo que efectivamente si existen acciones que competen directamente al cuerpo directivo y demostrando que no todos los proceso de gestión recaen en estos.

Dirigir una institución escolar implica desarrollar prácticas profesionales que son diferentes a las que se llevan a cabo en otras organizaciones (Antunez, 2008) la multiplicidad de funciones, la veeduría en el cumplimiento de los derechos de los niños y jóvenes, el acompañamiento en la adquisición de aprendizajes, el trabajo permanente con la comunidad, la atención a múltiples actores, estudiantes, padres abuelos, entidades estatales, la prevención y atención de fenómenos sociales entre otros, son apenas una breve descripción de acciones a contemplar en la gestión educativa que al ser cada una única en sus características no son asequibles a la reproducción de procesos implementados en otras instituciones.

El contexto educativo es claro ejemplo de cómo la gestión busca alejarse de la mirada ortodoxa y autoritaria que se enmarcaba en la administración. Por la característica misma de la educación se convoca al análisis de la organización humana enfocada al trabajo con otros humanos. Esta particularidad lleva a que se deba reflexionar frente a la realidad del sistema en el cual se opera, buscando acordar que las acciones de la gestión vayan en sincronía con las características de la organización, ubicando a la gestión en un plano sincrónico con los intereses y potencialidades de la comunidad.

A partir de la búsqueda de la sincronía entre los procesos de gestión educativa y el modelo social referente de la comunidad, se identifican particularidades de las que gozan todas las instituciones educativas, haciendo el sector educativo escolar uno muy diverso,

sin la presencia de un modelo absolutista o perfecto, pero si con opciones de modelos que se dan a partir de las necesidades de la organización.

Para no adentrarse en terrenos que quizá distorsionen la intencionalidad de este documento, se hablara a continuación de la guía para el mejoramiento institucional número 34 del Ministerio de Educación Nacional.

Desde el posicionamiento del Ministerio de Educación Nacional es posible identificar el concepto que este le da a la gestión educativa, entendiendo esta como (Ministerio de educación nacional, 2008)“el proceso orientado al fortalecimiento de proyectos académicos que contribuye a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos y brinda respuestas a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales”

En el contexto colombiano se evidencia un abanico un poco más amplio en la jerarquización de áreas de abordaje de la gestión educativa, esto basándose en la guía número 34 del Ministerio de Educación Nacional de 2008. A continuación se presenta el esquema presentado en la guía ministerial:

Gestión directiva: Da cuenta del modo en que está orientada la institución. Este componente es el encargado de evaluar el funcionamiento general de las instituciones educativas.

La gestión administrativa se encarga de abordar aspectos como la misión, visión y los principios institucionales, aspectos que deben ser claros y enmarcados en el principio de inclusión y deben estar en ajuste permanente en función de la atención a las necesidades de la comunidad educativa.

Por otra parte las metas institucionales hacen parte del abanico de funciones a desempeñar en el área directiva, estas metas deben tener correlación con el

direccionamiento estratégico. Otro aspecto que hace parte del componente directivo es el gobierno escolar integrado por el concejo directivo, concejo académico, la comisión de evaluación y promoción, el comité de convivencia, el concejo estudiantil y el concejo de padres de familia.

Aspectos como el clima escolar, la cultura institucional las relaciones con el entorno, de igual manera hacen parte de la gestión directiva.

Gestión académica: Para el Ministerio de Educación Nacional colombiano este componente contiene la esencia misma de las instituciones educativas. La gestión académica es la encargada del diseño curricular, de los lineamientos y la reproducción de la práctica pedagógica, la planeación de clases y el seguimiento académico.

Aspectos como la evaluación del desempeño estudiantil, la puesta en escena de opciones y alternativas didácticas, la planeación de clases, el seguimiento de los resultados académicos, el apoyo pedagógico y las acciones de recuperación son algunas acciones que hacen parte de la gestión académica.

Gestión administrativa y financiera: Esta área es la encargada del manejo de presupuestos, la administración de la planta física, los recursos y los servicios. De igual manera el área de talento humano y contaduría pertenecen a este componente.

Aspectos como el mantenimiento de la planta física, adquisición de recursos, los servicios de transporte, la facilitación de espacios académicos de apoyo, formación y capacitación docente, la asignación academia y la evaluación docente, hacen parte del componente administrativo y financiero.

Gestión de la comunidad: Este componente integra las acciones encaminadas a la atención de la comunidad, integrando procesos como los convivenciales la atención a la diversidad a grupos poblacionales y en la prevención de riesgos.

En este componente se encuentran acciones como las escuelas de padres, oferta de servicios a la comunidad, el servicio social estudiantil y asambleas de padres.

Como se observa en la exploración a lo que refiere la gestión educativa en un plano de acción y en relación a lo analizado de la orientación escolar es muy probable que se den acciones de la orientación en los campos de gestión no solo comunitaria sino inclusive llegando a acciones en el campo académico e inclusive directivo ello dependiendo de hasta qué punto se le permite al orientador avanzar según las dinámicas organizacionales propias de una institución educativa, para lo cual es preciso arribar al campo de la cultura organizacional.

Como se ve la gestión educativa tiene unos alcances imaginados en los procesos de mejoramiento institucional desde el despliegue múltiple de campos de acción y estrategias a abordar, sin embargo es necesario concretar aún más la gestión en el día a día, en la rutinas de las instituciones y en los actores ya que es preciso poder identificar quienes gestionan y como lo hacen.

La gestión en términos de acciones puede ser ubicada en aspectos concretos como la administración de materiales de la institución educativa, tales como: el archivo, los inventarios y las certificaciones, labores propias de un auxiliar de archivo y secretarias, labor que por su naturaleza implica la gestión administrativa dentro de la institución, en donde su trabajo debe estar enfocado en atender necesidades de la institución como por ejemplo el mejoramiento en tiempos y ubicación de documentos entre otros, este ejemplo permite quebrantar el imaginario de la gestión posicionada en el cuerpo directivo y de cómo se puede empoderar a todos los actores en estos procesos.

Con el ejemplo anterior se evidencia la necesidad de contar con una gestión educativa democrática en donde se rompa con la mirada histórica de posicionamiento de los procesos

de gestión únicamente en el cuerpo directivo de una institución, lo que no corresponde a una realidad en la que todos y todas las personas implicadas en el funcionamiento de una institución tienen las capacidades suficientes para participar en gestión claramente en un grado diferente pero con todo el derecho, experiencia y quizá disposición.

Los modelos organizativos centralizados han sido llamados a terminar, debido a las dinámicas del entorno y a los procesos de planificación vigentes enfocados en dar respuesta a una realidad muy dinámica de la que a diario la institución recibe múltiples requerimientos.

En este orden de ideas del análisis de la gestión educativa y su posicionamiento actual es interesante poder ubicar al orientador escolar inmerso en estas dinámicas ya que para el correcto y eficaz funcionamiento de la institución educativa debe haber consenso y participación de todos, lo que remitiéndose a un apartado anterior del documento es un espacio en el que el orientador puede facilitar dichos acercamientos y no solo por esto sino también reconociendo que dentro del perfil del orientador este efectivamente ha participado y debe seguir haciéndolo en procesos de gestión quizá en mayor medida en unos que en otros, pero si yendo mucho más allá, participando activamente en la toma de decisiones, en los procesos de planeación institucional y no limitándose a un encargo que simplemente debe ejecutarse siguiendo la orden de otros y sin ser reconocida su participación.

Es necesario quebrantar las posturas tradicionales de las instituciones educativas y articularse con los procesos de innovación que la educación y el contexto exige ubicando a las instituciones educativas en procesos de gestión eficaces empoderando a aquellos actores que deseen participar y tengan las potencialidades para generar procesos de mejoramiento y cambio institucional.

5.3 FENOMENOS SOCIALES COMO EL CONSUMO DE SPA Y SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA... ¿UN ASUNTO DEL ORIENTADOR EN LA GESTIÓN EDUCATIVA?

Es muy probable que el título de este apartado llame de inmediato la atención, pues ubicar a la gestión educativa en un contexto tan concreto y en cierta medida históricamente ajeno a este campo, es quizá una oportunidad de analizar el alcance de la gestión educativa, pues su brazo evidentemente puede llegar hasta niveles impensados.

Las instituciones educativas deben contar con mecanismos de prevención, promoción y atención y seguimiento orientados a mejorar el clima escolar y disminuir las acciones que atenten contra la convivencia y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, de los estudiantes al interior y fuera de la institución educativa.

El actuar de la institución educativa, su normatividad, su proyecto educativo, y los procesos pedagógicos son campos que se ven permeados por la prioridad de generar la puesta en marcha de rutas de prevención, promoción, atención y seguimiento, por tanto la institución debe repensarse y analizar el modo en que hará frente a este reto que el estado y la sociedad le ha hecho.

Las instituciones educativas tuvieron que atender un requerimiento legal hasta Marzo de 2014, tiempo establecido para todas estas a nivel nacional concretaran la actualización de sus manuales de convivencia enfocándose en proponer herramientas pedagógicas y de orden didáctico que faciliten la comprensión y la puesta en marcha de las acciones planteadas en los componentes de la ruta de Atención Integral para la Convivencia Escolar.

Esta disposición y acatamiento de la norma permite plantear ideas útiles para construir estrategias o acciones que beneficien los procesos de las instituciones, resaltando escenarios de la escuela en donde se pueden articular procesos, componentes o actividades, espacios de reflexión frente a datos relevantes, opiniones y percepciones de la comunidad educativa frente a temas de interés.

Aspectos como los manuales de convivencia, los proyectos transversales y el desarrollo de ambientes de aprendizaje, son componentes que han sido llamados a repensarse y renovarse mediante mecanismos de participación colectiva de la comunidad educativa y bajo el liderazgo de los directivos docentes y otros actores que lideran de manera democrática la gestión institucional.

La pregunta empieza entonces a resolverse pues es posible identificar los campos de la institución que deben participar en el diseño y ejecución de rutas de prevención, promoción, atención y seguimiento frente a la convivencia escolar, los derechos humanos, y los derechos sexuales y reproductivos, pasando por los manuales de convivencia, el proyecto educativo institucional y la línea pedagógica, aspectos que claramente tienen que ver con la gestión educativa.

Como se mencionaba en anteriores apartados las instituciones educativas se encuentran inmersas en una transformación permanente, influenciado por la necesidad que tienen estas de atender los desafíos que el contexto les impone, ejemplo de ello son los fenómenos sociales que aquejan a la comunidad como el consumo de sustancias psicoactivas y la vulneración de los derechos sexuales y reproductivos, lo que lleva que las instituciones educativas se deban enfocar en garantizar el mejoramiento de la convivencia y el ejercicio

de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, a través de la implementación de definiciones, principios y responsabilidades en el campo de la gestión educativa en consecuencia con en el actuar de la institución y en la línea pedagógica de esta.

La respuesta a la pregunta formulada en este apartado y relacionada con consumo de spa, salud sexual y reproductiva como ¿Un asunto del orientador en la gestión educativa? Llevaría a que su respuesta tendiera a ser afirmativa, ya que el consumo de sustancia psicoactivas es un asunto de salud y por tanto se relaciona con un derecho fundamental de los seres humanos y la salud sexual y reproductiva está enmarcada de igual manera como un derecho fundamental, por ello y en articulación a la mirada holística que debe tener su manejo, las instituciones educativas deben participar desde su campo, sin extralimitarse pero respondiendo a una necesidad de la comunidad mediante acciones estructuradas, formales y premeditadas que promuevan mecanismos de promoción, empoderamiento de la información y en la formación de ciudadanos y ciudadanas a través de espacios académicos, convivenciales, comunitarios y directivos.

5.4 CULTURA ORGANIZACIONAL: RECONOCIENDO LO PARTICULAR Y LO PERVERSO

Quizá el título del presente apartado genere en el lector cierta inquietud frente al significado o posicionamiento que se le da a lo perverso en el documento por lo cual se abordara un poco más este término desde la postura de Miguel Ángel Santos Guerra en su texto *entre bastidores* (1994) haciendo ver a los actos perversos no como actos violentos

sino como acciones arraigadas en la cultura y que afectan en cierta medida a los actores que integran a las organizaciones.

Una de las funciones básicas y de mayor importancia para las personas encargadas de gestionar, es la de conocer y entender el fenómeno sociocultural que caracteriza a las organizaciones, lo que conlleva necesariamente a tener contacto e interacción con las personas, sus intereses, necesidades, aportes, estados de ánimos, expectativas y aspiraciones.

Acciones encaminadas al mejoramiento y la búsqueda permanente de procesos de calidad y desempeño no pueden desconocer el factor social de las organizaciones, el bienestar laboral, los estados tanto mentales como emocionales de los actores, las condiciones de trabajo y por supuesto los procesos motivacionales.

Las acciones en gestión deben estar encaminadas en actuar sobre las problemáticas de estructura y funcionalidad, a través de estrategias comunicacionales, de gestión humana y de compensación y legitimación de actuaries.

Por lo descrito anteriormente es necesaria una delimitación conceptual que permita dar cuenta de lo que efectivamente se entiende por cultura organizacional yendo en asocio con la gestión educativa.

La formalización de la cultura organizacional como eje de investigación y relevancia para las organizaciones se dio a partir de los años ochenta, llevando a asumir según Ouchi (1982), que la cultura está constituida por las tradiciones, condiciones y valores, que delimitan los patrones de acción, opiniones de los empleados. La cultura organizacional en ese entonces era vista como la posibilidad de gestar una organización cuyas características de un trabajo humanizado, permitiera el aumento de la productividad y las utilidades, pero a la par la motivación, satisfacción y bienestar de los trabajadores.

Schein define a las Cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1984)

Progresivamente se contempló los procesos comunicacionales como un mecanismo transmisor de creencias y de interpretaciones simbólicas que derivan en la visión que tienen los empleados frente a la organización. Los procesos comunicacionales se consideraron entonces un campo viable de trabajo y modificación a través de la formalización de la filosofía de la organización.

Ya para el año 1992 Allaire y Fsturi (1992) hacen un acercamiento mucho más a fin a lo que hoy se le llama cultura organizacional, definiéndola como “Un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)” (p.33).

Otro autor que definió a la cultura organizacional fue Hofstede (1999), quien la asumió “como una programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Con este fundamento teórico se buscaba abordar concretamente las percepciones compartidas de los trabajadores frente a sus prácticas diarias y reconoce evidentemente la singularidad de las culturas. Otros autores como Caceres y Siliceo desde la misma línea de trabajo de Hofstede describen a la cultura organizacional como “El Conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes, y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una

organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (Cáceres y Siliceo 1997).

Por otra parte Freitas se ubica desde una postura política de la cultura organizacional afirmando que esta es un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (1991).

A partir de las diferentes conceptualizaciones podría afirmarse que la cultura organizacional es un mecanismo de control de la organización creada y transformada a lo largo de su historia, a partir de procesos comunicacionales permanentes entre actores que por medio de un sistema particular de símbolos logra consolidar un conjunto de tradiciones, valores, patrones de acción, opiniones y significados que derivan en procesos motivacionales, de satisfacción y bienestar de los trabajadores y que por medio de una programación mental colectiva anula la reflexión y homogeniza pensares.

La cultura organizacional efectivamente permite dar cuenta del ser humano inmerso en una organización y de la manera en cómo sus potencialidades cognitivas, afectivas y sociales son dinamizadas o inhibidas por las características de la organización.

La dinamización o inhibición de potencialidades está directamente relacionada con el aspecto comunicacional, entendido como el entretejido de significados que refiere la cultura organizacional, ya que la vida de los individuos en el marco de la cotidianidad de una organización incluye elementos profundamente interdependientes, que van desde las experiencias que se tienen en labores operativas concretas, hasta los procesos de dirección, enriquecidos por los mecanismo de participación y reconocimiento, pero sobretudo en las practicas comunicativas.

La relación persona – trabajo está influenciada por la cultura, ya que es esta la que brinda el escenario y las herramientas para los procesos de adaptación, participación y realización de potencialidades como lo afirma Bruner, basado en la afirmación de Vigotsky “la cultura crea formas especiales de comportamiento, modifica la actividad de las funciones psíquicas, construye nuevos estratos en el sistema de comportamiento del hombre” (Vigotsky, 1979)

La cultura es un medio por el cual el sujeto amplía sus capacidades, sus esquemas mentales, sus conocimientos y sus patrones de comportamiento, pero de la misma manera el sujeto también altera la cultura ya que este no vive pasivamente en ella. El sujeto hace cultura en su día a día en la organización en la que labora, aportando sus saberes y experiencias obtenidas por su historia de vida y aprendizajes previos; en palabras de Bruner “Es una disposición humana para el significado que se expresa en la esfera de la sensibilidad para sintonizarse con otros (...) el ser humano negocia significados a través de la interpretación narrativa”

Es un imperativo para las acciones en gestión reconocer la cultura organizacional, para propiciar cambios y mejoras, comprendiendo las relaciones de poder, las reglas no formales y los postulados arraigados como verdades inequívocas. Por supuesto que la cultura tiene una dimensión política que la alimenta ya que en la cultura organizacional se entretejen los mecanismos de poder instrumentalizados en los procesos de comunicación y consenso que permiten ocultar las relaciones de dominio que legitiman el poder vigente.

Según Cristina Dino de Navarro (2011) es posible analizar la cultura organizacional a partir de la observación de tres niveles

- Primer nivel, hace referencia a los artefactos visibles que comprenden el espacio físico de la institución, arquitectura, muebles equipos, vestuario de sus integrantes

patrón de comportamiento visible, documentos cartas entre otras. Este nivel es altamente enriquecedor para la obtención de impresiones de sentido pero es altamente engañoso pues puede ser sujeto de mal interpretaciones o impresiones del observador erróneas.

- El segundo nivel es el de los valores, su identificación se da a partir de entrevistas con los miembros clave de la organización.
- El tercer nivel son los supuestos inconscientes, los cuales son premisas que se han instaurado a lo largo de la historia y que han dejado de ser cuestionadas, constituyéndose en verdades, volviéndose inconscientes

La cultura organizacional cuenta con unos elementos que integran y definen, los cuales llevan a un control generalmente eficiente de las personas quienes aceptan y reproducen estos componentes de la cultura. A continuación se describirán varios elementos a partir de la teoría de Freitas. (Freitas, 1991)

- **Valores:** Freitas (1991) describe este componente de la cultura como los valores construidos por la cúpula de la organización y van directamente relacionados con los objetivos de la misma, esta adhesión a los valores de la organización es posible verla con mayor claridad en los peldaños más elevados de la estructura organizacional.
 - **Ritos y ceremonias:** Según Freitas son actividades enfocadas en esclarecer lo que se valoriza y lo que se rechaza en la organización.
 - **Historias y mitos:** Narración de eventos ocurridos, son ejemplo concretos que contienen la filosofía organizacional

- **Tabúes:** Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización
- **Héroes:** la “encarnación “de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.
- **Normas: Se dividen en la formales y las no formales** y son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas
- **Comunicación:** Proceso de transmisión y circulación de la información formal e informal y verbal y no verbal

Tomado de (Freitas, 1991)

La particularidad de la cultura organizacional ha quedado de plano justificada a partir de las diferentes aclaraciones frente a los modos que se construye, transmite, modifica y acepta sin embargo de igual manera se ha hecho ver a la cultura como un mecanismo de control que cuenta con una serie de estrategias encaminadas en el adoctrinamiento de sus integrantes y en la aceptación inconsciente de normas y leyes, junto con la apropiación y reproducción de discursos a lo que se le denominara lo perverso de la organización.

La rutinización de la labor, el pragmatismo, el carácter ambiguo, la mínima presencia de espacios de reflexión, son apenas unas pocas características de las instituciones educativas, que pese a la buena disposición de sus actores han derivado en la estructuración de mecanismos perversos entendidos estos como acciones sistemáticas instaladas en el marco del orden constituido y siendo ejercido por actores para mantener el control y el poder el proceso y preservar las tradiciones y el funcionamiento de la organización, ejemplo de ellos

podría ser los encargos de papeles o acciones y no legitimación de ello tal y como se verá más adelante.

La caracterización de una institución se parte en dos, dividiéndose en el discurso formal y el informal u oculto, es interesante poder acceder a dicho discurso informal viéndolo como la evidencia de la otra cara de la cultura organizacional que se ha entretejido a partir de la interacción diaria entre los actores de sus experiencias y de las interpretaciones que se han hecho a partir de ellas, de cómo la organización actúa sutil, continua y difusamente para preservar los mecanismos de poder y control.

El acto perverso debe asumirse como algo cotidiano y no como hecho aislado, por ende es necesario reconocerlo como un mecanismo históricamente arraigado en la cultura que Miguel Ángel Santos Guerra pide no confundir con el acto violento o del acto ilegal sino verlo como el proceso instalado en el marco del orden constituido y que progresiva y gradualmente van apoderándose de las organizaciones en general.

Miguel Ángel Santos Guerra (Santos, 1994) hace ver en el texto entre bastidores, el lado oscuro de la organización, como las instituciones educativas cuentan tanto con un poder legal como con un poder en la educación enfocados los dos a ejercer convencimiento en los integrantes de la comunidad, primando el poder frente a los procesos de aprendizaje y quizá sobre los procesos de mejoramiento y cambio institucional.

La urgencia de la acción propicia la falta de reflexión y el amurallamiento institucional y falta de análisis y evaluación, hacen que se mantengan los mecanismos de perversión como la delegación, la ligazón o la expulsión (los cuales se profundizaran en el siguiente segmento). La inmersión de la cultura de sumisión y de obediencia es el panorama predilecto de lo perverso ya que la estratificación del poder se arraiga en los espacios de socialización y la estructura de autorización se hace ver marcadamente.

Lo perverso no actúa de manera unilateral de igual modo exige una complicidad o pasividad de los participantes ya que estos también tienen intereses en juego en el marco de la organización, sosteniendo la trama a casusa de los intereses.

Santos Guerra afirma que lo perverso se evidencia en los siguientes elementos:

- *Lo perverso es racional*: todo es explicable y todo tiene sentido.

El principio de racionalidad reafirmaría la presencia de un doble discurso al interior de las organizaciones, en donde se procura dar explicación a partir del actuar mismo de la organización atribuciones externas a factores o situaciones negativas.

- *Lo perverso es injusto*: La asimetría de la comunicación, la desigualdad que produce víctimas

Se evidencia como las líneas de autoridad y la centralización del poder generan sensaciones de desigualdad, inequidad y la predisposición a la participación es espacios de construcción y mejoramiento de las organizaciones.

- *Lo perverso es tramposo*: Los diálogos se dan entorno al interés de influenciar y no de construir.

Permanentemente las organizaciones buscan afianzar una programación mental colectiva que homogenice pensamientos, evitando discrepancias o críticas que amenacen las rutinas y modos de actuar de la organización

- *Lo perverso es recurrente*: Ambiente condicionado que produce injusticia y perjuicio

No son acciones aisladas, son dinámicas que se han instaurado en las rutinas diarias de las organizaciones que derivan en actos injustos que perjudican a las personas.

- *Lo perverso es contextual:* La perversidad está arraigada en el contexto y opera a través del mismo.

Lo perverso está profundamente arraigado en la cultura al punto de ser asumido con normalidad o sin ser cuestionado.

- *Lo perverso es estructurado:* Se alimenta de la censura, la impunidad, pérdida de principios éticos y morales, autoritarismo, falta de transparencia en la toma de decisiones, sobre control.

Lo perverso se transmite a través de prácticas sociales, las líneas de autoridad enmarcadas por la existencia de contratos genera sumisión, silencio y doblegamiento.

Si se buscara una descripción de la cultura organizacional a modo general quizá hasta se podría generalizar dando una hojeada a la misión, visión, objetivos y filosofía de la organización y a partir de ella delimitar las características que representarían a la organización. Evidentemente este proceso debe hacerse, pero claramente debe ser contextualizado, pues el discurso de una organización podría desdibujarse al interior de la organización, debido a la falta de afinidad de los empleados a ella o por las prácticas perversas arraigadas en la organización, ejemplo de ello sería las instituciones educativas que promueven el liderazgo de procesos democráticos y participativos, pero que a su vez sanciona y castiga a aquellos que se alzan en contra de los modos de evaluar en una institución o en contra de acciones concretas emanadas desde la dirección de la institución. Las discrepancias entre el discurso y lo que se dice y hace son una característica más de lo perverso.

Al asociar lo perverso con el papel del orientador escolar en la organización, claramente es posible confirmar que al ser el orientador parte de la dinámica organizacional, sería vulnerable y participe en los procesos de perversión de las instituciones educativas, lo que

evidentemente afecta su propia concepción y sus acciones en la institución, pues hace parte de una estructura y participa en una dinámica que avala una serie de invariantes culturales arraigadas en lo cotidiano. Estas se verán a continuación.

Dogmas, prejuicios y premisas no fundadas: Corresponde al proceso mediante el cual se ponen en marcha acciones basadas en supuestos sobre el cual se interpretara la realidad y a partir de lo encontrado se afianzara dicho supuesto. Por ejemplo, los docentes son impuntuales por naturaleza (ese sería el supuesto), por tanto deben marcar su tarjeta de ingreso a su jornada de trabajo (resorte de acción), en una ocasión un docente marco su ingreso y se evidencio su llegada tarde a la jornada, por tanto los docentes efectivamente son impuntuales (afianzamiento del supuesto).

Existen dogmas que se arraigan en la cultura como por el ejemplo el que manda, manda aunque mande mal, o no todos nacieron para jefe, solo hay una respuesta correcta, los castigos son necesarios y sirven de escarmiento o si no se les exige no trabajan. Cada supuesto confirmado y afianzado se convierte en un dogma y en un patrón de acción de la organización.

Ligazón delegación y expulsión: Este apartado da cuenta de las relaciones entre superiores y subordinados que derivan en acciones destructivas, la intención de un jefe por buscar el bienestar a como dé lugar de subordinado puede llegar a generar acciones manipuladoras, de sustitución o de degradación. La ligazón se asocia a vínculos negativos en donde los mensajes contradictorios o ambiguos derivan en malestares y sensaciones de engaño impidiendo la confianza entre los actores y la poca iniciativa estimulando un clima falso de consenso. La ligazón es una dinámica compleja pues deriva en sentimientos de culpa por parte del subordinado, un llamado chantaje afectivo y una ambigüedad de responsabilidad.

Delegación: Este es un modo de relación en donde se manipula la lealtad del subordinado al superior, lo que genera la obligación de no defraudar. La delegación implica la asignación de unas responsabilidades pero no son reconocidas como propias de este, es decir que es la puesta en escena de acciones encaminadas al cumplimiento de la meta pero que al llegar a ella se es atribuido el esfuerzo al superior y no al delegado.

Santos Guerra describe otras acciones perversas aunque más ligadas a la relación con los estudiantes por lo cual se decide no incluir en este documento.

Las instituciones no son enteramente perversas, al contrario las acciones positivas al interior de ellas son bastantes, derivadas de amistades que se afianzan a través del día a día, de las relaciones socio afectivas que desprenden de la dinámica y de la persistencia de los docentes por su altruismo y deseo de enseñar permanecen pese a lo corrosivo y desgastante que sea el ambiente, con la aun existencia de potencialidades en cada uno de sus actores y muchas más como colectivo de trabajo y como comunidad por ello hacer visible lo perverso, restituye el valor a quienes han sido víctimas de esto y del cual se deriva como un acto revolucionario y casi que rebelde en su reflexión frente a las dinámicas de la organización y sobretodo su actuar sobre ellas, renegociando las dinámicas llevando a cabo un proceso de reingeniería y legitimando el papel de cada actor en la organización, en este caso en la institución educativa.

6. MARCO METODOLOGICO

La presente investigación asume una postura metodológica de orden cualitativo y con un enfoque interpretativo. Para tal efecto se tomara como referente el análisis hermenéutico de información dada por tres actores del colegio Jaime Quijano Caballero. Se tomara como herramienta de recolección de información la entrevista semiestructurada la cual será aplicada a la Rectora, el coordinador general y a una orientadora del colegio. Para efectos del presente documento a continuación se definirá la postura epistemológica.

6.1 ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO Y TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la presente investigación es de orden cualitativa, ya que se desea interpretar la información dada por individuos pertenecientes a la comunidad educativa del Colegio Jaime Quijano Caballero, quienes han construido a partir de su experiencia una serie de significados y patrones de actuación que al ser expresados en las entrevistas realizadas permitirán ahondar en las subjetividades de cada uno de ellos, en su comprensión del mundo en que se desenvuelven y de su cotidianidad , logrando tener una aproximación más íntima de las situaciones sociales que dan cuenta de la cultura organizacional y de los procesos de gestión educativa que se dan al interior de la institución y concretamente de las concepciones que se tienen del actuar de la orientación escolar en el manejo de fenómenos sociales y las posibles implicaciones de ello en la participación del orientador en los procesos de gestión de la institución.

El enfoque de esta investigación es de orden hermenéutico, teniendo en cuenta que se desea realizar una interpretación de la información relacionada con la influencia de la cultura organizacional del colegio Jaime Quijano Caballero en las concepciones de directivos docentes y orientadores frente al actuar de la orientación escolar en el manejo de fenómenos sociales y en los procesos de gestión educativa asociados a este. La presente investigación no pretende explicar o pronosticar, sino tiene como intención hacer visible características de la cultura organizacional y los procesos de gestión del Colegio, que posiblemente puedan llegar a influenciar en las concepciones tanto de directivos como de la orientadora misma.

Interpretar un entramado de acciones que se sintetizan en la cultura organizacional del colegio Jaime Quijano y que posiblemente repercuten en las concepciones del cuerpo directivo y de la orientadora frente al actuar de la orientación escolar en el manejo de fenómenos sociales y en los proceso de gestión asociados a ello, infiere una gran complejidad, que se pretende abordar desde el análisis de contenido, estableciendo unidades básicas de relevancia y significados arraigados en la institución y ubicados en una serie de categorías deductivas enfocadas en tres áreas de trabajo, cultura organizacional, orientación escolar y gestión educativa contemplando la probable aparición de categorías inductivas.

6.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

El colegio se encuentra ubicado en la localidad de Kennedy en el barrio Kennedy Central. En la actualidad el Colegio Jaime Quijano cuenta con un total de 520 estudiantes y

con una planta docente de 24 licenciados y con 6 administrativos asistiendo todos en jornada única.

La muestra de esta investigación serán: la rectora del colegio, el coordinador general y una de los dos orientadores del colegio

6.3 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología de la presente investigación es de orden cualitativa, ya que se desea interpretar la información dada por individuos pertenecientes a la comunidad educativa del Colegio Jaime Quijano Caballero, quienes han construido a partir de su experiencia una serie de significados y patrones de actuación que al ser expresados en las entrevistas realizadas permitirán ahondar en las subjetividades de cada uno de ellos, en su comprensión del mundo en que se desenvuelven y de su cotidianidad, logrando tener una aproximación más íntima de las situaciones sociales que dan cuenta de la cultura organizacional y de los procesos de gestión educativa que se dan al interior de la institución y concretamente de las concepciones que se tienen del actuar de la orientación escolar en el manejo de fenómenos sociales y las posibles implicaciones de ello en la participación del orientador en los procesos de gestión de la institución.

El enfoque de esta investigación es de orden hermenéutico, teniendo en cuenta que se desea realizar una interpretación de la información relacionada con la influencia de la cultura organizacional del colegio Jaime Quijano Caballero en las concepciones de directivos docentes y orientadores frente al actuar de la orientación escolar en el manejo de fenómenos sociales y en los procesos de gestión educativa asociados a este. La presente

investigación no pretende explicar o pronosticar, sino tiene como intención hacer visible características de la cultura organizacional y los procesos de gestión del Colegio, que posiblemente puedan llegar a influenciar en las concepciones tanto de directivos como de la orientadora misma.

Interpretar un entramado de acciones que se sintetizan en la cultura organizacional del colegio Jaime Quijano y que posiblemente repercuten en las concepciones del cuerpo directivo y de la orientadora frente al actuar de la orientación escolar en el manejo de fenómenos sociales y en los procesos de gestión asociados a ello, infiere una gran complejidad, que se pretende abordar desde el análisis de contenido, estableciendo unidades básicas de relevancia y significados arraigados en la institución y ubicados en una serie de categorías deductivas enfocadas en tres áreas de trabajo, cultura organizacional, orientación escolar y gestión educativa contemplando la probable aparición de categorías inductivas.

7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1 CATEGORÍAS DE ANALISIS:

Cuadro 1. Categoría orientación escolar

CATEGORIA : ORIENTACION ESCOLAR
<p>La orientación educativa como un proceso interdisciplinario y transdisciplinario sustentado en los principios de intervención preventiva, desarrollo y atención a la diversidad del alumno, cuyos agentes educativos (orientadores, padres, docentes-tutores, familia y comunidad) asumen la función de facilitar y promover su desarrollo integral para que se constituyan en seres transformadores de sí mismos y de su entorno.</p>
NARRATIVAS
<p><i>“orientador, pues que como su nombre lo dice se dedican pues a toda la parte de psicología educativa, prevención de problemas de aprendizaje, dificultades familiares, de problemas de comportamiento, de convivencia al interior del colegio” Rectora 30-32</i></p> <p><i>“Pues el orientador del Jaime Quijano, tiene además de sus responsabilidades propias de su formación profesional, tiene algunas delegaciones que son de tipo administrativo como ser responsable por el SENA, responsable por la movilidad académica entre la media y la universidad, responder por las practicas cuando viene el SENA, todo lo que tenía que ver con el SENA que es un encargo administrativo, además eh, en muchas ocasiones asume la disciplina del colegio cuando el coordinador no está, fuera de eso eh pues cuando un profesor falta, que a veces sucede que faltan 3,4,5, él asume los salones, los cursos y hace talleres, y hace guías, y aplica guías, digamos ha sido un poco la funcione del orientador que no está encerrado todo el tiempo en su consultorio, el apaga incendios, el torero, él apoya procesos, él que organiza las salidas pedagógicas. Entonces digamos ha tenido algunas funciones que no están dentro del manual de convivencia pero que él las hace a solicitud de la rectoría o la coordinación y me da la impresión de que lo hace con mucho gusto”. Rectora 160 – 172</i></p> <p><i>“La orientación del Colegio Jaime Quijano también ha sido un proceso de construcción dentro del colegio Jaime Quijano Caballero hoy tenemos pues el cargo de orientación oficial dentro de la institución, la situación es muy clara es orientador y está para acompañar todos los procesos que se llevan con los estudiantes, con los padres, porque también le damos intervención a los padres, y con los mismos docentes, o sea es allí como su nombre lo dice como un orientador, un guía en los procesos con las familias que intervienen dentro de la comunidad, obviamente tiene intervención en la parte académica cuando se necesita, en la parte convivencial cuando se necesita, en la parte personal, y</i></p>

*demás si hay más profundidad en los casos con alas familias y los estudiantes”
Coordinador 169-177*

“la profesión la estamos viendo desde algo más, digamos si nuevamente operativo y se está dejando de lado las asignaciones de gestión, que podríamos hacer o que hacemos ya directamente en el colegio, digamos que se está como desvalorizando un poco la profesión en ese sentido” Orientadora 28-31

INTERPRETACION

Partiendo de las narrativas dadas acerca de la orientación escolar se puede interpretar que las personas entrevistadas han construido a lo largo de su interacción entre actores de la cultura una serie de sistemas simbólicos y de interpretación frente al significado de orientación escolar creando un discurso basado en la práctica, del cual divergen una concepción un poco arraigada por parte del cuerpo directivo, sobre el papel asumido por el orientador dentro de la institución educativa desde un modelo clínico mecanicista que la aleja del verdadero contexto escolar, dado que esto lo condiciona y centra más en la atención al sujeto, desviándolo de las circunstancias del medio en el que este interactúa, basándose en acciones diagnósticas, de carácter puntual y remedial, mientras que la orientadora hace ver su malestar frente al posicionamiento que se le da a la orientación desde una función operativa afirmando estar desvalorizada la orientación y sus potencialidades viendo ella a la orientación bajo un enfoque más amplio, rico, procesual, comprensivo y diferencial, basándose en el ciclo vital y desarrollo del individuo, influyendo en contextos sociales desde acciones preventivas e identificándose como parte activa de la institución.

Cuadro 2. Subcategoría Responsables de la orientación escolar.

SUBCATEGORIA RESPONSABLES DE LA ORIENTADOR ESCOLAR
<p>Según la norma vigente en Colombia las personas avaladas por el Ministerio de educación nacional para el ejercicio de la orientación son aquellos profesionales licenciados en orientación en psicología y pedagogía, psicólogos, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y licenciados o sociólogos con posgrado en orientación escolar según el Ministerio de Educación Nacional.(MEN 2010)</p>
NARRATIVAS
<p><i>“Pues la integramos pues, dos psicólogos y pues un practicante” Orientadora 156</i></p> <p><i>“Dos psicólogos que son egresados de la Incca y en estos momentos un practicante Rodrigo, que esta es septi, octavo semestre” Rectora 158- 159</i></p> <p><i>“El cargo es relativamente reciente porque históricamente había sido ocupado por practicantes pero ya para el 2012 se contrata formalmente a un psicólogo que a la fecha nos acompaña y ya desde hace un año la Universidad contrata a Leidy la otra orientadora y ellos están acompañados por practicantes permanentemente a los que ellos asesora y guían en su proceso de formación.” Coordinador 192- 196</i></p>
INTERPRETACION
<p>La información reportada por los entrevistados converge en identificar a dos psicólogos como orientadores y a un practicante de psicología. Es posible identificar que el colegio responde a una normatividad vigente otorgando la función de orientación a personal especializado en el tema, con la claridad que años atrás no se cumplía con la norma al delegar estas funciones a practicantes no proclamados como profesionales. Esta inclusión de profesionales permite que en la institución sea aplicadas la orientación de las actividades métodos de la psicología enfocados al estudio del aula y la vida escolar</p>

Cuadro 3. Subcategoría funciones del orientador

SUBCATEGORIA FUNCIONES DEL ORIENTADOR
<p>Se incluye al orientador en la práctica educativa a partir del reconocimiento de una formación profesional en el campo de las cuales se desprenden una serie de contenidos y competencias que confirman la descentralización del papel de la orientación escolar en el contexto educativo siendo asumido este papel desde una posición renovada y no clínica.</p>
NARRATIVAS
<p><i>“Las funciones del orientador....el orientador como yo les decía hace un rato tienen que hacer todo lo propio que hace un psicólogo educativo del manejo de procesos pedagógicos, ehh, de aprendizaje y con vivenciales de los estudiantes, atienden algunos casos de padres que lo solicitan y manejan a los practicantes y les delegan sus, sus trabajos, sus responsabilidades, pero además de esto estos temas de prevenciones, prevención de abuso sexual, de drogadicción, atienden, reparten sus funciones, tienen que participar de cuando se hacen las comisiones de evaluación porque él tiene mucho que decir cuando tiene bajo su cuidado, en su consultorio estudiantes que tienen problemas de aprendizaje o alguna situación en especial, digamos un síndrome de Down, asperger, él siempre tiene que opinar y decir, él es el punto de equilibrio frente digamos a ese cuestionamiento docente frente al rendimiento de algún estudiante, que él si conoce la historia de vida, la historia personal, las relaciones familiares, las familias disfuncionales, entonces él hace de mediador y lo hace bien, lo hace muy bien, y fuera de eso pues todo lo que yo le cuento de las delegaciones que aunque no están, no está escrito así, él tiene que ser como el apoyo a rectoría frente a temas que no son académicos, lo académico si es de resorte exclusivo del coordinador” Rectora 208-222</i></p> <p><i>“El orientador en lo que es el deber ser, tiene unas funciones muy claras que es atención a partir de su perfil profesional a toda la comunidad, uno, y dos, como lo estaba diciendo a validar los proyectos de información y formación a la comunidad en los diferentes campos que ya mencionamos, estos son dos puntos clave y que son exclusivos de orientación, sin embargo en el colegio a veces al orientador se le dan otras funciones que en mi concepto no se le deben dar por que el solo hecho de estar pendiente de los estudiantes, del caso de los estudiantes y hacer la gestión educacional de la comunidad es ya suficiente y bastante” Coordinador 208-222</i></p> <p><i>Atención a casos (...) eestán unos proyectos de acuerdo a las necesidades que se vean en la comunidad, pues realizar talleres a los chicos, como pues forma de intervención, atender a los padres y pues digamos se hace el requerimiento y pues otras que no son como muy del cargo, pero que a veces hay que hacerlas, como cuidar cursos cuando algún profesor no está eh, he entregar algunas circulares mmm... Estar como atentos como en la disciplina de los chicos (...) y he atención a algunas entidades externas, si como el hospital</i></p>

del sur, las vacunas y esas cosas—. Orientadora 157 – 166

Estar involucrada con la comunidad, pues en lo que todo se refiere asesoría psicológica, he gestionar a algunas proyectos he Como el de consumo prevención de consumo, he promoción de salud mental, he también el de sexualidad, he también digamos gestionar todo lo que tiene que ver con la orientación profesional en los chicos, también encuentros con padres y las demás asignadas por Rectoría jejeje. Orientadora 71- 78

INTERPRETACION

La orientación escolar preserva un componente mayormente de atención individual de casos, sumado a acciones que pese a estar normativamente hablando obstaculizadas por los lineamientos que exigen de un seguimiento y control, a el papel del orientador escolar se le asignan labores netamente fuera de sus funciones como las vigilancias, carga escolar y hasta de secretaria. Sin embargo son reconocidas varias funciones que hacen parte de ejes como escuela de padres, normatividad y promoción y prevención pero se deja en claro la no confirmación en los espacios de planeación y evaluación institucional.

Las narrativas permiten dar cuenta de un doble quebrantamiento en donde Rectora, Coordinador y Orientadora no comparten un misma posición frente al quehacer del orientador escolar, por una parte la Rectora asume al orientador como un apoyo de tipo informal pero sin participación en procesos de gestión, mientras que el coordinador acepta la participación del orientador en varios campos de gestión, mientras que la orientadora considera que efectivamente se realizan constantemente acciones de gestión pero se ven opacadas por la asignación de funciones que no corresponden al cargo pero que deben cumplirse al ser un mandato de rectoría, dado que las labores de la Rectora están ligadas a la organización, gestión y seguimiento de normas y leyes del Ministerio de Educación Nacional, así como de la asignación de labores dentro de la institución realizando una constante vigilancia sobre el debido cumplimiento del manual de convivencia. Dentro de

las labores del coordinador y orientador escolar están más ligados a hacer cumplir lo debidamente estipulado en el manual de convivencia desde distintas miradas, hacia una mirada netamente académica y de deberes, y desde una mirada más humana mediante la protección de derechos.

Cuadro 4. Orientador como agente de cambio.

SUBCATEGORIA: ORIENTADOR COMO AGENTE DE CAMBIO
<p>“Un agente educativo en compromiso con la mejora del centro que colabora con los docentes para mejorar el desarrollo del alumnado de manera integral, trabajando en estrecho vínculo con el equipo directivo y promoviendo la innovación en la práctica diaria”.(Martínez, Krychesky, García 2010: 110)</p>
NARRATIVAS
<p><i>“He pero desde su quehacer, de todas maneras nosotros aquí manejamos una figura que se da bien poco en otras instituciones, y es que tanto el orientador como el coordinador y la rectora nos reunimos para tomar decisiones básicamente de tipo convivencial, los problemas nos los repartimos los tres, eso no se da en instituciones porque es orden jerárquico el orientador esta pues en la parte de los servicios, pero aquí debido a la cercanía con el orientador, miramos un manejo un poquito distinto que ha sido bueno, ha sido muy bien aceptado por la comunidad” Rectora 136- 142</i></p> <p><i>“Pues aparte de las relaciones personales que también son bien positivas, es el establecer y el hacer consultas continuas, ¿sí?, dentro de los procesos y las funciones que el orientador tiene, hay casos que nosotros como directivos debemos tomar decisiones sobre estudiantes o sobre familias, pero antes de tomar cualquier decisión la orientación se convierte en la base fundamental de todos estos procesos, porque no se debe ni se tiene que tomar decisiones sin tener todos los casos o dimensiones de los casos, entonces es importante, es una parte muy activa”. Coordinador 136-142</i></p> <p><i>“uno a veces quiere liderar he muchos procesos, pero al mismo tiempo de no ver ese apoyo pues uno, uno ¿Qué hace? Uno como que se desmotiva, por su labor y muchas cosas siente que uno simplemente esta dado para que esté detrás de un escritorio solucionando problemas, pero uno digamos que la iniciativa de la educación o de la psicología educativa, es también proponer cosas que ayuden a la comunidad, sin ser directamente la atención al caso del chico problema, pero entonces muchas veces cuando siente que falta ese apoyo, pues uno digamos ya no, no se interesa por hacerlo, entonces si me inhibe,</i></p>

porque uno digamos queda como psicólogo educativo pues está interesado no solamente en su chico si no en todo en, en el barrio, todo, la localidad y mientras uno digamos pueda tener mayores herramientas para eh ofrecerle oportunidades a eh los muchachos mucho mejor, pero pues si no hay apoyo digamos exterior digamos se queda limitada nuestra función” Orientadora 186 - 197

INTERPRETACION

Las narrativas expresadas por los actores entrevistados dan cuenta de un contacto permanente entre el cuerpo directivo y orientación, para la asesoría y recomendación frente aspectos relacionados con la dinámica escolar y concretamente con casos de estudiantes, acción que presuntamente ha sido bien recibida por la comunidad y que permite enriquecer el punto de vista y las decisiones a tomar por el cuerpo directivo. Sin embargo se evidencia el malestar expresado por la orientadora al expresar que pese a participar en ciertos momentos en espacios con el cuerpo directivo sus potencialidades sus intereses de generar aportes y apoyo a la comunidad no siente el respaldo en la búsqueda de alternativas y herramientas de apoyo a los estudiantes limitando su acción nuevamente a un tema remedial teniéndose evidencia de un potencial abandonado

Cuadro 5. Categoría gestión educativa

CATEGORIA : GESTION EDUCATIVA
Proceso orientado al fortalecimiento de proyectos académicos que contribuye a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos y brinda respuestas a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales (Antunez, 2008)
NARRATIVAS
<i>“gestión es todo el proceso que uno hace para tener un fin, para conseguir un logro, unos objetivos, y son todos los pasos procedimentales para lograrlo, pues aquí en una rectoría se hace una gestión académica y se hace una gestión administrativa pero básicamente una rectoría en una gestión administrativa, por eso digamos que uno viene de la academia y viene de, de, de ser docente que es bastante duro y en toda la parte</i>

administrativa, porque hay que responder por una serie de requisitos y requerimientos frente a papeles, a cartas, a informes, inclusive la gestión del pago de pensiones, que eso correspondería de tesorería pero nosotros no tenemos tesorero, sin embargo pues digamos ha sido, eh sabido desde el comienzo, cuando llegue había un problema de infraestructura muy grave y me toco hacer gestión en infraestructura y conseguir los recursos para pintar el colegio (...) se consiguieron docentes, porque era un gran problema que empezaban los años sin los docentes completos y los docentes iban llegando marzo, abril, es imposible, (...) cuando yo llegue, yo tome la planta como estaba la planta del personal, le di un año pues, la gente ya estaba, la gente estaba bastante preocupada porque yo la iba a sacar, pero yo no puedo sacar a la gente sin saber cuál realmente es su, su, ¿cómo se llama? Como es su... desempeño, entonces después de un año si moví a algunas personas, pero de resto no. Rectora 83 – 107

“Gestión es todo el proceso que se realiza a través de un cargo, o de una persona para el mejoramiento de una institución, en cualquier funcionalidad de sentido, o de acuerdo a los objetivos y metas que se tracen” Coordinador 110-112

“digamos que son como procesos que uno lideraría, para que la comunidad educativa cuente con digamos los recursos en todos los aspectos académicos, emocionales, sociales, culturales, así lo entiendo yo” Orientadora 110-112

INTERPRETACION

Es posible identificar de qué manera la gestión se asocia como los procesos para mejorar la institución desde diferentes áreas, por ejemplo la Rectora hace ver a la gestión desde un componente administrativo, directivo y financiero, mientras que el coordinador le asigna a la gestión un componente de guía para alcanzar metas que se tracen, ya la orientadora amplía el punto de vista de la gestión viéndola como el medio para conseguir recursos que propendan por el bienestar integral de las personas incluyendo el aspecto emocional y social como parte de la gestión.

Cuadro 6. Subcategoría RESPONSABLES DE LA GESTION EDUCATIVA

CATEGORIA : RESPONSABLES DE LA GESTION EDUCATIVA
<p>Históricamente se ha asociado a la gestión como una acción propia de la dirección de una organización y de las personas ubicadas en este órgano de la institución, pero esta va mucho más allá los actores de la institución pueden y deben hacer parte de los proceso de gestión a través de proceso de empoderamiento, aportando al mejoramiento institucional, diseñando e implementando propuestas, participando en comités, en los procesos de evaluación y planeación y demás diferenciando los tipos de gestión reconociendo que efectivamente si existen acciones que competen directamente al cuerpo directivo reconociendo que no todos los proceso de gestión recaen en estos.</p>
NARRATIVAS
<p><i>“Eh, pues, hay digamos porque mi gestión es administrativa básicamente, sin embargo, eh el coordinador tiene una gran responsabilidad, y es la gestión académica, él tiene que estar al tanto de planes y programas de los estudiantes emm de los profesores, estar pendiente de las mallas curriculares, estar pendiente de las jefaturas de área, estar pendiente de las calificaciones, además eh adicionado con que es el coordinador de convivencia atender todos los asuntos que dañen a la convivencia como con padres, docentes y estudiantes, es un tipo de gestión diferente. Digamos en cuanto cuando hay que hacer alguna decisión de tipo académico pues nos reunimos los dos, pero básicamente él tiene la responsabilidad” Rectora 111 – 120</i></p> <p><i>“Han sido varias y de acuerdo también a su momento histórico, porque así como también ha cambiado la normatividad el colegio también ha planteado la gestión de acuerdo a esos objetivos legales que existen, sin embargo, pues, la gestión más importante del colegio, uno, pues construir el colegio como institución pujante y líder en la zona a nivel académico, es uno de los objetivos que se planteó y toda la gestión se enfocó hacia esa parte, una parte de la gestión, segundo, tener un conjunto de profesionales que sirvan a los objetivos que tiene la institución, por eso es la importante de la misión, la visión y la filosofía del colegio y se establecieron unos perfiles tanto de estudiantes como de docentes de lo que quería el colegio para poder hacer una buena gestión en la parte académica y cumplir esos objetivos generales. Ya la otra parte en gestión es la parte administrativa y es ofrecer a la comunidad los elementos fundamentales en la atención de la institución, ¿sí?, un proceso administrativo claro referente a la calidad del colegio y a los procesos que el colegio brinda y ya en otro campo de gestión obviamente la atención de estudiantes</i></p>

referente a su proceso y a las necesidades que ellos puedan tener durante todo ese proceso académico” Coordinador 114-127

Pues rectoría y coordinación ellos son que se encargan de la dirección del colegio y de la parte administrativa y financiera Orientadora 134- 135

INTERPRETACION

Los actores entrevistados dan unas narrativas que permiten identificar de qué manera se ha preservado a través del tiempo un imaginario de asociación entre la gestión educativa y la dirección institucional, en este caso es a la rectora y al coordinador, quienes se asumen como los responsables de la gestión, entendiendo está según ellos como las acciones de tipo administrativa, financiera y académica. Las narrativas permiten identificar de qué manera no ha sido del todo posible alejarse del posicionamiento ortodoxo de la administración e inclusive a vincular a otros actores de la institución a participar activa y formalmente en procesos de gestión educativa no solo el contexto directivo o financiero sino en otros campos de acción incluyendo los procesos de gestión y el ejercicio comunitario.

Cuadro 7: Subcategoría Orientador y gestión educativa:

CATEGORIA : ORIENTADOR Y GESTION

El Orientador se constituiría en actor fundamental en las instituciones educativas por la función centrada en el apoyo de planes y programas articulados al PEI, que orientan estrategias y actividades encaminadas a promover el desarrollo de comportamientos, habilidades, valores, y actitudes en la comunidad educativa que se derivan en el trabajo permanente con los estudiantes.

NARRATIVAS

“también de pronto ha habido una partecita un poco, si pudiéramos decir, difícil que empiezan a tomarse terrenos que no corresponde, digamos el orientador tiene su quehacer, el coordinador tiene su quehacer y la rectora tiene su quehacer, pero digamos al estar los tres juntos se empiezan a pisar partes que no corresponden, por ejemplo el orientador no

puede ser un co coordinador, un subcoordinador, ni un vicecoordinador, y el coordinador no puede ser un vicerrector, porque son funciones muy específicas, que hayamos logrado hacer ese equilibrio en el trabajo esa cooperación, porque tres cabezas pintan más que una, pues no significa que vaya a funcionar el modelo en otros colegios. Porque siempre el orientador esta aparte de todo lo que es la parte administrativa” Rectora 142-152

“esta todo lo que es la gestión hacia el exterior del colegio de, uno, proyectos transversales de prevención, todo lo que es prevención en los diferentes campos que vimos que necesita la comunidad, los talleres de padres de familia están encargados directamente de la orientación, parten de allí y son su principal puntos de gestión en el cual se cristalizan y se integran todos los elementos que se han venido trabajando de afuera en el tema sexual, prevención de drogas, violencia, consumo, diferentes aspectos de maltrato familiar, de abuso sexual, o sea son de muchas cosas que están encargadas allí, pero esa gestión la hace directamente orientación con talleres de padres obviamente durante todo el año, las instituciones que se traigan, las charlas, las salidas que se hagan a partir por proyectos que realice la orientación”. Coordinador 243-252

“Pues he digamos que en la labor diaria, uno se da cuenta que no podemos atender digamos, fenómenos sociales, si no tomamos en cuenta la labor comunitaria que tenemos que hacer con todos, entonces he pues lo que, pues nos dimos cuenta, es que tenemos que vincularnos con entidades exteriores a nosotros, que nos apoyen en el proceso he y pues digamos que son cosas que hacemos pensando en el beneficio de los estudiantes, pero que muchas veces no son reconocidas como tal de psicología, sino que son atribuidas muchas veces a rectoría y entonces una ve como opacada su función como psicólogo y, y pues ya digamos es algo más, volvemos a lo mismo como más operativa. Orientadora 122-127

INTERPRETACION

La particularidad de la institución educativa permite divisarse a través de las narrativas dadas, en donde se evidencia la existencia de una relación entre rectoría, coordinación y orientación, sin embargo bajo esta dinámica, se llegaría a entender como una amenaza la participación del orientador en gestión desde la posición de la rectora, mientras que el coordinador acepta la participación y reconoce el actuar de la orientación en acciones de gestión, sin embargo la realización de estas actitudes ambiguas del cuerpo directivo afectan los procesos motivacionales de la orientadora quien rechaza que las acciones no sean reconocidas y al contrario sean atribuidas a rectoría.

Cuadro 8 Subcategoría Gestión educativa y fenómenos sociales

CATEGORIA : GESTION EDUCATIVA Y FENOMENOS SOCIALES
<p>Las instituciones educativas deben contar con mecanismos de prevención, promoción y atención y seguimiento orientados a mejorar el clima escolar y disminuir las acciones que atenten contra la convivencia y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, de los estudiantes al interior y fuera de la institución educativa.</p>
NARRATIVAS
<p><i>“Digamos, yo pienso que se ha ido construyendo con el tiempo, estábamos viendo cómo es que sucede pues, como fue el proceso, algo que se ha ido previendo en el camino del orientador, es cuando suceden eventos acá en el colegio de presunción de abuso de consumo de drogas, ehh, se han abierto las rutas algo que el orientador aprendió sobre el camino, se ilustra, es que ya se sabe que hay situaciones que él no puede meter la mano, entonces se abre la ruta y las autoridades pertinentes toman el caso en sus manos de lo que sea, pero de resto digamos para prevención se trabaja con Profamilia, se trabaja con otras instituciones para hacer prevención tanto de problemas sexuales y reproductivos como de consumo de sustancias y se hace un trabajo permanente con grupos de apoyo que se están formando, que acompañan el proceso, pero él es el responsable y tiene otra psicóloga y un practicante que también lo apoyan digamos, pero él es el responsable de esos dos temas”.</i> Rectora 195-205</p>
<p><i>“el proceso que en todo colegio se debe dar, o sea la coordinación siempre estará encargada de establecer charlas generales, pero ya la parte de prevención, la parte de especialización la debe manejar orientación sobre todo, no solo en esos dos campos, si no diferentes campos, tanto educación para los estudiantes, para los padres y lo más importante para prevención para cualquier caso. — Se maneja en varios campos, el primer campo y el inmediato es desde constitución y desde ética, donde hay ciertas temáticas que se manejan con los profesores (...), la parte de ya los procesos que se llevan con los estudiantes a parte de lo académico son los proyectos transversales, hay diferentes curso y hay diferentes proyectos transversales donde se hace énfasis en participación, en democracia, en constitución, en la parte sexual, todo lo que es la educación sexual, la prevención de consumo, y aspectos de convivencia, ¿sí?, otro plan que se tiene es el consejo estudiantil, ellos tienen reuniones periódicas y se van tratando temas con los estudiantes (...) lo más importante de todo este proceso es el proyecto transversal de educación sexual que allí están vinculados algunos docentes y la orientación directamente en los cuales se hace todo el proceso con los estudiantes y padres de familia de orientación, este año se trabajó a partir de este proyecto también con una fundación, con Profamilia de hacer todo el proceso de teorización practica y finalmente taller con padres integrado con estudiantes, orientación y toda la comunidad. Coordinador 219-238</i></p>
<p><i>“Como el de consumo prevención de consumo, he promoción de salud mental, he también el de sexualidad, he también digamos gestionar todo lo que tiene que ver con la</i></p>

orientación profesional en los chicos, también encuentros con padres, (...) uno se da cuenta que no podemos atender digamos, fenómenos sociales, si no tomamos en cuenta la labor comunitaria que tenemos que hacer con todos, entonces he pues lo que, pues nos dimos cuenta, es que tenemos que vincularnos con entidades exteriores a nosotros, que nos apoyen en el proceso he y pues digamos que son cosas que hacemos pensando en el beneficio de los estudiantes” Orientadora

INTERPRETACION

La información dada por los tres entrevistados permite dar cuenta del proceso mediante el cual se han venido estructurando los protocolos y programas institucionales enfocados en la prevención promoción manejo y atención de fenómenos sociales. De igual manera es posible identificar el modo en que convergen los tres actores al ubicar al orientador escolar como una figura activa en los diferentes momentos de los procesos de manejo de fenómenos sociales a través de acciones como la atención de casos, activación de rutas de atención, actividades con la comunidad, escuela de padres y orientación de proyectos transversales. Las acciones relacionadas con el manejo de fenómenos sociales son ajenas a la rectoría y son responsabilidad del orientador y en ocasiones del coordinador.

Cuadro 9. Categoría cultura organizacional

CATEGORIA : CULTURA ORGANIZACIONAL

Mecanismo de control de la organización creada y transformada a lo largo de su historia, a partir de procesos comunicacionales permanentes entre actores que por medio de un sistema particular de símbolos logra consolidar un conjunto de tradiciones, valores, patrones de acción, opiniones y significados que derivan en procesos motivacionales, de satisfacción y bienestar de los trabajadores y que por medio de una programación mental colectiva anular la reflexión y homogenizar pensares,

NARRATIVAS

“Bueno, dentro de la misión y la visión del colegio que también se ha venido estructurando, primero pues hay que establecer que el colegio tiene un corte humanista, ¿sí?, donde la fortaleza se establece si en todas las áreas pero se hace ver mucho énfasis en lo que es la formación de las ciencias sociales, ¿sí?, pues precisamente por como lo hablaba anteriormente, eh...Nosotros dentro de la visión formamos estudiantes que se vean al futuro como líderes, líderes en los diferentes campos que ellos obviamente vayan a desempeñarse, personas que sean autónomas, que lleven a la comunidad y lleven a sus diferentes familias a un proceso de formación mayor y que obviamente los saquen de esa realidad en la que ellos están sumergidos, esa es como la visión. La misión institucional del colegio está en uno, prestarle a la comunidad todo un proceso de acompañamiento en la parte académica, de formación individual y formación humana a través de las diferentes actividades, llevándonos a formar líderes, ¿sí?, dentro de la comunidad”. Coordinador 42-53

“Bueno yo diría que su PEI, pues que es que digamos, que es como la formación transversal de los chicos, que va enfocada hacia el liderazgo y hacia la autonomía en ellos, yo creo que eso nos diferencia mucho, porque le da como mayor participación a los muchachos, dentro de pues sus mismas problemáticas y de gestionar su propio conocimiento de alguna manera” Coordinadora

INTERPRETACION

Los actores entrevistados convergen en identificar la cultura organizacional en ciertos aspectos formales de la organización como la misión, la visión y la filosofía de la institución, junto con el proyecto educativo del colegio, lo que permite asociar dicha acción como un posible adoctrinamiento frente al discurso formal de las características de la institución obviando aspectos mucho más complejos que se entretujan en las dinámicas internas de las organizaciones.

Cuadro 10 Subcategoría relaciones de poder

SUBCATEGORIA : RELACIONES DE PODER
<p>La inmersión de la cultura de sumisión y de obediencia es el panorama predilecto de lo perverso ya que la estratificación del poder se arraiga en los espacios de socialización y la estructura de autorización se hace ver marcadamente.</p>
NARRATIVAS
<p><i>“Por cómo se ha constituido en la Universidad y en el colegio la rectora es representante y jefe de todos nosotros, y el segundo jefe es la coordinación general, de allí en adelante están tanto profesores, está la misma orientación, está servicios generales, está la vigilancia y pues en si el resto de comunidad pero pues todo afortunadamente no es vertical si no todo muy transversal la situación”.</i> Coordinador 161-165</p> <p><i>“Eso es así, es un problema con privilegios, igual, de todas maneras lo que sí es real, aunque es una rectoría amarrada, porque está amarrada a una universidad. Pero el rector o tiene la rectoría permite cierta libertad y cierto poder. Eso es verdad, pero así como tiene poder y tomas de decisión también tiene el gran inconveniente de que todo lo bueno y todo lo malo es la culpa del rector, el rector tiene que responder por todo lo que suceda sea bueno o sea malo, tiene que responder ante la universidad o la autoridad que sea”</i> Rectora 125-133</p> <p><i>“cuando yo llegue, yo tome la planta como estaba la planta del personal, le di un año pues, la gente ya estaba, la gente estaba bastante preocupada porque yo la iba a sacar, pero yo no puedo sacar a la gente sin saber cuál realmente es su, su, ¿cómo se llama? Como es su... desempeño. Entonces después de un año si moví a algunas personas, pero de resto no”.</i> Rectora 102-108</p> <p><i>“pero también de pronto ha habido una partecita un poco, si pudiéramos decir, difícil que empiezan a tomarse terrenos que no corresponde, digamos el orientador tiene su quehacer, el coordinador tiene su quehacer y la rectora tiene su quehacer, pero digamos al estar los tres juntos se empiezan a pisar partes que no corresponden, por ejemplo el orientador no puede ser un co-coordinador, un subcoordinador, ni un vicecoordinador, y el coordinador no puede ser un vicerrector, porque son funciones muy específica (...) Porque siempre el orientador esta aparte de todo lo que es la parte administrativa”</i> Rectora 142 – 152</p> <p><i>“Es una relación buena, aparte de personal, es una relación administrativa muy positiva, todo lo que se establece en el colegio, la gran mayoría de cosas, salvo las funciones netamente de la rectoría que son decisiones propias del cargo, lo discutimos, lo charlamos, se llegan a acuerdos muy claro, tratando de no dejar a un lado los objetivos del colegio”.</i> Coordinador 154-157</p>

“Pues digamos que no es muy claro, porque por el organigrama, sería coordinación, pero en el contrato parece que es rectoría, entonces uno a veces como que no sabe cuál de los dos, debe digamos si a cuál de los dos debe hacerle caso en su labor diaria”.
Orientadora

INTERPRETACION

Las relaciones de poder al interior de la institución se ven enmarcadas en una centralización de este en el cuerpo directivo, principalmente en la rectora, frente al discurso formal que promueva una línea de autoridad horizontal, sin embargo se reconoce de manifiesto el privilegio que tiene el ejercer los cargos de tipo directivo frente a la toma de decisiones y las rutas de acción, lo que en el actuar cotidiano se evidencia en una línea vertical definida de mando. La preservación de la centralización del poder se ha llegado a ver amenazada en ocasiones al identificarse una trasgresión en las funciones de los actores, lo que inmediatamente el sistema regula para que no se dé, asumiendo como una amenaza la realización de otras funciones y no las específicas del cargo, encasillando a los actores de la institución educativa en puestos definidos e inflexibles y que de cierto modo garanticen la no usurpación del poder el cual únicamente puede ser delegado al coordinador.

Cuadro 11 Subcategoría lo perverso

SUBCATEGORIA : LO PERVERSO

“... la evidencia de la otra cara de la cultura organizacional que se ha entretejido a partir de la interacción diaria entre los actores de sus experiencias y de las interpretaciones que se han hecho a partir de ellas, de cómo la organización actúa sutil, continua y difusamente para preservar los mecanismos de poder y control” (Santos, 1994, pág. 171). El acto perverso no es un hecho aislado, es necesario reconocerlo como un mecanismo históricamente arraigado en la cultura que no se debe confundir con el acto violento o con el acto ilegal, sino verlo

como el proceso instalado en el marco del orden constituido que progresiva y gradualmente van apoderándose la de las organizaciones en general.

NARRATIVAS

“y fuera de eso pues todo lo que yo le cuento de las delegaciones que aunque no están, no está escrito así, él tiene que ser como el apoyo a rectoría frente a temas que no son académicos, lo académico si es de resorte exclusivo del coordinador” Rectora 161-165

“Pues el orientador del Jaime Quijano, tiene además de sus responsabilidades propias de su formación profesional, tiene algunas delegaciones que son de tipo administrativo como ser responsable por el SENA, responsable por la movilidad académica entre la media y la universidad, responder por las practicas cuando viene el SENA, todo lo que tenía que ver con el SENA que es un encargo administrativo, además eh, en michas ocasiones asume la disciplina del colegio cuando el coordinador no está, fuera de eso eh pues cuando un profesor falta, que a veces sucede que faltan 3,4,5, él asume los salones, los cursos y hace talleres, y hace guías, y aplica guías, digamos ha sido un poco la funcione del orientador que no está encerrado todo el tiempo en su consultorio, el apaga incendios, el torero, él apoya procesos, él que organiza las salidas pedagógicas. Entonces digamos ha tenido algunas funciones que no están dentro del manual de convivencia pero que ellos las hacen a solicitud de la rectoría o la coordinación y me da la impresión de que lo hacen con mucho gusto”. —

“Sin embargo en el colegio a veces al orientador se le dan otras funciones que en mi concepto no se le deben dar por que el solo hecho de estar pendiente de los estudiantes, del caso de los estudiantes y hacer la gestión educacional de la comunidad es ya suficiente y bastante”. coordinador 259 – 262

“... Y otra donde esta pues todo lo que tiene que ver como con el componente operativo, que esta la cafetería, la enfermería, los servicios generales y pues hay estamos nosotros también — ¿orientación hace parte de la parte operativa del colegio? - Si, pues en el organigrama aparece así— (...) siento que de pronto la profesión la estamos viendo desde algo más, digamos si nuevamente operativo y se está dejando de lado las asignaciones de gestión, que podríamos hacer o que hacemos ya directamente en el colegio, digamos que se está como desvalorizando un poco la profesión en ese sentido”. Orientadora

“Pues digamos que obviamente uno sabe que desde pues su labor también tiene que colaborar con algunas cosas, pero digamos que a veces uno se siente como que no está clara la función del psicólogo, si no a veces se vuelve como si, como un operario más, como un ayudante más, un colaborador más, entonces como que a veces uno se siente que, la profesión no si la profesión está siendo manoseada, entonces uno se siente como sin desmeritar a nadie, como un secretario más a veces” Orientadora

No, para nada, porque la comunidad educativa siempre tiene el imaginario de que los

que contactan todas esas personas son, si las directivas, los visibles pues si de alguna manera y siempre atribuyen a que el rol de psicólogo, es estar sentado atendiendo casos entonces he pues digamos que de pronto los padres si, si reconocen esa función de nosotros pues, porque obviamente nos ven y en esa función— Orientadora

INTERPRETACION

Desde un posicionamiento racionalizador frente al actuar diario se intenta hacer ver las acciones de delegación y encargo como estrategias legítimas de mando remarcando la centralización del poder y generando sensaciones de desigualdad, inequidad y la predisposición a la participación en espacios de construcción y mejoramiento de las organizaciones temiendo que no sea reconocido el actuar y al contrario sean absorbidas dichas acciones como de autoría del cuerpo directivo. Los diálogos se dan entorno al interés de influenciar la continuación y preservación de las acciones y no de reconocer el acto ilegítimo, degradante e injusto del que es víctima cotidianamente el subordinado.

Es posible identificar el afianzamiento de una programación mental colectiva que homogeniza pensamientos, evitando discrepancias o críticas que amenacen las rutinas y modos de actuar por medio de la existencia de acciones que generan sumisión, silencio y doblegamiento, diluyendo la marcada intencionalidad del control en un ambiguo reconocimiento verbal pero no formal, que no trasciende a la formalización de acciones y perpetua a en este caso la orientación como un servicio más de la institución y no como un actor activo en procesos de gestión.

Cuadro 12 Subcategoría Cultura organizacional potenciador o inhibidor de las capacidades del orientador.

<p align="center">SUBCATEGORIA : CULTURA ORGANIZACIONA POTENCIALIZADOR O INHIBIDOR DE LAS CAPACIDADES DEL ORIENTADOR</p>
<p>El orientador además de su potencial para construir una nueva concepción de la institución educativa que deje atrás las individualidades de cada miembro y dé paso a la consideración de la escuela como una organización viva, constituida por un conjunto de profesionales y alumnado que se interrelaciona, es preciso y coherente que se lo valore en tanto y en cuanto es necesaria su actuación para que la escuela mejore y evolucione al ritmo requerido por la sociedad actual. Debido a ello, abogamos por considerar al orientador como un líder dentro de la escuela</p>
<p align="center">NARRATIVAS</p>
<p><i>“Mmm.. Bueno pues yo creo que las inhibe, porque digamos uno a veces quiere liderar he muchos procesos, pero al mismo tiempo de no ver ese apoyo pues uno, uno ¿Qué hace? Uno como que se desmotiva, por su labor y muchas cosas siente que uno simplemente esta dado para que esté detrás de un escritorio solucionando problemas, pero uno digamos que la iniciativa de la educación o de la psicología educativa, es también proponer cosas que ayuden a a la comunidad, sin ser directamente la atención al caso del chico problema, pero entonces muchas veces cuando siente que falta ese apoyo, pues uno digamos ya no, no se interesa por hacerlo, entonces si me inhibe, porque uno digamos queda como psicólogo educativo pues está interesado no solamente en en su chico si no en todo en, en el barrio, todo, la localidad y mientras uno digamos pueda tener mayores herramientas para eh ofrecerle oportunidades a eh los muchachos mucho mejor, pero pues si no hay apoyo digamos exterior digamos se queda limitada nuestra función” Orientadora.</i></p>
<p align="center">INTERPRETACION</p>
<p>Posicionar al orientador en un contexto organizacional caracterizado por una dinámica cultural particular lo hace vulnerable y participe en los procesos de perversión de las</p>

instituciones educativas, lo que evidentemente afecta su propia concepción y sus acciones en la institución, pues al hacer parte de una estructura y participar en una dinámica que avala una serie de variantes culturales arraigadas en lo cotidiano probablemente inhibe sus potencialidades en el ejercicio de acciones de cambio y mejoramiento institucional debido a la puesta en marcha de acciones basadas en supuestos del actuar del orientador en la institución y a partir de ello interpretar la realidad afianzando dicho supuesto.

La presencia de mensajes contradictorios o ambiguos han llegado a derivar en malestares y sensaciones de engaño por parte de la orientadora, lo que ha posiblemente repercutido en el quebrantamiento de la confianza entre los actores y la poca iniciativa de ella, estimulando un clima falso de consenso y en sentimientos de culpa por parte del subordinado debido a un presunto llamado chantaje afectivo y una ambigüedad de responsabilidad.

8. RESULTADOS

	Orientador escolar	Gestión educativa	Gestión y fenómenos sociales	Cultura organizacional
Concepciones frente al orientador escolar. Cuadro 13.	<p>Discurso basado en la práctica, en el que divergen unos de otros actores siendo asumido el orientador por parte del cuerpo directivo desde un modelo clínico mecanicista, basándose en acciones diagnósticas, de carácter puntual y remedial, mientras que la orientadora ve a la orientación desde un campo de acción más amplio rico, procesual, comprensivo y diferencial, basándose en el ciclo vital y en el desarrollo del individuo, influyendo en contextos sociales desde acciones preventivas e identificándose como parte activa de la institución.</p>	<p>Se evidencia la existencia de una relación entre rectoría, coordinación y orientación, sin embargo bajo esta dinámica, se llegaría a entender como una amenaza la participación del orientador en gestión desde la posición de la rectora, mientras que el coordinador acepta la participación y reconoce el actuar de la orientación en acciones de gestión, sin embargo la realización de estas actitudes ambiguas del cuerpo directivo afectan los procesos motivacionales de la orientadora quien rechaza que las acciones no sean reconocidas y al contrario sean atribuidas a otros.</p>	<p>Es posible identificar el modo en que convergen los tres actores al ubicar al orientador escolar como una figura activa en los diferentes momentos de los procesos de manejo de fenómenos sociales a través de acciones como la atención de casos, activación de rutas de atención, actividades con la comunidad, escuela de padres y orientación de proyectos transversales. Las acciones relacionadas con el manejo de fenómenos sociales son ajenas a la rectoría y son responsabilidad del orientador y en ocasiones del coordinador.</p>	<p>La preservación de la centralización del poder se ha llegado a ver amenazada en ocasiones al identificarse una trasgresión en las funciones de los actores, lo que inmediatamente el sistema regula para que no se dé, asumiendo como una amenaza la realización de otras funciones y no las específicas del cargo, encasillando a los actores de la institución educativa en puestos definidos e inflexibles y que de cierto modo garanticen la no usurpación del poder, el cual únicamente puede ser delegado ocasionalmente al coordinador.</p>
<p>Resultado: Las concepciones frente al orientador escolar divergen entre los actores preservando en el cuerpo directivo una concepción clínica, reduccionista y mecanicista del orientador, mientras en la orientadora se identifica una mirada más holística del orientador escolar en asocio a un posicionamiento teórico vigente. Los amagos de participación en acciones relacionadas a la gestión por parte del orientador son asumidas como amenazas por parte de la rectora quien avala la acción de consejería y asesoría al cuerpo directivo pero no la participación formal del orientador en este campo, mientras que el coordinador si avala y reconoce la participación del orientador en procesos de gestión. Por otra parte la orientadora asume al orientador como un actor activo en la gestión educativa y concretamente en gestión comunitaria. Se enmarca al orientador como el responsable del manejo de fenómenos sociales.</p>				

	Orientador escolar	Gestión educativa	Gestión y fenómenos sociales	Cultura organizacional
Concepciones frente a las funciones del orientador. Cuadro 14.	<p>Se le asignan al orientador escolar funciones como la tención individual de casos, las escuelas de padres, talleres, acciones de promoción y prevención, sumado a acciones que pese a estar normativamente hablando obstaculizadas por los lineamientos rigurosos, sobre el papel del orientador escolar se le asignan labores netamente fuera de sus funciones como las vigilancias, carga escolar y hasta de secretaria. La Rectora asume al orientador como un apoyo de tipo informal, mientras que el coordinador reconoce al orientador como un cargo especial dentro de la institución para el manejo de casos y asesoría a familiar. La orientadora considera que efectivamente se realizan constantemente acciones que van más allá de la atención de casos pero que esto se ve opacado por la asignación de funciones que no corresponden al cargo pero que deben cumplirse al ser un mandato de rectoría, dado que las labores de la Rectora están ligadas a la organización, gestión y seguimiento de normas y leyes del Ministerio de Educación Nacional, así como de la asignación de labores dentro de la institución realizando una constante vigilancia sobre el debido cumplimiento del manual de convivencia.</p>	<p>Se confirma el no aval desde Rectoría para la participación del orientador en los espacios de planeación y evaluación institucional. El coordinador reconoce la participación del orientador en el campo de la gestión asignándole acciones tales como el liderazgo de proyectos transversales, gestión intersectorial y la atención a la comunidad en general. La orientadora identifica funciones como la atención de instituciones estatales y privadas, y la realización de acuerdos con organizaciones no gubernamentales.</p>	<p>Se asume al orientador escolar como el responsable del manejo de los fenómenos sociales en la institución educativa, desde los procesos de prevención hasta la atención y seguimiento de casos</p>	<p>Se dan acciones de delegación y encargo como estrategias legítimas de mando remarcando la centralización del poder y generando sensaciones de desigualdad, inequidad y la predisposición a la participación en espacios de construcción y mejoramiento de las organizaciones temiendo que no sea reconocido el actuar y al contrario sean absorbidas dichas acciones como de autoría del cuerpo directivo.</p>
<p>Resultado: Frente a las concepciones de las funciones del orientador se identifican la atención de casos, atención y asesoramiento a familias, diseño y realización de escuelas de padres, talleres, liderazgo de proyectos transversales, gestión intersectorial y la atención a la comunidad en general, realización de acuerdos con organizaciones no gubernamentales. Se identifica al orientador como el responsable del manejo de los fenómenos sociales en la institución educativa y se asignan funciones por delegación o encargo como vigilancias, disciplina, carga académica y de secretaria.</p>				

	Orientador escolar	Gestión educativa	Gestión y fenómenos sociales	Cultura organizacional
MANEJO DE FENOMENOS SOCIALES cuadro 15	<p>El orientador influye en contextos sociales desde acciones preventivas e identificándose como parte activa de la institución y en contacto permanente con toda la comunidad educativa. La inclusión del orientador en el contexto escolar ha permitido que en el colegio sea aplicada la orientación escolar bajo métodos de la psicología enfocados al estudio del aula y la vida escolar</p> <p>El orientador tiene contacto permanente entre el cuerpo directivo, para la asesoría y recomendación frente aspectos relacionados con la dinámica escolar y concretamente con casos de estudiantes, acción que ha sido bien recibida por la comunidad y que permite enriquecer el punto de vista y las decisiones a tomar por el cuerpo directivo.</p>	<p>Es posible identificar de qué manera la gestión se asocia como los procesos para mejorar la institución desde diferentes áreas, por ejemplo la Rectora hace ver a la gestión desde un componente administrativo, directivo y financiero, mientras que el coordinador le asigna a la gestión un componente de guía para alcanzar metas que se tracen, ya la orientadora amplía el punto de vista frete a la gestión viéndola como el medio para conseguir recursos que propendan por el bienestar integral de las personas, pero dependiente de acciones de planeación institucional para su adecuado desarrollo.</p>	<p>Se identifica el modo en que convergen los tres actores al ubicar al orientador escolar como una figura activa en los diferentes momentos de los procesos de manejo de fenómenos sociales a través de acciones como la atención de casos, activación de rutas de atención, actividades con la comunidad, escuela de padres y la orientación de proyectos transversales. Las acciones relacionadas con el manejo de fenómenos sociales son ajenas a la rectoría y son responsabilidad del orientador y en ocasiones del coordinador.</p>	<p>La presencia de mensajes contradictorios dentro la institución ha llegado a derivar en sensaciones de malestar y de engaño hacia la orientadora escolar, dado que esta situación ha ido estimulando un clima institucional, en donde los falsos de consensos poseen por su naturaleza una ambigüedad en las responsabilidades.</p>
<p>Resultado: La presencia del orientador escolar en la institución educativa ha llevado a que en el colegio se ejerza la orientación bajo estándares propios de un especialista en el área y a ser reconocido este como un actor activo en la institución permitiéndole asesorar al cuerpo directivo en decisiones relacionadas con la dinámica escolar. Desde el cuerpo directivo no se reconoce el manejo de fenómenos sociales como un componente de la gestión educativa por tanto es delegada al orientador siendo entonces el manejo de fenómenos sociales ajeno a la rectora y de responsabilidad por encargo del orientador y en ocasiones del coordinador. La responsabilidad por encargo se deriva de una característica propia de la cultura organizacional y ha traído como consecuencia sensación de engaño, falso consenso y una ambigüedad en la responsabilidad</p>				

	Orientador escolar	Gestión educativa	Gestión y fenómenos sociales	Cultura organizacional
CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ORIENTADOR ESCOLAR. Cuadro 16	<p>Culturalmente ha sido desvalorizado el papel del orientador escolar al perpetuarse la concepción de este como un agente basado en un modelo clínico mecanicista y de atención remedial, relegando a la orientación a un servicio más, ofertado por la institución educativa y obviando otros campos de acción en donde le es posible y normativamente se encuentra facultado el orientador</p>	<p>Desde la concepción construida culturalmente frente a la gestión educativa, entendida esta en la organización como aquella encargada de las acciones directivas y administrativas, se ha generado un amurallamiento de la misma para impedir la participación de otros actores, incluido el orientador quien puede ejercer acciones de asesoramiento pero no participar en la construcción de acciones de planeación institucional como modificaciones al proyecto educativa y al manual de convivencia.</p>	<p>Encargo enmarcado en un modo de relación en donde se manipula la lealtad del subordinado al superior, lo que genera la obligación de no defraudar. La delegación implica la asignación de unas responsabilidades pero que no son reconocidas como propias de este, es decir que es la puesta en escena de acciones encaminadas al cumplimiento de una meta pero que al llegar a ella se le es atribuido el esfuerzo al superior y no al delegado.</p>	<p>Se ha consolidado una práctica social, en donde la líneas de autoridad se ha enmarcado en la existencia de contratos que generan sumisión, silencio y doblegamiento ante las situaciones desiguales, lo que ha llevado a que se asuma una actitud de sumisión y aceptación de un Ambiente condicionado que produce injusticia y perjuicio.</p>
<p>Resultado: Las particularidades de la cultura organizacional del Colegio Jaime Quijano Caballero ha llevado a que este sea concebido como el ofertante de un servicio clínico obviando sus facultades normativas y profesionales de actuar en otros campos, incluyendo la gestión educativa por parte de la Rectora quien es la principal encargada de la institución ante los entes de control y quien ejerce funciones netamente administrativas, por tanto la gestión educativa se encuentra aparentemente amurallada, dado que se impide la participación de nuevos actores. Por otro lado el orientador únicamente puede ejercer acciones de consejería y asesoramiento al cuerpo directivo, manejo de fenómenos sociales como las únicas funciones de responsabilidad y encargo. Además existe una manipulación en la lealtad del orientador subordinado quien lo asume con la convicción de no defraudar pese a no contar con todas las garantías y con el temor de que su actuar y resultados</p>				

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para dar inicio al apartado de conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de grado es necesario tener en cuenta que los resultados obtenidos a través del proceso investigativo se deben en gran parte a la oportunidad que se tubo de realizar entrevistas sin ningún tipo de limitantes físicos o condicionamientos por parte de la institución educativa, cumpliendo con la intencionalidad de tener un espacio de diálogo informal enmarcado por un desinteresado apoyo de los entrevistados, quienes a través de sus relatos dieron a conocer la cotidianidad de la institución y las interpretaciones que cada uno de ellos hace acerca del medio en que se desenvuelve, lo cual se asume como una de las razones por las cuales esta investigación se considera cumplió con la mayoría de los objetivos pactados en un principio.

Este trabajo se planteó como objetivo principal el llegar a reconocer las concepciones que tienen actualmente el cuerpo directivo y la oficina de orientación psicológica del Colegio Jaime Quijano Caballero frente a la orientación escolar y sus funciones en gestión educativa asociadas al manejo de fenómenos sociales a partir de la influencia de la cultura organizacional y de las dinámicas propias del funcionamiento cotidiano de la institución para identificar los factores que han impedido legitimar el papel activo de la orientación escolar en los procesos de gestión educativa, objetivo del cual es posible concluir que efectivamente los actores que hicieron parte del presente trabajo han venido consolidando una serie de concepciones referentes al orientador y sus funciones a lo largo de sus procesos experienciales no solo en la interacción en la dinámica del Colegio Jaime Quijano

Caballero sino a lo largo de sus trayectorias profesionales y sus bagajes de vida, viéndose eso si renegociada dichas concepciones bajo los procesos de culturización en la dinámica en la que convergen actualmente los tres actores desde su posición en la estructura.

Las concepciones frente al orientador escolar divergen en varios aspectos entre los actores, por ejemplo se reconoce en el cuerpo directivo de la institución educativa la aun preservación de una concepción basada en un modelo clínica de la orientación escolar, llevándolos a tener una mirada pragmática, reduccionista y mecanicista del orientador y de sus funciones perpetuando concepciones basadas en un posicionamiento teórico de décadas anteriores. Con lo anterior se confirma que la concepción del orientador desde el cuerpo directivo deriva de entrada en la predisposición frente a la participación en contextos de gestión y en la educación ajenos a la acción concreta de atención de casos, desestimando la capacidades del orientador para acompañar a la escuela hacia una mejora de su calidad como organización y de sus miembros.

La orientadora escolar por su parte concibe al orientador escolar identificándolo desde una mirada holística en asocio a un posicionamiento teórico mucho más vigente, concibiendo al orientador escolar como un actor activo en la institución y con las facultades de trabajar de manera interdisciplinaria sustentado en los principios de intervención preventiva, desarrollo y atención a la diversidad de los estudiantes y cumpliendo permanentemente con un ejercicio de facilitador y promotor del desarrollo integral de los actores del colegio, procurando trascender en su actuar llegando a escenarios que propendan por el bienestar de la comunidad en general desde su ejercicio diario.

Las iniciativas de participación en acciones relacionadas a la gestión por parte del orientador escolar han llegado a ser asumidas como amenazas concretamente por la rectora quien avala la acción de consejería y asesoría de orientador al cuerpo directivo pero de igual manera rechaza de tajo la participación formal del orientador en este campo, asumiendo esto como una amenaza a las dinámicas que históricamente han funcionado en el colegio y a la preservación del poder y control en el núcleo del cuerpo directivo. El coordinador por su parte ha llegado a quebrantar y renegociar progresivamente su concepción del orientador avalando y reconociendo la participación del orientador en campos concretos de la gestión.

Por otra parte la orientadora concibe al orientador como un actor activo en la gestión educativa y concretamente en gestión comunitaria.

Ya en las concepciones relacionadas con las funciones del orientador se identifican principalmente la atención individual de casos, el asesoramiento a familias y docentes, el diseño y realización de escuelas de padres, la realización de talleres en los salones de clases, el liderazgo de proyectos transversales, la gestión intersectorial y la atención a la comunidad en general, realización de acuerdos con organizaciones no gubernamentales. Se identifica al orientador como el responsable del manejo de los fenómenos sociales en la institución educativa y se asignan funciones por delegación o encargo como vigilancias, disciplina, carga académica y de secretaria.

Es posible identificar tres campos de acción entonces del orientador, por una parte un campo de atención de casos y asesoramiento a los padres de familia y docentes, lo cual estaría sustentado en el modelo clínico que se le otorga principalmente al orientador escolar, el otro campo sería el de su participación en procesos de gestión que pese a no ser reconocidos contundentemente por parte del cuerpo directivo son

funciones propiamente de gestión directiva y comunitaria tales como el diseño y realización de escuelas de padres, la realización de talleres en los salones de clases, el liderazgo de proyectos transversales, la gestión intersectorial y la atención a la comunidad en general, realización de acuerdos con organizaciones no gubernamentales. En este campo se identifica al orientador como el responsable del manejo de los fenómenos sociales en la institución educativa, asumiendo este proceso como una situación ajena a la gestión educativa desde el posicionamiento del cuerpo directivo.

Un tercer campo de acción es aquel que se desprende propiamente de las dinámicas internas de la institución el cual se fundamenta desde un discurso racionalizador que busca ser consecuente con el actuar del cuerpo directivo, delegando o encargando al orientador escolar funciones o vigilancias, disciplina, carga académica y de secretaria.

El manejo de fenómenos sociales, como se mencionaba anteriormente no figura para el cuerpo directivo como parte de la gestión por tanto es delegado al orientador escolar siendo este campo ajeno a la rectora quien enmarca su trabajo principalmente en acciones administrativas y financieras delegando el aspecto académico al coordinador general y responsabilizando bajo la figura de encargo del orientador y en ocasiones del coordinador en el manejo de fenómenos sociales. La responsabilidad por encargo se deriva de una característica propia de la cultura organizacional y ha traído como consecuencia sensación de engaño, falso consenso y una ambigüedad en la responsabilidad, manipulando la lealtad del orientador subordinado quien asume con la convicción de no defraudar, pese a no contar con todas las garantías y con el temor de que su actuar y resultados le sean atribuidos a otros. Frente a esta condición se ha consolidado una actitud de sumisión, aceptación y adaptación al medio.

Las particularidades de la cultura organizacional del Colegio Jaime Quijano Caballero ha llevado a que el orientador sea entonces concebido como quien ejecuta un servicio clínico ofertado por la institución relegando a este a una posición ambigua en donde normativamente se encuentra impedido para la toma de decisiones pero si debe participar en los campos en donde se llevan a cabo estos procesos (consejos académicos, consejo directivo etc.) Reconociendo en él, la capacidad de consejería pero deslegitimando sus facultades normativas y profesionales de actuar en otros campos, incluyendo la gestión educativa la cual en la dinámica organizacional pareciera encontrarse aparentemente amurallada para impedir la participación de nuevos actores y en donde el orientador únicamente puede ejercer acciones en ciertos momentos de consejería y asesoramiento al cuerpo directivo y cuando este lo disponga así.

Como se observa entonces efectivamente el papel del orientador escolar en el campo de la gestión educativa no está siendo reconocido por parte del cuerpo directivo debido a la influencia de la cultura organizacional y de las dinámicas propias del funcionamiento cotidiano de la institución relacionadas evidenciadas en la presencia de líneas de autoridad verticales que se desprenden de un posicionamiento jerárquico en la institución, con un interés marcado en la perpetuación de los mecanismos de acción de la institución para mantener centralizado y preservado el poder en manos del amurallado cuerpo directivo, la puesta en escena permanentemente de mecanismos de delegación, encargo y ligazón lo que genera sensaciones de desigualdad, inequidad y la predisposición a la participación en espacios de construcción y mejoramiento de las organizaciones.

Las prioridades a las acciones en gestión administrativa y financiera de la institución ha ido en contraposición con el reconocimiento del manejo de los fenómenos

sociales como una acción más de gestión y la necesidad de contar con mecanismos de prevención, promoción y atención y seguimiento orientados a mejorar el clima escolar y disminuir las acciones que atenten contra la convivencia y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, de los estudiantes al interior y fuera de la institución educativa. Pese a que el colegio cuenta con los mecanismos para actuar desde el liderazgo del orientador en este campo, tanto su normatividad, su proyecto educativo, y los procesos pedagógicos han sido campos que no les han asignado el espacio y la importancia en los procesos de planeación institucional, no solo por la imperiosa necesidad de atender un requerimiento legal y normativo sino para generar la inclusión de este campo en los planes anuales de mejoramiento institucional, en el reconocimiento del clima escolar como factor determinante de los procesos de aprendizaje y en la necesidad de una asignación presupuestal para efectos de la realización de campañas y ejercicios que propendan por la prevención, promoción y atención de casos relacionados en este caso con garantizar los derechos fundamentales de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Antunez, S. (2008). Gestion institucional. *Formación de Directoras y Directores*.
- Boza, M. A. (2004). Evaluacion de roles de los orientadores de educacion secundaria. *Revista de investigacion educativa*, 311-326.
- Buitrago, M. d. (2013). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a traves de la evaluacion de su sistema de comunicacion interna* . Bogota : Universidad pedagogica nacional .
- Cassassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina(la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). *Unesco*.
- Codés, M. d. (1998). La Orientación Escolar. *Saenz y Torre*, 3.
- Colegio Jaime Quijano Caballero . (Enero de 2014). Manual de convivencia 2014. *Manual de convivencia*. Bogota, Bogota, Colombia.
- Comision nacional del servicio civil . (2010). Acuerdo 151 . *Convocatoria orientadores*.
- Comision Nacional del Servicio Civil. (2010). Acuerdo 151. *Convocatoria orientadores*.
- Congreso de la republica. (2013). Ley de convivencia escolar . *ley 1629* .
- Congreso de la Republica de Colombia . (1994). Decreto 1860 de 1994. *Decreto 1860 de 1994*, 12-14.
- Congreso de la republica de Colombia . (1994). Ley general de educacion . *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*, 1-50.
- Congreso de la republica de Colombia. (2006). ley 1098 de 2006. *ley 1098 de 2006*.
- Daza, H. E. (2012). *Actitud del docente de bachillerato ante la cultura organizacional*. Bogota: Universiad pedagogica nacional.
- El espectador . (22 de septiembre de 2014). Alarmantes cifras de embarazo adolescente en Colombia. *el espectador*, págs. 3-7.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.
- García, M. K. (2010). EL ORIENTADOR ESCOLAR COMO AGENTE. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. N.º 54*, 107-122.

- Gonzalez, J. I. (24 de Febrero de 2013). *Sendero pedagogico*. Obtenido de Sendero Pedagógico: <http://senderopedagogico.blogspot.com.co/2013/02/ls-orientacion-escolar-en-colombia.html>
- Intituto colombiano de medicina legal. (2014). *posibles delitos sexuales*. bogota: Centro de referencia nacional sobre violencia.
- Lamprea, A. y. (2012). *Descripcion del clima organizacional del Colegio Bilingue San Gabriel Arcangel*. Bogota: Universidad pedagogica nacional .
- Ministerio de Educacion Nacional . (1984). Decreto 1002 de 1984. *Decreto 1002 de 1984*, 1.
- Ministerio de educacion nacional . (1974). Resolución 1084 . *Resolución 1084 del 26 de Febrero de 1974 crea el “Servicio de Orientación y Asesoría Escolar”*, 1.
- Ministerio de Educacion Nacional . (1974). Resolucion 2340 del 05 de Abril de 1974 . *Resolucion 2340 del 05 de Abril de 1974*, 2-7.
- Ministerio de Educacion Nacional . (1982). Resolucion 12712 de 1982. *Resolucion 12712 de 1982*, 1.
- Ministerio de Educacion Nacional . (2002). Decreto 1278 de 2002 . *Decreto 1278 de 2002* , 1.
- Ministerio de educacion nacional. (2002). Evaluacion de competencias para el ascenso o reubicacion de nivel salarial en el escalaforn docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002. *ministerio de edcucion nacional* .
- Ministerio de Educacion Nacional. (2002). Evaluacion de competencias para el ascenso o reubicacion de nivel salarial en el escalaforn docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002. *ministerio de edcucion nacional*.
- Ministerio de educacion nacional. (2008). Guia No 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. *guia 34*.
- Molina, D. L. (2004). CONCEPTO DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA :DIVERSIDAD Y APROXIMACIÓN. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- ONUDOC. (2013). *INFORME ANUAL ANUDOC*. BOGOTA: UNODOC.
- Rodriguez, Y. (2007). *Autonomia escolar y direccion docente* . bogota: Universidad pedagogica nacional.
- Ruiz, S. A. (2000). Texto, testimonio y metatexto. 8.

- Sanmiguel, C. (2009). *Gerencia Participativa y educación: Implementación de los círculos de calidad en las instituciones educativas*. Bogota: universidad pedagogica nacional.
- Santos, G. M. (1994). *Entre bastidores el lado oculto de la organizacion escolar* . Madrid : Red Federal de formacion docente .
- Schein. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Organization Dynamics*, 56.
- Universidad Incca de Colombia. (2011). www.unincca.edu.co/. Obtenido de www.unincca.edu.co/: <https://www.unincca.edu.co/>