

RESUMEN

El proyecto de grado LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL SIGNIFICADO PARA EL TALENTO HUMANO DOCENTE Y DIRECTIVO EN LA EDUCACION DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS, fue realizado por la estudiante Clara Inés Calderón Correa, como requisito para obtener el título de Magíster, en la Maestría: Gestión del Talento Humano, ofrecida por la Facultad de Psicología de la Universidad de Manizales.

El trabajo cuenta con seis capítulos, en los cuales, se efectuaron una serie de análisis sobre la descentralización educativa y el sentido que tiene este fenómeno estatal, en el talento humano docente y directivo docente, de los municipios de 21 municipios del Departamento de Caldas.

En el primer capítulo, se presenta una mirada histórica al origen centralizado de los sistemas educativos latinoamericanos y cómo se ha dado paulatinamente la descentralización educativa en América Latina de acuerdo con autores como: Tedesco (1986), quien afirma, que el sistema educativo se constituyó con características fuertemente "estatistas y centralizadoras", lo cual implicó que el Estado nacional, asumiera la tarea educadora por gestión propia, o a través de las instituciones privadas.

También, se puede observar una serie de modelos de autonomía escolar y los cambios que ha enfrentado la educación colombiana con la descentralización educativa y los avances que ha tenido a partir de la promulgación e implementación de la Ley 715 del 2001.

El Estado del Arte es el tema del segundo capítulo y en el se muestra un panorama general del proceso de descentralización con ejemplos en algunos países y en donde plantea, que los problemas de calidad y cobertura que afronta la educación, no deben buscarse en la descentralización total, sino en un sistema, el cual articule los objetivos, las competencias y la rendición de cuentas, para llegar a consensos, que integren las colectividades en torno a la educación.

En Colombia, se eligieron los Departamentos de Antioquia, Atlántico y Santander, para implementar la descentralización educativa, y en cada uno se seleccionaron cinco municipios. Así, en Antioquia fueron Bello, Gómez Plata, Carmen de Viboral, Rionegro y Copacabana. En el Atlántico: Baranoa, Sabanalarga, Soledad, Tubará y Santo Tomás. En Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca, Zapatoca y Tona en Santander. Además, se seleccionaron dos instituciones educativas en cada municipio.

El problema del presente trabajo, así como la justificación, los objetivos generales y específicos, se abordaron en el tercer capítulo. La metodología del estudio y la delimitación del problema, son tópicos importantes del cuarto capítulo. Allí se hace una descripción del tipo de encuesta que se efectuó a los diferentes actores educativos, al igual que se presentan algunas generalidades de la Secretaría de Educación Departamental y los resultados que trajo la descentralización en Caldas, entre otros temas.

La descentralización educativa y la gestión del talento humano es el nombre del quinto capítulo y en donde se manejan de manera directa los conceptos y apreciaciones sobre la descentralización educativa por parte de rectores y docentes, encuestados en 21 municipios caldenses.

Así, se efectuó una mirada de la descentralización educativa en: Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcázar, Chinchiná, Dorada, Filadelfia, Marmato, Marquetalia, Neira, Norcasia, Pácora, Palestina, Riosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, Supía, Victoria, Villamaría y Viterbo.

Este capítulo, concluye con la mirada que hacen las autoridades educativas de cada uno de los municipios encuestados como los alcaldes, los directores de núcleo y los secretarios de educación.

Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones generales del proyecto, LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL SIGNIFICADO PARA EL TALENTO HUMANO DOCENTE Y DIRECTIVO EN LA EDUCACION DEL DEPARTAMENTO DE CALDA al igual que los anexos que contemplan una cronología de dicha descentralización en Colombia.

PRESENTACIÓN

Esta investigación se realizó después de explorar varios temas, todos encaminados hacia la búsqueda de la influencia que ha tenido el talento humano en el sector educativo y fue así como se determinó con la asesoría y orientación de la Secretaria de Educación de Caldas, Luz Amparo Villegas Durán, la importancia de averiguar sobre la descentralización educativa y el significado para el talento humano docente y directivo en la educación del departamento de caldas

La descentralización educativa, ha sido motivo de numerosos análisis y estudios por parte de expertos de diferentes países que han incursionado en el tema y de profesionales que de alguna manera han querido explorar sobre una problemática para unos y para otros la gran fortaleza de uno de los sectores que mayor vulnerabilidad social ofrece, por las implicaciones que este puede tener a partir de una orientación adecuada durante los primeros años de desarrollo de la población.

La exploración, despertó gran interés por conocer el grado de comprensión y percepción que tienen los docentes, directivos docentes, alcaldes, funcionarios de la Secretaría de Educación y demás personas comprometidas con la educación, sobre las fortalezas y debilidades de la descentralización educativa, su influencia en el talento humano y la apropiación que han tenido de ésta.

Hablar de descentralización educativa, es referirse a la autonomía que podría alcanzarse, permitiendo así fijar metas, proponer nuevos procesos, administrar el talento humano, los recursos y la infraestructura, pero esta independencia aun no ha sido interiorizada por quienes llevan varios años en el ejercicio de la profesión, toda vez que la relacionan con el factor político, tampoco ha logrado un verdadero desarrollo por el centralismo que aún se tiene de algunos procesos por parte del gobierno nacional y regional.

Es por todo lo anterior, que en el transcurso de esta investigación y después de indagar el pensamiento de diferentes autores encontramos entre otros, que la descentralización educativa es una de las estrategias que más éxito tiene en términos de la cantidad de países que la han implementado, motivados por la promesa de mejorar simultáneamente la eficiencia, la calidad y la equidad de la educación (Hevia, 1991).

Hasta que punto es un verdadero beneficio descentralizarse? Será esta la mejor manera de alcanzar mayores niveles de calidad, equidad, cobertura y oportunidades para la población?, si se da una verdadera autonomía?

Aunque la desconcentración administrativa de los servicios del sector educativo se inició a comienzos de la década de los años 50 y tuvo su punto culminante en la Reforma Constitucional de 1968, aun se mantiene una gran incertidumbre y en cierta medida desconocimiento sobre los beneficios que la comunidad educativa espera a partir del conocimiento y de resultados reales.

Esta investigación, contó con la aplicación de encuestas que permitieron conocer el sentido que le otorga el talento humano del sector educativo de caldas al proceso de descentralización en cuanto a su, percepción y vivencia, en procesos de selección, carrera administrativa, traslados, logrando así alcanzar una mayor comprensión de lo que en el momento se tiene y de las perspectivas de la comunidad educativa frente a lo que pudiera ser la educación y lo que es, por los permanentes cambios que se producen como respuesta a una administración y normatividad centralizada en el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación Departamental.

Solo se espera que este documento sirva de guía para quienes continúan trabajando en el tema que puede ser repensado teniendo en cuenta una serie de elementos que son el resultado de un trabajo serio, responsable y sobre todo realizado pensando en el talento humano como verdadero factor de desarrollo, social, económico, político e institucional.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías de la información, la globalización, los cambios inusitados en las distintas áreas del conocimiento y los escenarios por los cuales transita el mundo moderno, han llevado al Estado en los últimos años a tomar decisiones reales frente al significado que tiene para el desarrollo de los distintos programas y proyectos en el sector educativo, y es así como la descentralización llega a ser determinante dentro de estos procesos.

Al realizar la investigación sobre LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL SIGNIFICADO PARA EL TALENTO HUMANO DOCENTE Y DIRECTIVO EN LA EDUCACION DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS, , se consideró de gran importancia conocer de qué manera han influido en la educación, los nuevos modelos asumidos por el Gobierno Nacional y los cuales son aplicados en el ámbito territorial, de acuerdo con lineamientos que tienen una ocurrencia directa en el talento humano.

La descentralización educativa como nuevo paradigma de gestión propone la reestructuración del sistema financiero y administrativo, la autonomía de las instituciones escolares y la responsabilidad social por los resultados de calidad de los servicios.

Cuando hablamos de calidad, hacemos referencia a la formación de los individuos en competencias que se definen a la luz de los requerimientos de una sociedad a la expectativa de nuevas experiencias y en la que los hombres encuentren la respuesta a las expectativas interrelacionadas con las políticas mediante la implementación de nuevos procesos y la asignación de responsabilidades que deben ser demostradas y comprobadas.

El talento humano, es el más importante capital dentro de cualquier organización, y más aún, en el sector educativo, ante los grandes niveles de complejidad que tiene y los cuales trataremos de determinar a partir de esta investigación, que pretende identificar las estructuras administrativas existentes en los contextos nacional, regional, local e institucional.

Desarrollar el proyecto de descentralización de la educación en Colombia ha tomado algunos años, pues varios países lo hicieron y lo experimentaron con diversos resultados, todo de acuerdo con la normatividad y la cultura de los mismos. Hoy, Colombia lo vive y lo percibe, y el Departamento de Caldas se comprometió con gran interés, convirtiéndose en modelo por la aplicación de algunas directrices nacionales entre las que se destaca la selección del talento humano a partir de la meritocracia.

Sin embargo, el talento humano del área educativa del departamento de Caldas ha tenido contacto con la descentralización y no es tarea fácil, cada persona está sujeta a la influencia de numerosas variables, las cuales están directamente relacionadas con la familia, el área geográfica, el entorno, la cultura y la sociedad, entre otros comprender las implicaciones de esta cuando se ha visto mas como desconcentración.

Por esto, a partir de esta investigación, se quiere conocer el significado que tiene para el talento humano del sector educativo una serie de variables que están directamente ligadas a los compromisos planteados dentro del marco legal de la Descentralización educativa, según se esboza en los objetivos específicos del estudio, que pueden ser un aporte decisivo a las políticas regionales, las cuales se espera que redunden en una mayor eficiencia en la gestión humana y en sus diferentes niveles y competencias.

CAPITULO I

EL TEMA

DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL DE TALENTO HUMANOS

La globalización transfiere al ámbito del debate educativo un nuevo repertorio de conceptos y de valores económicos tales como privatización, productividad, eficiencia, evaluación de rendimiento, desregulación, participación local en la toma de decisiones, competencia y libertad de elección por parte de los consumidores (Burbules y Torres, 2000). Gran parte de estos valores se plasman en la «descentralización», un modelo de reforma educativa que ocupa un lugar central en la agenda de los organismos internacionales para América Latina (Stromquist, 2002).

La descentralización educativa es una de las estrategias que más éxito tiene en la región en términos de la cantidad de países que la han implementado, motivados por la promesa de mejorar simultáneamente la eficiencia, la calidad y la equidad de la educación (Hevia, 1991).

Según un estudio realizado por Schwartzman (2000), la tendencia a una mayor descentralización de los sistemas educativos, acompañada por una mayor autonomía en las escuelas y una mayor participación de la comunidad, es, entre todas las tendencias emergentes, la que mayor optimismo ha suscitado entre los expertos educacionales respecto del futuro de la educación en la región (citado en Brunner, 2001).

1.1 EL ORIGEN CENTRALIZADO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS LATINOAMERICANOS

Según Daniel Filmus (1977)¹, el estudio de los actuales procesos de descentralización de los sistemas educativos de la región, exige el análisis de las principales circunstancias que prevalecieron en la determinación de las características fuertemente centralizadas de su origen. Diferentes autores coinciden en que al menos existen dos factores que confluyeron en este proceso. El primero de ellos hace referencia a las condiciones en las que emergieron los Estados nacionales luego de la gesta emancipadora y a la relación que mantuvieron con la sociedad civil. El segundo de los factores está vinculado a las

¹ COLOQUIO REGIONAL SOBRE descentralización de la educación en América Central, Cuba y República Dominicana (1997: San José). CLAD; Países Bajos. Gobierno Nacional; Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; Costa Rica. Ministerio de Educación Pública.

funciones que debieron desempeñar los sistemas educativos latinoamericanos desde su creación.

Respecto al rol centralizador que los Estados nacionales han ejercido históricamente en torno a la educación en distintos países latinoamericanos a partir del siglo XIX, es posible señalar que el mismo correspondió a la matriz de pensamiento, la cual comenzó a implementarse a partir del surgimiento del Estado liberal en Europa. Existe coincidencia en reconocer que en el viejo continente el surgimiento y posterior consolidación del Estado-Nación liberal estuvo íntimamente vinculado a la posibilidad de desarrollar sistemas educativos nacionales (Green, 1990). A medida que se fueron conformando como Estados nacionales, las sociedades europeas generaron sistemas educativos que se constituyeron en uno de los principales factores de integración política, de identidad nacional, de cohesión social, de transmisión de los valores de las clases dirigentes y de selección y legitimación de las elites dominantes (Hobsbawn, 1977).

El modelo educativo del Antiguo Régimen, que suponía instituciones educativas desarticuladas y superpuestas, en su mayoría en manos de autoridades eclesiásticas y locales fue dejando lugar a la construcción de un verdadero sistema. Éste, en la concepción de M. Archer (1979), corresponde a "un conjunto de instituciones diferenciadas, de ámbito nacional, destinadas a la educación formal, cuyo control e inspección corresponden al Estado y cuyos elementos y proceso están relacionados entre sí". Fueron las autoridades de los Estados liberales quienes crecientemente financiaron y ejercieron la conducción centralizada de este sistema.

En el caso latinoamericano el proceso mostró características distintivas. La finalización de los procesos independizadores no tuvo como correlato inmediato la constitución de Estados nacionales. La eclosión de intereses y poderes sectoriales y locales producto de las fuerzas centrífugas desarrolladas a partir de la Independencia, impidió que el incipiente sentimiento de nacionalidad fraguara en condiciones estables de integración nacional (Oszlak, 1982).

El componente idealista de la nacionalidad debió combinarse con la subordinación militar de los poderes locales y con la creación de espacios de intereses económicos comunes con el objetivo de integrarse al sistema económico mundial. Sólo en este momento estuvieron dadas las condiciones para que comenzara a generarse efectivamente el proceso de construcción del Estado - Nación.

Esta construcción estuvo vinculada a la paulatina adquisición por parte del Estado de un conjunto de capacidades entre las que cabe señalar: capacidad de exteriorizar su poder, de institucionalizar su autoridad, de diferenciar su control y de interiorizar una identidad colectiva (Oszlak, 1978). La educación jugó un papel fundamental en este proceso.

Pero, probablemente la característica distintiva del proceso latinoamericano con referencia al europeo, estuvo vinculada a las condiciones de los actores sociales. En primer lugar, la sociedad civil aún no había adquirido el carácter de "sociedad nacional" con anterioridad al surgimiento del Estado. Es por ello que Oszlak señala que fue un proceso de "mutuas determinaciones entre ambas esferas". En segundo lugar, porque la debilidad de los actores económicos y sociales modernizadores obligaron al Estado en gestación a tener un peso más significativo que en Europa.

Si la marcada intervención del Estado liberal europeo en la educación, fue un hecho excepcional frente al reclamo de la ausencia de la injerencia estatal en el desarrollo social, en el caso latinoamericano el protagonismo del Estado en muchos órdenes de la vida social fue su característica distintiva.

Distintos autores (Zermeño, 1983; Barrington Moore, 1982) señalan que en los países de desarrollo capitalista tardío, el Estado debió desempeñar desde sus orígenes, junto a la unidad territorial administrativa, funciones económicas, de estructuración social y política, de cohesión social, etc. En el caso de los países latinoamericanos, esta tendencia estatista y centralista estaría profundizada por la tradición organizativa y cultural heredada de la etapa colonial (Veliz, 1982). La convergencia de la propuesta liberal y la tradición borbónica previa, formaron una cultura institucional fuertemente orientada, a promover y a legitimar el protagonismo del Estado central.

En síntesis, como señala Daniel García Delgado (1994): "El Estado determinó fuertemente a la sociedad, apareciendo como modernizador, revolucionario, transformador o garante de un orden represivo, pero en todos los casos con una gran influencia sobre la sociedad. Si en los países centrales, la sociedad civil tuvo mayor autonomía y una dinámica menos dependiente del sector público, aquí, aún en épocas dominadas por las perspectivas liberales, no se liberó de una fuerte determinación. Esta característica le dio una particular vinculación que estuvo más cerca de la intervención y de la "fusión", que de una clara separación entre Estado y Sociedad".

Es con esta impronta que surgió el Estado en la región. La relativa fortaleza de un Estado nacional fuertemente centralizado y la existencia de una sociedad civil marcadamente débil se prolongaron a lo largo del siglo XX y mostró su correlato en el centralismo de los sistemas educativos.

A diferencia del Estado liberal-nacional europeo, el Estado en América Latina se consolidó como Estado oligárquico, es decir, una organización donde sólo tuvo posibilidad de participar el sector dirigente de la sociedad.

Un modelo fuertemente excluyente en lo económico y lo político, que no brindó el acceso masivo a la propiedad, a la participación política, o a la movilidad social

ascendente, encontró en la educación el mecanismo más idóneo para integrar y modernizar las sociedades. En este marco, el sistema educativo se constituyó con características fuertemente "estatistas y centralizadoras" (Tedesco, 1986). Ello significa que fue el Estado nacional, el que asumió la tarea educadora por gestión propia o a través del control de las instituciones de tipo privado.

Cabe destacar, que a diferencia del centralismo francés, en este caso se trató de un centralismo no igualitario, ya que en su dinámica concreta fortaleció al Estado en la búsqueda de una homogeneidad formal, que no se correspondió con una realidad social marcadamente desigual y heterogénea.

1.2 LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN AMÉRICA LATINA

Juan Carlos Torres Azócar, Profesor de la Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Pedagógica Nacional y Horacio Duque Giraldo, Investigador del Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional (CIUP), en documento publicado por la Universidad Pedagógica Nacional, plantean que en la mayoría de los países de América Latina se adelantan procesos de desconcentración o descentralización de los sistemas educativos, como parte del proceso más amplio de reestructuración del Estado y de replanteamiento de las políticas públicas.

La explicación más evidente sobre el origen de estos procesos se encuentra, por una parte, en el cuestionamiento al excesivo centralismo del modelo de desarrollo imperante en las últimas décadas, que acentuó los desequilibrios regionales y sociales ya existentes y, por otra parte, en la crisis económica —asociada al alto endeudamiento externo— que, desde mediados de los años 70, impuso severas medidas de ajuste estructural y reformas institucionales en la región.

Esas medidas implicaron restricciones al gasto público afectando principalmente el marco de la inversión social del Estado, con la secuela del deterioro en los niveles de vida de la población y el incremento de los conflictos sociales y políticos. Esta situación contribuyó a deteriorar aún más la precaria credibilidad y legitimidad del Estado, cuestionando su capacidad para hacer compatible el crecimiento económico con la equidad social².

En este contexto, aparece la descentralización como una estrategia orientada a contribuir con el logro de por lo menos tres objetivos interrelacionados:

(i) La racionalización del gasto público social (mediante el desmonte del modelo de Estado-benefactor e intervencionista y el cambio en la lógica de la inversión social desde un modelo "redistributivo" hacia un modelo "retributivo").

² CEPAL-UNESCO. Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Naciones Unidas, Santiago de Chile. 1992.

(ii) El logro de una mayor eficiencia y eficacia del Estado en la gestión de los servicios públicos (mediante la transformación de las estructuras administrativas y de gestión transfiriéndoles la lógica y los esquemas de la empresa privada.

(iii), El traslado al ámbito regional y local de los conflictos, entre las comunidades y el Estado (mediante la ampliación de los canales y mecanismos de participación, de autogestión y autoayuda, tanto para la fiscalización de la administración y el uso de los recursos, como para la satisfacción territorial de las demandas).

En el terreno educativo, no obstante la diversidad de experiencias y las diferencias en los alcances, contenidos y propósitos de las políticas de descentralización en la región³, se ha planteado que “aparecen al menos dos razones que incitan a desconcentrar y/o descentralizar: una está asociada con la expectativa de mejorar la eficiencia (interna) de la administración; la otra se relaciona con el deseo de mejorar la eficacia (externa) del sistema. A estas dos razones normalmente se les agrega una tercera, que procura incentivar la participación de la comunidad y que puede ser interpretada, ya sea como un objetivo en sí mismo o bien como un objetivo instrumental para las otras dos”⁴.

Se entiende por desconcentración una forma de organización administrativa del sistema en la que el Estado central delega determinadas funciones operativas a entidades no autónomas, regionales o locales, o a funcionarios intermedios, pero manteniendo concentrada en su poder la toma de decisiones; y por descentralización aquella situación en la que se trasladan funciones del nivel central a las entidades regionales y locales, e incluso a ciertos establecimientos⁵ públicos, los cuales poseen personería jurídica, y con grados significativos de autonomía, definen las formas propias de organización, administración y gestión de la educación pública en sus respectivas zonas geográficas. En este sentido, se ha planteado que **“la desconcentración refleja procesos cuyo objetivo es el de asegurar la eficacia del poder central, mientras que la descentralización es un proceso que busca asegurar la eficacia del poder local”**.

Dicha distinción es importante ya que, a menudo, los planteamientos de descentralización y de desconcentración aparecen tan estrechamente unidos, que resulta difícil caracterizar de modo inequívoco si el modelo de organización adoptado por un país responde a lo que estrictamente debe entenderse como “descentralización”, o bien se trata de un esquema organizativo centralizado con un alto nivel de desconcentración, o de un esquema que presenta ciertas tendencias hacia la descentralización.

³ HEVIA RIVAS, R. Política de descentralización en la educación básica y media en América Latina. Estado del Arte. UNESCO/REDUC. Santiago de Chile, 1991.

⁴ CASASSUS, J. La crisis como desafío a la educación. En: Para la crisis actual ¿qué gestión? Mesa Redonda, Promedlac III, 1989, UNESCO/REDUC. Santiago de Chile, 1990, p. 16.

⁵ MUR MONTERO, Roberto. Notas sobre la organización desconcentrada de las administraciones educativas. En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 3 (sep.-dic., 1993). Madrid, p. 4.

Por ello, la comprensión de estos procesos exige que se les ubique siempre en la compleja red de tensiones existentes en el par centralización-descentralización, donde aparecen como procesos instrumentales orientados a resolver los diversos problemas que presentan los sistemas educativos, y por tanto, a obtener logros en los ámbitos de lo político, económico, administrativo y pedagógico. Esta dimensión aparentemente restrictiva asignada a la descentralización, no niega el hecho de que unida a otras estrategias de reforma, pueda ser un factor de cambio, pues encierra en sí misma un gran potencial renovador de las relaciones entre el Estado y la sociedad.

1.2.1 La crisis del Estado de bienestar y los procesos de descentralización educativa. La matriz centralista de la mayor parte de los sistemas educativos latinoamericanos se mantuvo a lo largo del presente siglo. Como hemos analizado anteriormente, esta característica estuvo más vinculada al origen liberal del Estado, que a las estrategias keynesianas posteriores a la crisis de 1929.

Sin embargo, su cuestionamiento coincide con la profunda crisis que el Estado Benefactor ha sufrido en la región a partir de fines de la década de los '70. Ello ha llevado a que muchas veces se relacione la necesidad de descentralización tanto de los servicios educativos como de las políticas públicas, únicamente con los aspectos vinculados a la crisis fiscal, al endeudamiento externo, a la excesiva burocratización del aparato público y a la falta de capacidad de los Estados, para atender las demandas del conjunto de la sociedad.

De esta manera, y principalmente a partir de la incidencia de los organismos de financiamiento internacional, los factores fiscales cobraron preponderancia frente a la necesidad de repensar globalmente el nuevo tipo de articulación entre el Estado y la sociedad, que debía surgir a partir de la crisis del tipo de Estado vigente. Ello significó en muchos casos, el repliegue del Estado de sus responsabilidades en el ámbito social, sin el desarrollo de estrategias para que la comunidad pueda generar alternativas participativas, que impidan el crecimiento de la desigualdad y la pobreza.

En este contexto, se han iniciado en la región un conjunto de procesos dirigidos a descentralizar los sistemas educativos que, en su mayor parte, han tenido como común denominador paliar la crisis fiscal: ***"El tipo más común de reforma en la región en el decenio de 1980 ha sido la tentativa de reducir el gasto del gobierno central en la educación mediante la descentralización de las decisiones (esto es, de la gestión) en la educación y, en menor medida, del financiamiento de la educación"*** (BID, Carnoy M. y Moura de Castro, C. 1996). A pesar de tener como marco un conjunto de "recetas" relativamente homogéneas, han asumido desarrollos particulares de acuerdo con las condiciones sociopolíticas, económicas y educativas de cada país.

1.2.2 Las lógicas políticas de los procesos de descentralización. La descentralización fue vista por los actores de la comunidad educativa como un mecanismo que permitiría terminar con la burocratización del sistema; superar la superposición de jurisdicciones; articular el accionar con los establecimientos históricamente dependientes de las provincias y adaptar estilos de gestión, contenidos y modalidades institucionales a las realidades locales.

Al mismo tiempo, las comunidades locales ampliarían sus posibilidades de participación en la gestión de lo educativo asumiendo un grado de compromiso mayor: "Se proponen nuevas formas de organización escolar que posibiliten la autogestión, la corresponsabilidad, la participación de la comunidad y de los distintos actores de la comunidad educativa..." (Congreso Pedagógico Nacional).

Un análisis de las estrategias de descentralización en América Latina permite observar que no siempre éstos han sido los objetivos que prevalecieron en los procesos de transferencias. Siguiendo diversos autores (Hevia Rivas, 1991; Casassus, 1994; Espinola, 1994) es posible identificar diferentes lógicas políticas en los procesos de descentralización.

En algunos procesos prevalecen las lógicas **economicistas**. Estas propuestas enfatizan la necesidad de ahorro del gasto público, de distribuir el gasto social oficial en los niveles provinciales y municipales, aumentar el aporte familiar, o de transferir a entidades comunitarias y privadas la conducción de la gestión educativa: "con la descentralización de la administración y el fomento a las escuelas comunitarias y privadas también se obtienen más recursos de las familias y otras fuentes locales con destino a la educación "(Psacharópoulos, 1987). Un conjunto de estas propuestas avanza en el intento de colocar la educación en el marco de los bienes que el mercado distribuye con mayor eficiencia.

En esta dirección se propone que la descentralización debe aportar a la "...introducción de mecanismos de mercado, mediante la puesta en funcionamiento de procedimientos o elementos que estimulen la competencia entre las unidades educativas para lo cual es necesario dotar de transparencia al sistema..." (Fiel, 1993).

También convergen en la misma dirección las perspectivas que recomiendan abandonar la financiación pública de la oferta educativa y adoptar la estrategia del financiamiento de la demanda. A través de diferentes modalidades algunos de estos mecanismos ya se han comenzado a implementar en la región.

En otros procesos se privilegian las concepciones **tecnocráticas**. En estos casos la descentralización es vista desde una lógica instrumental (Casassus, 1994) y tiene como objetivo principal, controlar y hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones. Se delega la capacidad de ejecutar, pero con base en criterios

establecidos previamente por las autoridades centrales. La eliminación de las burocracias intermedias es uno de los objetivos principales.

Un tercer tipo de procesos enfatiza la **lógica pedagógica**. Son aquellos que conciben la descentralización como un mecanismo de mejora de la calidad. Esta lógica estuvo ausente en los primeros procesos de descentralización de la región (Prawda, 1992). Luego fue incorporada con la concepción de que es imposible elevar la calidad del servicio educativo definiendo estrategias homogéneas frente a realidades sumamente heterogéneas. De esta manera se acentúa la necesidad de adaptar los elementos que conforman los procesos de enseñanza-aprendizaje a realidades locales que exigen diseñar en este nivel los proyectos regionales o institucionales de mejora (Roggi, 1994).

Por último, es posible distinguir una lógica de inspiración **democrático-participativa**. El objetivo principal de esta concepción es otorgar mayor autonomía de decisión, poder y recursos a las instancias locales y regionales. La asunción de mayores cuotas de poder local permitiría comprometer a la comunidad para que asuma un mayor control sobre el proceso educativo (McGinn y Street, 1986). Al mismo tiempo significa un proceso de aprendizaje para los actores y un ejercicio concreto de la cultura democrática y la participación ciudadana (Salonia, 1993).

En este punto del análisis es posible proponer junto con J. Casassus que ***"la descentralización no es un fin en sí mismo, es una política para lograr ciertos fines. En sí ella no es buena o mala, no es progresista o conservadora. Ello depende de sí contribuye o no a resolver los problemas que hacen pensar que esta medida puede resolver"*** (Casassus, 1994).

Por lo tanto, las diferentes modalidades que podrá adquirir un proceso de descentralización del sistema educativo dependerán principalmente de cuáles sean los principales problemas que se pretendan atender con esta transformación. La selección de estos problemas conlleva la elaboración explícita o implícita de un diagnóstico de la crisis educativa, de una determinada función social de la educación y de un concepto del papel del Estado respecto del proceso educativo.

1.3 MODELOS DE DESCENTRALIZACIÓN

De acuerdo con lo anterior, es frecuente encontrar en la literatura, a partir de distintas variables referencia a diferentes "modelos" de descentralización. Margarita Peña⁸ plantea que la relación entre estas variables permite identificar el énfasis que cada país da a la reforma, agruparlos alrededor de características comunes y construir tipologías.

Estas tipologías se refieren a (a) qué decisiones se descentralizan y a qué nivel, y (b) las relaciones de responsabilidad (o de accountability) que se establecen en cada uno de los modelos y que en un escenario descentralizado se refiere tanto a

la rendición de cuentas hacia arriba (la autoridad central) como hacia los directos beneficiarios del servicio.

Tomando como referencia el reciente trabajo de Emanuela Di Gropello⁶ es posible distinguir en la región tres modelos de descentralización: el modelo subnacional, el modelo subnacional con responsabilidad compartida y el modelo de autonomía escolar.

1.3.1 Los modelos subnacionales. El modelo subnacional entrega a un actor político intermedio la responsabilidad por la prestación del servicio educativo en su jurisdicción, con mayor o menor autonomía, dependiendo de las regulaciones nacionales sobre financiación y administración de personal.

En Argentina y México el actor intermedio son los Estados, en tanto que en Chile y Brasil es el municipio. Las decisiones que se transfirieron tienen que ver primordialmente con la administración de presupuestos y de personal (hiring and firing). Mientras que en Argentina y Brasil la descentralización trajo consigo la transferencia de responsabilidades en la financiación, lo que a su vez les da poder de decisión sobre los costos de personal; México y Chile mantuvieron un grado importante de centralización en estos dos aspectos.

Las mismas decisiones se descentralizaron en el segundo modelo, el subnacional con responsabilidad compartida, con la diferencia de que las funciones no se transfieren a uno sino a dos actores intermedios, uno regional y uno local, en forma complementaria. ***Típicamente la administración del personal se entrega al nivel departamental y la administración de los recursos que se destinan a la infraestructura y dotación al nivel municipal.***

1.3.2 Los modelos subnacionales con responsabilidad compartida. Este modelo, que se adoptó en la década pasada en Colombia y Bolivia, difiere del anterior que no resultó únicamente de la decisión de actores del gobierno central sobre cómo descentralizar, sino que su discusión involucró actores en distintos niveles, por lo que cada uno conservó una “cuota de poder” en la distribución de las competencias.

Esto, a su vez, complicó su implementación, dada la dispersión de funciones entre los distintos actores y su incapacidad para responsabilizarse integralmente de los distintos aspectos de la administración del servicio educativo. En el caso de Colombia la experiencia condujo, al finalizar la década, a una reformulación de la reforma, lo que permite ubicar a este país en el modelo subnacional.

⁶ DI GROPELLO, E. La descentralización de la educación y las relaciones de rendición de cuentas en los países latinoamericanos. Preal. [2004]. Disponible en Internet: <http://www.preal.org/Documentos/DiGropello2030.pdf>

La racionalidad de estos modelos no fue propiamente educativa. En buena parte ellos son el resultado de los intereses o motivaciones que impulsaron la mayoría de las reformas en la región durante la década pasada. Como afirman Kauffman y Nelson, este énfasis se debió especialmente a que existía en los países una agenda más amplia apoyada por actores cuyos intereses estaban por fuera del sistema educativo mismo.

En esta agenda es posible distinguir, entre otras, las motivaciones de tipo fiscal que caracterizaron el caso argentino en los primeros años, la expectativa de una mayor eficiencia en la asignación y uso de los recursos en Colombia, la necesidad de modernizar la administración del Estado y ganar competitividad, como se argumentó en el caso mexicano.

Se esperaba que las mejoras en la educación (mayor cobertura y calidad) se derivaran “naturalmente” de los cambios generados por ellas, no sólo porque el nuevo entorno institucional permitiría acercar las decisiones a las comunidades, sino por hacer responsables de estas decisiones a quienes las recibían.

Lo dicho anteriormente, también permite comprender por qué en estos modelos se enfatiza una relación de rendición de cuentas hacia arriba (de la instancia subnacional al gobierno central) sobre indicadores “macro” de la política educativa, como son la equidad en la asignación de los recursos y la eficiencia en el uso de los mismos.

1.3.3 Los modelos de autonomía escolar. Algo distinto puede decirse del tercer modelo, de autonomía escolar, donde la escuela es el actor central del proceso y como tal recibe del gobierno central tanto la transferencia de recursos como las competencias de administración de personal, a las que se añaden funciones propias de los centros educativos, como la organización de la enseñanza y las metodologías, así como la selección de textos y materiales educativos, muchas de las cuales se descentralizaron también en los países mencionados anteriormente (con excepción de México).

En este modelo se agrupan la reforma nicaragüense, así como las experiencias innovadoras de gestión de la educación pública –las escuelas comunitarias de El Salvador, Guatemala y Honduras- cuya característica principal es la creación de vínculos directos entre las comunidades con la administración del servicio y la búsqueda intencional de resultados educativos que son, a su vez, uno de los aspectos sobre los cuales se rinde cuentas.

Si bien es cierto, que las reformas descritas no tuvieron motivaciones educativas en sentido estricto, sí se buscaba con ellas crear entornos favorables para un mejor desarrollo educativo. El interés de los países en la educación, que caracterizó la discusión durante los años 90, surgió en buena parte de la alarma con los indicadores educativos (baja cobertura, alta repetición y exclusión de los

más pobres, entre otros) en momentos en que las teorías de desarrollo privilegiaban la inversión en capital humano como clave para la modernización, la reducción de la pobreza y la competitividad en mercados internacionales abiertos.

Muchas de las críticas a los sistemas educativos señalaron su excesiva centralización y la rigidez que caracterizaba su organización, así como el nivel de politización de los organismos de dirección educativa y de los docentes mismos. Era apenas lógico esperar que una transformación en la organización y la financiación de los sistemas de educación pública, que diera señales correctas y asignara los incentivos en forma correcta, trajera consigo cambios drásticos en el comportamiento de los indicadores educativos. Precisamente, se buscaba crear un entorno institucional favorable a un mejor desarrollo educativo.

1.3.4 Los nuevos roles de los actores involucrados. Todo proceso de descentralización exige la redistribución de las responsabilidades de los actores que intervienen. Para que las transferencias operen en un sentido democrático, es necesario que los actores desarrollen nuevas "capacidades" hasta el momento, ausentes o monopolizadas por otras instancias. Sin pretender ser exhaustivos, intentaremos plantear algunas de las más importantes tareas del momento.

Sin lugar a dudas uno de los mayores desafíos es la transformación de las funciones de la conducción educativa a escala nacional. El abandono de las tareas de administración de unidades educativas en forma directa, genera condiciones para construir un estilo de conducción y gestión, que le permite liderar el proceso de transformación educativa. ¿A qué tipo de capacidades estamos haciendo referencia?

En primer lugar, a la capacidad de **concertación**. Los procesos de descentralización conllevan una fuerte tendencia hacia el privilegio de los intereses y sentimientos particulares por encima de los nacionales (Puellez Benítez, 1993). La necesidad de mantener la unidad del sistema educativo nacional, implica la creación de ámbitos donde se acuerden las políticas nacionales, que requerirán de adaptaciones particulares en cada una de las jurisdicciones.

Estas políticas deben dejar de ser imposiciones del poder central frente a los gobiernos locales para transformarse en proyectos, planes y programas elaborados en forma compartida por las jurisdicciones. La capacidad de concertar del Estado nacional no se debe restringir a los acuerdos entre provincias. También, se requiere poder desarrollar una articulación permanente entre los actores de la comunidad educativa (gremios docentes y no docentes, estudiantes, padres, etc.) para su integración activa en la implementación de las estrategias.

Este mismo tipo de articulación es necesaria entre los miembros de la comunidad extraescolar (empresarios, sindicatos, partidos políticos, Ong's, etc.), con el objeto

de conocer sus demandas hacia el sistema y comprometerlos activamente en la acción educativa.

La segunda de las capacidades a la cual hacemos referencia es la de **información y evaluación**. En las últimas décadas se ha subestimado la necesidad de contar con información precisa para la toma de decisiones. En momentos de cambios rápidos como los actuales, se requiere un sistema de información e investigación, que sustente las estrategias para proponer a las jurisdicciones, con el objeto de mejorar la eficiencia y elevar la calidad del sistema.

Esta misma información es también necesaria para articular desde el Estado nacional con las otras políticas económico-sociales que se llevan adelante. Un párrafo especial merece la creación de un sistema nacional de evaluación permanente de la calidad educativa. Contar con un mecanismo eficaz de evaluación del rendimiento escolar y docente permitirá medir desempeños, incentivar su mejoramiento, asegurar el uso eficiente de los recursos y elaborar alternativas de atención focalizada en necesidades prioritarias.

Es imprescindible desarrollar la capacidad de **compensación**, vinculada a la necesidad de generar estrategias dirigidas a garantizar una efectiva igualdad de posibilidades. Esta tercera capacidad está ligada al peligro de que las políticas descentralizadoras, produzcan mayores niveles de desigualdad entre las diferentes jurisdicciones (Vollmer, 1995).

Las diferencias que anteriormente hemos analizado en el aspecto regional como en el socioeconómico, no podrán ser disminuidas si se deja cada grupo a merced de sus propios recursos. La capacidad de "discriminación positiva" está estrechamente relacionada a las anteriores. Las investigaciones y evaluaciones deben ser la base para la definición de las prioridades. La concertación debe convertirse en la garantía para que los recursos disponibles, no sean usados discrecionalmente en función de intereses político-partidarios coyunturales.

Por último, la conducción nacional debe recuperar la capacidad de **innovación y transformación pedagógica**. Al haberse liberado de la conducción de establecimientos, el Ministerio se encuentra en óptimas condiciones para focalizar su preocupación en recuperar el liderazgo técnico-pedagógico, el cual le permita encabezar los procesos de innovación educativa en el país. El anquilosamiento en los contenidos, tecnologías educativas, modelos de gestión, etc. al que ya hemos hecho referencia, obliga a generar las transformaciones que permitan poner a la educación, a la altura del actual desarrollo científico-tecnológico.

La alta concentración profesional del Ministerio debe combinarse con la posibilidad de integrar los aportes de la comunidad académica, en particular la universitaria. A través de experiencias piloto las innovaciones deben ponerse al

servicio de las necesidades detectadas en las jurisdicciones, privilegiando el desarrollo de estrategias no tradicionales.

En este sentido, uno de los principales desafíos es implementar acciones que permitan incorporar a otros agentes educadores que, a pesar de tener posibilidades más abarcadoras y menos convencionales, no siempre son incluidos por el sistema (Salonia, 1993).

Los organismos internacionales, con base en la experiencia comparada, enfatizan la necesidad de que estas capacidades se desarrollen previamente al inicio de los procesos de descentralización (Banco Mundial; 1988; Cepal - UNESCO 1992). Es evidente que ésta no es la situación que se ha vivido en el conjunto de los países de América Latina ni en el caso puntual de Argentina.

Como lo planteara Oszlak (1982), para el momento del surgimiento del Estado nacional, el proceso de desarrollo de estas "capacidades " no será espontáneo. Dependerá de las dinámicas sociales y políticas concretas, en particular del papel otorgado al Estado en la conducción del proceso.

Pareciera ser, que ninguna de las capacidades señaladas para el Estado nacional, pueden estar ausentes en la conducción educativa jurisdiccional. Es necesario concertar con los sectores que actúan en su propio territorio; investigar, evaluar y detectar las demandas de su población específica; evaluar las necesidades de atención focalizada de sus escuelas y generar o adaptar estrategias y técnicas a su particular realidad.

Junto con estas capacidades también necesitan gestionar y administrar de manera eficiente un sistema educativo cada vez más grande y fundamentalmente, generar condiciones de descentralización y de libertad en la toma de decisiones, para que se amplíen las posibilidades de participación de los actores de la comunidad educativa, en el ámbito de cada una de las instituciones. Finalmente, es en los propios establecimientos escolares donde la necesidad de generar nuevas capacidades aparece con más fuerza.

Actualmente, existe consenso en que la "revolución copernicana" que propone los procesos de descentralización exige mayores niveles de autonomía por parte de las escuelas (Namo de Mello, 1991). Sin embargo, ello no implica que exista unanimidad respecto del significado de la autonomía.

Desde ciertas perspectivas implica la autodeterminación por parte de la institución tanto de las metas y objetivos, como de los mecanismos que se consideran apropiados para arribar a ellos, al margen de las políticas y estrategias nacionales.

Por último, queremos señalar que **para que la descentralización signifique una sensible mejora en la calidad de la educación y un aumento en los niveles de**

equidad del sistema, es necesario que esté enmarcada dentro de importantes procesos de concertación de los diferentes actores educativos, políticos y sociales. Entre otras, existen por lo menos tres razones que permiten sustentar esta afirmación.

La primera de ellas hace referencia a que la implementación integral de los procesos de descentralización, requiere de períodos de tiempo que superan largamente los cuales prevén los calendarios electorales. De esta manera, un proceso de concertación política permite que, aún cambiando el equipo que gobierna el sistema, los actores tengan seguridad en la continuidad de las estrategias de cambio. Sólo a partir de esta seguridad es posible que comiencen la difícil tarea de abandonar sus roles tradicionales. En este sentido, **una estrategia de descentralización debe comprenderse como una política de Estado**, más allá del gobierno que ejerza ocasionalmente su conducción (Tiramonti, y Filmus, 1995).

La segunda de las razones está vinculada a la **energía social necesaria para producir una transformación educativa de tanta magnitud.** Ella requiere la posibilidad de concitar el apoyo del conjunto de los sectores de la sociedad. Por un lado, de los miembros de las comunidades locales que hasta ahora no tuvieron protagonismo en el hecho educativo y a quienes se procura incorporar al abrir las escuelas a su participación. Por otra parte, de quienes deben implementar los objetivos de la transformación: **los docentes.** Ellos son los únicos capaces de hacer real el proceso de creación de mejores condiciones de autonomía, al interior de las escuelas. Ningún cambio llegará a las aulas sin su participación.

Todas las transformaciones están destinadas a quedar en la normativa y en los papeles si los docentes no se incorporan activa y conscientemente a trabajar en la dirección del cambio. Un punto clave es lograr acuerdos que incluyan a las asociaciones magisteriales a partir de los cuales **los procesos de descentralización se conviertan en caminos para la mejora de las condiciones materiales y profesionales de su trabajo.** El temor de maestros y profesores al deterioro de las ya difíciles situaciones laborales, suele convertirse en uno de los principales obstáculos para alcanzar el éxito de la descentralización.

Finalmente, no es posible decidir e implementar "centralizadamente un proceso de descentralización". Ello va contra su propia esencia. Si el objetivo principal está en generar mayores y mejores condiciones de autonomía en el ámbito educativo, **el proceso de descentralización debe convertirse en un ejercicio concreto de elaboración de políticas que permitan la adaptación a las condiciones particulares de cada jurisdicción y comunidad.** Esta perspectiva obliga a que también sea "participativa" la estrategia que posibilite alcanzar, mayores niveles de participación en cada institución.

La concertación entre los actores que intervienen en el ámbito local es un correlato necesario de los acuerdos que, a escala nacional, deben permitir contar con el consenso político, la energía social y los tiempos pedagógicos necesarios para alcanzar los objetivos democratizadores, que se esperan de los procesos de descentralización educativa.

1.4 LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN COLOMBIANA

En el trabajo realizado por Torres y Duque, se reconstruye el itinerario de la descentralización educativa en Colombia, distinguiendo tres momentos o etapas, que han obedecido a diversos énfasis y objetivos trazados por los Gobiernos correspondientes, en su propósito funcional de organizar el sistema y de dar solución a los múltiples problemas planteados en la prestación del servicio educativo.

La primera etapa corresponde al período comprendido entre 1968 y 1986, y se caracteriza por la tendencia a descentralizar la administración y centralizar la política educativa, por la vía de la desconcentración administrativa y la nacionalización del gasto educativo; medidas que se realizan en un contexto de regionalización y nuclearización educativa. Este período configura los antecedentes de la descentralización propiamente tal, que inicia en 1986.

La segunda etapa va de 1986 a 1990, y se caracteriza por una tendencia hacia la municipalización de la educación, manteniendo una visión restringida en las reformas por medio de la desconcentración y la delegación de algunas funciones en las entidades territoriales. En esta etapa se establecen los objetivos y se adoptan las normas legales para la descentralización funcional del sector educativo.

La etapa actual, se inicia en 1991 con la promulgación de la nueva Constitución y con las propuestas del Plan de Apertura Educativa de la administración Gaviria. Se dictan las normas legales para el reordenamiento organizativo y territorial del sector educativo, revalorizando la función de los Departamentos, y fortaleciendo las medidas tendientes a la descentralización administrativa, centralizando las decisiones financieras y políticas.

1.4.1 Desconcentración administrativa, nacionalización y regionalización de la educación. Los antecedentes inmediatos del proceso de descentralización educativa que se realiza actualmente en Colombia, los encontramos en el período comprendido entre comienzos de la década de los años 50 y finales de la década de los años 70.

Hacia la mitad del siglo se manifiestan en la sociedad colombiana los síntomas de profundas transformaciones estructurales (crecimiento demográfico, urbanización, industrialización, expansión de las comunicaciones, entre otras) las cuales, a

pesar de estar enmarcadas en un clima de violencia política y social, representaban factores de cambio que a la vez presionaban por modificaciones en el sistema educativo.

Esta situación se expresó de manera evidente en un incremento extraordinario de la demanda escolar. Por ejemplo, entre 1945 y 1957, mientras la población aumentó en un 36%, el número de alumnos inscritos en la educación primaria creció en un 104% (82% en la pública y 498% en la privada), especialmente en las zonas urbanas (111% y 537%), mientras que en las zonas rurales no aumentaron sino en un 57%. Los matriculados en la enseñanza secundaria se triplicaron durante el mismo período, en las distintas modalidades educativas ofrecidas. No obstante, el aumento fue mayor en el sector privado (307%) que en el sector público (131%)⁷.

Con el aumento de la población en edad escolar y la demanda creciente por atención, unido a la expansión desordenada y segmentada del sistema y a su incapacidad para garantizar la equidad y calidad del servicio, el esquema centralista característico del sector educativo, se vio exigido por primera vez⁸.

Para responder a las nuevas exigencias se utilizaron dos estrategias, ambas tendientes a fortalecer el nivel central: la desconcentración administrativa del sector educativo en entidades “descentralizadas” del orden nacional, que buscaban liberar al Ministerio de Educación de la prestación de servicios directos, y la nacionalización de la educación, entendida como el traspaso a la Nación de la responsabilidad financiera del servicio educativo.

1.4.2 Descentralización administrativa de la educación. La desconcentración administrativa de servicios del sector educativo se inició a comienzos de la década de los años 50, y tuvo su punto culminante en la Reforma Constitucional de 1968. En ésta se consagra, como medida de modernización del Estado colombiano, el cumplimiento de muchas de las responsabilidades de la Nación a través de institutos y entidades “descentralizadas”, adscritas a los distintos ministerios, las cuales, si bien cuentan con cierta autonomía jurídica y presupuesto propio, son realmente entidades del orden nacional en las que se desconcentran ciertas funciones específicas⁹.

Mediante el Decreto-Ley 3157 de 1968 se reestructuró el Ministerio de Educación Nacional y se dictaron disposiciones para reformar todo el sector educativo. Estas reformas mantuvieron el principio fundamental de “centralización política y descentralización administrativa” —característico de la organización y

⁷ MINE, Helg. La educación en Colombia 1918-1957. Bogotá: CEREC, 1987. p. 195 y ss.

⁸ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-DNP. La revolución pacífica: plan de desarrollo económico y social 1990-1994. Santafé de Bogotá, 1991. p. 95.

⁹ Ibid, p. 513.

funcionamiento del Estado colombiano desde la Constitución de 1886—, y tuvieron como propósito resolver los problemas referidos a las competencias entre los ámbitos nacional, departamental y municipal; al financiamiento y a la organización del sector.

Para el efecto se reestructuraron y crearon una serie de institutos nacionales especializados adscritos al Ministerio de Educación, que operaban en los departamentos a través de “regionales” y “seccionales”, con el fin de desconcentrar el desarrollo de actividades en los ámbitos de la cultura, el deporte, la ciencia, la tecnología, y la educación superior, entre otros.

Además, mediante el mismo decreto, se crearon en cada una de las unidades territoriales y en el Distrito Especial de Bogotá, entes administrativos para el manejo de los recursos financieros (Fondos Educativos Regionales) y para la administración del personal docente de la Nación (Juntas de Escalafón Departamentales).

Los Fondos Educativos Regionales (FER), fueron creados como mecanismos de desconcentración de las funciones de tesorería (instrumentos de pago a los maestros en las regiones), destinados a atender con aportes nacionales, departamentales y municipales el sostenimiento y expansión de los servicios educativos en los planteles oficiales de educación primaria, secundaria, media y de carreras intermedias; y como mecanismos de control y manejo de los recursos fiscales y del personal docente y administrativo (según nuevas funciones asignadas en los años 1971 y 1976-1977).

Estos fondos, pese a ser concebidos como organismos de orden territorial, son administrados conjuntamente por la Nación y por los respectivos departamentos; carecen de personería jurídica y tienen un considerable grado de intervención y vigilancia por parte del nivel central, a través de un delegado permanente del Ministro de Educación, quien cumple una serie de funciones fiscalizadoras y administrativas tales como aprobar los presupuestos anuales de ingresos y

· A partir de 1968 se crearon varios establecimientos públicos y se adscribieron al MEN otros ya existentes, a saber: el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales, COLCIENCIAS (1968); el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte, COLDEPORTES (1968); el Instituto Colombiano de Cultura, COLCULTURA (1968); el Instituto Colombiano de Construcciones Escolares, ICCE (1968); el Fondo Universitario Nacional (creado en 1954) y convertido en 1968 en el Instituto Colombiano de Fomento de la Educación Superior, ICFES, como órgano rector de las universidades en Colombia: el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, ICETEX, (1959); el Instituto Caro y Cuervo (1942) y el Instituto Colombiano de Cultura Hispánica (1951). Además, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP (1958) y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, creado en 1957 (adscrito al Ministerio del Trabajo, pero parte del sistema educativo). Las entidades mencionadas, junto con cinco universidades de carácter nacional, teóricamente coordinadas por el MEN conformaban, según la reforma de 1968, el sector educativo a nivel de la nación.

egresos, y ratificar las decisiones de las autoridades departamentales. Aunque el representante legal del fondo es el gobernador, sus actos en tal calidad quedan subordinados y sometidos a la vigilancia del “delegado” ministerial. Este papel denota una excesiva injerencia del Ministerio de Educación en la administración educativa departamental¹⁰.

Las Juntas de Escalafón Departamentales, fueron creadas con la función de escalafonar al personal docente nacional de primaria y secundaria, y con el fin de lograr una mayor eficacia administrativa en la clasificación de los mismos. En este sentido, la creación de las Oficinas Seccionales y las Juntas Departamentales de Escalafón, se pueden considerar como medidas de desconcentración administrativa.

Con la creación de estas entidades se consolida un esquema administrativo a nivel territorial de la educación primaria y secundaria, en donde los órganos electivos de las regiones perdieron casi toda injerencia en la definición de políticas y en la organización y administración autónoma de los servicios educativos. La desconfianza acerca de la eficiencia de la gestión administrativa y financiera de los gobiernos seccionales, consagraba una vez más un régimen a medio camino entre la centralización y la descentralización¹¹.

Una característica permanente de todo este período, se expresa en las dificultades existentes para garantizar la financiación del servicio educativo. Por ello, desde 1960 se toman dos medidas de considerable importancia para el sector. Mediante el Decreto 1637 de 1960 se reorganiza el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con una estructura modelo establecida por la recién creada Secretaría de Administración de la Presidencia de la República.

Por otra parte, ante la creciente desproporción entre los disminuidos recursos departamentales y el aumento de la demanda por educación, que se expresó en la imposibilidad de los departamentos para atender el pago del magisterio — situación agravada por la “politiquería” y las prácticas clientelistas imperantes en las regiones que interfieren en el nombramiento y estabilidad de los maestros¹²—, se “nacionalizó” el gasto educativo mediante la sanción de la Ley 111 de 1960, que pasó a la Nación, en un plazo de cuatro años, la totalidad del costo de los servicios personales en educación primaria oficial, dejando la administración de los docentes a cargo de los entes territoriales. Pero por consideraciones jurídicas,

¹⁰ GÓMEZ-BUENDÍA, Hernando y LOSADA LORA, Rodrigo. Organización y conflicto: la educación primaria oficial en Colombia. Bogotá: CIID, 1985. Véase también HANSON, M. Reform and governance in the Ministry of Education: the case of Colombia”. In: International Review of Education, N° 20 (1974).

¹¹ URRUTIA, Miguel. 40 años de desarrollo: su impacto social. Bogotá: Biblioteca Banco Popular-Fedesarrollo, 1990. p. 144 y ss.

¹² GÓMEZ-BUENDÍA y LOSADA LORA, Op. cit., p. 71-77,

políticas y administrativas, los departamentos continuaron sufragando parte considerable de los costos educativos.

Aunque en la ley, la nómina de primaria financiada por la Nación fue “congelada”, se autorizó a los departamentos el nombramiento de maestros con cargo a sus ingresos fiscales. Sin embargo, ante la imposibilidad de ejercer el control administrativo efectivo por parte del ministerio, la congelación no tuvo efectos reales en la práctica y el desorden por las demoras en el pago a los maestros, generó un malestar social continuo en el sector.

Esta situación marcó el comienzo de los llamados “maestros nacionalizados”, que tuvo el efecto administrativo de diversificar de manera poco controlada los regímenes de contratación y de salarios regionales. Estos regímenes son paralelos al régimen nacional de los maestros de los planteles nacionales, que eran la mayoría de los colegios de secundaria existentes.

Otras medidas legales en este sentido fueron: la Ley 33 de 1968, que reglamentó la Ley 111 de 1960, y estipuló que la Nación pagaría el magisterio de primaria hasta un valor equivalente a la cuantía total de los sueldos que en cada unidad territorial rigiera a diciembre de 1960, más una suma cedida como parte del impuesto a las ventas (30%); y la Ley 46 de 1971, que modificó la Ley 111 de 1960, creando, a partir de 1973, una fuente de financiación estable para la educación primaria y secundaria: el 74% del situado fiscal.

En un sentido general, podemos constatar que a partir de la Ley 111 de 1960 comienza a desarrollarse un complejo sistema de transferencias presupuestales entre la Nación, los departamentos y los municipios para el financiamiento de la educación oficial. Al mismo tiempo, desde el punto de vista administrativo, se inicia un creciente y peligroso divorcio entre competencias y recursos, lo cual será una característica predominante del sector educativo hasta su redefinición a principios de la década de los noventa.

En síntesis, tres hechos importantes se desprenden de las reformas mencionadas: Primero, las Asambleas Departamentales y los Concejos Municipales perdieron toda injerencia en la formulación de las políticas, en el manejo organizativo y en la administración de los servicios educativos.

Segundo, aparecen los FER como un complejo ente híbrido entre centralización y descentralización, encargado de orientar la administración y la organización educativa regionales, (reconociéndoseles un relativo éxito en asegurar la destinación de los recursos nacionales a la educación y en solucionar el problema secular de pago oportuno a los maestros); y tercero, se legitima a partir de 1971 el situado fiscal como un mecanismo de transferencia de recursos financieros nacionales hacia los departamentos, con destinación específica para el pago de los gastos corrientes de funcionamiento de la educación primaria.

Sin embargo, el situado fiscal nunca llegó a ser una cesión efectiva de recursos bajo responsabilidad de los entes territoriales, ya que se hacía mediante el manejo central de los Fondos Educativos Regionales. Concebida entonces como una transferencia para estimular y fortalecer las finanzas en el nivel departamental, se ha reconocido que no obstante, “esta medida ocasionó la nacionalización de estas actividades por el manejo central de sus funciones”¹³.

Adicionalmente, en los llamados Territorios Nacionales —que eran considerados en el concordato como “territorios de misión”—, la iglesia ejerce funciones de administración educativa, éstas sí completamente descentralizadas. Los aportes de la Nación para estos efectos se hacen a través de un rubro denominado educación contratada, cuya mayor parte está dirigida a financiar los gastos educativos, con un fondo adicional a disposición de la Nunciatura Apostólica, con fines de redistribución.

1.5 NACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

En un nuevo intento por reorganizar el sistema educativo y reformular las funciones del Ministerio de Educación Nacional, se tomaron dos medidas que plantearon la necesidad de un nuevo modelo de administración pública de la educación: por una parte, mediante la Ley 28 de 1974 (complementada posteriormente con el Decreto 088 de 1976), se intentó la descentralización administrativa de los planteles y recursos educativos, sobre la base de una coordinación mayor en la acción gubernamental y el fortalecimiento de los entes seccionales y; por otra, se determinó la nacionalización del gasto de la educación primaria y secundaria oficial, mediante la Ley 43 de 1975.

En esta última se estableció, con mayor amplitud que en la nacionalización de 1960, que la enseñanza en estos niveles era “un servicio público a cargo de la Nación”. Para el efecto, se ordenaron las finanzas del sector educativo y se dio facultades al gobierno —que éste no utilizó— para que unificara los regímenes salariales y las prestaciones sociales del magisterio. Además, se mantuvo la competencia nominadora en las Juntas Administradoras de los FER, pero se fortaleció en estos aún más el papel de los delegados del Ministerio.

El nivel central asumió el pago de los docentes y de los funcionarios directivos y administrativos que habían sido nombrados por autoridades departamentales. Las razones de esta medida fueron predominantemente laborales, sindicales y políticas. En tanto las consideraciones fiscales, de gestión y de administración fueron completamente subordinadas, todo el proceso posterior de delegación, desconcentración y descentralización de la educación ha estado dirigido a restablecer la competencia de los niveles subnacionales en materia de gestión y

¹³ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-DNP, Op. cit., p. 513.

financiación del personal. De hecho, una de las metas principales del camino peculiar de descentralización seguido por Colombia desde mediados de los años ochenta, consiste precisamente en la búsqueda de la solución al problema fiscal ocasionado por la llamada nacionalización de los maestros en 1975¹⁴.

Como hemos visto, desde 1968 se venían tomando distintas medidas de delegación y desconcentración de la educación, las cuales cobraron especial vigor a mediados de los años 70, manteniéndose con ajustes en las propuestas descentralizadoras de los años 80. Fueron medidas que obedecieron a un movimiento global de la administración pública, movimiento que comprendió el ordenamiento de pautas de planeación y financiación para los niveles subnacionales y la búsqueda de subordinación de las actividades de estos niveles a los planes nacionales de desarrollo.

La evolución legal desde 1975, cuando se produjo la nacionalización o centralización en el Ministerio de Educación Nacional de las decisiones fiscales, administrativas y educativas del sector, pone en evidencia un camino que va desde las figuras de la delegación y la desconcentración, entre fines de los años 60 y la primera mitad de los años 80, hasta leyes que, con dudas y con retrocesos, propugnan por la descentralización¹⁵.

Entre tales medidas cabe citar el Decreto 088 de 1976, que formuló el reordenamiento del sistema educativo por niveles y la reorganización interna del Ministerio de Educación Nacional. Se crearon los Centros Experimentales Pilotos, CEP, localizados en las regiones y con la función principal de apoyar la gestión académico-administrativa de la educación. Son entidades técnico-administrativas dependientes del MEN, a través de las cuales se buscaba ejercer la descentralización administrativa de los programas de mejoramiento cualitativo de la educación y la capacitación de docentes.

En esta misma reorganización se creó, dentro del Ministerio, la Dirección General de Capacitación y Perfeccionamiento Docente, Currículo y Medios Educativos, que tuvo como papel principal iniciar el diseño, la experimentación y la implantación en todo el territorio nacional del nuevo currículo de educación primaria y secundaria. Además, se suprimió el Instituto Colombiano de Pedagogía, ICOLPE, trasladando la responsabilidad de la investigación educativa al Centro de Investigaciones de la Universidad Pedagógica Nacional.

En contravía del proceso mencionado, en tanto aumentaba la confusión en el proceso de gestión y la duplicidad de funciones entre los niveles territoriales,

¹⁴ ROJAS, Fernando. Un modelo para el reordenamiento institucional y la financiación de la educación dentro de un marco de descentralización. (Mimeo). Bogotá, 1993. p. 17.

¹⁵ Ibid., p. 16.

pocos meses después de la llamada “nacionalización de la educación”; mediante el Decreto 102 de 1976, se “descentralizaron” los planteles nacionales de educación secundaria y se estableció que su administración financiera se hiciera a través de los FER, separando en consecuencia la función de administración, de la financiación y del vínculo laboral de los docentes.

Por otra parte, y después de dos intentos fallidos por dotar al sector educativo de un estatuto docente (Decreto 223 de 1972 y Decreto 128 de 1977), y tras un largo proceso de negociación entre el gobierno y las organizaciones gremiales del magisterio, se promulgó el Decreto 2277 de 1979, que sustituyó la legislación que había enmarcado el quehacer docente durante más de treinta años.

En éste se estableció, entre otros aspectos, un escalafón docente ampliado y unificado; menor tiempo de servicios para el ascenso; robustecimiento del derecho de defensa laboral; ampliación del poder y la participación sindical en las Juntas de Escalafón; tratamiento especial de los docentes “sin categoría” y de los “sin título”; y declaratoria de los docentes como funcionarios públicos “de régimen especial”.

En resumen, podemos decir que la Reforma Constitucional de 1968 permitió reforzar el poder del ejecutivo nacional y, en ese sentido, la legislación de la década del 70 apuntaló formas administrativas caracterizadas por enfoques centralistas y tecnocráticos.

Por ello, ni la llamada descentralización por servicios, ni la desconcentración administrativa de éstos mediante convenios del tipo FER, con los departamentos, intendencias y comisarías, lograron el efecto esperado de someter el desarrollo del sector a un plan ordenado nacionalmente o de comprometer la responsabilidad de las entidades territoriales en las acciones complementarias, para garantizar la calidad del servicio educativo.

Las formas de desconcentración de la administración educativa, tales como los Fondos Educativos Regionales, los Centros Experimentales Piloto, las Juntas de Escalafón y las Secretarías Departamentales de Educación nunca han logrado ser medios efectivos de descentralización, en su acepción más precisa, por la desorganización administrativa, la incapacidad técnica y la indefinición —o duplicación— de funciones y competencias en el sector; pero principalmente, porque siempre la toma de decisiones y la gestión de los recursos financieros y de las plazas docentes nacionales y nacionalizadas, ha estado en manos del gobierno central a través de los delegados del Ministerio de Educación Nacional, por lo menos hasta la expedición de las leyes 24 de 1988 y 29 de 1989, como veremos más adelante.

La llamada nacionalización de la educación condujo entonces, por una parte a incrementar la irresponsabilidad de las entidades territoriales en su contribución

financiera al sector, y, por otra parte a adelantar acciones complementarias de contratación de docentes en forma desordenada y bajo formas contractuales poco idóneas, que han comprometido seriamente el logro de la calidad de la educación y las condiciones laborales de los docentes.

Según la situación descrita anteriormente, las crecientes responsabilidades que la Nación asumió como resultado de la aplicación de la Ley 43 de 1975, llevaron a que en el Ministerio de Educación Nacional se concentraran un exceso indebido de funciones y de trámites administrativos, impidiéndole desarrollar verdaderamente sus funciones centrales de dirección, regulación y control de las políticas educativas.

Como hemos visto, la nacionalización de los docentes de primaria se hizo en 1960 y la de los de secundaria entre 1976 y 1980. Paralelamente, en 1979, se unificaron los estatutos profesionales de los docentes de primaria y secundaria, y los regímenes salariales del magisterio en todos los departamentos. Estas dos últimas medidas de carácter centralizador: nacionalización del gasto y estatuto docente no fueron acompañadas de suficientes soportes administrativos, de manera que el Ministerio vio multiplicada su planta y sus funciones sin ningún refuerzo de organización y gestión.

Por otra parte, las estrecheces fiscales de la época y los muy deficientes sistemas de información del sector, llevaron a que los departamentos y la Nación acumularan una gran deuda de salarios y prestaciones sociales, que se convirtió en la causa de recurrentes huelgas y conflictos entre el magisterio y el Estado nacional, debilitando su credibilidad y perjudicando la calidad del servicio. Sólo en 1990 se abordará integralmente este problema, con la creación del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio.

En síntesis, en el sector educativo se dio un proceso de centralización y concentración de funciones administrativas y financieras, en busca de la racionalidad económica y de la equidad en el pago de los docentes, cuya remuneración dependía no tanto de sus calificaciones y de su trabajo como de su vinculación con el nivel nacional, departamental o municipal.

A la vez, mediante las tres reformas administrativas del Ministerio durante esta etapa (Decreto 1637 de 1960, Decreto 3157 de 1968 y Decreto 080 de 1976) se intentó reorganizar el sector y construir un verdadero sistema educativo nacional —aún orgánicamente inexistente—, como base para lograr la cobertura universal de la educación básica primaria y la ampliación de la secundaria; la equidad en la atención de grupos y regiones; y los elementos mínimos para garantizar un mejoramiento cualitativo de la misma.

Vemos entonces que, a pesar de las valiosas experiencias obtenidas mediante la desconcentración, se generó una yuxtaposición de instancias y de funciones que

incrementó la segmentación y desarticulación del sector educativo. Esta situación se expresó en la existencia de “varios sectores educativos” en el país: el de las Secretarías de Educación; el de los programas del Ministerio, ubicados en las regiones; el de los organismos descentralizados de educación a nivel nacional, que a la vez sedes, concentran y crean sus propias seccionales; y el de los procesos educativos que se dan a nivel regional. A la vez, esta situación dio lugar a la existencia de concepciones y formas distintas de asumir la descentralización, con la consecuente pérdida de coherencia e integridad del proceso.

1.6 REGIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

La educación colombiana a mediados de la década de los setenta mostraba un desarrollo desigual y diferenciado entre las distintas regiones del país, entre las zonas urbanas y rurales, y entre las ciudades y los pequeños centros de población. Esta situación evidenciaba, por una parte, la inequidad del sistema educativo reflejada en la desigual oportunidad de acceso al mismo.

También, el desconocimiento de la realidad regional y local generada por la persistencia del centralismo, lo cual se reflejaba en la falta de adecuación del currículo al medio, en el funcionamiento de modalidades educativas ajenas a las características de las regiones y localidades, en la carencia de una estructura técnico-administrativa en los niveles subnacionales y en la subutilización de los recursos, todo lo cual incidía negativamente en la calidad del servicio educativo.

Frente a esta situación, el gobierno central buscó armonizar las diferentes políticas sectoriales con los intereses, necesidades y recursos regionales. El eje principal de la política de descentralización lo constituyó la planificación regional, y la estrategia se orientó —tal como hemos visto— a reorganizar los aspectos financieros, administrativos y curriculares del funcionamiento del sector.

Estos propósitos buscaban además que las comunidades de las diferentes entidades territoriales del país pudieran participar más activamente en el conocimiento de su realidad, en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas y en la ejecución de las diferentes actividades, con el objeto de que los procesos de planeación y administración pudieran racionalizarse a nivel regional y local dentro de una concepción global de la educación nacional, en el marco de la centralización de la política y la descentralización administrativa de los servicios¹⁶.

¹⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, COLCIENCIAS Y COLCULTURA. Regionalización de los programas de desarrollo educativo, científico-tecnológico y cultural en Colombia. En: REUNIÓN DEL CONSEJO INTERAMERICANO PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. (11: 1980: Bogotá). Mimeo.

En esta perspectiva, y siguiendo los lineamientos y las experiencias desarrolladas en otros países de la región, se inició un proceso de regionalización para la planificación y administración de la educación.

De hecho, en América Latina se venían realizando procesos de regionalización educativa desde los años sesenta, bajo diversos enfoques y modalidades: como estrategia de planificación; como forma de administración básica sectorial; o como forma de gobierno y administración territorial.

Estas modalidades no se dan siempre en forma absoluta ni son necesariamente excluyentes entre sí. Aparecen con un alcance global o sectorial y pueden presentar una cobertura nacional o parcial. Sin embargo, una característica importante en la mayoría de los casos es la presencia de tendencias hacia la centralización política y la descentralización administrativa.

La regionalización fue concebida e implantada inicialmente como un instrumento tecnocrático de planificación para superar los problemas del desarrollo desequilibrado y desigual en el interior de los países; y como un proceso tendiente a hacer más eficiente la prestación del servicio educativo —en cuanto a la eficiencia interna del sistema y a la ampliación de su cobertura—; enfatizando además la incidencia del sector educativo en el desarrollo socio-económico a nivel regional y local.

Posteriormente, fue concebida como elemento de integración de la realidad nacional, incluyendo en su dinámica la necesidad de ampliar la participación de los distintos sectores de la comunidad en la gestión y manejo de la acción educativa, donde la escuela asume el rol de elemento animador del desarrollo.

Entre los instrumentos de planificación identificados para fomentar y facilitar la participación podemos mencionar entre otros, el mapa escolar, la microplanificación, el currículo comunitario y la nuclearización. Esta última, concebida originalmente como una innovación surgida de la base social y educativa, se convirtió luego en un importante instrumento para operacionalizar una concepción de desarrollo educativo en cuyo eje está la regionalización con

· En 1980 la Organización de Estados Americanos. OEA, recogió la tendencia a incrementar los procesos de regionalización educativa que se venían presentando en distintos países de la región. Creando el Programa Regional de Desarrollo Educativo (PREDE) y auspiciando un Proyecto Multinacional que se inició en el bienio 1980/1981, en cumplimiento del 'consenso de Bogotá sobre Regionalización Educativa a Nivel Nacional'. Los objetivos y actividades del Proyecto Multinacional tenían como líneas comunes de trabajo el fortalecimiento de la descentralización de la administración educativa, la organización y expansión de la nuclearización, la investigación diagnóstica para elaborar modelos curriculares comunitarios y la institucionalización de la regionalización como un nuevo modelo de planificación y administración, fomentando la coordinación intersectorial en la labor educativa.

todas sus variables y la descentralización de la gestión con todas sus posibilidades.

En Colombia la regionalización se concretó con el establecimiento del Programa mapa educativo, mediante el Decreto 181 de 1982.

El programa contaba con antecedentes de experiencias nacionales: Núcleos Escolares en 1959 para las zonas afectadas por la violencia; Concentraciones de Desarrollo Rural en los años 1973-1974 como parte del programa Desarrollo Rural Integrado (DRI); Centros Auxiliares de Servicios Docentes (CASD), creados en las capitales departamentales —mediante el Decreto 327 de 1979—, para ampliar la extensión de la enseñanza media diversificada, propiciar la mejor utilización de los recursos disponibles y lograr la ampliación de la cobertura en el nivel de Educación Media Vocacional.

La implementación del programa se inició en 1977, en el departamento de Antioquia que fue seleccionada como región piloto para iniciar el proceso de nuclearización. En los municipios de Rionegro y La Ceja se hizo un primer diagnóstico y planeamiento integrado de los centros docentes, y posteriormente se diseñó la estructura para todo el departamento.

A partir de 1978, se procedió a su institucionalización en todas las regiones de acuerdo con las condiciones existentes en cada una de ellas, mediante la puesta en funcionamiento de 353 núcleos, 13 distritos y la adecuación de las Secretarías de Educación al sistema propuesto para Antioquia. Para el año 1986, ya existían 1380 Núcleos y 80 Distritos operando en todo el país.

Los objetivos del programa eran: desarrollar una metodología de microplaneación, que reorganizara el sistema educativo a nivel local, zonal y seccional o regional; proporcionar bases para el desarrollo de políticas de descentralización, de mejoramiento cualitativo, de optimización de los recursos, de integración de la población al proceso educativo y degeneración de acciones de planificación a partir del conocimiento de las necesidades regionales; y el cambio de la función de supervisión hacia formas de asesoría técnico pedagógica.

Esta nueva estructura se organizó en Núcleos de Desarrollo Educativo a nivel local, Distritos Educativos a nivel zonal, Secretarías de Educación y/o entidades educativas que se establezcan, a nivel seccional, y el Ministerio de Educación y los institutos descentralizados del sector, a nivel nacional.

A través de este programa, se buscaba darle al proceso de descentralización mayor coherencia y solidez mediante la organización de estructuras administrativas a nivel local, zonal y regional, ubicando en la base del sistema los procesos de planificación y participación activa de las comunidades en la prestación del servicio educativo.

Sin embargo, a pesar de sus bondades innegables y de los antecedentes mencionados, el programa encontró fuertes resistencias dentro del sector educativo. Unas, por razones de competencia con el papel de los supervisores, por haber sido percibido como instrumento de control administrativo. Otras, por la forma de diseño e implantación del programa.

De esta manera, los Distritos Educativos fueron vistos como una forma de competir con los Secretarios Departamentales de Educación en el nombramiento y traslado de los maestros, y los Núcleos Educativos como una forma de control administrativo local, pero sin instrumentos adecuados para el efecto. La planeación siguió siendo centralizada y las regiones se sintieron defraudadas al no recibir respuesta a sus necesidades fundamentales.

En la realidad —y con contadas excepciones— el programa fue implantado sin consultar las peculiaridades regionales y locales, y al margen de la compleja organización institucional existente; por tanto se mantendrá como una estructura paralela hasta 1990, cuando será reorganizada y adaptada al nuevo rumbo del proceso de descentralización de la educación.

Por otra parte, a comienzos de la década de los ochenta se produce un hecho que resulta determinante para la organización integral del sector educativo en el país. La sanción de la Ley 80 de 1980, que reorganizó el sistema de educación posecundaria, acentuó en la práctica el papel del ICFES en este nivel educativo, aumentando su autonomía frente a la dirección del Ministerio de Educación Nacional. Este orienta entonces sus acciones y sus recursos cada vez más a la atención de los niveles de enseñanza preescolar, primaria, secundaria y media.

Aunque se planteó para el nivel superior, una organización de tipo nuclear regionalizada alrededor de algunas universidades que se constituyeran en núcleos de apoyo para el desarrollo de otros centros educativos, este propósito no logró la consolidación de un sistema universitario estatal fuerte y coherente, acentuando por el contrario, una mayor diferenciación del sector público y el privado¹⁷.

1.7 MUNICIPALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN

La compleja organización del sistema educativo y el crecimiento acelerado de la cobertura en todos los niveles, así como la diversificación y ampliación de la demanda, hacen evidente en el decenio de los ochenta la inadecuación de la estructura y de la gestión administrativa del sector educativo¹⁸.

¹⁷ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-DNP, Op. cit., p. 104.

¹⁸ Ibid., p. 107.

En la primera mitad del decenio se produjo un estancamiento, reforzado por una coyuntura depresiva en la economía nacional y por una profunda crisis fiscal¹⁹. En la segunda mitad del decenio se inicia un proceso de reordenamiento institucional, articulado a las exigencias de la modernización estatal, cuya motivación explícita, está orientada al mejoramiento de la eficiencia administrativa y económica, y a un cierto interés por incrementar la autonomía regional y local y la participación ciudadana²⁰.

Durante el período 1986-1990 predomina la tendencia hacia la municipalización de los servicios públicos, con un alcance restringido a la delegación y desconcentración de funciones. Se establecen los objetivos y se adoptan las normas legales para la descentralización administrativa del sector educativo; por ello, se le considera como la primera etapa del actual proceso descentralizador.

Al respecto, Sarmiento²¹ ha planteado que en Colombia la necesidad de descentralizar nace, en primer lugar, como un reconocimiento de la insuficiencia de los recursos centrales para atender adecuadamente los servicios que le competen. Los ingresos no alcanzan para cubrir las necesidades del sector y los costos de mantener la operación central son muy elevados. Aunque esta motivación no se suele hacer explícita, se puede considerar dentro del objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en el funcionamiento del Estado.

En segundo lugar, la descentralización busca la equidad en la asignación del gasto público. Más que un resultado propio de la descentralización, ésta es la expresión de una voluntad política para utilizar la transferencia de recursos financieros como medio para mejorar la equidad en el gasto. A la vez, puede ser interpretada como un reconocimiento de que la distribución del gasto público en educación hecha desde el centro ha sido inequitativa por regiones y por grupos sociales.

En tercer lugar, la descentralización propende por la democratización, en el sentido de abrir espacios de participación a la comunidad seccional y local, para mejorar el control social sobre las instituciones del Estado.

Como complemento, se hace énfasis en la necesidad de responder en los distintos aspectos educativos a la diversidad regional y cultural, aprovechando la capacidad e iniciativa de cada territorio.

¹⁹ COYUNTURA ECONÓMICA. Vol. XV, N° 1 (abr. 1985). Bogotá. p. 9-91.

²⁰ DUGAS, J., et. al. Los caminos de la descentralización: diversidad y retos de la transformación municipal. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992. p. 74-75.

²¹ SARMIENTO, Alfredo. Informe nacional sobre Colombia. En: SEMINARIO PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA EN PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN. (1°: 1993: Brasilia). Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Brasilia. (Mimeo). p. 2.

El énfasis en la municipalización de la educación se deriva, en gran medida, de los análisis y recomendaciones emanados de los informes de la Misión Bird-Wiesner y de la comisión del Gasto Público, donde se trazan lineamientos para la reorganización estatal y la descentralización política, administrativa y fiscal de los distintos sectores sociales.

En cuanto a la situación financiera, el estudio de la Misión Bird-Wiesner²² se convirtió en el marco de referencia macroeconómico de la descentralización durante la administración Turbay, orientada hacia la reestructuración de las finanzas intergubernamentales, y la racionalización y eficiencia del gasto público, en su relación con la reforma del régimen departamental y municipal.

La Misión encontró que en el país existía una gran centralización en el recaudo de los impuestos y en el gasto estatal. La forma de asignación de transferencias, especialmente del situado fiscal y del impuesto a las ventas, ha hecho rígida la asignación presupuestal, ha disminuido el esfuerzo fiscal de los departamentos y municipios, y los ha hecho cada vez más dependientes de la Nación.

La mayor parte de la inversión la ejecutan entidades del orden nacional que reciben rentas con destinación específica y créditos externos sobre los cuales el nivel central ejerce un control formal.

En el citado informe se afirma que la transferencia nacional de recursos ha logrado una expansión considerable del servicio educativo y una regularidad en el flujo de recursos.

Sin embargo, se anota la necesidad de reforzar la organización y los sistemas de información de los FER para adecuarlos a los requerimientos de la planeación y del control. Se propone mejorar el sistema de financiamiento de la educación superior, mediante la recuperación de costos y de sistemas especiales de financiación. Se propone centralizar el manejo financiero de las prestaciones de los maestros, que cuentan con una valiosa deuda acumulada.

El informe propone, además, para los sectores de educación y salud, una fórmula que incremente las transferencias de acuerdo con las necesidades regionales y que las disminuya, de acuerdo con la capacidad de aporte, mezclando criterios de necesidad, capacidad y esfuerzo fiscal²³.

²² BIRD, Richard y WIESNER, Eduardo. Informe final de la misión de finanzas intergubernamentales de Colombia. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 1981. p. 168.

²³ Ibid., p. 349 y ss.

De otro lado, el Informe de la Comisión del Gasto Público, creada por la administración Betancur mediante el Decreto 742 de 1985²⁴, realizó un severo diagnóstico del sector educativo, concluyendo que a pesar del enorme y creciente esfuerzo fiscal realizado por el Estado en las últimas décadas, hay un descontento general por los resultados obtenidos, principalmente en lo referido a la baja calidad que presenta el sistema de educación pública en Colombia.

Para superar esta situación se recomendaron una serie de estrategias orientadas a racionalizar la asignación de recursos, mediante el diseño de fórmulas que incorporen indicadores de necesidades, capacidad fiscal y esfuerzo propio de las regiones y localidades; hacer algunos cambios en las regulaciones presupuestales que permitan utilizar el presupuesto como mecanismo de programación; hacer más eficiente y equitativo el sistema de transferencias del situado fiscal; concertar los criterios de asignación de recursos entre los Ministerios de Educación, de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación, atendiendo las prioridades propias del sector de manera que se puedan corregir así, las distorsiones generadas por el reparto mecánico legal, entre otras medidas.

Con tales recomendaciones y como consecuencia de los cambios introducidos por el proceso de modernización y descentralización del Estado, se produjeron a partir de 1986, distintas reformas y ajustes institucionales que afectaron de manera peculiar a la educación.

Al respecto se ha planteado que en este sector la dinámica no obedeció a un plan nacional concebido e implementado gradual y sistemáticamente; si no que en su desarrollo se fueron presentando propuestas, tanteos y discusiones, en un proceso de negociación de intereses de diversa índole que expresan la complejidad y las dificultades que existen al momento de intentar cambiar los centros de poder²⁵.

²⁴ INFORME FINAL DE la Comisión del Gasto Público 1986. En: Revista Economía Colombiana. Serie Documentos, Separata N° 12 (abr. 1987). Bogotá. p. 70-73.

· El marco jurídico y normativo del proceso global de descentralización durante esta etapa se encuentra en el Acto Legislativo No. 1 de 1986 que establece la elección directa de alcaldes a partir de marzo de 1988 y la consulta popular; la ley 3ª de 1986 (Estatuto Básico de la Administración Departamental), la ley 11 de 1986 (Estatuto Básico de la Administración Municipal) que establece la creación de las Juntas Administradoras Locales, la participación de los usuarios en las juntas directivas de las empresas de servicios públicos y la vinculación de las organizaciones cívicas, en calidad de contratistas, a las obras que programe la administración municipal; la ley 12 de 1986 que establece mecanismos para el fortalecimiento de los fiscos locales, mediante las transferencias provenientes de la participación del IVA, para las nuevas responsabilidades sectoriales que se asignaron a los municipios: el decreto 77 de 1987 (Estatuto de la Descentralización) que define la “construcción, dotación y mantenimiento de planteles escolares e instalaciones deportivas” como responsabilidad de los municipios; y, por último, las leyes 24 de 1988 y 29 de 1989, que reestructuran el MEN adecuándolo a las exigencias de la descentralización.

²⁵ SARMIENTO, Op. cit., p. 29.

Durante esta etapa, el sector educativo fue objeto de importantes modificaciones de carácter legal e institucional. Entre estas cabe destacar la reestructuración del Ministerio de Educación, operada mediante las leyes 24 de 1988 y 29 de 1989; la creación del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, mediante la Ley 91 de 1989; la regulación de la participación comunitaria en la educación, mediante la Ley 52 de 1988; y el desarrollo de la política de descentralización administrativa del sector.

La reforma al Ministerio de Educación Nacional tuvo dos motivaciones principales; por una parte el reconocimiento de la incapacidad de la estructura organizativa del mismo para responder a las demandas insatisfechas del sector educativo; y por otra parte, la necesidad de readecuarse al nuevo marco institucional del Estado, todo lo cual marca una nueva orientación al proceso descentralista, al imprimirle un énfasis modernizante en busca de la eficiencia y la privatización²⁶.

En el campo financiero, los tres niveles de gobierno aportaban recursos, aunque la participación se daba en términos desiguales. La Nación proveía más del 90% de los recursos requeridos para el pago de los docentes, con un manejo centralizado y concentrado en el Ministerio de Hacienda. La inversión era determinada por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), con el apoyo técnico del Departamento Nacional de Planeación. El papel del Ministerio de Educación Nacional, a través de las oficinas de los FER, consistía en el control de la ejecución presupuestal de funcionamiento por parte de las regiones. Además, el MEN controlaba directamente el gasto de los programas nacionales y la inversión en el sector²⁷.

El Ministerio administraba y operaba directamente establecimientos educativos nacionales, distribuidos por todo el país. De igual manera, tanto los departamentos como los municipios administraban establecimientos financiados con sus respectivos recursos.

Como resultado de esto, los docentes terminaron teniendo igual categorización que los establecimientos nacionales, departamentales o municipales, según quien los pagaba y los administraba.

Frente a lo anterior, las medidas “descentralizadoras” se concretaron en los siguientes aspectos: El decreto 077 de 1987, llamado también Estatuto de la Descentralización, dejó en manos de los municipios la construcción, dotación y mantenimiento de los planteles de educación básica y media vocacional, y de las instalaciones deportivas y recreativas. A la vez, este mismo decreto suprimió el

²⁶ GONZÁLEZ, Edgar. El reordenamiento del sector educativo: antecedentes y perspectivas. En: Educación y Cultura, N° 23 (jun. 1991). Bogotá. p. 339-46.

²⁷ SARMIENTO, Op. cit., p. 4.

Instituto Colombiano de Construcciones Escolares, ICCE, ordenando su liquidación a más tardar el 1º de enero de 1990; y en compensación se creó la Dirección General de Construcciones Escolares, al interior del MEN, atribuyéndole la planeación de esas actividades, el establecimiento de normas y la asistencia técnica en las mismas materias.

Mediante la Ley 24 de 1988 se estableció la reorganización estructural y funcional del Ministerio de Educación Nacional, con el propósito de aumentar “su capacidad de dirección como ente rector y definidor de políticas, fortaleciendo las funciones de planeación, diseño, evaluación y control del sistema educativo”. Por ello se determinó que éste abandone la administración directa de los planteles, sacando de su ámbito de gestión la inspección y vigilancia de los establecimientos educativos públicos y privados, funciones que fueron trasladadas (por delegación) a las entidades territoriales. Además, se desconcentró la administración del personal docente y administrativo de los establecimientos educativos del sector público.

En esta reorganización se creó la Secretaría Pedagógica como una Unidad de Dirección desligada del área administrativa propiamente tal. En este despacho quedaron comprendidas las Direcciones Generales de Currículo, del Desarrollo Pedagógico y de Educación de Adultos. Esto permitiría al Ministerio orientar sus esfuerzos a profundizar en los análisis y decisiones concernientes al componente pedagógico que constituye, en último término, su principal razón de ser. Ello implicaba la elaboración de un currículo básico general a partir del cual cada región pudiera hacer las adecuaciones o reelaboraciones correspondientes, según el grado de desarrollo regional y las necesidades educativas de la población.

Por otra parte, se adoptó la planeación estratégica como ámbito central de la gestión directiva y se propuso al Ministerio la formulación de planes de corto, mediano y largo plazo; la evaluación nacional y regional de los resultados de las acciones educativas; y la conformación del sistema de información del sector como pieza fundamental de organización y planeación.

La Ley 24 de 1988 planteó entonces una “desconcentración administrativa” de la educación, adscribiendo a los gobernadores, intendentes, comisarios y al alcalde mayor del Distrito Especial de Bogotá, la función de nombrar y administrar el personal docente y administrativo de los establecimientos nacionales y nacionalizados.

Cabe anotar que esta función la venían cumpliendo los mismos funcionarios con el personal nacionalizado, desde la expedición de la Ley 43 de 1975. Además se revistió de facultades al gobierno, por el término de un año, para reglamentar las formas y procedimientos en que serían entregadas dichas funciones, reglamentación que no se realizó.

La Ley 29 de 1989 modificó parcialmente la Ley 24 de 1988, planteando una “descentralización administrativa” de la educación. En tal sentido, se asignó a los Alcaldes municipales, al Alcalde mayor del Distrito Especial de Bogotá y al Intendente de San Andrés, las funciones de nombramiento, traslado, remoción, control y, en general, administración del personal docente y administrativo de los establecimientos educativos, ya se tratara de planteles nacionales o nacionalizados.

Las medidas se extendieron a la administración del personal que ocupa plazas oficiales en colegios cooperativos, en colegios privados o en las llamadas jornadas adicionales. Para el efecto los alcaldes deberían tener en cuenta las normas vigentes del Estatuto Docente y la Carrera administrativa y ajustarse a los cargos vacantes de las plantas de personal y a las disponibilidades presupuestales correspondientes.

Sin embargo, se previó que cuando por razones administrativas y/o financieras estas funciones no pudieran ser ejercidas por las autoridades municipales, les correspondería asumirlas temporalmente a los gobernadores, intendentes y comisarios. Pero que una vez superadas las limitaciones mencionadas, previa solicitud del Alcalde, el Ministerio podrá mediante resolución trasladar tal competencia al municipio respectivo.

También se estableció, que las formas y procedimientos para la entrega de estas atribuciones sería reglamentada en el plazo máximo de un año. Posteriormente, mediante el Decreto 1915 de 1989 se estableció que las funciones asignadas en la Ley 29 de 1989, sólo podrían ejercerse a partir de la fecha en que el Ministerio de Educación, efectivamente entregue la planta de cargos docentes y administrativos a los municipios.

Con ello se revirtió la decisión de que fueran los entes seccionales quienes tuvieran directamente a cargo esas responsabilidades, tal como se había definido un año atrás en la Ley 24. En la misma se había ordenado consiguientemente, suprimir del Ministerio la dirección General de Administración e Inspección Educativa que administraba los planteles educativos, sustituyendo al respecto ese rol por el de asesoría, apoyo y control sobre la gestión que adelantaran las entidades territoriales en ese campo.

Sin embargo, al tiempo que la gestión del personal docente y administrativo y la prestación del servicio educativo se trasladó a los municipios, la asignación y la administración de los recursos de financiación se mantuvieron en el nivel central. El alcalde debe tener autorización del Fondo Educativo Regional para hacer nombramientos de personal, como un mecanismo de control nacional sobre el número de docentes pagados por este nivel; además debe recibir aprobación de la Junta Departamental de Escalafón, como control técnico sobre el cumplimiento de requisitos en la nominación.

El Ministerio de Educación Nacional quedó facultado para suscribir convenios con las entidades territoriales, para fortalecer orgánica, funcional y materialmente a las oficinas seccionales de escalafón, a los Centros Experimentales Piloto y a los Fondos Educativos Regionales. Estos últimos son modificados en su composición, con el objetivo de afinar la gestión coordinada del servicio educativo con las entidades territoriales.

Se trasladó también a los niveles subnacionales la función de la planificación educativa, la configuración de parte de la estructura curricular, la capacitación de los docentes y la atención de los procesos jurisdiccionales en los que se enfrenten la Nación y el personal docente y administrativo de la educación.

En este proceso de municipalización, que delegó en los alcaldes muchas de las responsabilidades educativas, las Secretarías de Educación Departamentales quedaron sin funciones definidas, aumentando el caos en la organización, planeación y coordinación del desarrollo educativo territorial, afectando la prestación del servicio. De hecho, muchas de estas funciones de dirección y planeación educativa habían sido asumidas por los fondos Educativos Regionales en algunos departamentos, sin tener los instrumentos adecuados para tales fines, debilitando aún más a los organismos territoriales.

Por otra parte, también se reconoció como una de las dificultades del proceso descentralizador que “en ningún municipio del país existen dependencias especializadas para el manejo administrativo, financiero y de talento humano de la educación local”²⁸.

En respuesta a esta situación, el Ministerio de Educación Nacional “desarrolló un intenso programa de capacitación para las autoridades regionales y locales con el fin de garantizar la comprensión y puesta en marcha del proceso”, acotando que “la Nación debe mejorar su presencia y sus sistemas de comunicación en los municipios, en términos de asesoría y apoyo, entre otras razones, para contrarrestar el argumento según el cual el nivel central estaría trasladando “problemas” a los municipios o liberándose de una “incómoda carga”²⁹.

No obstante lo anterior, el paquete de medidas omitió los elementos de carácter político y fiscal que hubieran permitido una verdadera descentralización educativa. Ello hubiera otorgado a las administraciones locales la autonomía necesaria y a las comunidades la participación suficiente para orientar la educación municipal y regional, según sus necesidades y criterios. ***De esta manera, podemos concluir que la “descentralización” educativa, prevista en la Ley 29 de 1989, sólo***

²⁸ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-DNP, Op. cit., p. 108.

²⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Informe al Congreso Nacional. Bogotá, agosto de 1990, noviembre 1991. Santafé de Bogotá D.C., enero de 1992. p. 45-46.

“significó en la realidad el traspaso a los municipios del álgido problema laboral de los maestros”³⁰.

En materia de financiación, la reforma fundamental la constituyó la creación del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio. Mediante la Ley 91 de 1989 se definieron las instancias responsables de las obligaciones prestacionales adeudadas a los trabajadores del sector; se autorizó al gobierno nacional para celebrar un contrato de fiducia mercantil a fin de manejar los recursos del fondo previendo su operación descentralizada; se definieron los objetivos y la forma de administración del fondo a través de un Consejo Directivo y se fijaron los recursos del mismo. Además, se previeron, entre otros aspectos, los mecanismos y plazos para garantizar el pago oportuno de las prestaciones futuras, así como las responsabilidades que caben a la Nación y a las entidades territoriales en el cubrimiento de los pasivos adeudados.

Este Fondo inicia el reconocimiento y pago de prestaciones del magisterio que se había constituido en el principal elemento de conflicto de las dos décadas anteriores. A pesar de ser una concentración de responsabilidades, su organización contribuyó a facilitar la descentralización, por cuanto permitió aclarar las obligaciones financieras que se tenían entre la Nación, los departamentos, las instituciones de previsión social y los docentes³¹.

En cuanto al fortalecimiento de la participación y la concertación educativas, la reforma más importante la constituye la creación de las Juntas Educativas Municipales, Departamentales, Intendenciales y Comisariales; así como del denominado Congreso Nacional de Política Educativa. Estas instancias deben reflexionar sobre alternativas de financiación, evaluación e implementación de todas las acciones de largo, mediano y corto plazo a ser adoptadas por el sistema educativo, dando cabida a fuerzas cívicas, gremiales y a los distintos estamentos que participan en la educación, según lo dispuesto en la Ley 52 de 1988.

Como complemento, mediante el Decreto 1246 de 1990 se adoptó el Sistema de Nuclearización para la Administración de la Educación. Se derogó el Decreto 181 de 1982, aunque en la realidad se mantuvo la estructura establecida por el Programa Mapa Educativo, organizada alrededor de Núcleos y Distritos de Desarrollo Educativo, con funciones y competencias administrativas, que entraron en contradicción con las nuevas responsabilidades asignadas a las entidades territoriales, mediante las medidas descentralizadoras mencionadas.

El desmonte de esta estructura paralela de poder, apenas se está iniciando con la eliminación de los distritos, que actuaban como instancia mediadora entre los

³⁰ DUGAS, Op. cit., p. 75.

³¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Hacia una acción nacional educativo-cultural. Bogotá, agosto 18 de 1987. p. 18.

núcleos y los departamentos. Como ejemplo de lo anterior, a mediados de 1993 estaban funcionando 1552 núcleos educativos (de 1845 diseñados) y 99 distritos en los 32 departamentos del país.

La Nuclearización Educativa es la estructura técnico-administrativa de la educación pública en el nivel local. Cada Núcleo de Desarrollo Educativo se conforma agrupando establecimientos docentes públicos de educación preescolar, básica y media vocacional, en una microrregión con características culturales y económicas similares. Cada Director de Núcleo depende nominal y administrativamente del Alcalde Municipal, una vez se haya entregado la administración del personal docente del respectivo municipio; y en lo técnico - pedagógico continúa dependiendo de la respectiva Secretaría Departamental de Educación.

Para superar los tropiezos que ha tenido este programa y para integrarlo al municipio en un contexto de descentralización, se redefinieron sus funciones pasando de ser ejecutor y administrador de servicios educativos a ser coordinador-planificador de los procesos administrativos, investigativos, culturales y pedagógicos de su jurisdicción, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de las instituciones escolares y de las comunidades locales, las cuales deben asumir el reto de la participación en este proceso.

A su turno, las Secretarías Municipales de Educación en tanto están llamadas a asumir, en nombre de los municipios, la mayor parte de las funciones de planeación, ejecución y control de la educación y de la capacitación de los docentes, deberán articular sus acciones con los Núcleos de Desarrollo Educativos existentes en su jurisdicción.

Por último, se puede constatar que para agosto de 1992, aproximadamente 686 municipios o el 68% del total de los mismos en el país habían asumido ya las responsabilidades que el proceso de descentralización les ha asignado respecto de este servicio. Sin embargo, este porcentaje encubre el hecho de que algunos de aquellos que ya han “municipalizado” la educación, sólo lo han hecho respecto del manejo de las plantas de personal y no respecto de las demás funciones atribuidas por las normas sobre descentralización, a saber: construcción, dotación y mantenimiento de planteles escolares (Decreto 077 de 1987); planificación educativa; inspección y vigilancia; configuración de parte de la estructura curricular, capacitación de docentes (Ley 24 de 1988, Ley 29 de 1989 y Decreto 1246 de 1990)³².

En conclusión, podemos decir que durante toda esta etapa reinó la confusión en el proceso de descentralización del Estado, agravado en el sector educativo por el desorden administrativo y la indefinición de funciones y competencias entre los

³² ROJAS, Op. cit., p. 19.

niveles territoriales, todo lo cual ha generado duplicidades en la planeación, la gestión, el control, la información y la evaluación³³.

En esta “transición” hacia un nuevo orden de relaciones intergubernamentales entre los distintos niveles y organismos de la Administración pública, el proceso de municipalización, caracterizado por la precipitud y la improvisación, encontró resistencias de todo orden. Entre estas cabe destacar el hecho de que la mayoría de municipios no estaban (ni aún lo están) preparados para asumir las nuevas responsabilidades asignadas, ni cuentan con los recursos físicos, humanos, técnicos y financieros para atenderlas.

Por otra parte, se encuentra la resistencia originada en la presión que sobre las autoridades municipales ejerce la organización nacional del magisterio impidiendo que avance el proceso. Al respecto, la Federación Colombiana de Educadores, FECODE, ha manifestado temores en el sentido de que la fragmentación del manejo de las relaciones laborales entre los educadores y el Estado lleve al desconocimiento de algunas conquistas laborales alcanzadas; a que los municipios no puedan ofrecer los niveles de remuneración efectivos logrados con la Nación; al manejo clientelista que la gestión del personal docente y administrativo puede tener en los municipios; y, lo que resulta más importante y evidente, al progresivo debilitamiento que como organización sindical nacional podría sufrir por la municipalización de la educación.

1.8 DESCENTRALIZACIÓN Y APERTURA EDUCATIVA

La década de los 90 se inicia en el marco de dos determinaciones fundamentales que reorientarán tanto el desarrollo de la educación en el país como el proceso de descentralización en el sector educativo. Se trata de la Constitución Política de 1991 y el plan de Apertura Educativa de la administración Gaviria. A esto se agrega el desarrollo ulterior de la Ley 30 de 1992, Ley 60 de 1993 y Ley 115 de 1994, y los decretos reglamentarios correspondientes.

El nuevo marco constitucional reorienta el sentido de la educación. Le devuelve su carácter público preceptuando que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social (Artículo 67). Por tanto, toda la educación, tanto la que presta el Estado como la que prestan los particulares, queda en la esfera de lo público, esto es, sujeta al interés general.

Al mismo tiempo que la consagra como un derecho, y determina su obligatoriedad y gratuidad en todas las instituciones educativas estatales, estipula que de ella son responsables el Estado, la sociedad y la familia. En lo que respecta al Estado, le

³³ MONTENEGRO, Armando. Descentralización en Colombia: una perspectiva internacional. En: Planeación y Desarrollo, Vol. XXIV, N° 1 (ene-abr, 1993). Santafé de Bogotá. p. 291-292.

corresponde regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar las condiciones necesarias para su acceso y permanencia; y ejercer la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, con participación de las entidades territoriales (Artículo 67).

Sobre este último punto, se planteó que la participación de los diferentes niveles administrativos del Estado en la prestación de los servicios educativos estatales, permite” integrar esfuerzos, coordinar acciones y racionalizar el gasto”. Además, que la exclusión de alguno o algunos de ellos, puede conducir al centralismo, en el caso de la nacionalización, o a la dispersión, en el caso de la municipalización.

Al ser una realización compartida, le corresponde a la Ley General de Educación garantizar el servicio, definiendo con precisión las responsabilidades y competencias de cada nivel gubernamental en cada una de las funciones asignadas. Por tanto, pretender la nacionalización, departamentalización o municipalización completa de los servicios educativos, significa volver sobre alternativas que ya la experiencia probó como ineficaces³⁴.

Por otra parte, al tiempo que ordena la descentralización, la Constitución señala a la Nación como responsable de garantizar los servicios básicos mínimos y evaluar su prestación (Artículos 49, 67, 288, 343, 356 y 357). Es decir, que el Gobierno Central, además de asignar los recursos a las entidades territoriales, debe evaluar y hacer seguimiento a quienes los prestan y establecer las sanciones correspondientes para quienes utilicen incorrectamente los recursos transferidos.

En este sentido, es importante enfatizar que corresponde a la comunidad educativa y a la ciudadanía en general, ejercer en primera instancia el control principal de la gestión administrativa y financiera, y contribuir al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del servicio educativo, mediante una participación más decisiva en todo el proceso.

Además de garantizar las libertades de enseñanza, aprendizaje, cátedra e investigación (Artículo 27), como ámbitos separados del derecho de los particulares a fundar establecimientos educativos (Artículo 68) —tal como ocurría en la Constitución de 1886—, se delimita la intervención estatal al señalamiento de las condiciones para la creación y gestión de los mismos.

Por otra parte, la regulación de la educación y la reglamentación de la inspección y vigilancia pasó del Presidente de la República al Congreso Nacional, lo cual permite contrarrestar el excesivo intervencionismo gubernamental que ha

³⁴ RODRÍGUEZ, Abel. La educación en la nueva Constitución. En: Educación y Cultura, N° 25. (dic. 1991). Bogotá D.E. p. 36-43.

caracterizado a la educación colombiana. De manera complementaria, la participación de la comunidad educativa (maestros, directivos, estudiantes y padres de familia) en la dirección de los establecimientos educativos, está llamada a abrir un importante espacio para la democratización de la vida escolar.

La Constitución define también el carácter del situado fiscal, esto es “el porcentaje de los ingresos corrientes de la nación que será cedido a los departamentos, al distrito capital y a los distritos especiales de Cartagena y Santa Marta, para la atención directa o a través de los municipios, de la educación preescolar, primaria, secundaria y media y la salud, en los niveles que la ley señale” (Artículo 356). Además se precisan los criterios para la distribución de tales recursos: población con necesidades básicas insatisfechas, población total, eficiencia administrativa y fiscal, progreso demostrado y calidad de vida (Artículo 357). Anteriormente, el situado fiscal era administrado directamente por la Nación y su distribución se hacía con la población como único criterio.

En síntesis podemos plantear que la Constitución de 1991 creó las bases para consolidar el proceso de descentralización, estableciendo un marco para redefinir las obligaciones y funciones de los distintos niveles y aumentando las responsabilidades de las entidades territoriales. A la vez, permitió avanzar en la ampliación de los espacios democráticos de participación y en el fortalecimiento de ciertos grados de autonomía para la gestión territorial. Su desarrollo global se ha ido completando con la definición de las normas reglamentarias. La formulación de orientaciones y la creación de mecanismos propios para tales fines, como veremos más adelante.

El segundo aspecto a tratar en esta etapa corresponde a la llamada Apertura Educativa, que hace parte del Plan de Desarrollo Económico y Social 1990- 1994 de la administración Gaviria. En éste plan se presentan los lineamientos para un nuevo modelo de desarrollo, fundamentado en los principios del neoliberalismo, y caracterizado por las tendencias de la internacionalización, la apertura económica y la privatización. Esta política plantea una serie de reformas para la modernización del Estado; el fortalecimiento de la “infraestructura social” donde la educación juega un papel fundamental como factor de crecimiento y desarrollo; y el reconocimiento de la heterogeneidad regional y local, que requiere para el logro de una mayor autonomía fortalecer la estrategia de descentralización, como “un instrumento para elevar la eficiencia e involucrar a las comunidades en el manejo de sus problemas”³⁵.

Los propósitos centrales del Plan de Apertura Educativa están orientados principalmente a ampliar la cobertura y elevar la calidad en todos los niveles

³⁵ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA – DNP, Op. cit.

educativos; a establecer nuevos mecanismos de financiación; y avanzar en la descentralización administrativa y en la modernización del sector educativo³⁶.

En este sentido el gobierno propuso una serie de reformas en la estructura del sector orientadas a: i) especializar el Estado en las funciones que le son propias; ii) mejorar la productividad en el uso de los recursos públicos; iii) descentralizar las funciones y servicios cuya operación local presente ventajas comparativas.

Esta política se traduce, en primer lugar, en especializar al Ministerio de Educación Nacional y a sus institutos centrales en el diseño de las políticas, en la planeación para el desarrollo del sector y en el seguimiento y evaluación de los programas nacionales, despojándolo de funciones administrativas y de ejecución. En segundo lugar, en desarrollar la descentralización de la administración de los programas educativos en los departamentos y en los municipios, para buscar una mayor eficiencia del servicio, una mejor programación de acuerdo con las necesidades regionales y locales, y un mayor control por parte de los usuarios.

Las principales acciones propuestas se orientaron a reorganizar el sistema de educación pública; rediseñar el esquema de competencias, funciones y relaciones entre los niveles nacional, departamental y local; y profundizar el proceso de descentralización y modernización administrativa del sector. Para avanzar en estos aspectos se requería reformar la legislación vigente, perfeccionar los mecanismos para la transferencia de recursos haciendo “más equitativo y eficiente el sistema de financiación pública de la educación”.

También, fortalecer la participación de la comunidad en la gestión educativa mediante el establecimiento de las juntas educativas locales y regionales, y desarrollar un sistema de información que sirva de base para la planeación y la asignación de talento humano, físicos y financieros en el sector.

En desarrollo de la Constitución Política y de las propuestas del Plan de Apertura Educativa se estableció el marco jurídico y organizativo de la descentralización educativa en esta etapa, a saber: El Decreto 2127 de 1992, por el cual se establece la nueva estructura orgánica del Ministerio de Educación Nacional³⁷. Se fortalecen las funciones de planificación, mediante la creación de las Subdirecciones de Información, de Evaluación de Gestión y de Programación de Recursos.

En el campo pedagógico, el papel del Ministerio se concreta en el diseño de los lineamientos generales de los procesos curriculares, la promoción de la

³⁶ WIESNER DURÁN, Eduardo. Colombia: descentralización y federalismo fiscal: informe final de la misión para la descentralización y las finanzas de las entidades territoriales. Santafé de Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 1992.

³⁷ SARMIENTO, Op. cit., p. 25-26.

investigación, el desarrollo pedagógico y la evaluación de la calidad. ***Las funciones de administración y ejecución, tanto del manejo de recursos financieros como de la planta de personal, se descentralizan en las entidades territoriales.***

El paso más importante, desde el punto de vista del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda, lo constituye la sanción de la Ley 60 de 1993, por la cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencias y recursos en materia social, para la prestación de los servicios de educación y salud, por parte de las entidades territoriales y la Nación, en desarrollo de la Constitución Política.

La asignación de competencias administrativas y para el manejo de los recursos (situado fiscal), entra a determinar la nueva estructura del sector educativo en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal, los cuales deberán modificar su organización para adecuarla a las previsiones de esta ley. Según esto:

Corresponde a los municipios —en su carácter de entidades ejecutoras principales de las acciones en materia social— administrar los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media; financiar las inversiones necesarias en infraestructura y dotación asegurando su mantenimiento y participar con recursos propios y con las participaciones municipales en la financiación de los servicios y en la cofinanciación de programas y proyectos educativos; y ejercer la inspección, vigilancia, supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales.

Corresponde a los departamentos y distritos —a través de las dependencias de su organización central o de las entidades descentralizadas competentes— dirigir y administrar directa y conjuntamente con sus municipios la prestación de los servicios educativos estatales; participar en la financiación y cofinanciación de los servicios educativos y en las inversiones de infraestructura y dotación; asumir las funciones de administración, programación y distribución del situado fiscal.

También, promover y evaluar - la oferta de capacitación y actualización de los docentes y facilitarles su acceso, de acuerdo con los desarrollos curriculares y pedagógicos; regular, en concurrencia con el municipio, la prestación de los servicios y, ejercer la inspección, vigilancia, supervisión y evaluación de los mismos; incorporar a las estructuras y a las plantas departamentales las Oficinas de Escalafón, los Fondos Educativos Regionales, los Centros Experimentales Piloto y los Centros Auxiliares de Servicios Docentes; y asumir las competencias relacionadas con el currículo y los materiales educativos.

Corresponde a la Nación, formular las políticas y objetivos de desarrollo; establecer normas técnicas, curriculares y pedagógicas que servirán de orientación a las entidades territoriales; administrar los fondos especiales de

cofinanciación; organizar y desarrollar programas de crédito; dictar normas científico-administrativas para la organización y prestación de los servicios educativos estatales; asesorar y prestar asistencia técnica y administrativa a las entidades territoriales y a sus instituciones de prestación de servicios; distribuir el situado fiscal; ejercer las labores de inspección y vigilancia diseñando criterios para su desarrollo y ejercer la supervisión y evaluación de los planes y programas.

En cuanto a la administración de personal, se hará respetando el régimen prestacional vigente (Ley 91 de 1989), y el régimen de remuneración y las escalas salariales de todos los docentes de los servicios educativos estatales —que en adelante tendrán carácter de servidores públicos de régimen especial de los órdenes departamental, distrital o municipal—, se regirá por el Decreto-Ley 2277 de 1979 (Estatuto Docente).

Los requisitos establecidos por el Artículo 14 de la Ley 60 de 1993 para la administración autónoma del situado fiscal por los departamentos y distritos incluyen:

- i) la organización y puesta en marcha de un sistema básico de información y la adopción de los procedimientos para la programación, ejecución, evaluación, control y seguimiento físico de los programas de educación y salud;
- ii) la adopción de la metodología para elaborar anualmente un plan de desarrollo para la prestación de los servicios de educación y salud;
- iii) la aprobación por parte de la Asamblea Departamental o del Concejo Distrital de las reglas y procedimientos para la distribución del situado fiscal;
- iv) la adopción de un plan concertado con los municipios para la ampliación de coberturas y mejoramiento de la calidad, así como de un plan de asunción de responsabilidades frente a las coberturas, la calidad y la eficiencia de los servicios;
- y
- v) la realización de los ajustes institucionales correspondientes.

En cuanto a los municipios, se determina que las competencias y funciones que hayan sido asumidas por estos en virtud de la ley 29 de 1989 se ajustarán en todo a lo dispuesto en la presente ley y a las demás disposiciones legales sobre la materia. A la vez, se establecen estímulos a los municipios “que organicen sistemas de planeación, de información y de pedagogía; que demuestren eficiencia y eficacia institucional; que demuestren que están realizando aportes permanentes con recursos propios para la educación; que comprueben que

Documento titulado “criterios para la Elaboración y Seguimiento de los Planes de Descentralización y de los Planes Sectoriales de Educación y Salud”, Documento CONPES SOCIAL N° 026, MINEDUCACION, MINSALUD, DNP, Santafé de Bogotá, mayo de 1994. Previamente el Ministerio de Educación Nacional, a través del Grupo de Asesoría a Planes Regionales y Sectoriales de la Dirección General de Planeación del sector Educativo, había presentado dos instructivos con orientaciones básicas sobre planeación: Guía para la Elaboración de Planes Departamentales de Educación y Guía para la Elaboración de Planes Municipales de Educación, Santafé de Bogotá, diciembre de 1993.

cumplen los planes de incorporación de los maestros por contrato que llenen los requisitos de la carrera docente”.

De esta manera se estableció que las entidades territoriales que cumplan con los requisitos de descentralización de la Ley 60 de 1993, “tendrán prioridad en la asignación de los recursos de financiación y cofinanciación del Fondo de Inversión Social, FIS, y en los demás programas de carácter nacional de los sectores de salud y educación”³⁸.

También se determinó que el proceso de descentralización y de ajuste institucional será monitoreado continuamente por el DNP, para “garantizar el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales se deben asumir las responsabilidades y funciones de que trata la presente ley”. Estas instituciones podrán intervenir la administración y ejecución de los departamentos, distritos y municipios si se encuentra que no cumplen sus planes y objetivos, o cuando haya disminuido la calidad de los servicios o las coberturas, o hayan dado a las transferencias una destinación diferente de la prevista en el plan de desarrollo.

En tales casos el Ministerio respectivo determinará transitoriamente diferentes grados de co-administración de las autoridades nacionales en las unidades seccionales, y de estas en las unidades locales.

Como complemento, y después de un largo y complejo proceso de negociaciones entre los representantes del magisterio y el MEN, se expidió la Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación. En ésta, además de precisar los fines y objetivos del sistema educativo y de plantear las líneas generales para dotar al sector con una nueva estructura orgánica, se señalan las normas generales para regular el servicio público de la educación, definiendo y desarrollando la organización y la prestación del servicio educativo en sus distintas formas, niveles, grados y modalidades.

La ley establece que corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y que es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. A la vez, se define el carácter de la Comunidad Educativa y su participación en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la dirección del respectivo establecimiento educativo.

La nueva organización del sector incluye el establecimiento de un Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad de la Educación y de un Sistema Nacional de Información de la Educación Formal, no Formal e Informal. Además, se definen las competencias y funciones de la Nación y de las entidades territoriales para

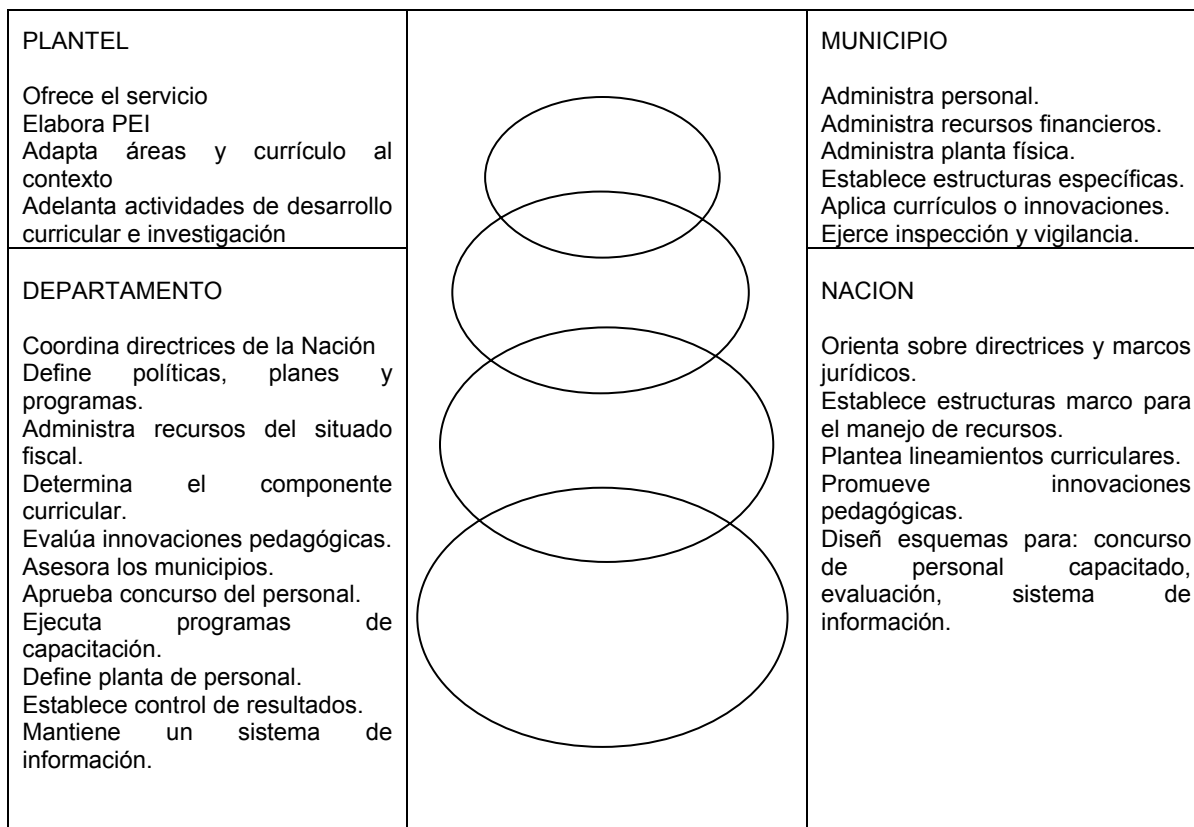
³⁸ SARMIENTO, Op. cit., p. 28-29.

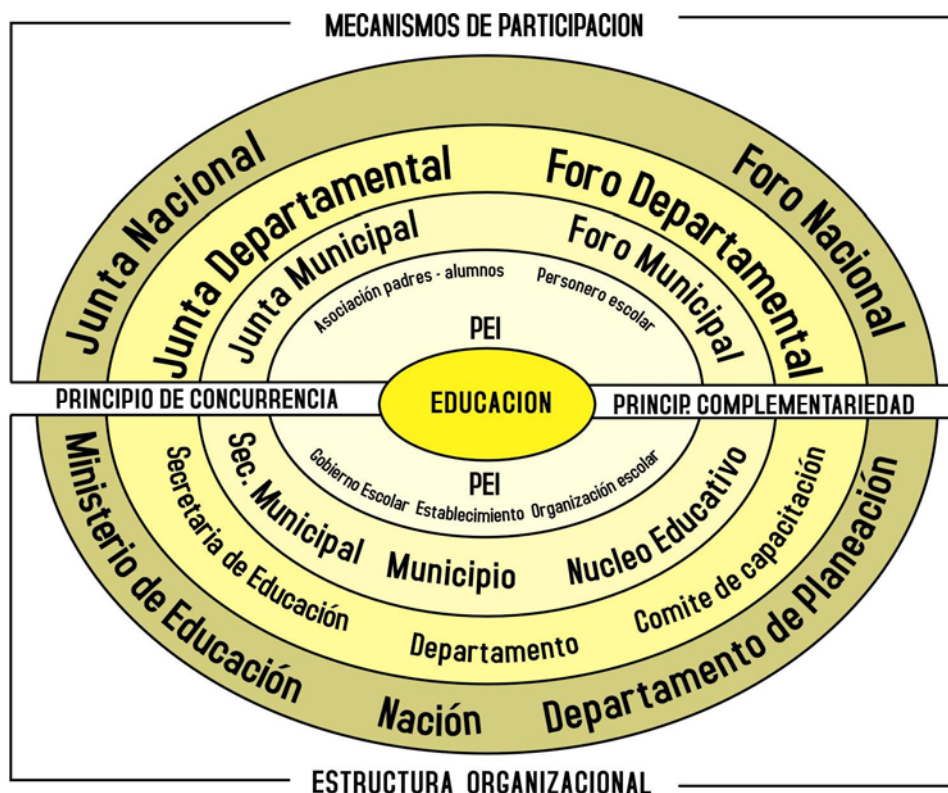
ejercer la dirección y administración de los servicios educativos estatales en cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales. Se establece que las acciones a realizar deberán contemplarse en el Plan Nacional de Desarrollo Educativo que el Ministerio de Educación, en coordinación con las entidades territoriales, deberá preparar por lo menos cada diez años.

La Ley 115 establece disposiciones para la administración educativa en los municipios y redefine el núcleo como la unidad operativa local de la planeación y administración. Reafirma las juntas municipales de educación y establece la realización de foros educativos anuales en el municipio. Promueve la inversión en educación, a través del sistema de cofinanciación, de créditos blandos para la construcción y remodelación de establecimientos educativos y promueve estímulos para los municipios, instituciones, maestros y alumnos.

El proceso de descentralización está apoyado, en el ámbito nacional, por el Ministerio de Educación y por la Misión Social, creada para este fin, quienes proporcionan asesoría, acompañamiento y realizan talleres para el análisis crítico sobre aspectos del proceso.

Normativamente podría decirse que existe un modelo de descentralización, conformado por los elementos que aparecen en las gráficas Números 1 y 2:





Otros importantes mecanismos de participación contemplados en la presente ley son los referidos a la creación de las Juntas Nacionales, Departamentales, Distritales y Municipales de Educación, que funcionarán como órganos de asesoría al Ministerio para la planeación y diseño de las políticas educativas del Estado y, como órganos de veeduría pública con la participación del gobierno, la comunidad educativa, las comunidades étnicas, las instituciones oficiales y privadas y el sector productivo, en la perspectiva de participar activa y concertadamente en la elaboración de los planes de desarrollo educativo territorial.

También se ordena la creación de foros educativos nacionales, seccionales y municipales, como espacios para la reflexión sobre el estado de la educación y para hacer recomendaciones a las autoridades respectivas para el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

Este conjunto de leyes y demás decretos complementarios sobre la materia, adicionados con la ley estatutaria “por la cual se desarrolla el derecho a la

educación”, constituyen el código educativo colombiano; es decir, la base legal y reglamentaria para avanzar en la descentralización del sector.

Por último, consideramos pertinente mostrar algunos mecanismos utilizados en la etapa actual del proceso de descentralización social, que asume de manera integrada a los sectores de educación y salud.

Es evidente la comprobación de que el papel protagónico, en la dirección ejecutiva y operativa de todo el proceso lo tiene el Departamento Nacional de Planeación, por su decidida injerencia en la acción del Estado, por su influencia en el desarrollo legislativo y por la capacidad de decisión que posee sobre los recursos destinados para la ejecución del proceso.

Esta situación es consistente con lo señalado en el Artículo 343 de la Constitución Política, que otorga al DNP la responsabilidad sobre “el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión”. Sin embargo, consideramos que esta preponderancia parece obedecer más al carácter del proceso de descentralización seguido en Colombia, que tiene como razón y propósito principal, asegurar el control centralizado de las decisiones de planeación y de financiación de todos los componentes del sector social, incluida la educación.

Además, como soporte del proceso descentralizador se constituyó en 1992 una Misión Social, conformada por un grupo de especialistas que asesoran al DNP y a los Ministerios de Educación y Salud, y cuyos objetivos son: apoyar el fortalecimiento institucional de los sectores sociales en el cumplimiento de sus nuevas funciones; desarrollar los instrumentos de información que apoyen los procesos de planificación, gestión y evaluación; y, generar los instrumentos para lograr la focalización del gasto público en las regiones y grupos sociales más pobres.

-
- Mediante el Decreto 1953 de 1994 (agosto 8), nuevamente se reestructura el Ministerio de Educación Nacional adecuándolo a las determinaciones de las leyes 30 de 1992, 60 de 1993 y 115 de 1994. Se define la nueva estructura orgánica del Ministerio creando los Viceministerios de Formación Básica y de la Juventud, y la Secretaría Técnica que tiene entre sus funciones: “Orientar, impulsar y proponer políticas, planes y programas para fomentar la descentralización administrativa y financiera del Sector de la Educación, la modernización de la gestión pública en las entidades del sector en el ámbito territorial y la ampliación de la cobertura de los servicios”.
 - Este papel regulador se fortaleció aun más con la expedición de los decretos 2167 de 1992 (reestructuración del DNP), 2168 de 1992 (reestructuración del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo, FONADE) y 2132 de 1992 (creación del Sistema Nacional de Cofinanciación), ya que lo convierten en una especie de super ministerio”. El proceso de planeación fue reglamentado recientemente mediante una ley orgánica Ley 152 de 1994), devolviéndole facultades al congreso de la República, a las Asambleas Departamentales y a los Concejos Municipales en este ámbito.

Su acción está programada para tres años y su operación se realiza a partir de modelos piloto desarrollados en los departamentos y municipios, los cuales serán posteriormente aplicados por los Consejos Regionales de Planificación Económica y Social, CORPES, en todo el país.

De otra parte, la Consejería para la Modernización del Estado y la Descentralización, dependencia adscrita a la Presidencia de la República, es la encargada de coordinar el proceso de reforma organizacional de las entidades del orden nacional para adecuarlas a su nuevo papel en la descentralización.

En el contexto definido del sector educativo, la dirección del proceso le corresponde teóricamente al Ministerio de Educación Nacional, con la participación —según las funciones y competencias asignadas— de las Secretarías Departamentales, Distritales y Municipales de Educación y de toda la comunidad educativa. Sin embargo, para el cumplimiento cabal y eficiente de esta tarea se requiere un fortalecimiento de la capacidad organizativa, directiva y operativa del MEN —y de los niveles subnacionales—, así como una mayor autonomía en la toma de decisiones en materia política, administrativa, financiera y pedagógica.

Podemos concluir que durante el período 1991-1994, la descentralización del sector educativo mantuvo el carácter inercial y confuso de la etapa anterior. En la práctica, la indefinición de las funciones y competencias entre los niveles territoriales, los escasos avances en la adecuación institucional de las regiones y localidades y el lento proceso de organización de la comunidad para participar en y dentro de la organización educativa, limitaron la construcción de la autonomía territorial y fortalecieron aun más, el control central sobre todo el proceso descentralizador³⁹.

Sin embargo, se reconocen como avances relativos, haber completado el marco legal y reglamentario de la descentralización y haber iniciado el reordenamiento institucional del sector, en la perspectiva de flexibilizar las estrategias de gestión educativa y asegurar una transferencia de funciones, competencias y recursos más nítida hacia los niveles subnacionales.

1.9 AVANCES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN COLOMBIA PARTIR DE LA LEY 715 DE 2001

En el primer semestre del año 2001 el Congreso de la República aprobó el Acto Legislativo 01 de 2001 que reformó la Constitución Política. Éste se convirtió en el

³⁹ BEJARANO, Ana María. Recuperar el Estado para fortalecer la democracia. En: Análisis Político, N° 22 (may-ago, 1994). Santafé de Bogotá. p. 47-79.

marco constitucional para hacer la reforma educativa que vendría luego con la aprobación de la Ley 715 de 2001.

A partir de la Ley 715 de 2001, se define claramente que las entidades territoriales pueden tener la opción de administrar la prestación del servicio educativo, para lo cual deben cumplir con los requisitos que señale el reglamento en materia de capacidad técnica, administrativa y financiera.

Cuando la Ley se promulgó ésta amparó a las entidades territoriales que venían certificadas en términos de la Ley 60 de 1993 y un año después todos los municipios mayores de 100 mil habitantes, una vez organizados, asumieron las competencias propias para administrar la prestación del servicio. Es decir desde el año 2002, todos los municipios mayores de cien mil habitantes quedaron certificados por Ley.

Actualmente, son 78 entidades territoriales las que administran directamente la prestación del servicio educativo y sus recursos, de los cuales 32 son departamentos, 4 distritos, y 42 municipios. Con la Ley 60 estaban certificados los departamentos y distritos y dos municipios Pasto y Armenia; los restantes 40 municipios fueron certificados mediante la Ley 715.

En ese contexto lo que a la Nación le corresponde, es la orientación general sobre el sector a partir de la formulación de las políticas y objetivos de desarrollo sectorial y el establecimiento de normas para la organización y la prestación del servicio. A las entidades territoriales les compete la dirección y administración autónoma de la prestación del servicio, pero teniendo en cuenta la articulación con la política sectorial.

La definición de competencias en la ley ha sido bastante más clara. La utilización de los recursos y los logros en cobertura es responsabilidad de los departamentos y municipios certificados, el tema de la calidad recae más en los municipios, y a la Nación le corresponde en nivel rector y regulador del proceso. Se entiende así que, el Acto Legislativo estableció un nuevo régimen para las participaciones de los departamentos, distritos y municipios, denominado Sistema General de Participaciones –SGP–; desligó temporalmente las transferencias de los Ingresos Corrientes de la Nación –ICN–, pero aseguró que en el 2008, cuando de nuevo las transferencias sean un porcentaje de los ingresos, las entidades territoriales recibirán como mínimo la proporción que recibieron en 2001.

La reforma constitucional fue importante para la educación en la medida en que reconoció el gasto educativo existente, garantizó recursos crecientes y estables por siete años y fijó nuevos criterios para la asignación de recursos del sector. Es decir, fue el punto de partida de una profunda reforma educativa.

1.9.1 La reforma educativa Ley 715 de 2001. La Reforma Educativa llevada a cabo con la Ley 715 de 2001 logró cinco grandes transformaciones, en especial en la educación pública:

- *Acerca las decisiones educativas a la comunidad*, mediante la profundización del proceso de descentralización educativa a través de una municipalización gradual y responsable; los municipios mayores de cien mil habitantes deberán certificarse, para que a partir del 2002 manejen su educación. Los municipios menores de cien mil habitantes también podrán hacerlo en la medida que cumplan unos requisitos administrativos, financieros y técnicos. La norma en este caso retoma los esfuerzos de la Ley 60 de 1993, que abrió la puerta a la descentralización.

- *Precisa las competencias de la nación*, los departamentos, distritos y municipios, en especial en la educación oficial. A la Nación le otorga la responsabilidad de definir las políticas y la regulación del sector, además de la definición de normas técnicas curriculares, y la función de inspección y vigilancia. Los municipios certificados se encargarán de la ejecución de las políticas y de la administración del sector en materia de cobertura y calidad. En el caso de los municipios no certificados será en la administración departamental donde recaerá el grueso de las responsabilidades educativas, excepto las de mantenimiento de colegios y escuelas que estarán a cargo del propio municipio.

- *Fortalece la institución educativa*, responsabilizándola de la calidad. Para ello contempla varias acciones: primero, el proceso de integración de las instituciones, mediante la creación de colegios completos, desde el preescolar hasta el grado decimoprimer, para estimular la educación preescolar y la continuidad del proceso educativo, excepto en las escuelas rurales apartadas. En el caso de los rectores, los reviste de mayores funciones para que puedan realmente administrar la institución, sus recursos y el personal. Podrán en adelante participar en la definición de los perfiles y en la selección de su personal docente.

Como tercera medida, la ley establece que habrá una sola administración por cada institución educativa, incluida la planta de directivos y docentes; ya no dependerá de las jornadas, pues había colegios con tres rectores, tres administraciones y hasta tres plantas docentes.

Finalmente, la ley crea los Fondos de Servicios Educativos en reemplazo de los “Fondos Docentes”, permitiendo a las instituciones un manejo responsable de los recursos con una rendición constante de cuentas.

- *Asigna los recursos en función de las necesidades*, es decir, desarrolla el nuevo criterio constitucional de transferir recursos del SGP por población atendida y por atender, estableciendo unas tipologías sencillas para la asignación per-

cápita (urbano/rural, por los tres niveles educativos), que permitirán no sólo superar las actuales inequidades regionales sino que el sector se ajuste a las necesidades cambiantes, como es el caso de los desplazados.

- De igual modo, contribuye a la *viabilidad del sistema*, mediante la intervención temporal del actual Estatuto Docente, para disminuir la presión fiscal sobre las regiones. Además, estableció que para poder contratar el servicio en las regiones, éstas deberán demostrar que cuentan con los recursos para garantizar la cohorte completa en la educación básica, es decir, hasta noveno grado. Asimismo, supedita en el primer año de la transición (2002), el giro de 30% a la validación de la información territorial para precisar costos.

En razón de esta ley, se le otorgaron al presidente de la República, Andrés Pastrana Arango, facultades para expedir un Nuevo Estatuto de Profesionalización Docente y estructurar un Nuevo Sistema de Inspección y Vigilancia.

1.9.2 Estatuto de Profesionalización Docente Decreto-Ley 1278 de 2002. El nuevo estatuto aplica a los nuevos maestros que aspiren a ingresar a la carrera docente y a quienes voluntariamente se acojan a él. Distingue el ingreso al servicio, de la carrera; establece un año de prueba para ingresar a la carrera, momento en el que debe presentarse un examen de desempeño y de competencias. Le permite no sólo a los normalistas superiores y a los licenciados ingresar al servicio, sino a profesionales de distintas disciplinas, quienes para aspirar a la carrera deberán cursar un programa de pedagogía o iniciar un posgrado en educación.

Establece un escalafón de tres grados y cuatro niveles salariales para cada uno, en razón de la formación, principalmente. El ascenso de grado o cambio de nivel salarial se hará de acuerdo con los resultados de la evaluación de competencias que deberá realizarse como mínimo cada seis años. Y la idoneidad de los docentes para permanecer en sus cargos se definirá a través de la evaluación anual de desempeño, realizada al interior de cada institución por el rector, los padres de familia o los estudiantes; si en dos años consecutivos el docente obtiene resultado insatisfactorio, deberá ser retirado del servicio.

1.9.3 Sistema de inspección y vigilancia Decreto-Ley 1283 de 2002. Aplica tanto a los actuales como a los futuros directivos y docentes oficiales. Define las responsabilidades que en la materia tienen la Nación y, por delegación legal, el Ministro de Educación y las entidades territoriales.

El nuevo sistema introduce, entre muchos otros aspectos, tres tipos de evaluación para el cumplimiento de las funciones:

- 1) Evaluación anual de desempeño, igual a la contemplada en el Decreto 1278 de 2002 (Estatuto de Profesionalización Docente), pero para la totalidad de los

docentes. 2) Evaluación de competencias a los maestros, cuando sea necesario, en la totalidad del país o en algunas entidades o colegios. 3) Evaluación de logros a los estudiantes, la cual se hará con carácter obligatorio cada tres años e incidirá en la de desempeño del rector. No tendría sentido que un rector salga bien evaluado cuando a sus estudiantes les va mal.

De otro lado y para poner en orden el sector era fundamental poner en orden la casa. Por este motivo, se definió mediante Decreto 1413 de 2001 una estructura sencilla para el Ministerio en razón de las funciones.

Los principales cambios organizacionales en el Ministerio fueron:

- Fortalecimiento del Área de Planeación, que se transformó en Dirección.
- Fortalecimiento del Área de Calidad, creando una Dirección.
- Fortalecimiento del apoyo a las regiones, fusionando dos direcciones (básica y media).
- Fortalecimiento de la Dirección de Educación Superior, con más apoyo técnico y jurídico.
- Fortalecimiento del área de Comunicaciones, para la cual se creó una oficina.

1.10 IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY 715

Según Gloria Mercedes Álvarez⁴⁰, a partir de la implementación de la Ley 715, se ha dado un impulso muy grande a transformar la gestión en el sector educativo para que el país tenga el mayor número de estudiantes recibiendo una educación de calidad. Esta es, una de los elementos importantes de este esquema de descentralización, cambió en la gestión del sector educativo, en el modo de administrarlo y en la forma como cada nivel territorial ha ido asumiendo sus responsabilidades y ha ido participando de mayor manera en la administración del sector; lo que anteriormente estaba muy centrado en la Nación, era un esquema muy cerrado. Todos los niveles territoriales de acuerdo con sus competencias tienen en este momento la posibilidad de participar en la administración del sector.

El esquema, se cree, está llevando a mejores resultados, a mejorar realmente la prestación del servicio. El Ministerio de Educación, considera, a partir de la experiencia es que todo depende más que del marco normativo, de la capacidad de gestión de los gobiernos territoriales. Si las entidades territoriales son fuertes y tienen unos buenos esquemas de gestión, es posible obtener unos resultados importantes. Aunque se tengan las leyes, las normas y las condiciones dadas, si las entidades territoriales no tienen una buena capacidad de gestión, se van a

⁴⁰ ALVAREZ, Gloria Mercedes. Avances de la descentralización educativa. En: FORO DESCENTRALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN EN EDUCACIÓN, EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS, EL CASO COLOMBIANO. (1º: 2006: Bogotá). Ponencia. Bogotá: 2006.

tener resultados menores y más limitados. Por esto una tarea en la que está enfocado el Ministerio es asistir a las entidades territoriales para fortalecer su capacidad de gestión. La Nación está apoyando las entidades territoriales dándoles orientación, asignando recursos pero sino hay una buena gestión por parte de éstas no va a pasar nada.

1.11 AVANCES EN EL CAMBIO DE LA GESTIÓN A NIVEL NACIONAL Y DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES

1.11.1 En el ámbito nacional. La reorganización del sector ha empezado por la necesidad de modernizar el Ministerio, sus procesos y sistemas de información para hacer una estructura mucho más sólida y para adecuarse al nuevo esquema de funcionamiento del sector.

La reestructuración organizativa del Ministerio está enfocada a gerenciar los ejes de la política educativa. Así, el MEN cuenta con dos viceministerios uno de Educación Preescolar, Básica y Media, otro de Educación Superior y dentro de los viceministerios, con direcciones que dan cuenta de calidad, cobertura y eficiencia con oficinas y organismos asesores.

El desarrollo normativo. La ley da unas competencias, define unas reglas generales pero hay que desarrollar todos estos elementos normativos, lo que ha permitido ir regulando diferentes aspectos del sector, tales como: el nuevo Estatuto de Profesionalización Docente, la normatividad sobre el concurso docente, los nombramientos, el tema de administración de los recursos financieros de acuerdo con los nuevos criterios de asignación y con base en las tipologías, asignación de recursos por niño atendido, entre otros. Igualmente, existen algunos programas del Ministerio orientados a promover o a dar incentivos para el aumento de cobertura, seguimiento a los recursos y a la organización del personal, tanto docente como administrativo en la prestación del servicio.

Se ha definido un esquema de asistencia técnica en las regiones para fortalecer su capacidad de gestión enfatizando mucho en el tema de la gestión de los recursos como condición *sine qua non* para lograr unos buenos resultados en calidad y cobertura. Realmente el tema de la gestión se vuelve crucial porque de no existir una buena administración de los recursos va a ser bastante difícil lograr los dos objetivos básicos del sector que son ampliar y mantener la cobertura y mejorar la calidad.

Además, están las estrategias de ampliación de cobertura, los criterios técnicos para organizar el currículo con base en el desarrollo de competencias básicas, el desarrollo de sistemas de información y la participación de los padres de familia, entre otros.

Para la asistencia técnica orientada a fortalecer la gestión territorial el Ministerio ha desarrollado seminarios, foros, reuniones con secretarios de educación; de tal forma que sea más fácil alinear toda la política nacional con la política territorial.

1.11.2 En el ámbito territorial. Entre los avances a este nivel vale la pena mencionar el proceso de modernización de las Secretarías de Educación.

Adicionalmente, se ha avanzado en el uso eficiente de los recursos ya que, por ejemplo, las entidades territoriales deben asignar los docentes de acuerdo con la distribución de la matrícula. La mayoría de los recursos que desde la Nación se transfieren (diferentes a los del SGP - Sistema General de Participaciones) se hacen mediante proyectos, de tal forma que las entidades presentan sus propuestas a la Nación y ésta asigna de acuerdo con las prioridades definidas por la entidad territorial; lo anterior también va orientado a fortalecer los procesos de planeación a nivel local.

1.12 DESAFÍOS PARA LA NACIÓN Y LAS ENTIDADES TERRITORIALES

Los desafíos más importantes son:

- Poder focalizar mejor los programas de asistencia técnica de las entidades territoriales. Un aspecto importante, que merece especial atención, es fortalecer la capacidad de gestión de las entidades. Cada vez debemos como nación, conocer con mayor profundidad las características específicas y necesidades de cada entidad territorial para poder brindarle un acompañamiento y una asistencia técnica mucho más pertinente a su realidad territorial.
- Consolidar un sistema integrado de información que vaya desde el establecimiento educativo y pase por los niveles territoriales hasta poder tener un agregado nacional que facilite la definición de las políticas, la asignación equitativa y eficiente de los recursos, y el oportuno seguimiento y evaluación de resultados.
- Estabilidad en los equipos de trabajo en las entidades territoriales. En la administración anterior, el promedio de duración de un secretario de educación era 14 meses. Esto dificulta mucho la gestión territorial, afectando sensiblemente el avance y la sostenibilidad de la política educativa.
- Otros desafíos están asociados a la institucionalización de mejores prácticas gerenciales, al uso eficiente y transparente de recursos y al fortalecimiento de la gestión escolar.

1.13 EL DISEÑO DEL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La evolución y las transformaciones que han sufrido los sistemas educativos por causa de la descentralización, en el campo organizacional, ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de el talento humano; los nuevos paradigmas empresariales muestran a los trabajadores no sólo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y competitividad; de igual manera ocurre con los llamados administradores del servicio educativo, desde sus dirigentes, docentes, y directivos, es decir que representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se enfatizó su rol de socio estratégico.

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del Departamento de Talento humano dentro de las entidades publicas; caso particular, Ministerio de Educación, Secretarías e instituciones, ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la organización, sino como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad.

Además, la función del talento humano debe ser realizada en toda la organización y no sólo a partir de un departamento, por lo que se debe fomentar la responsabilidad y la toma de consciencia por parte de cada director de línea del papel fundamental del trabajador para la empresa, velando por el desarrollo y potenciación de su personal

Las teorías del factor humano en la GRH (Gestión de Talento humano) han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo con cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de Talento humano adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001), cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión del talento humano.

Cuesta (2005), agrega que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de talento humano impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de talento humano: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

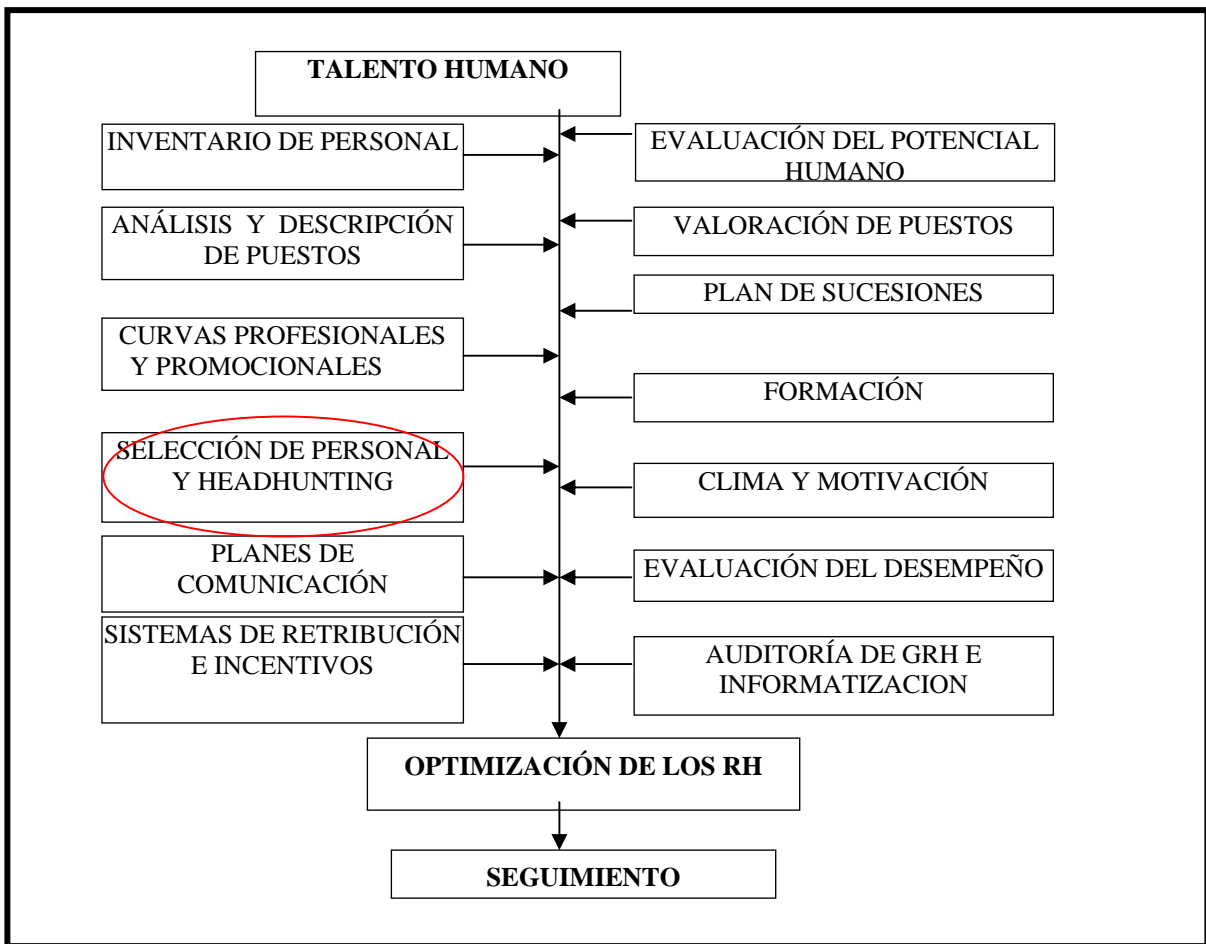
En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los talento humano mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de talento humana que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Así lo plantea Fleitas (2002), cuando explica que los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el talento humano en una fuente de ventaja competitiva sustentable.

Es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de talento humano existentes, pues no se puede valorar ésta problemática fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona.

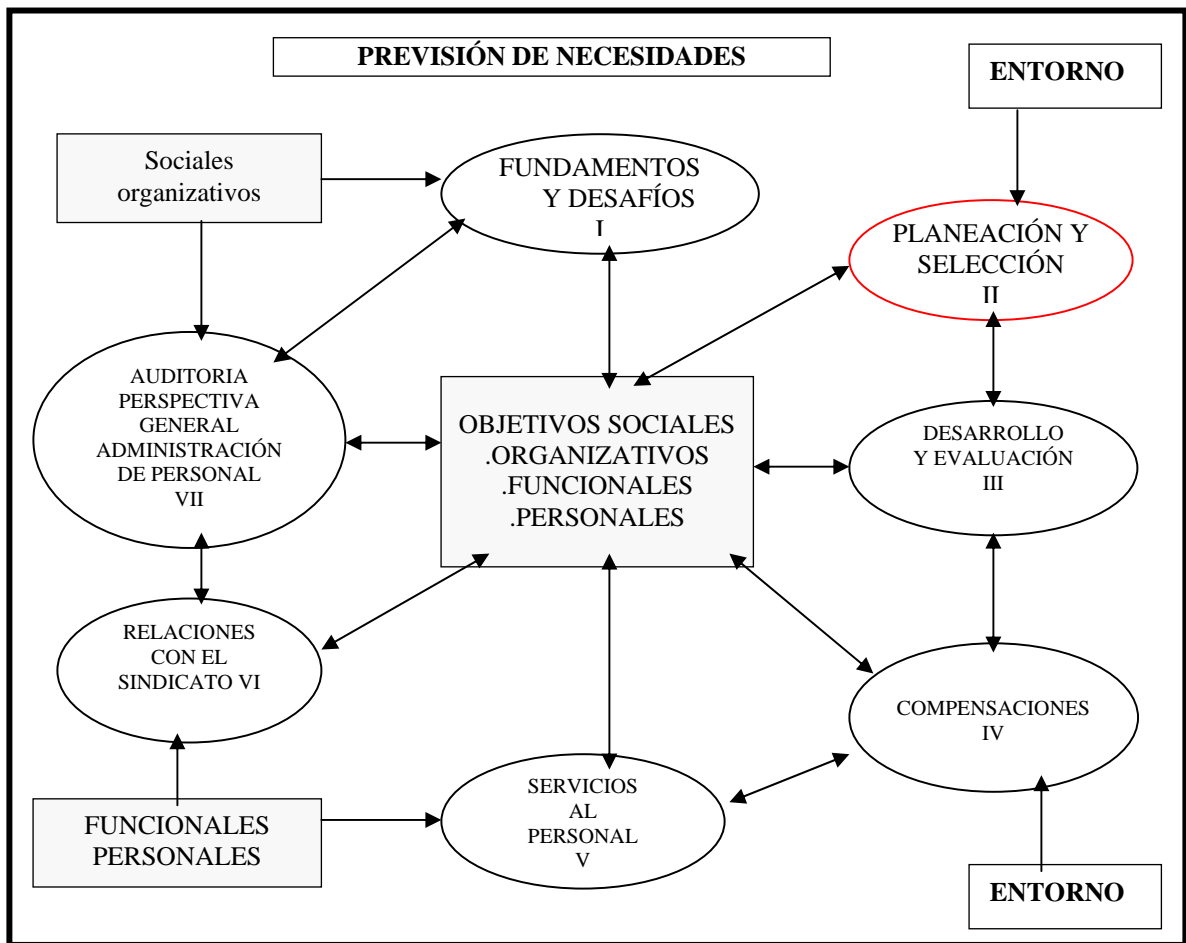
1.13.1 Modelos de gestión de talento humano. Un reflejo de la atención que se le presta a la gestión de talento humano en la actualidad es la profusión de modelos existentes. Velásquez, R. y de Miguel, M. (1997) realizaron una compilación de algunos de ellos y junto con otros modelos encontrados se realizó el análisis de los mismos con la finalidad de ubicar la problemática objeto de nuestro estudio.

- A.) **Modelo de Harper y Lynch (1992).**- En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de talento humano (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.), desarrolladas a través del conocimiento de los talento humano con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización del talento humano, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo, ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas
- B.) incluye la selección de personal y el “headhunting”.



Tomado de: Harper y Lynch. Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.

B.) **Modelo de Werther y Davis (1996).**- Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RRHH, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humano; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Parte del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de talento humano funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de planeación y selección.

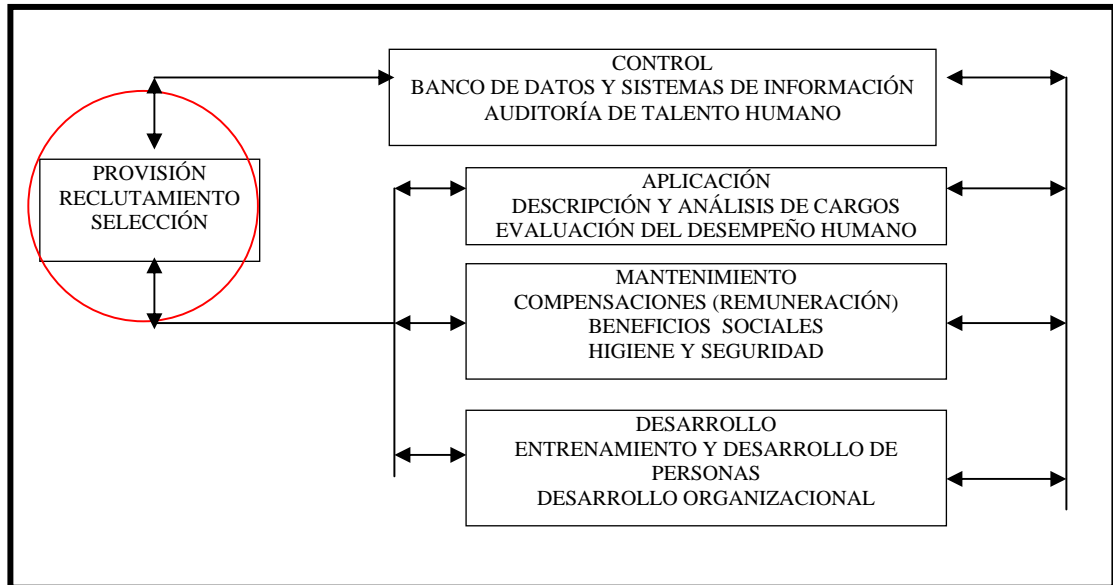


Tomado de: DAVIS, K. y WERTHER, W. Administración de personal y talento humano. México: McGraw-Hill, 1991.

C.) **Modelo de Zayas (1996).**- Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: de organización; de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que él mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

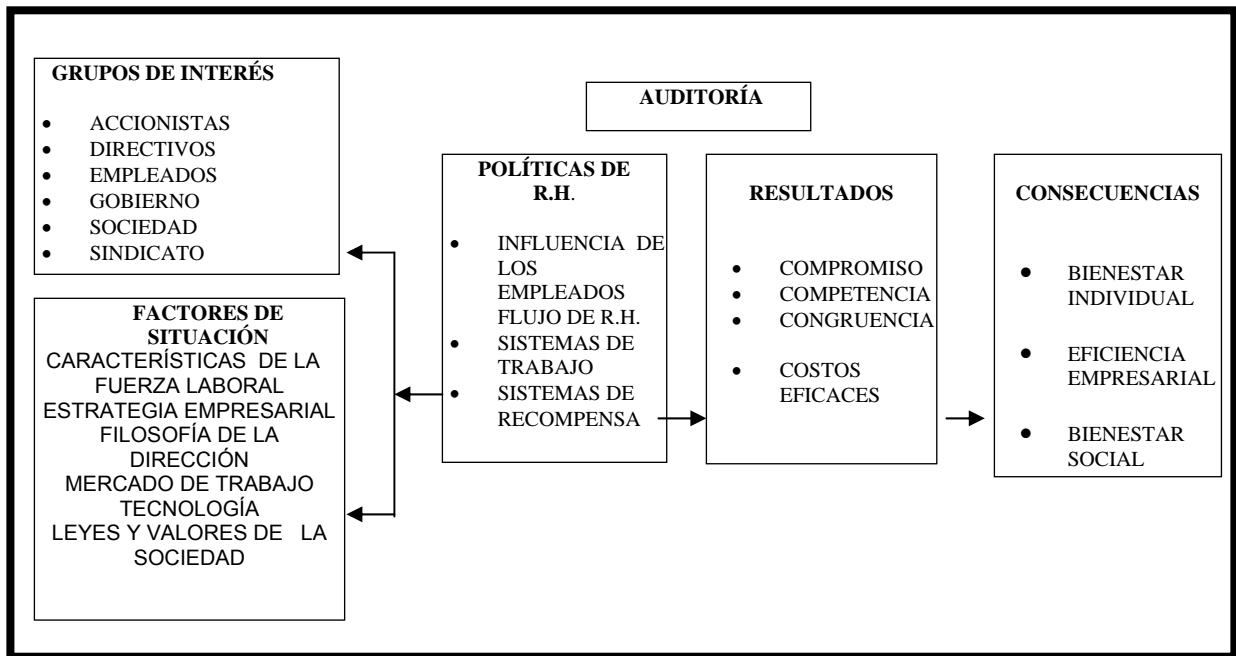
D.) **Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).**- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del recurso humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el

reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.



Tomado de: Chiavenato, I. Administración de recurso humano. México: McGraw-Hill, 1993.

E.) **Modelo de Beer** (1989) y colaboradores.- Los autores del modelo abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RRHH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas). En su modelo de gestión de talento humano plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los actores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de talento humano Es quizás el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro del proceso.



Tomado de: BEER, M. et al. Gestión de talento humano. Barcelona: Ministerio del Trabajo, 1989.

Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componentes y una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

F.) Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).- A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En él quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

Flujo de talento humano: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

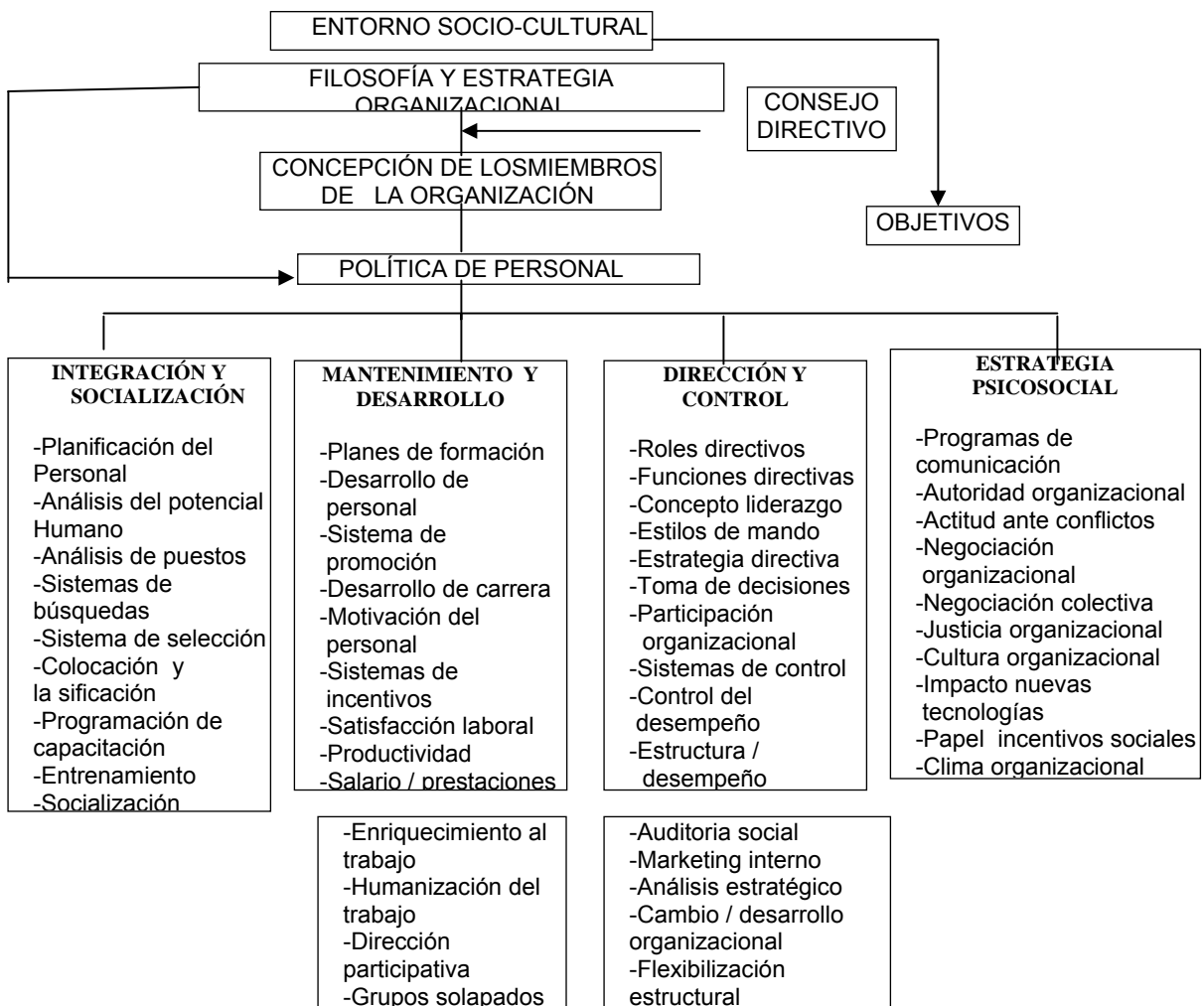
Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

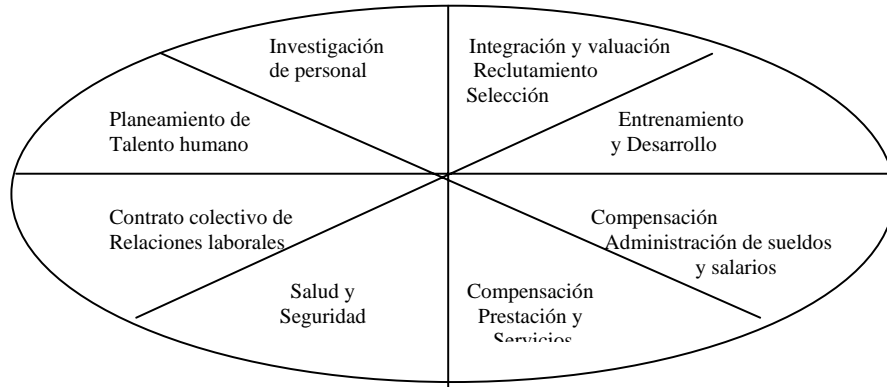
G). Quintanilla, I. (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización, donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso de selección, y a la vez hace alusión a distintos aspectos sociopsicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre.

ESTRUCTURA



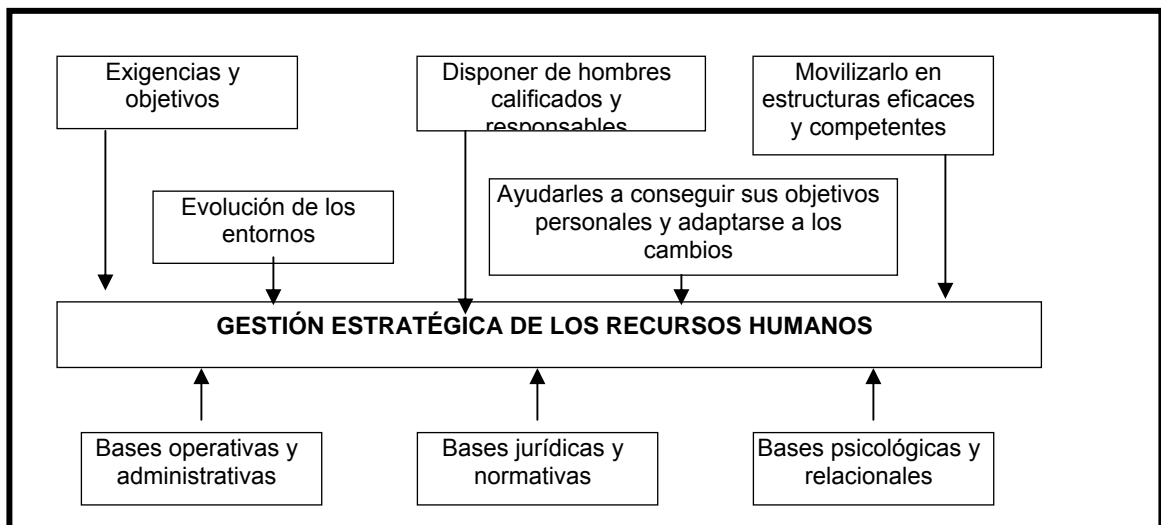
Tomado de: QUINTANILLA, I. Talento humano y marketing interno. Madrid: Pirámide, 1991.

H). Sikula, A. (1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el proceso de selección y reclutamiento en el subsistema de integración y valuación.



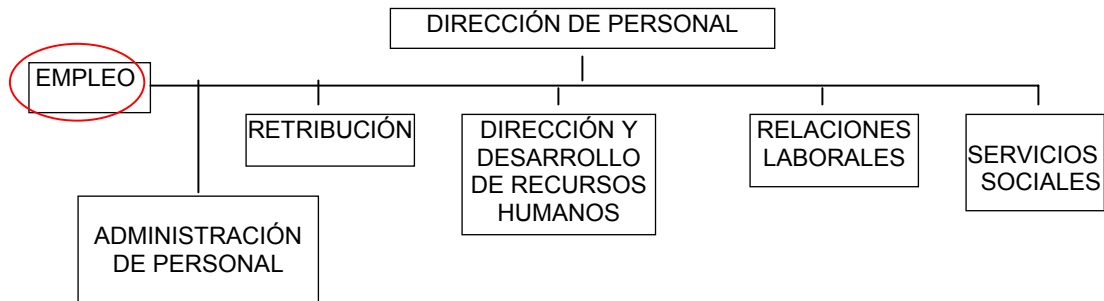
Tomado de: SIKULA, A. Administración de talento humano en empresas. México Limusa, 1994.

I). Louart, P. (1994) formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases psicológicas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.



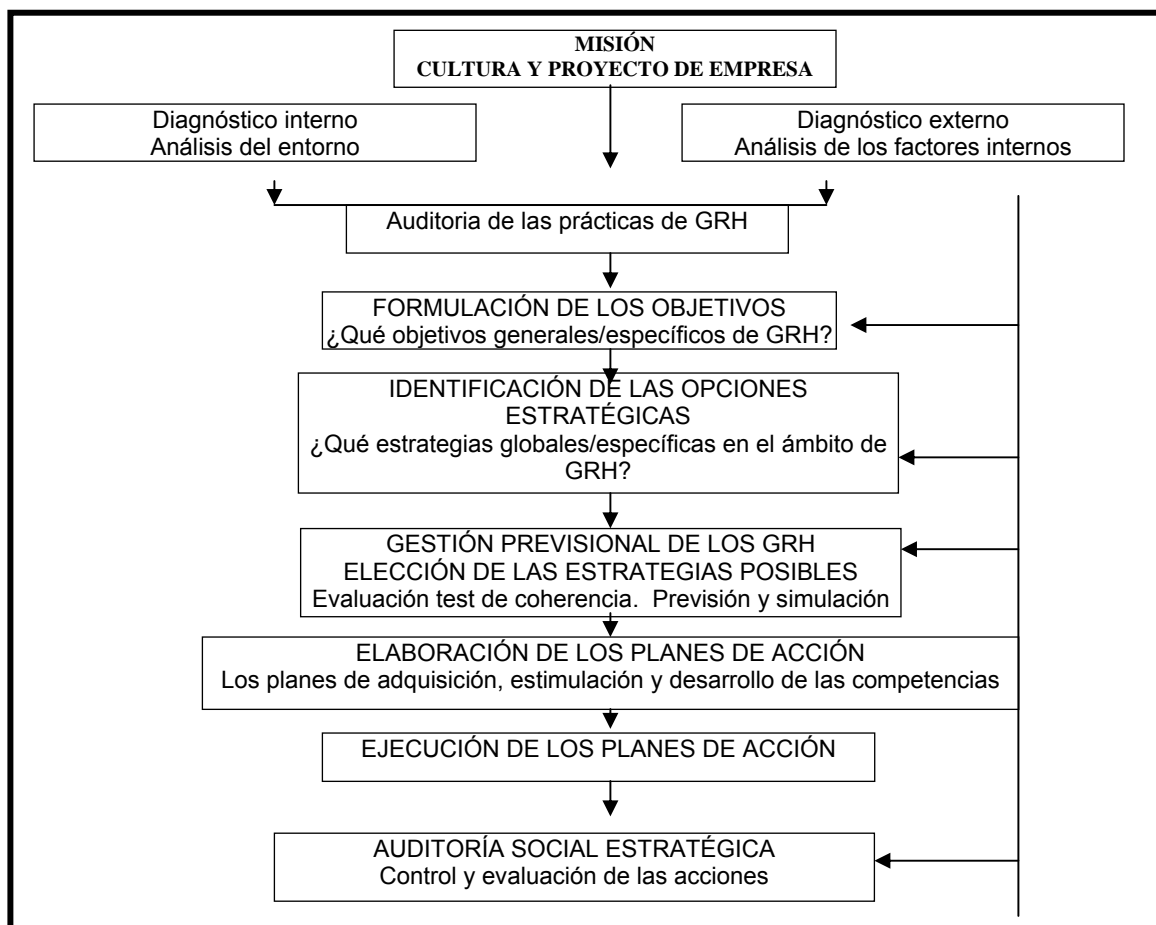
Tomado de: LOUART, P. Gestión de los recursos humanos Barcelona: Gestión 2000, 1994.

J). Puchol, L. (1994) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, ubicando la actividad de provisión y selección de personal en lo que denomina función de empleo.



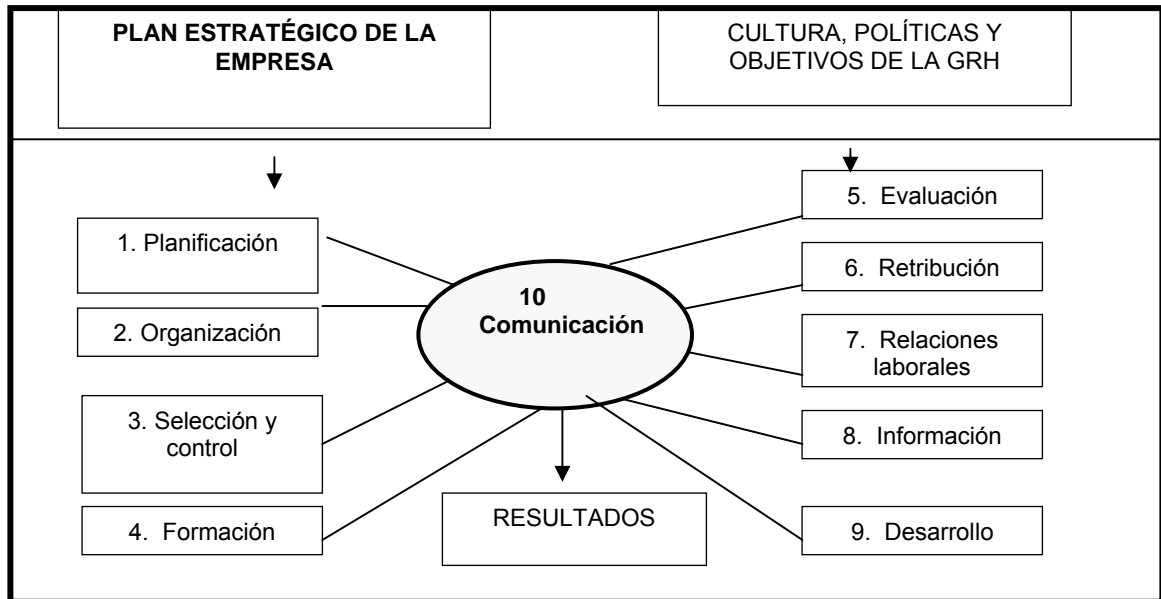
Tomado de: PUCHOL, L. Dirección y gestión del talento humano. La Habana: DEADE, Unión Europea, 1994.

k). Besseyre, Ch. et al (1989) formulan un modelo de Gestión Estratégica de los recursos humanos haciendo énfasis en esta tecnología, la cual está presente en casi todos los modelos expuestos.



Tomado de: BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri. Gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid: Deusto.

L). EL CIDEC (San Sebastián, 1994) elabora un modelo de gestión de talento humano que parte de la cultura de la empresa y la elaboración del plan estratégico, el cual conduce a las políticas y objetivos del sistema y establece un ciclo de 10 funciones, dentro de ellas incluye la función de selección.



Tomado de: VELÁSQUEZ, R. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de talento humano. Tesis de maestría, ISPJAE. 1997.

LL). Incluimos en la valoración de este análisis el modelo de cambio en la reingeniería y dinámica de los negocios de Morris y Brandon, por el perfil que da esta corriente, al personal, aspecto que profundizaremos al abordar los diferentes procedimientos y modelos de selección de personal existentes.

PREGUNTAS	POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO	ACCIONES	RESULTADOS
¿Qué cambios necesitamos y cómo coordinarlos? ¿Cómo dirigir el impacto sobre el personal?	REINGENIERÍA DEL NEGOCIO	Disposición Financiamiento Desarrollo de tecnología Planeamiento de implementación	Infraestructura tecnológica Talento humano Estructura organizacional Presupuesto, plan y meta de marketing
	Flujo Tecnología Marketing Finanzas Personal Implementación/Operación/ Evaluación		

Tomado de: VELÁSQUEZ, R. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de talento humano. I.S.P.J.A.E. 1997.

M). Hax, A. (1992) elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales.

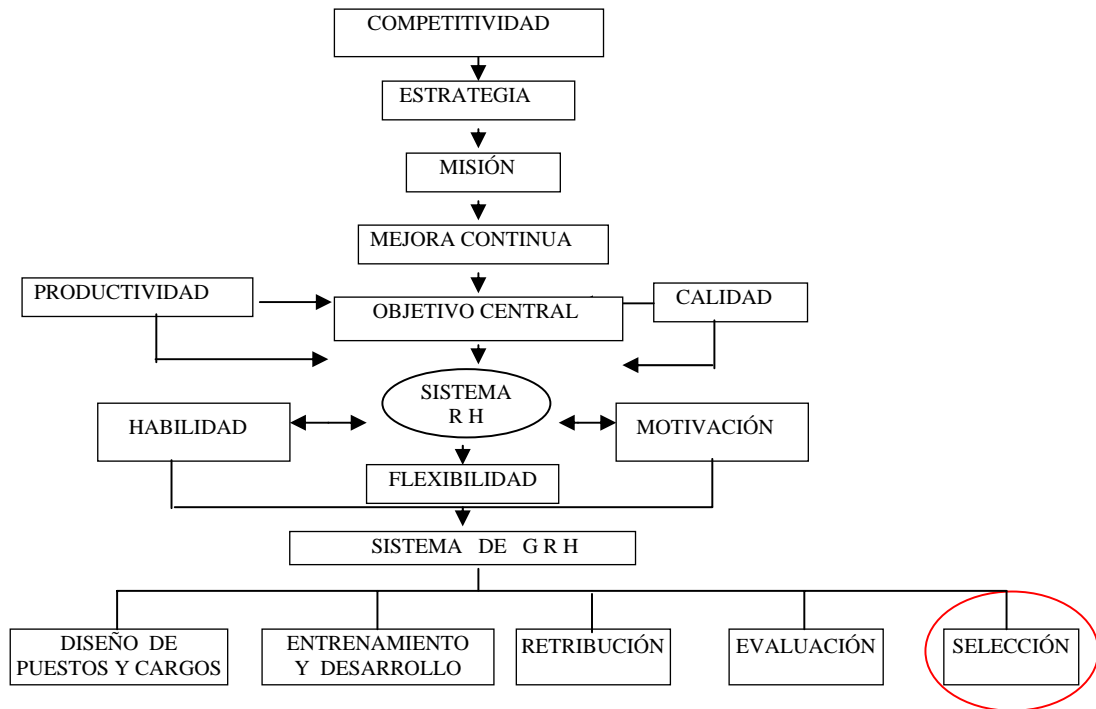
A partir de los procesos de adecuación, expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye: el análisis y descripción del cargo; el reclutamiento y la selección; la inducción y la socialización y el entrenamiento inicial.

NECESIDADES PROCESO DE ADECUACIÓN	NECESIDADES ORGANIZACIONALES INDIVIDUALES
PLANEAMIENTO PARA DESIGNACIONES (elecciones del cargo)	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento comercial estratégico • Planeamiento de roles para el cargo • Planeamiento de mano de obra e inventario de talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Primordialmente iniciado y concluido por la organización • Análisis del cargo o carrera • Reclutamiento y selección • Inducción y socialización • Entrenamiento inicial • Diseño del cargo • Asignación del cargo
PLANEAMIENTO PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO (cuestiones iniciales en la carrera)	
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de planes para el desarrollo • Seguimiento y evolución de actividades de desarrollo • Aprender a encajar en la organización • Hacerse productivo, ver 1.13.1 Modelos de gestión de talento humano un futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y entrenamiento • Evaluación del desempeño y área de contribución • Discernimiento del potencial • Retribuciones organizacionales • Promoción y otros cambios de cargo viable para uno mismo en la carrera • Oportunidades de entrenamiento y desarrollo • Consultoría para carreras • Planeamiento conjunto de carrera y seguimiento

PLANEAMIENTO PARA LA NIVELACIÓN Y DESENGANCHE (Cuestiones de la mitad)
<ul style="list-style-type: none"> • Educación y reentrenamiento de la carrera continuos. • Rediseño del cargo. • Enriquecimiento del cargo y rotación del cargo. • Patrones alternativos de trabajo y retribuciones. • Planeamiento y consultoría para jubilaciones. • Cuestiones de postrimerías de la carrera.
PLANEAMIENTO PARA EL REEMPLAZO Y LA REDESIGNACIÓN (convertirse en mentor, usar la propia experiencia y el propio saber)
<ul style="list-style-type: none"> • Puesta al día del inventario de talento humano <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desprenderse y jubilarse ▪ Programas de entrenamiento para reemplazo ▪ Sistema de información para cargos vacantes ▪ Reanálisis de cargos y planeamiento de roles para el cargo. ▪ Nuevos talento humano desde adentro o afuera de la organización.

Tomado de: HAX, A. Estrategia empresarial. Buenos Aires: Tiempos Buenos, 1992.

N). El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del sistema de gestión de talento humano: la habilidad, la motivación y la flexibilidad. Estos aspectos aparecen expuestos de forma asistémica, fragmentada, no integrada en el hombre como su portador.



Tomado de: VELÁSQUEZ , R. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorias de gestión de talento humano. Tesis de maestría, ISPJAE. 1997.

O) Un modelo desarrollado por Pedro Manuel Zayas Agüero, Doctor en ciencias psicológicas, licenciado en psicología y profesor auxiliar Universidad de Holguín, integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso.

En el modelo propuesto se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. En el mismo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.



EFICIENCIA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN LABORAL **Propuesta de modelo de gestión de talento humano**

El **subsistema organizativo** es la base del sistema de gestión de talento humano y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control. En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, se perfilan los objetivos de la gestión de talento humano. Sobre la base de la misión, los objetivos y las funciones se determina la estructura de la organización de la cual se derivan las necesidades de personal.

Pertencen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral.

El subsistema de **selección y desarrollo** tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los talento humano necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Como se puede apreciar, entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socio-psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio-psicológico en la organización.

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de talento humano existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente, o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el **hombre y sus interrelaciones**, que integran el subsistema social.

Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de talento humano, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los talento humano; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

Él es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de talento humano se analiza, al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

La gestión de talento humano es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis,

en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intrasistemas, intersistemas, subsistemas y elementos.

Es por ello que se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales (el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones) de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

En el desarrollo de la actividad empresarial, máxime en nuestras condiciones, los recursos humanos son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

Los procesos de transformación en marcha en el sistema educativo intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones de la descentralización educativa pero, paradójicamente, las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de talento humano altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas.

La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita además de personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, diseñar y ejecutar soluciones a esos problemas y definir estrategias, sistemas de gestión de talento humano capaces de integrar las competencias derivadas del orden nacional, departamental, local e institucional.

El papel de los recursos humanos como agentes del cambio es central para el éxito de los procesos de transformación, por tanto sus sistemas de gestión demandan revisión.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

Durante la década de los 90 un buen número de países de la región, así como de otros continentes, incluyeron en sus agendas de reforma la descentralización de la educación. Dependiendo de la situación de cada uno, y obedeciendo a razones históricas, estas reformas tomaron distintas formas y en consecuencia su alcance e impacto son diferentes.

La mayoría de los estudios coinciden en señalar que la descentralización de los servicios sociales es conveniente, porque la cercanía de los gobiernos locales a la población beneficiaria crea un ambiente favorable para que se tomen decisiones en función de demandas y necesidades reales y para que los responsables rindan cuentas a sus inmediatos usuarios. También se han señalado razones de eficiencia (mejor asignación y optimización de los recursos disponibles) y de eficacia, entendida esta última como la oportunidad y calidad en los servicios.

Desde el punto de vista político, algunas reformas han buscado ganancias en gobernabilidad, esto es, en el control que los gobiernos tienen de las distintas variables que afectan el servicio y en su capacidad para comprometerse con la obtención de resultados.

Los estudios sobre la descentralización son en su gran mayoría descriptivos y se orientan principalmente a comprender su alcance así como el contexto político en el que ocurren. Los análisis empíricos que buscan establecer si estas reformas tienen o no un impacto sobre indicadores educativos propiamente dichos, en especial sobre los resultados de aprendizaje, son recientes y queda mucho por investigar sobre su impacto en aspectos como cobertura, equidad y eficiencia.

Los resultados han sido menos estudiados en cuanto al impacto de las formas de gobierno, la participación y rendición de cuentas. Son escasos los análisis de los aspectos institucionales que están en la base del éxito o fracaso de estas reformas.

No obstante, los vacíos en la investigación, la experiencia de países que han descentralizado la educación, se encuentra relativamente bien documentada como para derivar de ella aprendizajes que pueden ser útiles para alimentar procesos de reformas incipientes en la región, así como para reflexionar sobre las que se encuentran en curso y se enfrentan a la necesidad de hacer ajustes.

Es claro que la descentralización está en el escenario educativo para quedarse, de forma que el dilema no es ya, si debe hacerse o no, sino cómo lograr una reforma que, partiendo de la realidad de cada país, contribuya a asegurar las condiciones

para alcanzar metas de mejoramiento educativo e incorpore las características que la han hecho exitosa en otros contextos.

Las evaluaciones realizadas acerca de los procesos de descentralización desarrollados en la región muestran que no es posible sacar conclusiones uniformes acerca de su impacto. En algunas ocasiones estos procesos han favorecido las tendencias hacia la calidad, la eficiencia, la igualdad y la participación en el sistema educativo. En otras, en cambio, prevalecieron consecuencias que generaron una mayor anarquía, desigualdad, burocratización y deterioro de la calidad de la educación brindada.

¿Cuáles son las condiciones que permiten potenciar el impacto positivo de estos procesos?

A los efectos de un análisis puntual, es posible proponer que el resultado del proceso de descentralización en función de mejorar la calidad de los servicios educativos brindados dependerá, entre otros, de dos factores principales: a) la lógica política que prevalezca en los procesos y b) la capacidad del Estado nacional, de las jurisdicciones y de las instituciones escolares de asumir los nuevos roles que este proceso demanda.

Más de una década después los resultados, no se corresponden con las expectativas. Si bien no se realizaron durante este período evaluaciones sistemáticas con el fin de conocer el impacto de las reformas, parece existir cierto desencanto habida cuenta que los países que más han avanzado en la descentralización no muestran avances significativos en sus indicadores educativos. En particular, preocupan los muy pobres resultados de los estudiantes en pruebas de rendimiento académico, sobre los cuales existe ya abundante evidencia, y que son vistos por muchos como un síntoma de que los cambios ocurridos no han afectado positivamente la realidad escolar.

Calificar esto como el fracaso de la descentralización, sería a todas luces equivocado. Las reformas son todavía recientes y ninguna se ha evaluado contra indicadores de línea de base que permitan establecer con precisión si ha habido avances o retrocesos. Por otro lado, muchas de las variables que afectan significativamente los resultados de la educación están más allá del control de las reformas educativas.

Entre otros, se mencionan aquí, los niveles de pobreza que se derivan de la desigual distribución del ingreso, lo que a su vez no incentiva a las familias pobres a educar a sus hijos (el círculo de la pobreza), restricciones de gasto e inflexibilidades provenientes de las formas de contratación y remuneración de los docentes, así como las legislaciones que les garantizan estabilidad, independientemente de su desempeño.

También, habría que mencionar restricciones de carácter institucional, en especial las falencias en el liderazgo local que puede conducir rápidamente a la captura de la educación por actores políticos tradicionales, así como la baja capacidad de los gobiernos subnacionales o de las escuelas para gestionar los diferentes aspectos de la educación.

No obstante lo anterior, casi sin excepción, los estudios disponibles sugieren que un mayor control local sobre las variables que afectan el aprendizaje de los estudiantes favorece los resultados de calidad. Entre estas se han señalado aspectos relacionados con la organización de las actividades pedagógicas, la autonomía de los profesores para elegir y utilizar métodos de enseñanza, la competencia de la escuela para seleccionar a los miembros del equipo docente y la rendición de cuentas directa a los interesados, lo que podría interpretarse como que las reformas son más promisorias en cuanto más “bajen” las decisiones hasta este nivel.

Sin embargo, la experiencia demuestra que estas variables que determinan el éxito escolar sólo se dan en forma sostenida en sistemas educativos bien estructurados, caracterizados por tener objetivos claros, recursos adecuados (asignados eficientemente) y proveedores competentes, lo que de hecho ocurre en sistemas altamente centralizados (Francia o Japón por ejemplo). Incrementar el poder de los clientes directos, a través de mecanismos para que los padres y las comunidades mejoren las escuelas es importante pero no suficiente.

Mejorar los servicios requiere también de mecanismos más fuertes (y menos inmediatos) de rendición de cuentas: la responsabilidad de los políticos y de los decisores por la educación y por un mejor desempeño de la administración pública, así como la responsabilidad de los burócratas por los resultados.

En consecuencia, la solución a los problemas de cobertura o calidad no debe buscarse necesariamente en la completa descentralización o la gestión de las escuelas por los padres de familia sino en un sistema articulado de objetivos, competencias y de rendición de cuentas, que combine -y logre alinear- los intereses y presión de los electores, de los padres, de los decisores y del mercado, lo que claramente requiere de consensos políticos alrededor de objetivos propios del sistema educativo.

A la luz de estas reflexiones resulta simplista intentar evaluar el impacto de la gestión descentralizada de la educación a partir de los resultados de rendimiento escolar. Es cierto que una de las condiciones para que exista rendición de cuentas es la existencia de referentes objetivos y comunes contra los cuales comparar los resultados. En ausencia de estos referentes la visión de calidad de la educación se fragmentaría, muy probablemente en detrimento de las poblaciones más pobres. Pero también es cierto que no existe una relación inmediata o directa entre descentralización y mejor calidad, ya que entre una y otra es posible

identificar una compleja red de factores de cuya relación depende el éxito o fracaso de una reforma. La comprensión de estos factores y de la manera como se relacionan en contextos determinados es crucial para evaluar los avances y orientar esfuerzos futuros de reforma educativa.

El estudio Transformaciones en los procesos de gestión educacional en el marco de la descentralización, 1995, realizado en cuatro países de la región: Argentina, Brasil, Chile y Colombia, planteó como objetivo “aportar modelos de gestión descentralizada en educación”, a partir de experiencias e iniciativas exitosas para contribuir a su formulación.

Se entendió la descentralización como una opción de modernización y desarrollo autónomo, donde la comunidad local pasa a tener una participación preponderante en el manejo de lo financiero, administrativo y curricular, donde se involucra a la comunidad educativa y a la sociedad en general en la toma de decisiones y se promueven articulaciones con otros sectores de la sociedad como Ong’s, sector empresarial y otros grupos organizados.

Para el caso colombiano⁴¹, se escogieron tres departamentos (Antioquia, Atlántico y Santander), en cada departamento se seleccionaron cinco municipios que, en criterio de las autoridades departamentales y municipales, representaban experiencias administrativas eficientes y “exitosas”. En Antioquia: Bello, Rionegro, Gómez Plata, Carmen de Viboral y Copacabana. En el Atlántico: Baranoa, Sabanalarga, Soledad, Tubará y Santo Tomás. Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca, Zapatoca y Tona en Santander. Igualmente, se seleccionaron dos establecimientos en cada municipio, reconocidos, en opinión de las autoridades y la comunidad, como de calidad y exitosos.

Del análisis de la información obtenida se pudo afirmar lo siguiente:

- El hecho de asumir la descentralización es una circunstancia que obliga a cambiar profundamente las prácticas tradicionales y el modo como se asumen los problemas y se toman las decisiones.
- Hay conciencia, en general, sobre las ventajas que ofrece la descentralización en cuanto a mayor y mejor conocimiento de la realidad local, mayor y mejor planeación y, por ende, una mejor y más adecuada administración del talento humano y financiero.
- Entre alcaldes, secretarios de educación departamental y municipal, directores de núcleo, rectores de establecimientos educativos, al igual que en la comunidad educativa, representada en los docentes, alumnos y padres de familia, hay conciencia de la necesidad de impulsar, por sí mismos, los procesos en los que

⁴¹ CABALLERO PRIETO, Piedad; MANRIQUE, Hortensia y otros. Transformaciones en los procesos de gestión educativa en el marco de la descentralización en Colombia. Estudio realizado en el Instituto SER de Investigación.

están involucrados, y satisfacción de poder participar directamente en la construcción de su inmediato futuro.

- En relación con el proceso global de descentralización existe la evidencia de que uno es el proceso que se da cuando la descentralización es decidida desde el centro, y otro el que resulta cuando es producto de un esfuerzo requerido y una práctica espontánea de la comunidad interesada.
- Exceso de normatividad que genera contradicciones e incoherencias en lo que impide el avance, desarrollo y compromiso de la sociedad y de las autoridades en proyectos y procesos como este.
- La comunicación y coordinación entre los distintos niveles son reconocidas en general como buenas, pero en la práctica no lo es; existen problemas, lo que dificulta el proceso. La información no fluye y es diferente entre las distintas instancias.
- El grado de conocimiento del proceso de descentralización a través de las normas, mecanismos de coordinación y respuestas a solicitudes del nivel central por parte de los funcionarios de los diferentes niveles permite afirmar, que existe información sobre el tema y un conocimiento sobre el compromiso del funcionario frente al proceso. Sin embargo, no sucede lo mismo entre otros actores consultados, como docentes, alumnos y padres de familia.

La percepción que existe sobre la descentralización por parte de los actores entrevistados es que ésta representa mayores ventajas que desventajas.

Las ventajas se manifiestan:

- 1) En lo financiero, por la disponibilidad de mayores recursos para el sector educativo, la utilización de los mecanismos de cofinanciación, la posibilidad de realizar convenios y la obligatoriedad de utilizar mayor porcentaje de los recursos transferidos para la inversión.
- 2) En lo administrativo, por el mejoramiento en la gestión, el incremento de mecanismos de control —muchos de ellos ciudadanos—, la disminución en la tramitología, y la agilización en la contratación de docentes según las necesidades locales. Se percibe además un acercamiento entre el Estado y la comunidad, con lo que se desarrolla una mayor conciencia y autonomía local y capacidad para decidir acertadamente sobre los problemas.
- 3) En lo pedagógico, el desarrollo de la autonomía institucional, la democratización de la institución, la construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional, lo cual vincula e integra a la comunidad, la elección del Gobierno Escolar, del Personero Estudiantil y la organización de las diferentes asociaciones.

Entre las desventajas se señalan:

- a) En lo fiscal y financiero: insuficiencia de recursos para atender las responsabilidades; el hecho de que municipios con menos de cien mil habitantes no puedan gestionar el situado fiscal, y la imposibilidad de utilizar recursos de transferencia para funcionamiento.

b) En lo administrativo: falta de precisión en materia de competencias entre los entes territoriales; existencia de regímenes diferentes para la administración de personal y el hecho de que aún persistan criterios clientelistas en los nombramientos, y la falta de asesoría frente a la débil capacidad de gestión en los municipios.

c) En lo pedagógico: falta de autonomía para los traslados, nombramientos y para el manejo de recursos; la no asignación de recursos a los fondos educativos, la falta de capacitación y asesoría para la implementación de la ley.

La descentralización administrativa

Teniendo en cuenta la responsabilidad y operación en todo el proceso descentralización, el estudio revisó aspectos relacionados con: la administración de los establecimientos, la organización para la prestación del servicio, planeación, participación, prácticas evaluativas, supervisión, capacitación y la coordinación entre los diferentes estamentos. Del análisis realizado se llegó a las siguientes apreciaciones:

Administración de los establecimientos

Esta recae en los municipios los cuales manifiestan tener problemas de orden económico, jurídico, administrativo y político. Sólo en dos de los quince municipios estudiados las autoridades manifestaron no tener dificultades. En materia económica existe insuficiencia de recursos para el nombramiento de docentes, para efectuar el mantenimiento y dotación de los establecimientos y para cumplir con las nuevas responsabilidades asignadas.

En lo jurídico, se destaca el desconocimiento de las normas vigentes, así como la carencia de retroalimentación para el ajuste de algunos aspectos relacionados con decisiones que afectan el cumplimiento de otras normas. La no aplicación por parte de algunos nominadores y concejos municipales de las normas relativas a salarios y prestaciones, la existencia de establecimientos sin legalizar, que imposibilita la inversión por parte del gobierno para su mejoramiento, la falta de autonomía de las secretarías de educación para nombrar los docentes, circunstancia que en ocasiones conduce a un manejo clientelista de la planta docente. Finalmente, se presenta un excesivo uso de la tutela para exigir traslados.

En lo administrativo, se adolece de falta de precisión en las responsabilidades asignadas al alcalde, al secretario de educación municipal y al director de núcleo. Existe deficiencia en la actualización del personal administrativo y se presentan amenazas a los docentes por problemas de orden público, lo cual es una consecuencia directa de la falta de autonomía para resolver estos problemas. En lo político destacan las prácticas clientelistas para el nombramiento, traslado y solución de problemas laborales de los maestros. Se evidencia el hecho de que

para la clase política local, en algunos municipios, la educación no es una preocupación, y menos una prioridad.

Coordinación

Las relaciones entre las diferentes instancias encargadas de la administración de la educación en el ámbito territorial son frecuentes, pero se vislumbran dificultades para precisar las competencias, las formas de articulación y de comunicación, especialmente entre el núcleo y las Secretarías de Educación Departamental y Municipal debido a que técnica y pedagógicamente dependen del departamento, nominativa y administrativamente del municipio. De otra parte, se observa que el departamento no está cumpliendo con la función de asesoría y asistencia técnica para los municipios como lo dispone la ley.

Pese a que la descentralización, desde el plano de las instituciones, es percibida positivamente, se señalan algunos obstáculos que es necesario superar, tales como la influencia de una política no muy adecuada en la administración del sector educativo, razón por la cual se siente la necesidad de influir políticamente en las decisiones del municipio para lograr conquistas en el sector educativo. Esta “tradicción política” conduce a prácticas clientelistas para el nombramiento de personas en cargos oficiales, sin que el sector educativo escape a este problema, lo cual se percibe en el favoritismo frente a las instituciones o en el nombramiento de personas inadecuadas para desempeñar actividades educativas, con sentido pedagógico y comunitario.

Otro obstáculo percibido, es el relacionado con la organización de la administración. Las instituciones no logran aclarar cuál es la línea de responsabilidad, cómo establecer un acercamiento al municipio, ni cómo recibir una asesoría. Las instituciones sienten que se están reorganizando internamente en torno a la nueva ley, pero no ocurre lo mismo en el orden local.

Otros trabajos han evaluado los logros del proceso de descentralización en Colombia. El más detallado de estos es “*Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década*” realizado por el Departamento Nacional de Planeación. Con respecto a los temas de educación, salud, agua potable y saneamiento básico, el estudio concluye que se han evidenciado avances en términos agregados gracias al proceso de descentralización.

Algunos trabajos que podemos reseñar sobre el tema son Borjas y Acosta, Vergara y Simpson, Baldión et. al., Barrera (2003)⁴² y Melo (2003)⁴³. Estos

⁴² BARRERA, F. Decentralization and education: an empirical investigation. Dissertation submitted to the faculty of the Graduated School of the University of Maryland in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Maryland: College Park, 2003.

⁴³ MELO, L. Impacto de la descentralización fiscal sobre la educación pública colombiana. Mimeo. 2003.

estudios se han concentrado principalmente en el análisis del incremento de la eficiencia del sistema como resultado de las reformas de la década de 1990.

Debido a que uno de los objetivos de la reforma educativa era igualar las oportunidades educativas disponibles entre las localidades, algunos de los estudios recientes han analizado la disparidad en la dotación educativa.

Borjas y Acosta (2000)⁴⁴, concluyeron que se disminuyeron las diferencias entre 1994 y 1998 en el número de niños en edad escolar por profesor, la tasa de niños matriculados y la relación alumno-profesor. Vergara y Simpson (2001)⁴⁵, identificaron una desigualdad fuerte en la distribución de las transferencias educativas entre las regiones, la cual fue perpetuada por las reformas de la década de 1990. Finalmente, Baldión et. al. (2001)⁴⁶, encontró asimetrías importantes en el sistema educativo entre los departamentos durante la década de 1990.

Vergara y Simpson (2002)⁴⁷, muestran un crecimiento en las tasas de cobertura, una disminución en el analfabetismo así como un aumento en el número de docentes. Sin embargo, identifican varias fuentes de ineficiencia e inequidad que no permiten unos mejores resultados en el sector y concluyen que el diseño de la descentralización “(...) *no promueve, pero tampoco impide, que el sector tenga un mejor desempeño.*” Los resultados surgen de comparar los años de 1993 y 1997, cuando los municipios, por lo reciente del proceso estaban en etapa de aprendizaje.

El informe presentado por el DNP (2003), *Evaluación del Sistema General de Participaciones (SGP)*, examina la evolución de las reformas del sistema de transferencias al sistema intergubernamental, a partir de los resultados obtenidos por el SGP en los servicios de salud, educación y agua potable, en su segundo año de reforma (2003). El documento muestra que con relación a la educación aumentó la importancia de las transferencias a partir de la Ley 715. Los autores encontraron que el aumento de los recursos produjo una tendencia positiva en cobertura y calidad de los servicios, pero concluyen que aún persiste un cierto grado de ineficiencia que debe corregirse.

⁴⁴ BORJAS, G. and ACOSTA, O. Education reform in Colombia. Documento de Fedesarrollo, 2000. Available from World Wide Web: <http://www.fedesarrollo.org/contenido/capitulo90>.

⁴⁵ VERGARA, C. H. y SIMPSON, M. Evaluación de la descentralización municipal en Colombia. Estudio general sobre los antecedentes, diseño, avances y resultados generales del proceso de descentralización territorial en el sector educativo. Archivos de Economía DNP. [2001]. Disponible en Internet: http://www.dnp.gov.co/01_CONT/DES_TERR/Desc.htm#b

⁴⁶ BALDIÓN, E.; VERGARA, V.; GARCÍA, P. y MATEUS, A. Eficiencia del sistema educativo: perfiles departamentales 1995-1999. Boletín No. 28, Departamento Nacional de Planeación. 2001.

⁴⁷ VERGARA y SIMPSON, Op. cit.

El trabajo de Sánchez et. al. (2004)⁴⁸, examina el impacto de la descentralización en Colombia analizando el efecto que tienen las variables políticas locales sobre la asignación presupuestal en inversión y gasto, evalúa la inversión realizada en salud y educación para 950 municipios durante el período 1993-2002. Los autores también examinan la relación existente entre las variables políticas y los resultados de la descentralización en términos de acceso y cobertura, mostrando que la inversión municipal incrementó en forma considerable. Se encuentra que las mayores transferencias a la educación han mejorado los indicadores de cobertura.

Rodríguez (2005)⁴⁹, evalúa el efecto de la descentralización en la calidad de la educación en Colombia y encuentra que durante la descentralización, la brecha entre alumnos privados y públicos en los resultados del ICFES aumentó 1.2 puntos por año. Concluye que este resultado negativo está explicado por el *tradeoff* que enfrentan quienes toman decisiones en el ámbito local, entre aumentar la cobertura y la calidad de la educación, y muestra que los alumnos nuevos incorporados al sistema tienen menores habilidades y, por tanto, sus resultados en las pruebas son inferiores.

Rozo (2005)⁵⁰, explora el impacto de la descentralización en las tasas de asistencia en distintos rangos de edad en las ocho principales áreas metropolitanas del país. Utilizando una metodología de diferencias en diferencias y la información de entidades certificadas y no certificadas, encuentra que la descentralización (la certificación) no ha tenido un efecto significativo en las tasas de cobertura de los diferentes niveles educativos.

Melo (2005)⁵¹, evalúa el impacto de la descentralización en la provisión de la educación pública. Concluye que el aumento de la eficiencia por parte de los departamentos conlleva a mejoras en la prestación del servicio educativo y a un ahorro considerable en el gasto público.

Barrera (2003)⁵², estudia la relación entre descentralización y calidad de la educación. El autor concluye que en términos de eficiencia y equidad, un sistema centralizado consigue mejores resultados al lograr una prestación del servicio más homogénea en todos los municipios. No obstante, Barrera (2003)⁵³, encuentra que

⁴⁸ SÁNCHEZ et. al. Descentralización y progreso en el acceso a los servicios sociales de educación, salud, agua y alcantarillado. Universidad de Los Andes, 2004.

⁴⁹ RODRÍGUEZ, C. Political economy, trade-offs and households' schooling behavior after decentralization. Universidad de Boston, 2005.

⁵⁰ ROZO, M. Estudio de los efectos de la descentralización en el sector educativo. Bogotá, 2005. Trabajo de grado (Maestría en Economía). Universidad de los Andes.

⁵¹ MELO, L. Impacto de la descentralización fiscal sobre la educación pública colombiana. En: Borradores de Economía, N° 350. Banco de la República. 2005.

⁵² BARRERA, Op. cit..

⁵³ Ibid.

la descentralización incrementa la calidad del sistema educativo, aunque exista la posibilidad de disminuir su equidad y eficiencia.

En síntesis, entre los resultados de los estudios que relacionan los procesos de descentralización con la provisión de los servicios sociales, tanto internacional como nacionalmente, no existe un consenso sobre los factores que influyen en el éxito o fracaso de los mismos. Sin embargo, la administración de los recursos, los factores del orden político y los procesos de rendición de cuentas, se constituyen como los principales en el momento de explicar las razones de los resultados de dichos procesos. No obstante, ninguno de los estudios mencionados para el caso colombiano toma en cuenta, en forma empírica, los aspectos de orden institucional y político para explicar los avances (o retrocesos) en la provisión de servicios sociales.

Todo lo anterior, evidencia que a pesar de que se implementaron varias reformas educativas en las últimas cuatro décadas, no se ha realizado un análisis teniendo en cuenta la evolución de estas reformas a largo plazo. Adicionalmente, los efectos espaciales no son tenidos en cuenta en tales análisis, ya que los individuos están dispuestos a trasladarse a provincias cercanas y no hay barreras legales para utilizar la infraestructura educativa de otras regiones, un estudio completo de las desigualdades en la dotación educativa regional debe incorporar los posibles efectos espaciales.

El patrón de descentralización-centralización-descentralización podría haber causado un impacto en la desigualdad de la dotación educativa regional. Basados en la literatura tradicional de la descentralización, uno esperaría un incremento en la provisión de educación cuando ésta se realiza en un régimen descentralizado. Una de las causas principales de esta mejora, es el hecho de que los agentes locales tienen más y mejor información que los gobiernos centrales y por lo tanto, la provisión de los bienes puede satisfacer adecuadamente las preferencias de las personas en el ámbito local.

Sin embargo, el análisis de las disparidades regionales en la dotación educativa requiere entender hasta qué punto la descentralización puede o no contribuir a reducirlas. Ya que la provisión de un bien (educación en este caso), está relacionada directamente con la capacidad de generación de ingresos locales en un esquema descentralizado, es posible que las comunidades con mayor capacidad sean capaces de proporcionar una mayor cantidad de bienes (y a menudo en el caso de la educación, bienes de mejor calidad) que las comunidades de menores capacidades.

De hecho se puede observar que la capacidad institucional de ejecutar efectivamente las funciones asignadas, tiende a estar asociadas con el nivel de desarrollo en las localidades. Así, las comunidades con mayores ingresos podrán suministrar mejores bienes que las de menores ingresos.

Por otra parte, es importante destacar que los estudios señalan una gran experiencia acumulada en la desconcentración de funciones y muy poca en la descentralización del servicio educativo.

En este sentido se trata de un proceso reciente que requiere de monitoreo y evaluación permanentes para realizar los ajustes y modificaciones que el proceso requiere, sobretodo cuando aún es incipiente la definición del nuevo ordenamiento territorial del país, base de todo el proceso descentralizador. Al respecto, se abre un campo amplísimo para la realización de investigaciones empíricas, que describan y expliquen la compleja dinámica y contradictoria realidad de la descentralización, en las distintas regiones y municipios del país, recogiendo la riqueza y diversidad de problemas y expresiones que asume durante los últimos años. Además, resulta de la mayor importancia tener como referente de comparación las experiencias de los avances y retrocesos, que la descentralización educativa tiene en otros países latinoamericanos, para no repetir los mismos errores que han demostrado tener altos costos sociales.

Lo anterior cobra una mayor importancia ya que, al parecer no existen evidencias claras de que las experiencias de descentralización contribuyan a mejorar los índices de cobertura y de calidad de la educación o, a garantizar una mayor equidad en el acceso y en la prestación del servicio, ni siquiera a un manejo más eficiente de los recursos educativos disponibles; tampoco a democratizar el sistema ni a incrementar la participación efectiva de la comunidad en el proceso.

Al contrario, se estima que puede presentar riesgos asociados con una mayor dispersión de las ofertas educativas; con el debilitamiento de la unidad nacional y de la comunidad de propósitos que deben mantener las unidades operativas del sistema educativo; con el surgimiento y generalización de perspectivas culturales regionalistas o localistas que limiten una dimensión abierta y universal del conocimiento y del desarrollo social; y con una recentralización del poder que reproduzca en las unidades territoriales los vicios del centralismo el cual se quiere erradicar.

Particularmente, el asunto de la gestión de talento humano, no ha sido objeto de análisis e investigaciones, a pesar de que los estudios encontrados concluyen, entre otros aspectos:

- La falta de precisión en materia de competencias entre los entes territoriales; existencia de regímenes diferentes para la administración de personal y el hecho de que aún persistan criterios clientelistas en los nombramientos, y la falta de asesoría frente a la débil capacidad de gestión en los municipios.
- El grado de conocimiento del proceso de descentralización a través de las normas, mecanismos de coordinación y respuestas a solicitudes del nivel central por parte de los funcionarios de los diferentes rangos, permite afirmar que existe información sobre el tema y un conocimiento sobre el compromiso del funcionario

frente al proceso. Sin embargo, no sucede lo mismo entre otros actores consultados, como docentes, alumnos y padres de familia.

➤ El exceso de normatividad que genera contradicciones e incoherencias es lo que impide el avance, desarrollo y compromiso de la sociedad y de las autoridades en proyectos y procesos como éste.

➤ Las relaciones entre las diferentes instancias encargadas de la administración de la educación en el ámbito territorial son frecuentes, pero se vislumbran dificultades para precisar las competencias, las formas de articulación y de comunicación, especialmente entre el núcleo y las Secretarías de Educación Departamental y Municipal, ya que técnica y pedagógicamente dependen del departamento; nominativa y administrativamente, del municipio.

CAPÍTULO III

EL PROBLEMA

3.1 PROBLEMA

En el marco de la descentralización educativa, entendida como una estrategia orientada a contribuir con el logro de por lo menos tres objetivos interrelacionados: (I) la racionalización del gasto público social; (II) el logro de una mayor eficiencia y eficacia del Estado en la gestión de los servicios públicos; y (III) el traslado al ámbito regional y local de los conflictos entre las comunidades y el Estado (mediante la ampliación de los canales y mecanismos de participación, de autogestión y autoayuda, tanto para la fiscalización de la administración y el uso de los recursos, como para la satisfacción territorial de las demandas).

El desarrollo de la descentralización educativa ha estado marcado por un sinnúmero de normas que le son propias y que demandan la intervención de diferentes entes tanto del orden Nacional como del Territorial y local. Estas reglas establecen las facultades, procesos y procedimientos que van desde su selección pasando por su desarrollo y evaluación, a saber:

La descentralización en el sector educativo se remonta a la reforma constitucional de 1968, mediante la cual se creó el situado fiscal, con el fin de transferir ingresos de la nación a los departamentos con destino a la educación y la salud. Para esto se crearon los Fondos Educativos Regionales (FER), administradores de los recursos de la educación en los departamentos.

A través de la Ley 28 en 1974, se realizó la descentralización educativa y en 1975, mediante la Ley 43, se nacionalizaron la educación primaria y secundaria oficial. Con el Decreto 088 de 1976 se formuló la reorganización del Ministerio de Educación Nacional, sobre la base de que la descentralización de la administración educativa exigía la coordinación de la acción oficial y el fortalecimiento del gobierno seccional.

Durante la década de los 80, se buscó darle una mayor injerencia al municipio en el sector social, tanto en la planeación como en la administración.

En 1988, a la par con la elección popular de alcaldes, se concede a los gobiernos municipales la posibilidad de manejar su propio sistema educativo. Así, los municipios se convierten en los principales responsables de la prestación del servicio y, en consecuencia, sobre ellos recae la responsabilidad de la calidad del servicio.

Posteriormente, la Constitución de 1991 fortalece el proceso de descentralización y establece una estructura de funciones para cada nivel de gobierno en la prestación del servicio educativo. Dicha estructura se consolida con la Ley 60 de 1993, en la que se determinan las competencias de cada uno de los niveles de gobierno y se legitima la asignación del situado fiscal y la participación de los municipios en los ingresos corrientes de la nación dedicados al sector social: educación, salud y servicios públicos domiciliarios.

Vemos como en la década de 1990, el país emprendió una serie de transformaciones institucionales que se desprendieron de la reforma constitucional de 1991. En el caso del sector educativo, la Ley General de Educación (115 de 1994) planteó grandes cambios orientados a definir los términos de la prestación del servicio, descentralizar su administración, incrementar el financiamiento, mejorar la distribución territorial de los recursos nacionales y fomentar el desarrollo de la autonomía escolar.

Las normas relacionadas con la modificación de la estructura del Ministerio y del sector (Ley 24 de 1988, Ley 29 de 1989, Ley 91 de 1989, Ley 30 de 1992, Ley 60 de 1993, Ley 115 de 1994, Ley 181 de 1995 y Ley 375 de 1997. Así como el Decreto 1953 de 1994, Decreto 088 de 2000 y Decreto 1413 de 2001, entre otros) tuvieron como objetivo el replanteamiento del papel del Ministerio en la política y en el sistema educativo mismo. Esto estuvo acompañado de un auge modernizador, racionalizador y descentralizador.

Con la expedición del nuevo marco regulatorio (Ley 715 de 2001) se buscó asegurar que la educación pública se ciñera a criterios de equidad, eficiencia y sostenibilidad fiscal, en un esquema aún más descentralizado y con mayores exigencias de eficiencia.

El esquema descentralizado se profundizó con el ánimo de acercar las decisiones a la comunidad. Se abrió así la puerta al manejo autónomo de la educación en los municipios, independientemente de su tamaño, y se obligó a aquellos mayores de cien mil habitantes a asumir todas las competencias y a administrar la bolsa de recursos que asigna la nación.

Además, se aclararon las competencias de los diferentes niveles, en donde cada uno responde por resultados definidos de antemano. Los recursos se asignan en función de la población atendida y por atender, por índices de pobreza y de acuerdo con tipologías educativas. La organización institucional del sector debe permitir que los recursos asignados por la nación a través del Sistema General de Participaciones (SGP), no sólo sean suficientes para mantener los niveles actuales de cobertura y calidad, sino para mejorarlos significativamente. Es decir, se impuso un riguroso control de costos.

Asimismo, las instituciones educativas deben responder por la calidad de la educación, para ello, se fortalece y pone en línea de autoridad al rector de las instituciones, que ahora deben integrarse para ofrecer todo el ciclo educativo, desde el grado cero al decimoprimer. Igualmente, se delegan en el rector funciones de evaluación del desempeño de su equipo y, a su vez, él es evaluado por la calidad educativa de su escuela. Se impuso entonces la expedición de estándares, la evaluación permanente y el mejoramiento continuo.

En resumen, las principales leyes que regulan el proceso de descentralización del sector educativo, enunciadas a continuación, ordenan que éste se dirija a todas las entidades territoriales aunque de manera gradual, a fin de permitir que sus gobiernos y ciudadanos se preparen para asumir las competencias y recursos transferidos. Durante su curso, las entidades nacionales responsables de dirigir el servicio y de orientar su prestación en todo el país, deben apoyar y acompañar a los departamentos y a los municipios, velando porque ellos alcancen niveles satisfactorios de gestión que aseguren que los servicios se prestarán con equidad, eficiencia, eficacia y moralidad.

Normatividad que regula la descentralización de la educación:

- Decreto 2277 de 1979: Estatuto Docente.
- Decreto 180 de 1982: Reglamenta traslados del personal docente.
- Ley 29 de 1989: Reforma Ley 24 de 1988 y asigna funciones a los alcaldes en relación con la educación.
- Decreto 1706 de 1989: Por el cual se reglamenta la Ley 29 de 1989.
- Decreto 525 de 1990: Reglamenta la atribución conferida a los alcaldes para administrar las instituciones educativas de diferente naturaleza.
- Decreto 1246 de 1990: Por la cual se adopta el Sistema de Nuclearización para la administración de la educación.
- Ley 60 de 1993: Por la cual se realiza la distribución de competencias y recursos entre las entidades territoriales.
- Ley 115 de 1994: Ley General de Educación.
- Decreto 2886 de 1994: Por el cual se reglamentan los procedimientos y demás formalidades necesarias que deben cumplir las entidades territoriales para obtener la certificación del cumplimiento de los requisitos para asumir la administración de los recursos del situado fiscal y la prestación del servicio educativo.
- Decreto 1860: Por el cual se reglamenta la Ley 115 de 1994.
- Decreto 1060 de 1995: Por el cual se reglamenta la Ley 60.

En el marco normativo, se considera la educación como “un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los bienes y valores de la cultura... La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y

administración de los servicios de educación estatales en los términos que señale la Constitución y la Ley" (Art. 67 C.P).

En consecuencia de lo anterior, la historia de Colombia enseña que la educación no ha sido dirigida ni ejecutada exclusivamente por el Ministerio de Educación Nacional. Al contrario, los departamentos han sido importantes protagonistas en la prestación de este servicio y lo fueron especialmente durante todo el siglo XIX y principios del XX. Los municipios atendían la población estudiantil en la medida de sus posibilidades.

En 1971, la Nación preocupada por ampliar la cobertura y la calidad de la educación, consideró que la mejor estrategia era "nacionalizar" su financiación en todo el país, elaborar los contenidos y materiales de enseñanza y dirigir la construcción de escuelas. Tal decisión enfrentó las dificultades obvias de atender desde la capital del país los requerimientos de más de mil municipios que entonces existían.

De manera que el centralismo se fue relajando nuevamente, hasta que en 1989 se expidió la Ley 29 que facultó a los alcaldes para nombrar, trasladar, remover, controlar y en general, administrar el personal docente y administrativo, facultad que debía aplicarse sin perder de vista los mandatos del Decreto 2277 de 1979, también llamado Estatuto Docente. Este no regula las competencias de los alcaldes, sino el régimen aplicable a los maestros financiados por el Estatuto. Sin embargo, ha sido pieza clave en el funcionamiento del sector educativo y en el proceso de descentralización.

La Ley 60 de 1993, norma fundamental en materia de descentralización de la educación recogió las consideraciones formuladas por el sindicato de maestros y por otros sectores y optó por descentralizar en los departamentos la nominación y financiación de la educación pública, y hacer a los municipios responsables de la administración del servicio, de la financiación de la construcción, dotación y mantenimiento de la infraestructura y de la inspección y vigilancia de los servicios educativos estatales.

Adicionalmente, definió la forma de distribución de los recursos del situado fiscal y de las participaciones de los municipios en los ingresos corrientes de la Nación y determinó que crecerán año por año desde 1993 hasta el 2003, cuando representarán el 22% de dichos ingresos. Por último, indicó cuáles requisitos deben cumplir los departamentos y municipios para que la Nación entregue los recursos y las competencias a una administración autónoma.

En síntesis, la Ley 60 de 1993 y sus Decretos reglamentarios: 2886 de 1994 y 1060 de 1995, consignan los recursos y competencias que se descentralizan, así como las condiciones para que las entidades territoriales puedan asumirlas. Sus mandatos no siempre armonizan con las demás normas vigentes sobre el sector

educativo, lo que ha creado confusiones respecto de las responsabilidades de municipios y departamentos

Por ello, es importante dilucidar las implicaciones que ha tenido la descentralización educativa en la gestión del talento humano analizando de manera detallada las competencias nacionales, departamentales y municipales en materia educativa, articulando hasta donde sea posible, las distintas leyes y decretos.

En conclusión, podemos decir que durante toda esta etapa ha reinado la confusión en el proceso de descentralización del Estado, agravado en el sector educativo por el desorden administrativo y la indefinición de funciones y competencias entre los niveles territoriales, todo lo cual ha generado duplicidades en la planeación, la gestión, el control, la información y la evaluación.

En esta “transición” hacia un nuevo orden de relaciones intergubernamentales entre los distintos niveles y organismos de la Administración Pública, el proceso de municipalización, encuentra dificultades de todo orden. Entre estas cabe destacar el hecho de que la mayoría de municipios no estaban (ni aún lo están) preparados para asumir las nuevas responsabilidades asignadas, ni cuentan con los recursos físicos, humanos, técnicos y financieros para atenderlas.

Por otra parte, se encuentra la resistencia originada en la presión que sobre las autoridades municipales ejerce el manejo clientelista que la gestión del personal docente y administrativo puede tener en los municipios.

En este contexto, la descentralización como una estrategia orientada a contribuir con el logro de una mayor eficiencia y eficacia del Estado en la gestión de los servicios públicos, mediante la transformación de las estructuras administrativas y de gestión; y el traslado a los ámbitos regional y local de los conflictos entre las comunidades y el Estado, mediante la ampliación de los canales y mecanismos de participación, de autogestión y autoayuda, tanto para la fiscalización de la administración y el uso de los recursos, como para la satisfacción territorial de las demandas.

Si consideramos que las competencias asignadas a cada uno de los entes, se constituye en factor determinante en la prestación eficiente del servicio a nivel de las instituciones educativas es importante preguntarse, *¿cuál el significado de la descentralización educativa para la gestión del talento humano docente y directivo en la educación del departamento de caldas, para que con los resultados los alcaldes cuando empiecen los procesos de certificación de las entidades educativas cuenten con el conocimiento del significado que se tiene y sirva como herramienta fundamental que le permitan una rápida apropiación de cada uno de los actores*

Por todas estas razones, la descentralización como alternativa es un reto tanto para el Estado como para la sociedad civil. Es una estrategia cuyos resultados dependerán de las condiciones de su implantación; del reconocimiento de la diversidad y complejidad cultural, social y territorial del país; de la capacidad de los actores sociales y políticos para generar los consensos necesarios para su realización; y del valor que se le asigne a la educación en el desarrollo de la sociedad. Pensamos que en ello radica el interés académico del tema y sobre todo, su pertinencia política y social.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Pasados 12 años de la puesta en marcha de los procesos de descentralización, vale la pena explorar el significado que para el talento humano docente y directivo docente, tiene esta en cuanto a las normas legales vigentes, las competencias para establecer un compromiso no solo con la nación, sino con las entidades territoriales y las instituciones educativas.

Si tenemos en cuenta que los procesos de transformación organizacional producto de la globalización y la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo como corriente ideológica se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país (Aldana *et al.*, 1996).

La visión de la descentralización trasciende de la simple idea, un tanto reduccionista, de “aplicar la ley” y se cambia por la obligación del “logro de resultados”, bajo un paradigma centralista que implica, entre otras cosas, “incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, mejor gerencia de talento humano, uso de la tecnología informática y fortalecimiento de las funciones de dirección” (Vargas, 1998: s. p.).

Existe una actitud marcada en el talento humano de “no puede hacerse por ser público”, es decir, las normas y leyes se han convertido más en disculpa para no actuar, que en el instrumento para poner en práctica los principios y valores fundamentales del Estado. Esto es, no se aplica el principio de que las reglas definen restricciones sobre algunas conductas y legitiman otras, de manera que son una manera de construir comportamientos colectivos que deberán ser socialmente aceptados (Dávila, 1985: 146).

· La ausencia de una adecuada cultura política y administrativa ha dado lugar a que factores exógenos de carácter politiquero incidan negativamente en la gestión del talento humano en la educación pública.

· Se reconoce el surgimiento de un paradigma emergente, denominado *nueva gestión pública*, que pretende asumir principios del *management* en la administración de lo público (Ávalos, 1994, y Guerrero y Hernández, 1999).

La descentralización administrativa sugiere una nueva forma de gestión de talento humano para lo cual requiere una transformación cultural, que le permita definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de que propendan por el desarrollo de sus recursos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos.

La incidencia de la descentralización educativa en el talento humano docente y directivo docente, constituye un intento por revisar posiciones teóricas y prácticas frente a los paradigmas y tradiciones en la descentralización educativa, que como productos de la historia, están presentes en las políticas y prácticas significativas al interior del proceso administrativo.

El análisis tiende a justificar la necesidad de construir un paradigma de referencia y un modelo propio para la descentralización como criterio sustantivo de pensamiento y acción, y propone finalmente, algunas alternativas para pensar hacia dónde y cómo comenzar.

Las reflexiones que se presentan están organizadas en torno a tres interrogantes centrales:

1. Sobre el concepto y los paradigmas de la descentralización educativa.
2. Sobre el discurso del talento humano.
3. Sobre las implicaciones de la descentralización educativa en el talento humano.

Todo lo anterior permite que la administración departamental conozca cual es el sentido que le da el talento humano a la descentralización como marco de referencia, ya que hay algunos municipios con vía a la certificación de la educación, elemento que le permitirá que a partir de gestionar su talento humano los procesos se harán menos complejos y de mas fácil asimilación

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general. Determinar el significado de la descentralización educativa para del talento humano docente y directivo docente del departamento de caldas como elemento fundamental para la certificación educativa.

3.3.2 Objetivos específicos

- Explicitar el marco legal de la descentralización educativa en relación con la gestión de talento humano.

- Determinar Cómo se concibe la gestión del talento humano en el marco de la descentralización educativa
- Describir Cómo y quién administra la planta docente y directiva docente en el departamento de Caldas
- Puntualizar Cómo se han llevado a cabo los procesos de selección e inducción en el departamento de Caldas
- Detallar cómo se ha estructurado el proceso de desarrollo docente en el departamento
- Describir Cómo y quién administra la carrera docente en el departamento
- Establecer si existe coherencia entre la gestión del talento docente y lo planteado en las normas de la descentralización educativa
- Determinar Qué implicaciones tiene la gestión del talento humano para la administración departamental, municipal e institucional

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE ESTUDIO

4.1 ESPECIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Corresponde ahora, describir el tipo de estudio en que nos comprometimos. En primera instancia, se definió el enfoque con el cual se abordó la investigación; se hizo explícita la mirada sobre la descentralización educativa, la cual enmarcó y delimitó el trabajo y fundamentó el método seguido. Finalmente, se caracterizó sistema educativo caldenses en tanto que, es el escenario en donde se realizó el estudio. Para finalizar con entrevistas a docentes directivos docentes sobre lo que significa la descentralización en la gestión del talento humano.

4.1.1 El enfoque: en búsqueda de la comprensión de sentido y significado.

La investigación de lo educativo en tanto proceso humano la inscribimos en la lógica de la comprensión propia de las ciencias humanas la cual implica interpretar; es decir, leer los procesos humanos y sociales que por estar dotados de sentido acceden y se expresan en el lenguaje; superar la ingenua oposición sujeto – objeto al construirse éstos mutuamente; y asumir, por la misma condición histórica del ser humano, que toda interpretación es siempre interpretación de otra y es susceptible de interpretarse de nuevo.

Este carácter redundante de la interpretación es lo que podemos llamar “reapropiación del sentido”, que el sujeto realiza, mediante la interpretación de las obras en las cuales expresa su deseo de ser y su esfuerzo por existir

De ahí, que todo proceso de interpretación corresponde a un 'modo de lectura'. Se trata de leer los procesos humanos –ya sean prácticas sociales, trabajos, instituciones u objetos culturales- que acceden y se expresan en el discurso. Esta alocución se considera como un "texto" que a su vez oculta la gramática que él mismo reivindica.

Asumir esta posición exige reconocer que la investigación, es siempre re-descripción de la realidad; que en la ciencia se trata de 'descubrir' y no meramente de verificar; que ese descubrimiento permite comprender nuevas 'realidades' y por ende al sujeto mismo. Se investiga para que el hombre 'viva mejor' y eso supone que la base de ese 'vivir mejor' es una mayor comprensión de la realidad y de sí mismo; al comprender y comprenderse, se puede actuar en concordancia.

En este estudio nos situamos en el ámbito de la investigación cualitativa o interpretativa que se enfoca hacia la reconstrucción del sentido-en-contexto y por ello requiere modos de recolección y de análisis de la información que sean

capaces de subrayar el significado. La investigación de corte cualitativo reconoce que la realidad es construida por los individuos al interactuar en su mundo social y se centra en comprender el significado que la gente ha construido; es decir, en reconocer cómo hacen sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él. La investigación cualitativa implica una preocupación por la experiencia; es decir por la manera como se vive, se siente y se lleva a cabo un fenómeno¹.

Asumimos la investigación, entonces, como una redescrición de la realidad, en donde se va descubriendo el sentido mediante los procesos interpretativos.

4.2 EL MÉTODO

Realizar una investigación desde la perspectiva cualitativa como la que hemos descrito anteriormente supone recorrer un camino que no puede estar predeterminado, sino que necesariamente requiere hacerlo atendiendo a lo que las mismas situaciones van presentando. Entendido el método como concepto constataivo sólo podemos dar cuenta de él después de recorrido el camino, es entonces, cuando se descubre el valor y el sentido de las acciones realizadas. En consecuencia, es importante reconstruir el proceso vivido para especificar aquellas decisiones que fueron determinando el camino permitió desarrollar la investigación.

A. Delimitación del problema. Es evidente que para emprender un camino es necesario contar con unas decisiones mínimas que permitan iniciar la travesía. En este caso, preexistía el interés por la descentralización educativa. Gracias al análisis de la literatura disponible se fue revelando la descentralización como el ámbito privilegiado para intentar una mejor comprensión de los procesos de gestión del talento humano docente y directivo docente. Allí nos enfocaremos inscribiendo la investigación en la pregunta por lo que implica la descentralización en la gestión.

En este punto fue necesario delimitar el tipo de estudio. Si lo que nos interesaba era determinar el significado de la descentralización para del talento humano, no podía tratarse de una investigación que pretenda verificar o medir el grado en que se presentan ciertos fenómenos, según variables preestablecidas. Tampoco se trataba de escoger una muestra representativa tomando muchos Municipios para derivar de allí unos promedios o unas generalizaciones empíricas. La preocupación estaba en el descubrimiento de los sentidos posibles, mediante la descripción de prácticas de gestión de talento humano singulares.

Se consideró al departamento de Caldas el escenario privilegiado para la realización de la investigación, por las siguientes razones: primera, por su complejidad y su tamaño –tiene 4998 docentes, y cuenta con procesos redefinidos en el marco de la gestión del talento humano – lo cual nos permitió obtener información densa y plural. Segunda, porque es el departamento en donde he

trabajado durante los últimos tres años y sobre el cual se tiene el mejor conocimiento, que en este caso, más que determinar un sesgo implica unas mayores posibilidades de comprensión de lo que allí ocurre. Asimismo, es el departamento que nos interesa en términos de la posible aplicación de los resultados de la investigación.

Una vez determinado el escenario, fue necesario encontrar un camino que permitiera una mejor comprensión de los procesos de gestión del talento humano que diera luces sobre la razón de ser de la descentralización educativa. Se quiso, reconocer qué hace efectivamente el departamento para descubrir algunas pistas las cuales puedan contribuir a la mejor comprensión de lo que ocurre con la gestión del talento humano para afrontar el trabajo desde la perspectiva de la descentralización.

Se hizo evidente que debíamos centrar la atención en los actores; es decir, en los docentes y directivos docentes; y más específicamente en quienes están en propiedad, ya que en ellos se han surtido los procesos de gestión propios del talento humano y, por lo tanto, es más posible reconocer en ellos los procesos de la gestión y por lo tanto de su desarrollo.

Se delimitó el alcance de la investigación a docentes nombrados en propiedad en los últimos 10 años, mediante concurso docente, porque nos pareció interesante dar una mirada positiva al talento humano teniendo en cuenta que, sin ser conscientes y posiblemente sin haber sido preparados suficientemente para ello, son bastantes los profesores que se han vinculado por méritos al sistema educativo caldense. A partir de este reconocimiento podemos inferir con mayor claridad el papel que ha jugado la descentralización educativa en la carrera de los docentes como fundamento de la apuesta teórica de la descentralización.

Esta delimitación de la muestra, se hará tomando como eje del trabajo los municipios del departamento y los representantes de las autoridades educativas en cada una de ellos

Las siguientes preguntas básicas guiaron la investigación:

1. ¿Cómo se concibe la gestión del talento humano en el marco de la descentralización educativa?
2. ¿Cómo y quién administra la planta docente y directiva docente en el departamento de Caldas?
3. ¿Cómo se han llevado a cabo los procesos de selección e inducción en el departamento de Caldas?
4. ¿Cómo se ha estructurado el proceso de desarrollo docente en el departamento?
5. ¿Cómo y quién administra la carrera docente en el departamento?
6. ¿Cómo se lleva a cabo los procesos de evaluación de desempeño? ¿Qué consecuencias tiene?

7. ¿Existe coherencia entre la gestión del talento docente y lo planteado en las normas de la descentralización educativa?
8. ¿Qué implicaciones tiene la gestión del talento humano para la administración departamental, municipal e institucional?

B. Recolección de la información. Dada la naturaleza y el alcance de la investigación se recogió la información con quienes nos podían proporcionar información valiosa desde su experiencia, profesionales de las oficinas de talento humano, secretarios de educación municipales, alcaldes, docentes y directivos docentes, fue esencial también conocer las preocupaciones de los informantes sobre sus propios quehaceres, para completar la visión intersubjetiva de la gestión del talento humano en el marco de los procesos de descentralización educativa.

Por lo tanto, se optó por realizar entrevistas estructuradas, buscando profundizar en las apreciaciones de estos informantes a partir de cuatro categorías básicas: concepto de descentralización, conceptos sobre gestión del talento humano, características y competencias del proceso de gestión del talento humano y su impacto en los diferentes niveles de la administración territorial, local e institucional.

También, a través de las entrevistas quisimos insistir en la importancia de la palabra y el reconocimiento de las normas como una forma de reconstruir los procesos humanos. Estos procesos de reconocimiento razonado de la carrera docente, pondrán de relieve la participación, necesariamente subjetiva, de los actores en la interacción educativa, lo cual es lo que posibilita encontrar su sentido. El énfasis estará en el propio reconocimiento; en otras palabras, en su autorreconocimiento como docentes. y/o administradores del talento humano.

C. Organización y análisis de la información. El mismo modo de recolectar la información de los docentes nos dio algunas pistas sobre las posibles formas de organizarla. Era necesario clasificar las respuestas desde múltiples perspectivas.

La organización de los relatos recogidos en las entrevistas con los diferentes actores tuvo el siguiente procedimiento:

- Transcripción de las entrevistas realizadas a alcaldes, directores de núcleo y secretarios de educación, en 21 municipios del departamento de Caldas.
- Análisis en el software Atlas Ti por cada municipio, con las respectivas categorías y redes.
- Análisis por cada municipio teniendo en cuenta las categorías obtenidas en el primer análisis. Se presentan así 21 análisis que corresponden a igual número de municipios.

- Comparación entre todos los actores entrevistados en los 21 municipios, presentándose tres informes al respecto cruzando toda la información obtenida.
- Finalmente se presenta un análisis en el cual se relacionan la información obtenida en todos los municipios y los diferentes actores entrevistados.
- Para efectos del análisis se utilizaron varias convenciones así: **R.** Rector, **D:** Docente.
- El primer número que los acompaña corresponde a la numeración de las preguntas, luego la inicial (R o D según el caso) para identificar quien dio la respuesta.
- En el caso de las secretarías de educación, alcaldes, jefes de núcleo, sólo se encuentra el número de la pregunta y el número correspondiente a la entrevista escrita.

Ante todo, se trató de un análisis semántico, es decir significaciones en búsqueda de nuevos sentidos lo cual requiere agrupar y clasificar las respuestas en torno a categorías preestablecidas y otras, que se desprenderán de los mismos textos generados por los actores: administradores del talento humano, alcaldes, secretarios de educación, docentes y directivos docentes.

BALANCE DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

ENTIDAD	INFORMANTE	Nº
Secretaría de Educación	Funcionarios	5
Municipio de Aguadas	Alcalde	1
	Director de Núcleo	1
	Secretario de Educación	de 1 9
	Rectores	23
	Docentes	
Municipio de Anserma	Alcalde	1
	Director de Núcleo	1
	Secretario de Educación	de 1 7
	Rectores	27
	Docentes	
Municipio de Aranzazu	Alcalde	1
	Director de Núcleo	1
	Secretario de Educación	de 1 5
	Rectores	15
	Docentes	

ENTIDAD	INFORMANTE	Nº
Municipio de Belalcázar	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 4 14
Municipio de Chinchiná	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 2 12
Municipio de La Dorada	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 6 12
Municipio de Filadelfia	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 4 17
Municipio de Marmato	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	0 1 1 4 11
Municipio de Marquetalia	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	0 1 1 7 16
Municipio de Neira	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 7 16
Municipio de Norcasia	Alcalde	1

	Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 2 9
Municipio de Pácora	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 7 19
Municipio de Palestina	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	0 1 1 9 13
Municipio de Riosucio	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 15 14
Municipio de Risaralda	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 3 11
Municipio de Salamina	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 9 44
Municipio de Samaná	Alcalde Director de Núcleo Secretario de Educación Rectores Docentes	1 1 1 6 36
Municipio de Supía	Alcalde Director de Núcleo Secretario de	1 1 1

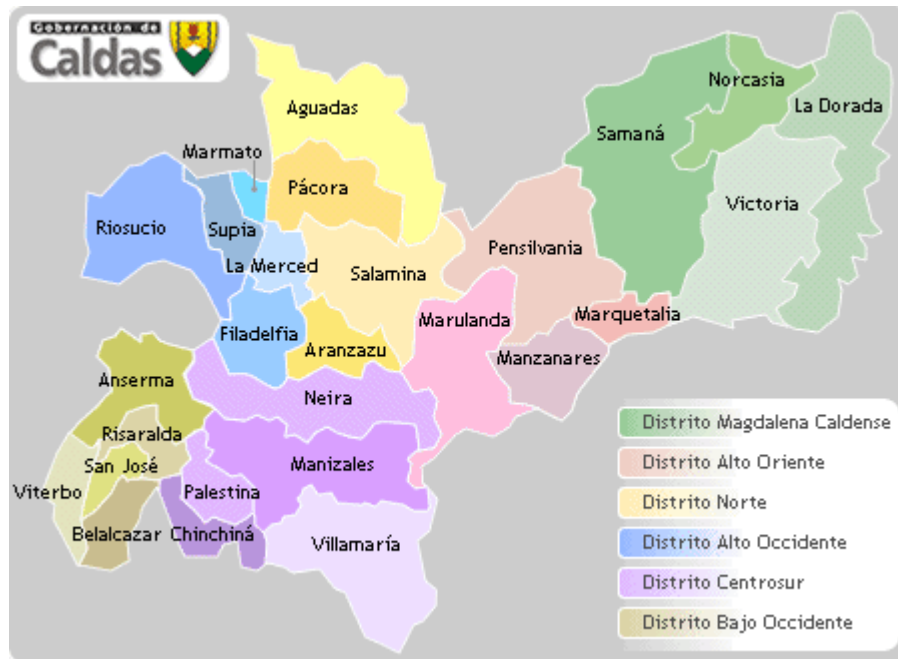
	Educación	3
	Rectores	11
	Docentes	
Municipio de Victoria	Alcalde	1
	Director de Núcleo	1
	Secretario de	1
	Educación	2
	Rectores	10
	Docentes	
Municipio de Villamaría	Alcalde	1
	Director de Núcleo	1
	Secretario de	1
	Educación	5
	Rectores	8
	Docentes	
Municipio de Viterbo	Alcalde	1
	Director de Núcleo	1
	Secretario de	1
	Educación	6
	Rectores	34
	Docentes	
TOTAL	Alcalde	18
	Director de Núcleo	21
	Secretario de	21
	Educación	122
	Rectores	371
	Docentes	5
	Funcionarios SED	

4.3 EL ESCENARIO: EL DEPARTAMENTO DE CALDAS

4.3.1 Ubicación y localización geográfica. El Departamento del Caldas esta ubicado en la parte centro occidental del país, entre los ríos Magdalena y Cauca. Buena parte del territorio que hoy corresponde a Caldas estaba habitado por tribus como los Armas, los Pijaos y Quimbayas entre otros. Manizales es la capital del departamento, se caracteriza por ser un centro cultural, educativo y turístico de primer orden en el occidente del país. Son famosos su tradicional feria y el pasodoble que fu compuesto en su nombre.

4.3.2 Extensión y límites. La superficie es de 7.886 km² y limita por el norte con el departamento de Antioquia, por el este con el departamento de Cundinamarca, por el sur con los departamentos de Tolima y Risaralda y por el oeste con el departamento de Risaralda.

4.3.3 División administrativa. El Departamento de Caldas está dividido en 27 municipios: Manizales, ciudad capital, Aguadas, Anserma, Aranzazu, Belalcázar, Chinchiná, Filadelfia, La Dorada, La Merced, Manzanares, Marmato, Marquetalia, Marulanda, Neira, Norcasia, Pácora, Palestina, Pensilvania, Riosucio, Risaralda, Salamina, Samaná, San José, Supía, Victoria, Villamaría y Viterbo. Los municipios están agrupados en 6 distritos agroindustriales. Ver mapa.



4.3.4 Otros datos. El sector agrícola está representado principalmente por el cultivo de café del cual Caldas es el segundo productor nacional. El comercio y la industria ocupan también un lugar de primer orden, como lo prueba su sobresaliente actividad en las áreas de textiles, confecciones, jabones, licores, alimentos, metalmecánica, cueros, químicos, maderas, cemento y productos minerales no mecánicos. La ganadería es un renglón no menos importante, se desarrolla sobre todo en el valle del Magdalena.

La población caldense es resultado de la activa mezcla de indígenas, blancos y negros. El 62% vive en las ciudades y el 38% en el campo. El 50.6% son mujeres. El 45.8% son menores de 20 años y la tercera parte, tiene menos de 15 años. La densidad poblacional es del orden de 114 habitantes por kilómetro cuadrado.

4.4 SECTOR EDUCATIVO CALDENSE

4.4.1 Secretaría de Educación

4.4.1.1 Misión. Dirigir, administrar y garantizar la prestación del servicio educativo dentro del marco referencial de la Ley, proporcionando a la comunidad educativa servicios de alta calidad, teniendo en cuenta los criterios de cobertura, pertinencia, equidad, eficiencia e innovación, a través de la generación y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos educativos que busquen el desarrollo del departamento de Caldas.

4.4.1.2 Visión. En el 2007 la Secretaría de Educación de Caldas, será destacada en el ámbito nacional por contar con procesos administrativos, pedagógicos y tecnológicos modernos, permitiendo ampliar la cobertura educativa un 90% y mejorar continuamente la calidad y la pertinencia en la prestación de sus servicios educativos, bajo criterios de compromiso y servicio a la comunidad educativa.

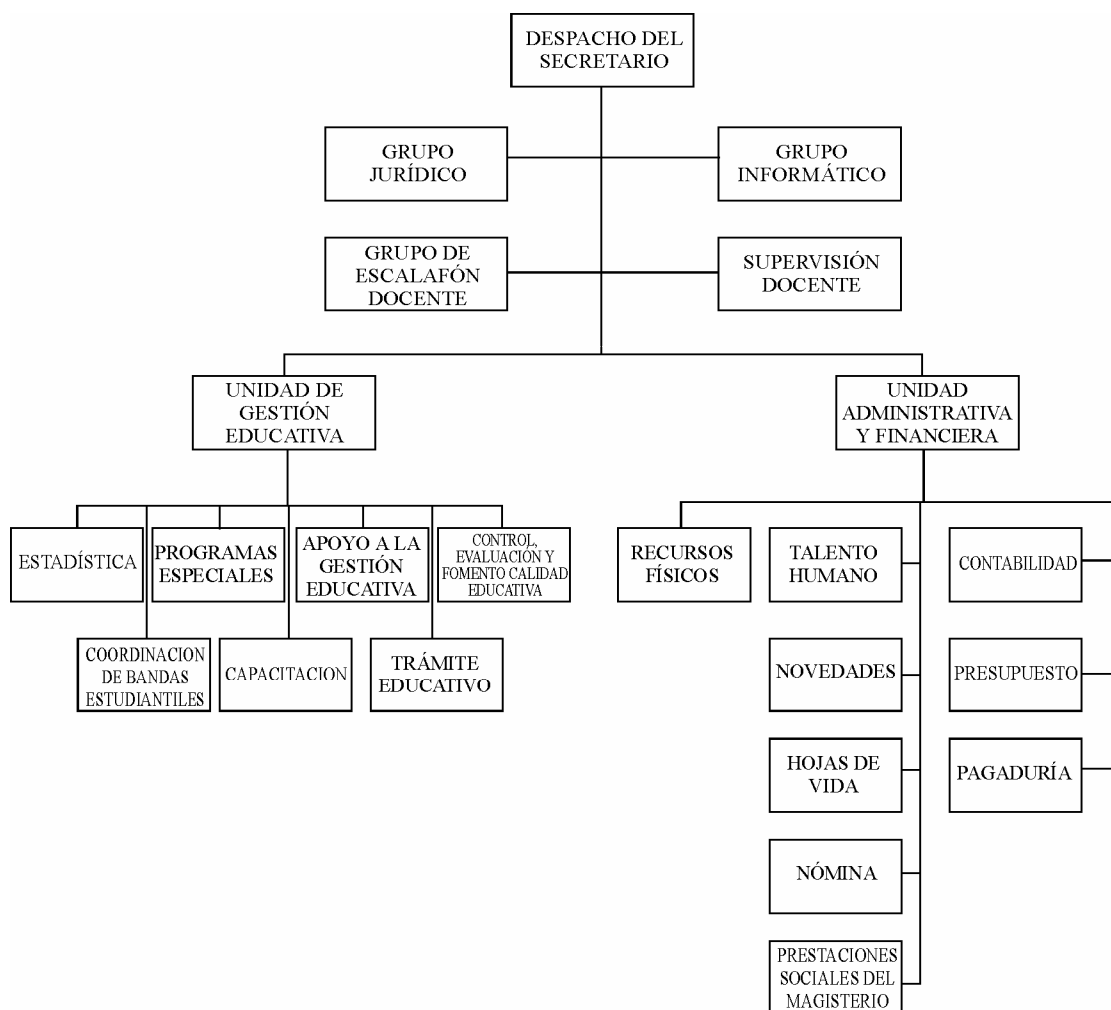
4.4.1.3 Política educativa. Estamos comprometidos en brindar servicios educativos de calidad y pertinencia a la comunidad educativa de Caldas, orientados a la formación integral del individuo, a través del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables, además de la atención de las necesidades y expectativas de ellos para llevar a cabo la mejora continua de nuestros procesos.

4.4.1.4 Objetivos de calidad de la Secretaría de Educación

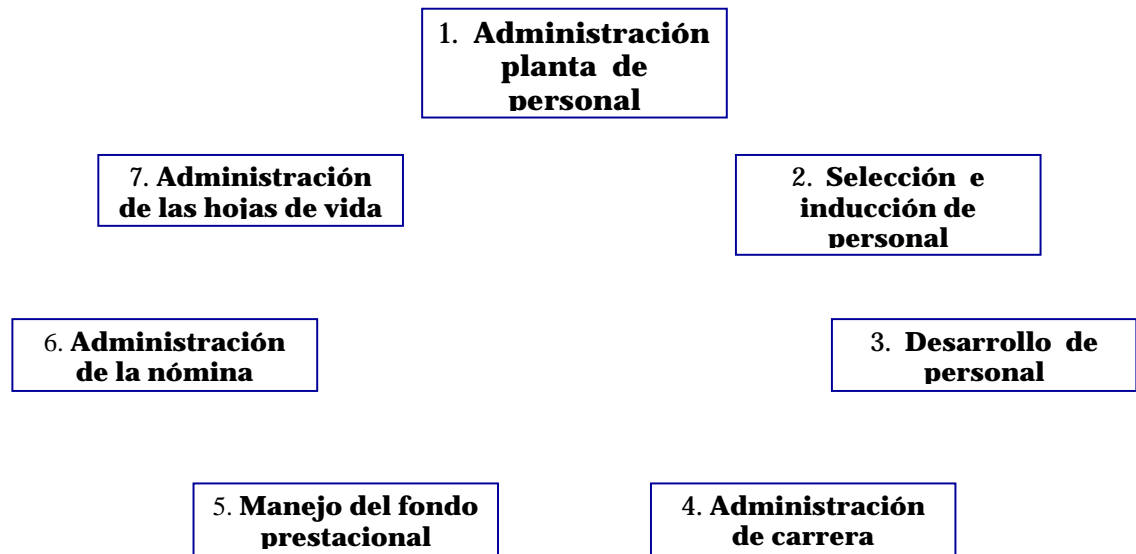
- Impulsar y promover el potencial del talento humano como elemento fundamental para lograr procesos eficientes.
- Establecer y mantener un sistema de gestión de calidad e información, que permita consolidar la “cultura de calidad” al interior de la Secretaría de Educación del departamento de Caldas.
- Mantener un proceso de mejora continua, enfocado al fortalecimiento de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.
- Diseñar, implementar y verificar el cumplimiento de planes de mejoramiento continuo.
- Garantizar el adecuado cubrimiento del servicio educativo.
- Diseñar sistemas de gestión institucional y gestión educativa a nivel departamental.

4.4.1.5 Estructura administrativa. La estructura organizacional definida por los decretos departamentales 00900 de diciembre 24 de 2001; “Por medio de la cual se determina la estructura de la administración departamental del orden central, las funciones de sus dependencias y las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías

de empleo”, y el Decreto 00901 de diciembre 24 de 2001; “Por medio del cual se adapta la planta de cargos, se determinan los grupos funcionales e informales y se distribuyen los diferentes empleos en cada una de las dependencias de la administración central del Departamento de Caldas”.



4.4.1.6 Gestión del talento humano. A continuación, se enuncian brevemente los procesos que están determinados para las Secretarías de Educación con relación al macroproceso gestión del talento humano:



1. ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL

- ◆ Definición o modificación de la Planta
- ◆ Manejo de Novedades Temporales y Definitivas

1. SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL

- ◆ Concursos
- ◆ Nombramiento de personal

3. DESARROLLO DE PERSONAL

- ◆ Evaluación de desempeño
- ◆ Capacitación
- ◆ Bienestar
- ◆ Seguridad Social

4. ADMINISTRACIÓN DE CARRERA

- ◆ Inscripción
- ◆ Ascenso

5. MANEJO DEL FONDO PRESTACIONAL

- ◆ Reconocimiento de prestaciones sociales
- ◆ Servicio de Salud

6. ADMINISTRACIÓN DE LA NÓMINA

- Administración de novedades
- Liquidación de nómina
- Certificaciones salariales
-

7. ADMINISTRACIÓN DE LAS HOJAS DE VIDA

- ◆ Administración de documentos físicos
- ◆ Certificaciones laborales

4.5 RESULTADOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA EN CALDAS

Plan departamental de reorganización educativa
Resumen metas de reorganización institucional
Consolidado 2001-2003

Liberaciones por:

Departamento y/o Distrito	Fusión		Supresión Instituc.	Articulación Niveles	Unificación Admon.	Integración Nocturnos
	Instituc.	Grupos				
Caldas	310	396	1	202	138	41

RESUMEN DE METAS - TRASLADOS POR REORGANIZACIÓN 2001-2003

Departament o y/o Distrito	PLAZAS							
	En Municipios				Entre Municipios			
	2001	2002	2003	Total	2001	2002	2003	Total
Caldas	180	176	199	555	100	70	80	250

Según la información suministrada por la Secretaría de Educación del Departamento de Caldas, se reubicaron en diferentes municipios 485 docentes y se suspendieron 85 que estaban en comisión.

Relativo a la fusión de Instituciones Educativas, el comportamiento fue el siguiente:

En Manizales 47 Instituciones (Colegios) se fusionaron con 103 Escuelas. En el departamento de Caldas 74 Instituciones (Colegios) se fusionaron con 102 Escuelas.

4.5.1 Certificación. En 1998, la Secretaría de Educación de Manizales inició el proceso de Certificación y el 29 de Octubre del 2002 por medio de la Resolución 2451 del Ministerio de Educación otorgó la Certificación de Manizales. Hasta la fecha es el único municipio certificado en el Departamento de Caldas.

Según la directiva 430 – diciembre 9 de 2003 del Ministerio de Educación Nacional- dirección de descentralización, se emite concepto de viabilidad para que el departamento proceda a la adopción de la planta de cargos docentes, directivos docentes y administrativos, financiados con recursos del Sistema General de Participaciones.

PLANTA DE CARGOS APROBADA POR EL MEN 2004

➤ Cargos docentes	4998
2. Directivos – docentes	447
Rectores	159
Directores	17
Coordinadores	223
Directores de Núcleo	14
Supervisores	27
3. Administrativos	256
TOTAL	5701

**ENTIDADES TERRITORIALES CON DISMINUCIÓN DE CARGOS
SITUACIÓN EDUCATIVA 2005**

**SERVICIO EDUCATIVO EN CALDAS
PERSONAL, INFRAESTRUCTURA Y ESTUDIANTES ATENDIDOS EN EL
SECTOR OFICIAL 2005**

DENOMINACIÓN	NÚMERO
DOCENTES	4998
RECTORES Y DIRECTORES	176
COORDINADORES	223
SUPERVISORES	21
DIRECTORES DE NÚCLEO	27
ADMINISTRATIVOS	256
TOTAL	5701

DENOMINACIÓN	NÚMERO
PLANTAS FÍSICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SUS SEDES	1178
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	176
ESTUDIANTES OFICIALES	136783

4.6 CATEGORIZACIÓN

Después de releer, reagrupar y confrontar la política de descentralización educativa en lo concerniente a la gestión del talento humano, fueron surgiendo categorías que finalmente definimos en ocho que según nuestro criterio se configuraron en la estructura básica para el análisis. Es evidente que toda clasificación implica una opción y por lo tanto conlleva a que necesariamente se eliminen posibilidades y se dejen aspectos por fuera. Estas categorías nos permitieron dar 'un orden' a las razones para intentar reconstruir la gramática de sentido que subyace en ellas:

- Concepto de descentralización educativa
- Concepto de gestión y/o administración del talento humano
- Características y competencias del proceso de administración de la planta de personal
- Características y competencias del proceso de selección e inducción de personal
- Características y competencias del proceso de desarrollo del personal
- Características y competencias del proceso de administración de carrera y manejo del fondo prestacional
- Impacto del modelo de administración de talento humano en la administración departamental, municipal e institucional
- Expectativas acerca de la gestión del talento humano

Las categorías reconocidas con sus especificidades fueron las que permitieron develar las implicaciones de la descentralización educativa en la gestión del humano docente y directivo docente en el departamento de Caldas para, desde allí, comprender mejor el sentido, oportunidades y potencialidades de ésta política.

CAPITULO V

LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA Y EL TALENTO HUMANO

5.1 LA MIRADA DESDE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DEPARTAMENTO

En cuanto al concepto de descentralización manejada por algunos funcionarios de la Secretaría de Educación Departamental, se encuentra aquella que apunta a reconocer la Autonomía de los entes para administrar los recursos económicos y humanos

1. SE.1 En que cada entidad territorial certificada puede administrar en forma autónoma los recursos económicos y financieros y la planta de personal docente, directiva docente y administrativa.

1. SE.4 Si, se trata del proceso mediante el cual las entidades territoriales asumen la administración del servicio educativo en todos los aspectos tales como: Administración del personal, distribución de los recursos, elaboración de proyectos educativos, etc.

1. SE.5 Es un proceso que fortalece la desconcentración de funciones que busca la autonomía de las entidades territoriales para el manejo de los recursos propios del sector.

La descentralización educativa considerada por algunos funcionarios, como la entrega de competencias relacionadas con el manejo de los recursos, por tal razón se considera que la descentralización ha sido sobre todo en el aspecto administrativo.

1. SE.3 Entrega de competencias relacionadas con el manejo de recursos y de personal a los entes territoriales y municipales. Ha sido especialmente una descentralización administrativa, que contempla la transferencia de autoridad, responsabilidad y recursos.

Otra de las formas de considerar la descentralización educativa es relacionarla con la eficiencia y eficacia del Estado y la gestión, a partir de la entrega a los diferentes entes de competencias para la administración del talento humano.

1. SE.2. Si, estrategia orientada a contribuir con el logro de una mayor eficiencia y eficacia del Estado en la gestión del servicio educativo mediante el traslado al ámbito regional y local de las competencias para la fiscalización de la administración y el uso de los recursos.

El reconocimiento de la influencia positiva de la descentralización en la administración del talento humano en educación, se refiere a que este ha hecho

de manera más eficaz y oportuna y los procesos de selección, nombramientos y traslados se han agilizado.

- 2. SE.1. La administración de los talento humano ha sido más eficiente para cubrir vacantes, nombramientos se han agilizado los traslados. Los concursos y la audiencia pública le han dado transparencia a la selección de personal
- 2. SE.2. Se ha creado un ambiente favorable a nivel regional para la toma de decisiones en función de demandas y necesidades reales para la prestación del servicio educativo de manera racional.
- 2. SE.3 Este esquema lleva a mejores resultados y a mejorar realmente la prestación del servicio.
- 2. SE.4 La autonomía que posean las entidades territoriales para administrar su personal, les permite fijar sin restricciones políticas para la selección del mismo pensado en las características propias de cada región
- 2. SE.5 Se han optimizado las plantas de cargos y de personas lográndose una distribución más equitativa de directivos, docentes y administrativos. Mayor aprovechamiento y transparencia en el manejo de recursos del Sistema General de Participaciones.

Los entes territoriales tienen una serie de competencias que deben cumplir dentro del proceso de descentralización educativa, en el caso de la Nación a esta le corresponde hacer el diseño de las políticas y lineamientos de orden general.

- 4. SE.2. Nación: Funciones de planificación del sector, diseño de lineamientos generales del currículo y evaluación de la calidad.
- 4. SE. 3 Nación: Formular políticas, regular la prestación del servicio, viabilizar la planta de los entes certificados.
- 4. SE 4 A la nación le corresponde expedir la normatividad para la administración del talento humano

Al Departamento las competencias que le corresponden tienen que ver con la selección del personal mediante los concursos, teniendo en cuenta la normatividad que al respecto existe (ley 715, artículo 8)

- 3. SE.1. Selección mediante concurso de personal docente, directivos docentes y administración, nombramiento y traslado de personal; ascenso en le escalafón docente administración del fondo de prestaciones del magisterio. – El ejercicio. La inspección y la vigilancia de la educación. Distribución de la planta de personal.
- 4. SE. 1. El Departamento de Caldas se ciñe a lo formulado en la ley. Será importante que los alcaldes realicen los traslados entre las instituciones de su jurisdicción (Numeral 8.2 Artículo 8 de la ley 715).
- 3. SE.2. Dirigir y administrar la prestación del servicio educativo, participar en la cofinanciación de las inversiones, promover y evaluar la oferta de capacitación y actualización de docentes, facilitar el acceso a la carrera docente, evaluación de desempeño.

3. SE.3 Administrar la planta viabilizado por el MEN para el sector educativo con el fin de prestar un servicio eficiente y responder por los resultados de calidad y cobertura.

3. SE.4 Si, le corresponde la administración y distribución del mismo en los distintos establecimientos educativos. Por el efecto la SED se apoya en la normatividad vigente sobre el tema, la cual establece criterios de concurso para la selección y relaciones técnicas para su asignación

4. SE. 2 Departamento: Administración y ejecución tanto del talento financiero como de la planta de personal.

De igual forma, al Municipio le corresponden todas aquellas competencias que están contempladas en la ley 715 en el artículo 8, numeral 8.2

4. SE.1 Será importante que los alcaldes realicen los traslados entre las instituciones de su jurisdicción (Numeral 8.2 Artículo 8 de la ley 715).

4. SE.2 Para los municipios certificados lo mismo que el departamento,

4. SE.3 Departamento y municipios certificados: Administrar el talento humano

4. SE.4 Los municipios deben liderar procesos de capacitación

Como competencias a los Municipios No Certificados, se reconoce la función de administrar y distribuir los recursos del Sistema General de Participaciones con el fin de responder a los objetivos de calidad y cobertura.

4. SE.3 Municipios no certificados: Administrar y distribuir recursos SGP destinados a calidad, traslados de personal en su jurisdicción.

4. SE. 5 A los municipios no certificados les corresponde presentar propuestas de ajuste a las plantas de cargos y de personal;

A las instituciones educativas les corresponde brindar el servicio educativo a la población, lo mismo que la administración directa del personal que tiene a su cargo.

4. SE. 3 las instituciones educativas ofrecen el servicio, labor académica y evaluación del desempeño.

4. SE. 4 a las instituciones educativas les corresponde la labor de administrar directamente el personal, lo que conlleva la distribución de asignación académica.

4. SE.5 las instituciones educativas deben realizar control sobre el cumplimiento de las funciones, reportar novedades a la nación, la fijación de parámetros técnicos para la asignación de plantas.

4. SE 3 Instituciones educativas: Administrar el tiempo de los docentes y definir su asignación académica, es más pedagógico.

Las implicaciones positivas que se han visto en el departamento tienen que ver con el mejoramiento en la administración de los talento humano, además se han hecho nombramientos oportunos y pertinentes

5.SE.1. Ha mejorado la administración de talento humano, con nombramientos de personal calificado.

5. SE.2. Positiva: Participan rectores en definición de perfiles para la selección docente.

Se administra la planta a través de concursos docentes, se asignan recursos a partir de necesidades, se reconoce un nuevo estatuto docente que permite periodos de prueba, entre otras.

5. SE.3 Se ha avanzado en el uso eficiente del talento humano, la entidad territorial asigna los docentes de acuerdo con la matrícula.

5. SE. 4 En términos generales, se han empezado a ver resultados positivos en la administración del talento humano en el departamento, gracias a la posibilidad de implementar capacitación acorde con el contexto de la región y al fortalecimiento de la selección de los funcionarios con mayor transparencia.

5. SE.5 La reubicación de plazas provistas y vacantes que ha permitido el fortalecimiento de la educación rural.

La estabilidad de las plantas de personal en los establecimientos educativos

Cualificación de desempeño por perfiles

Cualificación de procesos de nomina, novedades

El marco normativo de la administración del talento humano en educación permite tener un conocimiento claro y real de cómo se deben realizar los procesos y se convierten en la guía que orienta la ejecución de las funciones asignadas a cada actor educativo.

6SE. 1. Decreto 2277 de 1979. - Decreto 1278 de 2002. - Ley 715 de 2001. - Decreto 1095 de 2005. - Ley 115 de 1994 Artículo 153.

6SE.2. Ley 715 de 2001, Decreto 2831 de 2005: fondo prestaciones sociales Decreto 2277/79 Estatuto Docente, Decreto 1278/2002, Ley 115 de 1994, Decreto 077 de 1987, Decreto 2886/94, Decreto 1238/2002, Decreto 1860, Ley 29 del 1989 y Decreto 1060/95.

6. SE.3 Ley 715 del 200, Decreto 2277 del 1979, Decreto 1278 de 2002, Decreto 3020, diciembre 10/2002, Ley 909 del 2004 y Decreto 785/05.

6. SE.4 Sí, Ley 115/1994, Ley 715/01, Decreto 2277/79, Decreto Ley 1278/02, Decreto 1860/02, Decreto 3020 y 3222/02, Decreto 3982/06.

6. SE. 5 Ley 115/94, Ley 715 de 2001, Decreto 3020 de 2002, Estatuto Docente, Decreto 2277/79, Decreto 1278 de 2002, Decreto 1850 de 2002.

La administración de los talento humano desde la Secretaria Departamental de Educación se hace mediante los lineamientos que la ley señala con respecto a este teniendo en cuenta la política de orden nacional y departamental que se maneja.

7SE.1. Se ajusta a los parámetros legales, técnicos y administrativos, a los ejes de la política departamental y nacional.

7SE.2. A través de la unidad administrativa y financiera de quien depende el área de talento humano: se realiza la selección y ubicación de personal, nomina, prestaciones sociales, hojas de vida y escalafón docente.

7. SE. 3 De una manera muy subjetiva todo esta centralizado en un solo funcionario.

7. SE. 4 Se realizan concursos para la selección del personal, se desarrollan capacitaciones se realiza la inducción del personal y se da tramite a las distintas situaciones administrativas.

7. SE. 5 Se trabaja con objetividad, conforme a los requerimientos de los establecimientos educativos y con equidad, según el comportamiento de la matrícula oficial y con oportunidad para responder a los requerimientos.

En cuanto a la estructura de la administración de la Secretaría de Educación Departamental se evidencia que esta es acorde con el nivel de modernización que actualmente se presenta y responde a las normas legales sobre los procesos y actividades que se desarrollan.

8SE.1. Se tiene proyectada una estructura de acuerdo con la modernización de las Secretarías de Educación.

8SE.2. Sí, igual a la pregunta: a partir del 2004 con las normas legales sobre concursos y traslados.

8.SE.5 Secretaría de educación, unidad administrativa y financiera, gestión de talento humano, profesionales universitarios de apoyo, técnico- administrativo.

Algunos funcionarios consideran que no se cuenta con una estructura administrativa sólida para realizar la gestión del talento humano.

8. SE. 3. No tiene una estructura sólida para adecuarse al nuevo esquema de funcionamiento del sector educativo.

8. SE. 4. La actual estructura de la SED no permite realizar una administración integral del talento humano, toda vez que no se cuenta con un grupo para el desarrollo de personal que trace políticas de incentivos, estímulos, etc. En la actualidad la estructura solo permite realizar tareas operativas tales como: elaborar actos administrativos, posesionar el personal, etc.

Los procesos de gestión de talento humano que lleva a cabo la Secretaría de Educación, están relacionados con la administración del talento humano en lo referente a la selección, inducción, distribución y capacitaciones entre otras.

9. SE. 1 Los procesos de cobertura educativa para la gestión de talento humano se cumplen con lo establecido por el MEN en cuanto a cobertura, calidad, eficiencia y además con toda la normatividad vigente.

9. SE.2. Administración de la planta de personal, hojas de vida, selección e inducción del personal, desarrollo de personal, administración de la nomina, manejo de fondo prestacional (Ascensos, escalafón, inscripción escalafón)

9. SE. 4. Selección del personal, realiza inducción, distribución de personal, realización de capacitaciones.

9. SE. 5. Administración de la planta de personal. Selección e inducción del personal. Desarrollo de personal. Administración de carrera. Manejo del

fondo prestacional. Administración de hojas de vida. Cada vez se alcanzan mayores niveles de eficiencia en la ejecución de los diferentes procesos. El marco normativo es el fijado en el numeral 6

La gestión de los talento humano en la Secretaría de Educación, se hace de acuerdo con la ley que existe al respeto atendiendo los mandatos de cobertura, calidad y eficiencia

9. SE. 2. El marco normativo general lo establece la ley 715/2001 y sus decretos reglamentarios: Decreto 1850/02: Jornadas laborales, Decreto 3020/02: Organización plantas, Decreto 1286/05, Decreto 1278/02: Carrera Docente, Decreto 3333/05: convocatoria concurso, Decreto 804/95 etnoeducación, Decreto 1528/02.

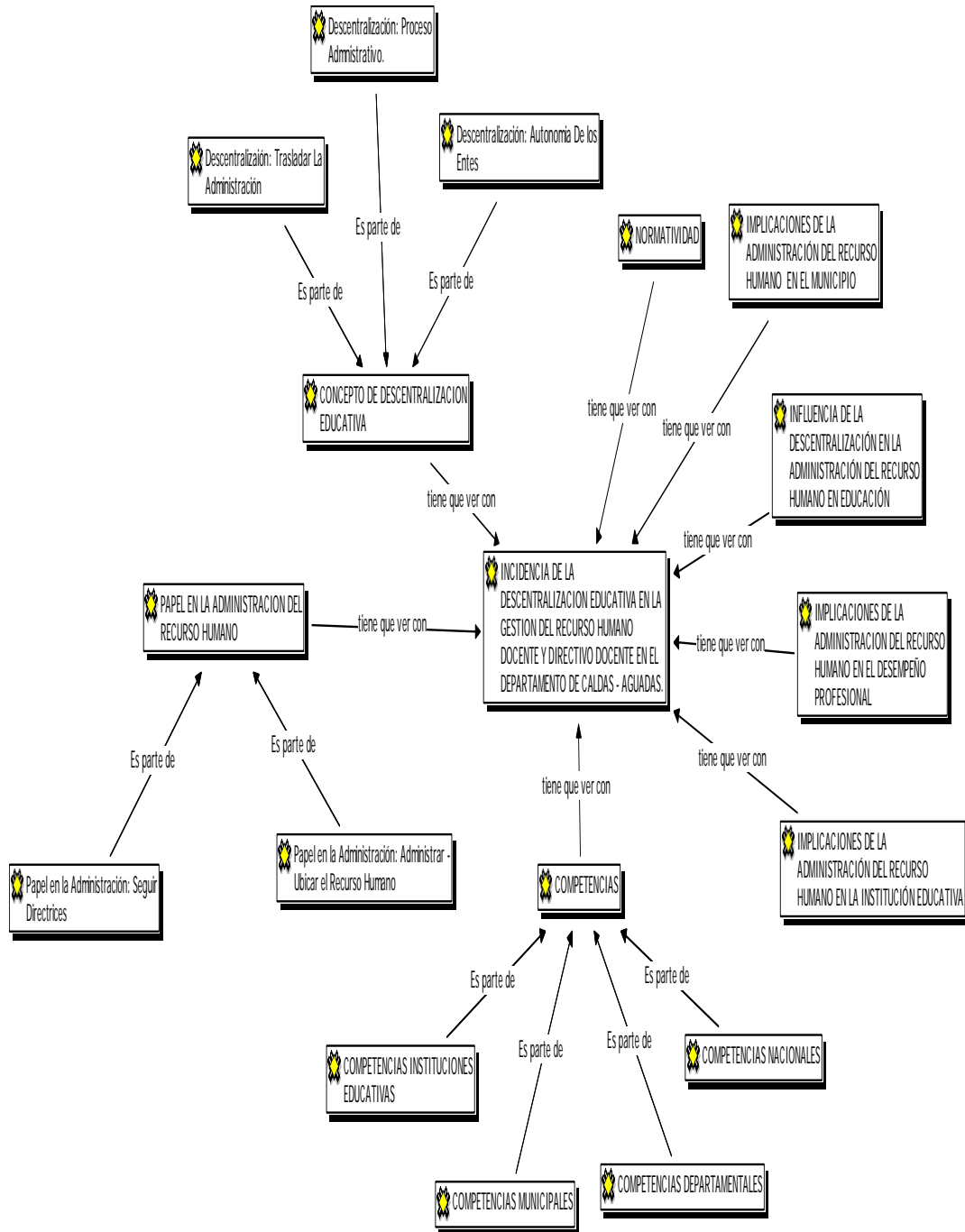
9. SE. 3 Nombramiento de docentes según ley 909 del 2004

9SE.1. Decreto 3020 de 2002. Decreto 1850 de 2002.

Ley 115 de 1994. - Ley 715, concursos y asistencia técnica a municipios y establecimientos.

La Secretaría de Educación Departamental maneja en su gran mayoría parte del funcionamiento de la educación. Este aspecto resulta importante si se tiene en cuenta que los entes municipales se dirigen a la Secretaría para aclarar dudas e inquietudes con el fin de mejorar los procesos educativos.

5.2 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE AGUADAS



Conocer el concepto que se tiene acerca de la descentralización educativa, es el punto de partida para analizar la incidencia que esta ha tenido en la administración del talento humano en educación, Para algunos actores implicados en el sector educativo, la descentralización es entendida como un proceso mediante el cual pretende dar autonomía por parte del ente nacional, en el manejo del talento

humano, financiero, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación

1. R2. Proceso que consiste en la articulación de programas y medios adaptables a las instituciones educativas, del orden municipal, departamental y nacional, con el que se pretende dar autonomía para el manejo de los recursos económicos y humanos para el mejoramiento de la calidad de la educación dentro del entorno.

1. R3. Consiste en la autonomía que tienen los entes territoriales para el manejo del talento humano y financiero.

1. R8. La nación por el sistema general de participaciones gira los recursos a los departamentos para que estos se encarguen de administrarlos. La nación gira de acuerdo con el número de alumnos y tiene un valor asignado por alumno.

1. R9. Optimizar los recursos y el manejo administrativo desde lo local y regional, para que la calidad y la oferta mejoren y los procesos sean más reales, de frente a la cotidianidad de la provincia.

Así mismo, los docentes consideran la descentralización educativa como el proceso mediante el cual se adquiere de una forma más directa la responsabilidad en el manejo de los recursos de la educación, este compromiso delegado por la nación demanda por parte de los municipios un grado de compromiso con el sector educativo, permitiendo entonces, una mayor autonomía en la toma de decisiones que benefician la educación en su municipio.

1. D1. Consiste en entregar a cada entidad territorial la administración de la educación y todas las implicaciones que conlleva.

1. D2. Es la responsabilidad adquirida por los entes territoriales para manejar y distribuir los recursos financieros en el sector educativo.

1. D5. Se le dan facultades a los municipios para organizar, ejecutar, vigilar y evaluar la educación.

1. D7. La independencia que tienen los entes territoriales para el manejo de su talento humano y financiero del sector educativo siguiendo las directrices de MEN.

1. D9. Consiste en que la educación no depende directamente del gobierno central sino que se ha ido facultado a los departamentos para que administren.

1. D17. Consiste en que los departamentos o municipios se encargarán de todo lo relacionado con la educación con las instituciones, personal docente y administrativo y los estudiantes.

1. D22. Es el proceso de poder y de recursos en secuencia, nación, departamento y municipio e institución educativa, para facilitar el proceso, pero siguiendo un reglamento legal.

De esta manera, la descentralización educativa pretende que cada municipio adquiriera el manejo autónomo de la educación, con todo lo que ello implica: Planeación, control, vigilancia, evaluación de los recursos, que son destinados a la educación.

Diversos son los puntos de vista que tienen los actores educativos acerca de la descentralización, entre ellos concebirla como un Proceso Administrativo, el cual se ha venido desarrollando de una manera gradual, teniendo en cuenta la normatividad que al respecto existe.

1. R4. Es el proceso administrativo que faculta a las entidades territoriales para tener autonomía en la administración de los recursos.

1. R5. Es la contribución y la destinación que le sucede al proceso administrativo de las instituciones educativas para hacer vivencial los recursos a todo nivel.

1. R6. Es un proceso mediante el cual desde el gobierno nacional se asignan competencias y responsabilidades a las entidades territoriales nacionales, departamentales y municipales, en cuanto al sector educativo es de aclarar que el proceso de descentralización y específicamente lo que a educación se refiere viene consagrado en la constitución de 1991 y las leyes que se han expedido para el efecto.

1. R7. Este ha sido un proceso que se ha venido desarrollando paulatinamente desde el gobierno central a los departamentos, luego a los municipios y más tarde será a los colegios y comunidades educativas.

La descentralización educativa es vista como el medio que permite el manejo de los recursos por parte de las entidades territoriales, en este caso el municipio, en donde la comunidad educativa (rectores, docentes) tiene una participación en el manejo de lo financiero, humano, administrativo y curricular de la educación, de acuerdo con lo ordenado por el Ministerio de Educación Nacional, siguiendo las directrices que permiten contribuir con la calidad y eficiencia de la educación.

1. D8. Es el proceso mediante el cual los entes territoriales y municipios certificados administran los recursos financieros y plantas de personal del sector educativo.

1. D16. La descentralización educativa es un proceso que brinda autonomía a las entidades territoriales para la administración de los talento humano y financieros orientados según ordenanzas del Ministerio de Educación Nacional.

1. D18. Sí, consiste en la reorganización y puesta en práctica de los planes de desarrollo estableciendo responsabilidades en municipios departamentos y a las instituciones mismas en el ámbito económico, consecución de recursos, desarrollo de proyectos, evaluación y control de los mismos.

Como se ha venido planteando la descentralización, busca darle un protagonismo central a los municipios en cuanto al tema de la educación, en el cual se pretende trasladar la administración de la educación del ente nacional a las entidades territoriales departamentales y municipales, para que según sus necesidades más sentidas, realicen el manejo y control de los recursos que le corresponden al sector educativo, haciendo un buen uso de los mismos, atendiendo los objetivos de cobertura, calidad y eficiencia que se pretenden abarcar.

1.1. Es el proceso mediante el cual, el gobierno central traslada la administración de la educación a las entidades territoriales y municipios certificados.

1. R1. Consiste en trasladar la administración de la educación a las entidades territoriales y municipales.

El traslado de dichos recursos a los entes correspondientes contribuye a atender de una manera más inmediata los requerimientos de cada municipio e institución educativa, procurando hacer los procesos más eficaces, con el fin de prestar el mejor servicio educativo óptimo.

1. D10. La transferencia de los recursos de educación de parte de la nación a los departamentos para su debida distribución.

1. D11. En la transferencia de los recursos de la nación a departamentos y municipios para hacer la distribución, según sus necesidades en las instituciones educativas.

1. D14. La descentralización educativa consiste en transferir a diversas corporaciones, bien sea del departamento o del municipio parte de la autoridad o responsabilidades, que antes ejercía el gobierno supremo del Estado como asignación de talento humano, financieros.

1. D15. Es entregarle al municipio el manejo y la distribución del talento humano y financiero a través de legislación que se ha dado, a partir de la década de los 90 y se ha ido implementando paulatinamente, porque la meta es realizarla en su totalidad.

1. D23. La nación delega en el departamento, éste a su vez al municipio y por último a la institución educativa, esta descentralización se da tanto en poder como en recursos, regido por una normatividad que cada ente debe cumplir.

Es importante entonces, reconocer que el proceso de descentralización educativa implica la participación de los diferentes niveles, en los cuales se debe asumir una serie de competencias administrativas, con el fin de manejar la bolsa de recursos que asigna la nación para la educación, cada nivel de esta manera debe responder por unos resultados definidos de antemano.

En el nivel de la nación las competencias que le son reconocidas, tienen que ver con el establecimiento de los lineamientos de carácter general que cada municipio debe seguir, además de las normas y pautas acerca de la administración del talento humano.

5. R1. Determinar los parámetros de asignación de personal a las plantas de las instituciones. Reglamentar los concursos que rigen las carreras docentes. Definir y establecer las reglas y mecanismos para la evaluación y la capacitación de los docentes y los directivos.

5. R6. Desde la nación, las competencias se limitan a financiar la educación asignando recursos del SEP, regular el servicio, formular las políticas, evaluar resultados y ejercer inspección y vigilancia.

5. R8. La nación debe girar los recursos a los departamentos y estos pueden aportar recursos propios y atender más eficientemente a los municipios no certificados.

Estas competencias entonces, se refieren a formular políticas de orden nacional que permitan servir de direccionamiento a todos los municipios en el tema de la educación, lo mismo que girar los recursos que cada ente se encargará de distribuir de acuerdo con sus necesidades educativas.

Así, como la nación gira los recursos, el departamento por su parte se encarga de administrar el talento tanto humano como financiero.

4.1. Financiamiento de la educación desde la dotación, asignación recursos para la capacitación con miras a la cualificación del personal, evaluación y control planes de mejoramiento institucionales.

Como competencias al departamento se le reconoce el administrar, nombrar, ubicar, trasladar y evaluar el talento humano, igualmente garantizar la cobertura y la gratuidad de la educación a toda la población en edad escolar.

5. R2. Definir las políticas generales de la educación de acuerdo con los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo - Departamental de desarrollo.

Adoptar y definir criterios y puntos, que determinan los procesos para implementar la calidad de la educación y la normatividad educativa.

5. R3. Hacer el nombramiento de docentes de acuerdo con la planta que le corresponde según la matrícula del departamento. Mantener la cobertura y gestionar el talento humano según la necesidad del servicio.

5. R6. Desde el departamento, se administran los recursos del SGP, se administra el personal educativo (delegable), se dirige, planea y presta el servicio educativo. Es adecuado que existan las competencias, ya que no se realizan dobles esfuerzos.

5. R7. Convocar y proveer de recursos para la selección de personal mediante concurso abierto. Teniendo en cuenta las competencias en las diferentes áreas de desempeño.

5. R8. Caldas ha cumplido con los salarios en forma oportuna, pero los dineros de gratuidad han llegado tarde y no todo a la vez.

5. R9. Sí, se encarga directamente de la administración y manejo del talento humano.

Dichas competencias también son reiteradas por los docentes, quienes por su parte le reconocen al departamento las funciones de asistencia técnica, financiera y administrativa a los municipios, en cuanto al manejo del talento humano, financiero y los aspectos administrativos concernientes a la educación.

4. D1. Al departamento le corresponde prestar asistencia técnica, educativa financiera y administrativa, a los municipios, administrar la información, evaluar el desempeño docente de los directivos, distribuir las plantas de personal docente, directivos y administrativos, promover la ejecución de planes de mejoramiento de la calidad, evaluarla calidad y cobertura de las instituciones.

4. D5. Regular la educación dentro de su jurisdicción, velar por la cobertura y la calidad de la educación, organizar el servicio educativo, realizar los concursos para el nombramiento del personal docente y directivo docente.

4. D8. El departamento administra las transferencias del SGP, nombra, paga, traslada y reubica a los docentes, según las necesidades del servicio.

4. D14. La evaluación generaría las condiciones para cumplir los objetivos de descentralización, permitiría el reconocimiento de la diversidad cultural y la adecuación de la educación a las necesidades regionales. La práctica de la evaluación de los estudiantes, a través del sistema nacional de evaluación de la calidad de la educación es un instrumento decisivo, que permite alcanzar la autonomía en el contexto de orden central.

4. D18. Se refiere a la financiación económica, a la administración de docentes, capacitaciones oportunas; realización, control, evaluación de procesos académicos, logísticos, permite reconocer qué se tiene, qué hace falta y qué mecanismos se pueden ampliar para la solución de problemas.

El departamento, es quien se encarga del traslado, asignación y reubicación del personal docente y administrativo, a donde se considere, hay necesidad del servicio.

Con respecto a las competencias que le corresponden al municipio en la administración del talento humano, se identifica la administración directa del mismo.

3.1. Administración del personal docente y administrativo docente asignado a las instituciones, competencias: cualificación del talento humano, asignación de funciones de acuerdo con los perfiles personales y profesionales.

Dichas competencias se ven en aquellos municipios certificados que son quienes tienen la potestad de manejar autónomamente el talento humano y financiero y cuando éste no lo es, se depende de las directrices del departamento, cuyo caso es el de Aguadas, pues no es un municipio certificado.

4. R2. Establecer y desarrollar programas y proyectos tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación. En el caso de municipios certificados establecer los mecanismos para definir las plantas de personal de acuerdo con los lineamientos definidos.

4. R4. El alcalde es la máxima autoridad y le compete la administración del personal docente.

4. R6. Reitero lo expresado en el numeral 2, y a la vez completo la respuesta, afirmando que los municipios certificados poseen más competencias, tales como: Evaluar el desempeño de rectores, directores y de los directivos docentes y a la vez pueden inscribir y ascender personal en el escalafón docente. Los municipios no certificados, sólo poseen una función ya descrita en cuanto a talento humano se refiere. Me parece que la distribución de competencias propicia organización y coherencia educativa.

4. R7. Los municipios en este momento no manejan la administración de talento humano, pero si apoyan y fortalecen las instituciones con apoyo financiero.

4. R9. Con relación a un municipio no certificado en capacitación y mejoramiento de cobertura.

El municipio es entonces, quien se encarga de la administración del talento humano que tiene a su cargo, además de mantener informado al departamento de los procesos que se llevan a cabo en el municipio; se debe procurar porque cada institución educativa, cuente con los recursos financieros, humanos y administrativos, indispensables para cumplir con la labor educativa.

3. D1. Al municipio, le compete el traslado de docentes y plazas entre instituciones educativas, apoyar los convenios interinstitucionales, cofinanciar capacitaciones, atender las necesidades de infraestructura y de servicios públicos de las instituciones, es decir, administrar los recursos del Sistema General de Participación para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad, suministrar la información requerida por el departamento.

3. D6. Corresponde al municipio administrar las instituciones educativas, el personal docente y administrativo para ello realiza concursos, efectúa nombramientos del personal; administrar los ascensos y traslada los docentes asignando la planta de cargos de acuerdo con las necesidades del servicio en condiciones de eficiencia y calidad profesional; evalúa el desempeño de rectores y docentes. Estas competencias están bien diseñadas y orientadas a combinar recursos en busca de una educación de calidad con una permanente capacitación, que conlleve al mejoramiento continuo del servicio educativo.

3. D15. Distribución del personal docente y administrativo según su área de desempeño, teniendo en cuenta la situación familiar, de salud, méritos, trayectoria, número de alumnos. Buscar el bienestar del personal mejorando las condiciones de perfeccionamiento profesional y humano, a través del desarrollo de diferentes programas.

3. D17. Capacitación de docentes y evaluación de material didáctico, nombramiento de docentes en sedes que faltan, las cuales actualmente son muy eficientes y oportunas.

En cuanto a las competencias del municipio, se hace referencia a las funciones de aquellos municipios que son certificados y que tienen la potestad de administrar los recursos girados para la educación. Con la descentralización educativa, las instituciones educativas adquieren unas competencias relacionadas con la administración del talento humano en educación

3. R2. Ubicar el personal dentro de las áreas competentes y afines con su responsabilidad. Promover y proporcionar espacios de capacitación con el fin de mejorar la calidad de la educación y miden la población estudiantil al nivel de competitividad institucional.

3. R3. Revisar la planta docente para suplir la necesidad del servicio. Tener la cantidad de docentes de acuerdo con la matrícula para la ampliación de cobertura.

3. R5. Distribución de funciones administrativas de recursos, gestión administrativa y financiera e identificación de falencias, cobertura y sostenibilidad educativa.

3. R6. Sí las conozco y dichas competencias tienen relación directa con la administración del personal docente y administrativo, asignada a la institución educativa entre dichas competencias se resaltan: la cualificación

del talento humano, la asignación de funciones y labores de acuerdo con los perfiles personales y profesionales, la evaluación periódica de sus labores y la proposición de planes de mejoramiento, entre otras.

3. R8. En lo relacionado con los docentes, la institución educativa debe velar por tener una planta de profesores completa y en todas las áreas del currículo.

En cuanto a los alumnos, la institución debe administrar eficientemente los recursos de gratitud y otros.

Son las instituciones educativas quienes tienen que garantizar una educación de calidad, procurando la cobertura y la gratuidad de la misma, su principal competencia es la de distribuir el talento humano de acuerdo con sus necesidades y requerimientos y prestar el servicio educativo.

4. D1. A las instituciones educativas les compete responder por una educación de calidad, evaluación pertinente y oportuna al municipio y al departamento; administrar debidamente el talento humano y financiero, realizar convenios con otras instituciones que propendan por el progreso y desarrollo para alcanzar metas.

4.D6. A las instituciones educativas les corresponde acatar y cumplir con las disposiciones de la Secretaría de Educación, y cumplir con el servicio educativo con eficiencia en busca de óptimos resultados, que abarquen aspectos de la formación requerida para estar de acuerdo con las exigencias del siglo XXI; la institución educativa administra la asignación académica, solicita traslados o reubicaciones cuando se requiere, por aumento de matrículas o renuncias y libera docentes cuando no se requieren sus servicios. Planes de mejoramiento en la calidad de la educación.

4. D11. Brindar educación de calidad, ampliar la cobertura, brindar programas de bienestar al estudiante, administrar el talento humano y financiero y suministrar información

4. D15. Competencias institucionales: Distribución del personal docente, generar procesos de cualificación académica y gestionar recursos de todo tipo para el mejoramiento institucional.

Con la descentralización son muchas las influencias que se han presentando en la administración de los talento humano en educación, la visión positiva en el municipio se relaciona con la agilidad de procedimientos, y atención a las necesidades más importantes de una manera más oportuna y rápida.

2.1. Su influencia ha sido positiva, en cuanto se conocen mejor las necesidades académicas de las instituciones para dar soluciones, aunque en ocasiones los docentes son reacios a cambiar de nivel e inclusive de grados de desempeño.

2. R2. Se suplen las necesidades en forma rápida y efectiva. Aplicabilidad de procedimientos y procesos al interior de las instituciones educativas, dentro de un marco de objetividad y comunicación en la comunidad educativa. Eficiencia en la transferencia de recursos para el aumento de cobertura. Desarrollo de la infraestructura para atender la población que se encuentra desescolarizada.

2. R5. Ha permitido suplir las necesidades educativas siendo el personal docente un talento que involucra la apropiación, sentido de pertenencia y respuesta de necesidades especiales.

2. R6. Al asignar funciones competencias y responsabilidades a los entes territoriales en materia de educación, también se orienta la distribución de competencias en cuanto a la administración del talento humano, por ejemplo en municipios certificados se tiene como función la administración del personal docente y administrativo de los planteles educativos, mientras que en los municipios no certificados la competencia se limita a trasladar plazas y docentes, entre las instituciones educativas.

2. R8. El proceso de descentralización es positivo, en la medida que la nación gire los recursos necesarios para pagar a los docentes y directivos docentes y para la administración de alumnos, hasta ahora el proceso de descentralización en Caldas ha sido exitoso.

La descentralización en la administración del talento humano, ha permitido el manejo autónomo, y la optimización del mismo, ya que el cubrimiento de las vacantes se hace de una manera más eficaz y oportuna, lo cual facilita una mejor prestación del servicio.

2. D1. Ha influido positivamente en la racionalización del talento favoreciendo los presupuestos, pudiéndose invertir, entonces en otros aspectos importantes de la educación.

2. D3 La descentralización educativa ha influido en la administración de talento humano en educación de una manera positiva, porque capacita a los docentes, abarca la realización de proyectos en desarrollo humano, social y educativo para solucionar problemas y para tener mejor calidad de vida.

2. D6. Con respecto a la administración de los talento humano en educación la descentralización ha influido de manera positiva, ya que ha permitido la capacitación constante de los educadores y su campo de acción abarca la realización de proyectos de desarrollo humano, educativo y social como estrategia para solucionar problemas en pro de una mejor calidad de vida que le permite al niño y niña pensar y actuar democráticamente a nivel individual y social.

2. D8. Ha contribuido con la optimización de todos los recursos y con la atención oportuna y eficaz de la problemática educativa, cuando hay voluntad política y sentido de equidad en mandatarios locales y regionales.

2. D18. Ha permitido que cada institución se apropie de su plan de desarrollo, gestione recursos y se conscientice de sus dificultades para superarlas con el apoyo de todos, del mismo modo se le ha dado una visión general y un aporte de procesos.

Estas influencias consideradas como positivas, reconocidas por los diversos actores educativos, han contribuido a una mejor calidad en la educación, el manejo de la misma se hace de manera más consciente y atendiendo a las necesidades de servicio que se presenten.

Si bien la descentralización educativa ha traído aspectos positivos, se reconocen influencias negativas ya que ha privilegiado según algunos, el manejo politiquero, burocrático de la educación, beneficiándose solo los intereses de unos pocos

2. D14. En algunos casos negativamente ya que con la adecuación de un modelo burocrático algunas instituciones difieren en calidad, hay variaciones en la calidad de los docentes, gastos, tamaño de los grupos de clase, formación de los docentes, niveles de motivación y prácticas en el aula.

2. D15. Ha influido en el manejo politiquero que se le ha dado y no por méritos o por trayectoria.

Otro de los aspectos que no han beneficiado, ha sido las reubicaciones de los docentes que implican desplazamientos a otros sitios, pues se busca sobre todo atender la necesidad del servicio y no se tienen en cuenta las necesidades de los docentes. Así mismo, la cobertura ha contribuido a una masificación de la educación que afecta la calidad de la educación impartida, ya que los docentes deben atender un mayor número de funciones y de estudiantes.

2. D1. Pero en algunos casos, dicha administración ha afectado negativamente la estabilidad de los docentes en los desplazamientos a otros lugares, basados en la necesidad del servicio.

2. D12. Negativamente por la masificación en el proceso enseñanza aprendizaje y escasez de recursos económicos para el sostenimiento del sector educativo.

2. D19. El gobierno central ha delegado la responsabilidad fiscal que tiene con los ciudadanos colombianos, deteriorando la calidad de la educación

2. D22. Ha perjudicado la calidad educativa, ya que son más estudiantes para menos docentes y menos directivos para una administración más amplia, los docentes deben estar preparados para todas las áreas.

2. D23. Se ha reducido notoriamente el personal docente de una institución perdiéndose la idea de una educación de calidad y atendiendo a la cantidad, motivo que siempre reflejó una inestabilidad en el cargo y un desagrado en su desempeño para aquellos que han sido liberados.

La descentralización de la administración del talento humano ha perjudicado la calidad de la educación en varios aspectos: Disminución de docentes y aumento en el número de estudiantes, manejo burocrático de la educación e inestabilidad laboral para los docentes, entre otras.

Las implicaciones en el municipio, aún no se han hecho visibles, pues este es un proceso que apenas se viene dando en forma gradual, dicha influencia no se ha visto de una manera relevante, ya que Aguadas no es un municipio certificado, por lo tanto no maneja de una forma autónoma los recursos destinados a la educación.

6.1. No ha tenido mayor implicación por ser municipio no certificado.

6. R1. No ha tenido ninguna implicación relevante.

La descentralización educativa en la administración del talento humano, busca una mayor eficiencia y eficacia en la educación, por lo tanto las instituciones educativas tienen la posibilidad de ubicar a los docentes según su área de especialidad, lo que facilita el compromiso con la tarea educativa.

6. R2. Inversión de la planta de personal con tendencia a la estabilidad. Ubicación del personal adscrito a la institución con ubicación de acuerdo con su perfil y especialización. Cumplimiento de las metas y propósitos planteados en el PEI.

6. R3. Los docentes han sido nombrados con respecto a la matrícula. Han mostrado buenos resultados ya que han demostrado compromiso y eficiencia.

6. R4. Ha sido más eficiente el trabajo educativo gracias, a la actividad en los procesos.

6. R5. Se ha permitido mejorar notoriamente el desempeño y el conocimiento de cada institución educativa ha permitido la apropiación y la distribución de recursos, atendiendo las prioridades.

6. R6. Desde la institución educativa en cuanto al manejo de la administración de talento humano se puede afirmar que se precisa en los siguientes componentes: elaboración del perfil de cada docente, evaluación de desempeño de todo el personal, identificación de necesidades de capacitación del talento humano, administración del personal en cuanto a novedades y permisos, etc. Todo lo anterior implica un conocimiento integral de la planta de personal docente y administrativo.

6. R8. La administración de docentes y otros empleados ha sido normal, aunque no todas las áreas tienen personal especializado.

Pero igual, hay quienes reconocen que la descentralización en la administración del talento humano, ha traído implicaciones negativas en la institución educativa, ya que en la ubicación de los docentes no se ha tenido en cuenta la procedencia en el momento de ser trasladados, por lo que en ocasiones se generan descontentos e inconvenientes en las reubicaciones.

6. R9. No se ha tenido en cuenta la procedencia, ni la preferencia de las personas.

Entre las influencias positivas que se reconocen, está la posibilidad de realizar la ubicación pertinente del talento humano de acuerdo con sus perfiles y teniendo en cuenta la necesidad del servicio, lo cual contribuye a que puedan desarrollarse en el plano profesional, personal.

5. D3. La administración de talento humano en el desempeño profesional ha sido buena, ya que se ha brindado una educación integral asegurando el desarrollo de cada persona para enriquecer su personalidad con valores de ciencia y cultura, para tener una vida productiva.

5. D6. La administración de talento humano ha influido en mi desempeño profesional de manera positiva, pues su objetivo está dirigido a brindar una educación integral que asegure el desarrollo del ser humano, lo cual le permita enriquecer su personalidad con los valores de la ciencia, religión, cultura y demás elementos, para que cada ser tenga una vida social

productiva. Igualmente, sus acciones están dirigidas a una capacitación constante y al mejoramiento del quehacer pedagógico.

5. D14. El éxito en la administración del talento humano, financiero y académicos entre otros, tiene que ver con las metas propuestas, la estructura organizacional y las estrategias asumidas. La gestión constituye la mejor forma de dirigir las instituciones educativas, la gestión desempeña un papel clave en el proceso de reconstrucción del trabajo docente.

Si bien, se reconocen estas implicaciones positivas en el desempeño profesional, se presentan unas implicaciones negativas que ha traído la administración del talento humano, ya que con la racionalización de éste, han desaparecido plazas. Además, la gratuidad y la cobertura han provocado hacinamiento en las aulas y el número de docentes por estudiantes, ha disminuido considerablemente.

5. D1. En aras de la racionalización se somete a los docentes a atender grupos muy numerosos, convirtiéndose dicha situación en un factor que desfavorece la localidad educativa y el desempeño profesional de los docentes.

5. D7. No fue tenido en cuenta el municipio de origen para el nombramiento, lo cual causa en desarraigo familiar y desestímulo para cumplir con la labor.

5. D8. De alguna manera, la ubicación en su especialidad y en muchas ocasiones su desempeño profesional no corresponde al área de formación académica. Temor constante ante la posibilidad de nuevas liberaciones.

5. D12. Incertidumbre, falta de estabilidad laboral, desmotivación y búsqueda incesante de estímulos para la retención de educandos.

5. D15. Este proceso ha generado presión psicológica de los docentes para lograr un buen desempeño, inconformidad en las comunidades educativas.

5. D18. La mayoría de las veces se encuentran instituciones educativas con personas comprometidas, a pesar de hacerse evaluaciones y controles, otras personas no son lo suficientemente eficaces y hacen daño a las instituciones.

5. D23. El desempeño profesional se ve afectado en cuanto al desequilibrio e inestabilidad en el cargo, debido a la reducción de estudiantes en determinadas épocas, lo cual conlleva a una liberación.

Por ello, se identifican en el municipio de Aguadas muchas influencias negativas de la descentralización, pues los beneficios que se han visto son pocos en consideración con todos los aspectos como reubicaciones constantes e inconsultas, hacinamiento en las aulas, desequilibrio familiar, estrés y liberación de plazas. Éstos han incidido en el desempeño profesional al no tener la estabilidad que se tenía antes y que se ha visto amenazada con la descentralización y la racionalización del talento.

Con la administración del talento humano, los rectores de las instituciones educativas cumplen un papel importante en el manejo del mismo, en el cual se destaca el de administrar y ubicar el talento humano en las instituciones que dirige, teniendo en cuenta los perfiles y la necesidad del servicio, además de

reconocerlos como sujetos integrales y procurar atender sus solicitudes de manera rápida, en bien del servicio educativo.

7. R3. Mi papel en la administración de talento humano es el de ubicar los docentes de acuerdo con el área de desempeño y la necesidad del servicio.

7. R5. Coordinador de procesos, a través de comisiones y de manera colegiada donde todos conocemos de todo y se permite la apropiación de recursos y sentido de pertenencia.

7. R6. Como directivo docente en el campo de la administración del talento humano, he asumido los siguientes procesos: dirigir el personal a cargo, elaborar y asignar acciones a los docentes y administrativos, evaluar el desempeño del personal, propiciar espacios para la capacitación e información del talento humano, posibilitar espacios de reflexión y crecimiento del grupo humano, entre otros. Administrar el personal desde una óptica humanista, otorgando adecuadamente permisos y reportando al departamento las respectivas novedades. El mejor medio para alcanzar grandes logros y trabajo en equipo es el dialogo, la concertación, y fortalecidos a través de unos adecuados canales de comunicación.

7. R8. Mi papel principal es velar por tener el personal suficiente y capacitado en las diferentes ramas del saber. Además, tener el criterio para asignar las personas concretas en cada una de las 10 sedes, con las cuales cuenta la institución educativa San Antonio de Arma.

Del mismo modo, su papel está regido por los lineamientos que establece la ley en la administración del talento humano, buscando coordinar actividades y procesos que beneficien la calidad educativa.

7. R1. Es crear un buen clima institucional y liderar procesos de calidad enmarcados en la normatividad vigente y en el PEI.

7. R2. Definir el cumplimiento y los deberes del personal a cargo en la institución. Mantener la actualización del cuerpo docente a cargo en la coordinación con el director de núcleo y otras entidades educativas.

7. R9. De acuerdo con la ley y las necesidades de la institución educativa.

El marco normativo de la administración del talento humano en educación, es conocido por los diversos actores educativos, quienes manejan la normatividad que existe al respecto, ya que ésta se convierte en una herramienta clave en la prestación del servicio educativo.

7. R1. Ley 115 / 94 y su decreto reglamentario 1860. Ley 715 / 2001. Decreto 1278 / 2002. Decreto 2277 / 79. Decreto 0709 / 96. Decreto 0707 / 96. Decreto 0620 / 2000. Decreto 3020 / 2002. Decreto 2582 / 2003.

7. R6. Conozco algunas normas educativas en materia de administración de talento humano y entre las cuales tenemos: Decreto 2277 de 1979. Decreto 1278 de 2002. Ley 1010 de 2006. Ley 115 de 1994. Decreto 1860 de 2004. Ley 734 de 2002. Ley 715 de 2001, entre otros.

7. R7. Ley General de Educación. Decreto 1860. Constitución Política.

En el municipio de Aguadas la incidencia de la descentralización en la administración del talento humano es asumida desde diferentes puntos de vista,

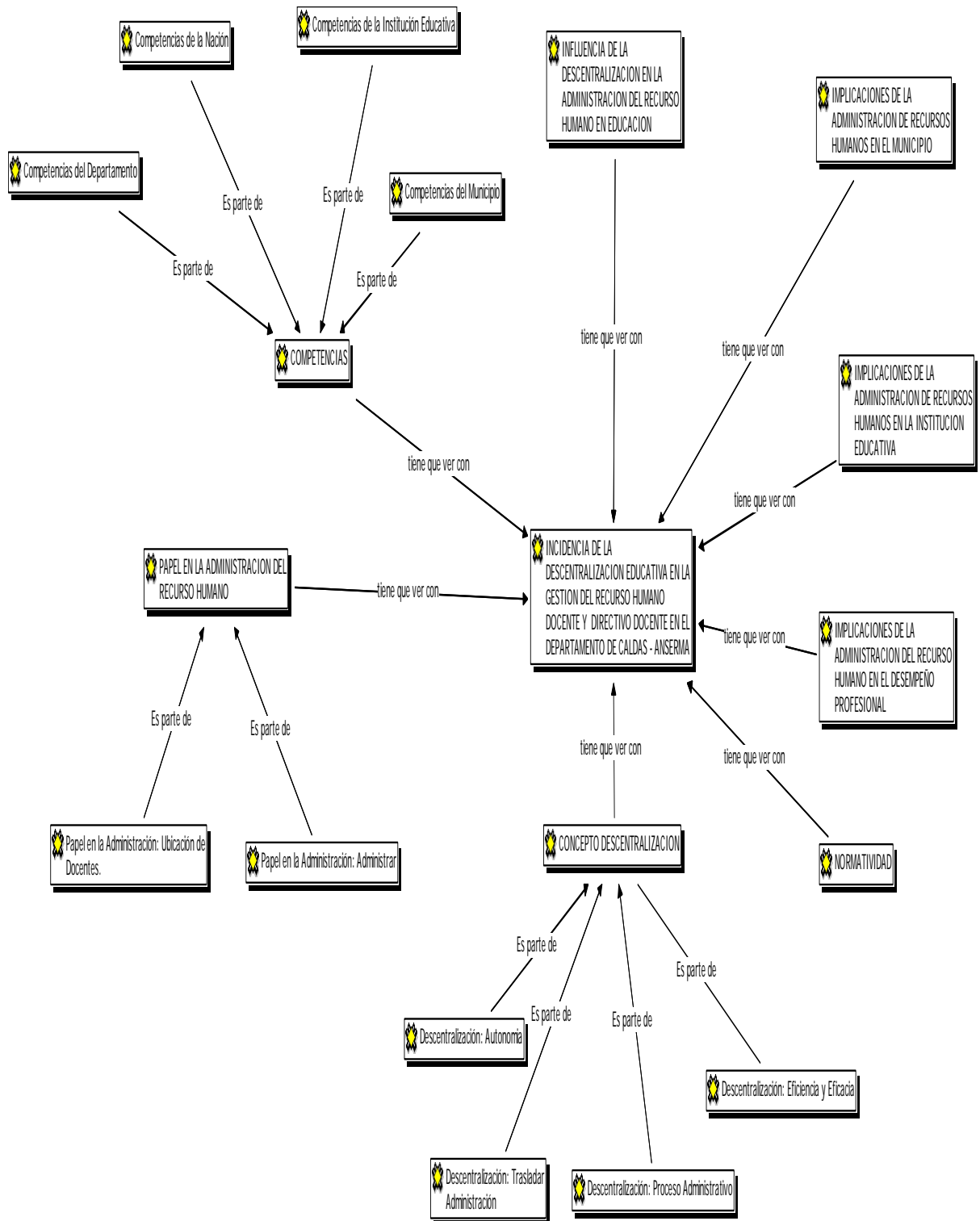
muchos de estos tomados desde la experiencia personal, en el caso de los docentes, quienes se han visto afectados en su estabilidad laboral y emocional, que en muchos casos se ve amenazada con la racionalización del talento y la liberación de plazas docentes.

El manejo “autónomo” de la educación que busca la descentralización educativa, en cada municipio, no es muy evidente en este caso, pues dicha autonomía sólo puede ser asumida por los municipios que sean certificados, aún hay intermediarios en el manejo de la misma, lo que posibilita el manejo politiquero y burocrático, que según los actores educativos persiste en el municipio y que sólo beneficia los intereses de unos pocos.

Si bien, se han presentado aspectos negativos, se reconoce que el proceso de descentralización en la administración del talento humano apenas inicia, por lo tanto no se puede hablar de implicaciones a mayor escala, el proceso ha sido gradual y por lo tanto su incidencia ha sido de esta manera, aunque en este momento se identifican con mayor facilidad los aspectos negativos que se ven de manera más directa.

El compromiso con el proceso existe y esto se puede evidenciar en el conocimiento de la normatividad que hay al respecto, además de las facilidades que dicho proceso ha provocado en los diferentes niveles.

5.3 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE ANSERMA



El concepto de descentralización educativa entre los actores educativos del municipio de Anserma, está relacionado con el grado de Autonomía que se adquiere en la administración del talento humano. Dicha autonomía se ve reflejada en la posibilidad que tienen los entes territoriales de disponer de los recursos financieros y humanos destinados para la educación.

1. R1. Reconocer la autonomía de las entidades territoriales por parte del gobierno central, es darle a los departamentos y municipios la posibilidad de manejar y disponer de los recursos financieros y de talento humano para optimizar el servicio educativo.

1. R6. Este proceso conlleva a que cada institución educativa tenga una autonomía para administrar todo tipo de talento que llega, y así el representante legal con el consejo directivo y otros miembros de la comunidad, den un buen manejo a estos recursos.

La descentralización educativa busca entre otros aspectos, otorgar responsabilidades al municipio para hacer de la educación una opción al alcance de toda la población, considerando las necesidades que se presentan; esta autonomía se refleja en la posibilidad de administrar los recursos financieros y humanos, para contribuir a la calidad de la educación ya que se atiende de manera más directa la necesidad del servicio.

1. D2. Herramienta la cual permite que la educación sea manejada en una forma más directa por la entidad territorial que le corresponda, para ser más eficiente la prestación del servicio.

1. D4. Es entregar el manejo educativo a los departamentos y municipios certificados, recortando recursos e impulsando la privatización.

1. D6. La descentralización educativa es un proceso por el cual se busca que los municipios se certifiquen y manejen la educación, responsabilizándose de ella y las instituciones educativas, tengan mayor autonomía en el manejo administrativo de ésta.

1. D7. Consiste básicamente en la libertad y autonomía que tienen las instituciones educativas en este momento, pero esta autonomía se traduce en las gestiones de carácter pedagógico, administrativo, directivo, comunitario e inclusive en el componente económico.

1. D10. Tengo entendido que este proceso se refiere a la parte educativa en que el municipio se encarga del manejo de todo lo relacionado con la educación, con el fin de hacer seguimiento a las necesidades educativas.

1. D11. Consiste en que los municipios que tienen más de 100 mil habitantes se les da la autonomía para el manejo de la educación, en todos los aspectos, talento humano, financieros y plantas físicas, entre otras.

Esta autonomía brindada por la nación a los entes departamentales y municipales se hace teniendo en cuenta que los municipios deben ser certificados para asumir de manera directa el manejo de los recursos destinados para ser invertidos en el sector educativo.

Así mismo, la descentralización educativa como estrategia, está orientada hacia la eficiencia y eficacia del sistema educativo, según lo expresado por algunos actores educativos.

1.1. Entiendo que es la responsabilidad que asume el ente territorial con la educación de una manera general administrando la totalidad de los recursos.

1.2. Es una estrategia orientada a mejorar la eficiencia de la administración y la eficacia del sistema, así como a incentivar la participación de la comunidad mediante la delegación de determinadas funciones a entidades locales y regionales, que tiene como objetivo la organización, administración y gestión de la educación.

La descentralización, ha sido vista como un proceso administrativo por el cual la nación otorga potestad a los municipios para el manejo de los recursos financieros, humanos y administrativos, teniendo en cuenta que el municipio debe estar certificado para poder acceder a estos beneficios.

1. R7. El proceso de descentralización consiste en el manejo de la educación desde cada municipio en todos sus componentes plantas de personal, recursos financieros y otros.

1. D16. Potestad que otorga la nación a las entidades territoriales para administrar el manejo del sistema educativo en cada región.

1. D17. Es el proceso a través del cual los municipios certificados pueden disponer de ciertos recursos financieros para el pago salarial de su personal docente y administrativo, por conceptos de transferencias de la nación.

1. D24. Es el proceso mediante el cual las instituciones educativas asumen la administración de los recursos (financieros, humanos) que le son transferidos por el gobierno central.

Dicho proceso implica asumir el compromiso de realizar una administración con calidad de los recursos destinados para los gastos referidos a la educación. En este proceso lo que se pretende es trasladar la administración del ente nacional al ente municipal, de una manera gradual buscando darle el protagonismo e importancia en el manejo de la educación a otros entes territoriales.

1. R2. Consiste en la forma como el Ministerio de Educación Nacional hace entrega de la administración de la educación a los departamentos y municipios certificados, para que estos den un buen uso racional de los recursos al área de educación.

1. R3. Consiste en la entrega de la administración de la educación a los departamentos y a la entrega de la educación a los municipios certificados.

1. R4. El Ministerio de Educación Nacional delega la educación en los departamentos y municipios certificados y estos den buen uso de los recursos propios de éste.

1. R5. Consiste en la entrega de la administración de la educación a los departamentos y la entrega de la educación a los municipios certificados.

1. D9. Es transferir los recursos de participación a los departamentos, a los distritos y municipios certificados, que los recibirán directamente.

1. D18. Es transferir los recursos de la participación en educación a los departamentos, a los distritos y los municipios certificados de manera directa.

Descentralizar es romper los paradigmas ya existentes de manera eficaz y eficiente en este caso en el plano educativo.

La transferencia de recursos, funciones y responsabilidades demanda una participación activa en todos los procesos de mejoramiento de la educación, esta transferencia realizada por la nación busca la optimización de todos los recursos, ya que se puede disponer de ellos teniendo en cuenta las problemáticas que se presentan en busca de darles una solución y contribuir al objetivo de brindar educación con calidad.

Con la descentralización, los entes territoriales (nacionales y locales) poseen competencias y responsabilidades en cuanto al manejo de la educación y administración del talento humano. A la nación se le reconocen como competencias, por parte de algunos funcionarios del municipio de Anserma, las mismas que el departamento debe cumplir, entre ellas establecer normas, pautas a seguir, prestar asistencia técnica y administrativa.

5.1. Las mismas teniendo en cuenta que la relación es con los departamentos y así no se llega a percibir totalmente en el ente municipal.

5.2. La nación: reglamenta concursos, establece normas para capacitación y evaluación de docentes, define criterios para la adopción de la planta de personal, presta atención técnica y administrativa a las entidades territoriales.

Las competencias de la nación y del departamento están interrelacionadas en busca de brindar una calidad en la educación y unificar criterios en cuanto a la administración de la misma. En el municipio de Anserma, se le reconocen al departamento las competencias que le corresponden.

4.1. Los nombramientos, traslados, capacitaciones, escalafones, muy regular.

4.2. Mantener la cobertura y propender por su ampliación, evaluar el desempeño de directivos docentes, distribuir las plantas de personal docente, directivos y administrativos, administrar la planta de personal docente y administrativo, funciones que han sido ejecutadas con eficiencia y calidad.

5. R1. Convocar a concursos y hacer los nombramientos de acuerdo con las normas vigentes, hacer los traslados presupuestales de las ICN, velar en todas sus políticas por la calidad, cobertura y eficiencia.

5. R3. Administrar el personal docente entre los municipios, teniendo en cuenta las necesidades y la especialidad.

5. R6. Creo que los recursos que llegan al departamento a través de la nación, son ellos los encargados de administrarlos y transferirlos a las administraciones y a las instituciones para así invertir en las necesidades de cada municipio e institución.

5. R7. El nombramiento del personal de directivos docentes, administrativos, docentes entre otros.

De manera general, se puede ver un conocimiento acerca de las competencias del departamento en la administración del talento humano, las cuales manejan todos los actores educativos del municipio. Dichas competencias tienen que ver con el nombramiento, ubicación, traslado del talento humano (docente, directivo docente y administrativo), así como velar porque se cumplan los lineamientos y normas de orden nacional sobre educación.

4. D6. Al departamento le compete administrar la educación de su ente territorial, presentar planes de mejoramiento y capacitar a los docentes.

4. D7. Velar y hacer cumplir los deberes asignados con el fin de que la buena marcha sea constante de progreso. Administrar prudentemente el talento humano con miras a fortalecer las instituciones en los saberes específicos que cada maestro posee. Ubicar el concepto de descentralización en el primer renglón de gestión escolar, para llegar a una autonomía y autosostenimiento evidenciable y real.

4. D9. Las competencias del departamento son: Prestar asistencia técnica, administrativa y financiera. Administrar y responder por el funcionamiento de la información educativa a la nación Apoyar en la parte técnica y administrativa a los municipios para que éstos se puedan certificar.

4. D13. La ley 715, le da al departamento las funciones y competencias específicas: la competencia de la institución también está explicada en la Ley 715.

4. D16. Evaluar el desempeño de los integrantes del servicio educativo, suplir las necesidades educativas de su jurisdicción, liderar la organización de las plantas de personal y lograr una prestación efectiva del servicio.

4. D27. El departamento prestará asistencia educativa, financiera y administrativa en los municipios, cada rector es autónomo para manejar la institución a su cargo (manejo de los recursos de gratuidad).

Si bien, no se conocen las competencias tal y como lo establece la ley, los actores educativos se han interesado por conocer las funciones asignadas a cada nivel, de acuerdo con su grado de responsabilidad con la educación y su administración.

En cuanto a las competencias del municipio, éstas tienen que ver con la administración más directa del talento humano, velar porque la destinación de los recursos se haga de manera clara y transparente, sin embargo se puede evidenciar que en ocasiones esta función no se realiza, debido al manejo político que se le ha dado a la educación en el municipio.

3.1. Invertir de una manera adecuada, honesta y transparente en la formación de éstos para realizar un trabajo más eficiente y de acuerdo con la región.

3.2 De acuerdo con la Ley 715 de 2001, realizan traslados de plazas y docentes entre sus instituciones educativas. Infortunadamente esto no se cumple, ya que la politiquería que se da en los municipios, impide que esta función se de con transparencia y responsabilidad.

Los rectores de las instituciones educativas consideran como competencias del municipio, en su caso particular municipio no certificado:

- 4. R1. A los municipios no certificados, como en el caso de Anserma, les corresponde hacer recomendaciones y peticiones al departamento con relación a las vacantes de docentes y personal administrativo, enviar la información necesaria y participar en proyectos conjuntos.
- 4. R2. Estudiar las necesidades de cada institución y administrar en común acuerdo con el jefe de núcleo, directivos docentes, el personal docente y administrativo del municipio.
- 4. R4. Diagnóstico y estudio de necesidades de una manera imparcial para cada institución, lo ideal sería que cada institución recibiera recursos y no se asignaran a unas pocas.
- 4. R5. Administrar en concordancia con la directora de núcleo y los directivos docentes el personal docente y administrativo del municipio.
- 4. R6. Los municipios que han recibido la certificación, son los que manejan y administran todos los recursos que llegan a él, brindándole a todas las instituciones educativas los talento humano, económicos, a través de los fondos educativos.
- 4. R7. Como es un municipio no certificado, la planta de personal docente, depende del departamento, que se limita a contratos para algunos administrativos como celador y tesorera.

En las competencias municipales, se tiene en cuenta la administración del talento, la orientación, ubicación del mismo, según las necesidades de cada institución. Asimismo, los municipios de acuerdo con su clasificación (certificado o no certificado), cumplen unas funciones, con el fin de acatar los lineamientos de orden nacional.

- 3. D3. Velar por el cumplimiento de los deberes establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. Verificar si el personal docente está capacitado para desempeñarse con idoneidad. Realizar los traslados cuando sea necesario. Me parece interesante siempre y cuando estas competencias se apliquen con transparencia.
- 3. D5. Según lo establecido en la Ley 715, artículo 8.2. Informar al departamento sobre las novedades del personal docente y administrativo, velar por la capacitación, asignar los recursos didácticos, financieros, vigilar la infraestructura de las plantas físicas.
- 3. D6. Los municipios que no son certificados, no tienen la suficiente autonomía para ubicar docentes donde se necesitan, pues dependen del departamento, solamente recomiendan que cambios se pueden hacer, más no decidir en dichos cambios.
- 3. D18. No certificados: Administrar y distribuir los recursos del Sistema Nacional de Participación que se les asignen; trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, mediante actos administrativos, y suministrar información al departamento y a la nación oportunamente.
- 3. D19. Cada municipio manejará su personal haciendo las reubicaciones que sean necesarias para la sostenibilidad de la calidad de la educación, hay una mejor organización en la administración del talento humano.
- 3. D22. Cuando los municipios están certificados; son los encargados de administrar los recursos económicos y humanos brindando a las instituciones

educativas calidad y cobertura, de igual forma transfieren los recursos económicos a los fondos educativos de cada institución.

En la administración del talento humano, la institución educativa tiene unas funciones específicas en cuanto al manejo de los recursos destinados para la educación y su funcionamiento.

3. R1. Participar en la selección del personal docente y administrativo; evaluar y hacer seguimiento al desempeño de personal antiguo y en periodo de prueba; dar cumplimiento a los regímenes existentes y optimizar los recursos, esto se aplica en la institución

3. R2. Estudiar la especialidad que tiene cada docente y ubicarlo de acuerdo con el área de especialidad. Si no hay especialidades, observar los perfiles y ubicarlos donde se necesite. Estudiar la relación alumno maestro para ubicar, trasladar o pedir docentes según sea el caso dentro de la misma institución

3. R6. Las instituciones educativas están autorizadas para administrar todos los recursos económicos humanos y brindarles así a las comunidades educativas una mejor calidad y cobertura educativa. En una institución educativa bien administrada se va a reflejar un progreso en ella.

4. D9. A la institución las competencias son: Ofrecer educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media; contar con licencia de funcionamiento de carácter oficial; disponer de la infraestructura administrativa; tener soportes pedagógicos y brindar educación con calidad.

4. D17. El rector de la comunidad educativa involucrada en el desarrollo y progreso del sector, pueden acordar invertir los dineros recibidos por gratuidad para suplir necesidades altamente requeridas en las instituciones a su cargo, de conformidad con la ley sobre las competencias y recursos.

Con la descentralización educativa, se ha considerado la influencia negativa en la administración del talento humano, se puede encontrar resistencia originada en la presión que sobre las autoridades municipales, ejerce el manejo clientelista, en cuanto a la gestión del personal docente y administrativo.

2. R1. En el caso de Caldas, se ha corroborado transparencia en las convocatorias y concursos, estas estrategias han minimizado, aunque no eliminado, el manejo clientelista que se le venía dando a la asignación de vacantes y demás.

Asimismo, como desventajas se reconoce que por atender requerimientos de orden nacional o internacional se ha visto deteriorada la calidad de la educación y en ocasiones, no se atiende a este principio. Además, los docentes se han visto afectados en el plano laboral y emocional, debido a las constantes reubicaciones y a la racionalización que demanda el proceso de descentralización.

2. D12. Los talento humano, se han visto perjudicados con la descentralización educativa, ya que para responder a las políticas del Fondo Monetario Internacional se presenta hacinamiento en las aulas, falta de

docentes en propiedad, saturación de funciones de los directivos y mala remuneración de los docentes.

2. D13. Sin embargo, aún quedan vacíos “respecto a la calidad de la educación”, que proponen las políticas educativas sobre la relación alumno-maestro y la cobertura.

2. D16. En algunos casos las reubicaciones realizadas no han sido las más convenientes, la desvinculación de muchos docentes ha traído notorios trastornos en las instituciones educativas.

2. D20. Han permitido un humillante movimiento de docentes sacados de sus centros educativos con la mal llamada liberación, perjudicando entre otras, la unidad familiar, cotidianidad escolar y su estabilidad emocional.

2. D27. Se manifiesta como aspecto negativo el proceso de racionalización de la planta docente y positiva, porque se presta más atención a todos los centros educativos urbanos y rurales.

Así como se identifican las desventajas del proceso, se reconoce que la descentralización educativa ha contribuido con la administración del talento humano, el logro de una mayor autonomía y los nombramientos se han hecho teniendo en cuenta, las capacidades y especialidades de los docentes, atendiendo las reales situaciones de las instituciones educativas.

2.1. Muy positiva la autonomía y las posibilidades de hacer mayor inversión sobre todo en calidad de infraestructura.

2. 2. Se han notado avances positivos, los docentes han sido nombrados de acuerdo con su especialidad, teniendo en cuenta las necesidades de las instituciones educativas, lo cual incide en el mejoramiento de la calidad.

Igualmente, se han logrado procesos de administración del talento humano más planificados, organizados y concertados, teniendo en cuenta las necesidades del servicio.

2. R2. Se logró que los departamentos organicen las plantas de personal de acuerdo con las necesidades de cada uno de los municipios y de su región, a través de la información que aporta el rector según el estudio de sus necesidades.

2. R3. Ha permitido que los departamentos sean los que administren las plantas de personal, de acuerdo con las necesidades del servicio en cada una de las regiones

2. R4. Se consiguió que los entes territoriales planeen y organicen de acuerdo con las necesidades, los dineros y recursos asignados.

2. R6. Esta descentralización educativa ha permitido que el talento humano esté ubicado y organizado de acuerdo con las necesidades de cada institución, lo que les permite contar con el número apropiado de docentes.

2. R7. Hay una mejor y más acertada distribución, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de cada institución educativa.

La cualificación del talento humano y las reubicaciones atendiendo las necesidades educativas, son aspectos que igualmente se han visto mejorados,

además se realiza una organización de éste, de una manera más equitativa atendiendo las demandas en todos los sectores.

2. D3. La descentralización educativa ha influido en la administración de los talento humano, de manera que estos pueden ser utilizados en el sitio donde hay la necesidad.

2. D6. Influyó para bien, ya que las instituciones tienen autonomía en su fusión para ubicar los docentes donde se necesitan, de acuerdo con su especialidad de saberes.

2. D7. En forma positiva ya que los entes administrativos organizan dicho talento humano, a partir de las necesidades reales de la institución.

2. D8. Puede hacerse una distribución más equitativa y oportuna de los recursos, evita tramitología y desplazamientos de directivos y funcionarios hacia la capital.

2. D10. Influye en la reubicación de los docentes en donde realmente se presenta la necesidad del servicio. El docente debe, en algunos casos con esta descentralización, ubicarse en el sitio que lo amerite según el número de educandos.

2. D15. Positivamente, ya que los dineros de los municipios certificados y no certificados se manejan en cuentas especiales e independientes de los demás ingresos. Por tal motivo, estos recursos del sector educativo no podrán ser pignorados y embargados, etc. (Artículo 18).

2. D17. Influye en forma permanente en la racionalización y sectorización de recursos de los servicios educativos, con el fin de establecer una propuesta radical que administre en forma equitativa y adecuada estos fondos y el manejo humano planteado.

2. D19. Influye en la racionalización de cada uno de los cargos permitiendo un mejor manejo de los talento humano y por ende administrativos.

Con la descentralización educativa, no han desaparecido del todo las problemáticas de los municipios, una de ellas es que aún las necesidades son vistas desde afuera y el proceso ha generado desconfianza por los cambios que éste demanda del sector educativo.

6.1. A veces negativas, porque hay problemáticas que son vistas desde muy lejos, hay mucha desconfianza.

Sin embargo, se reconoce que la administración del talento humano ha incidido de manera positiva en el municipio, ya que atiende las necesidades institucionales y se asume un nivel de responsabilidad y compromiso con el proceso.

6.2. Mejor distribución del talento humano. Mayor responsabilidad del ente territorial para mantener cobertura. Nombramiento de docentes con especializaciones respondiendo a las necesidades institucionales. Es importante conocer que la mayoría de los directivos docentes nombrados cuando se hizo fusión, no tienen el perfil requerido para este cargo.

En el plano de las instituciones se ha reconocido la influencia positiva de la administración de los talento humano, ya que agilizó algunos procesos y optimizó

el talento humano existente, ubicándolo donde realmente se desempeñe de acuerdo con sus capacidades, y existe una administración adecuada de la misma.

6. R1. En general, se ha evidenciado un nuevo aire, ya que los docentes asignados cuentan con la formación y la especialidad, también, se ha aumentado la responsabilidad frente a su manejo, ya que es fundamental ubicarlo de acuerdo con su especialidad y calidad.

6. R6. La buena administración de los talento humano permite que las instituciones educativas puedan brindar a los educandos y a la comunidad, una mayor y mejor calidad educativa, ya que son personas profesionales licenciadas que pueden laborar de acuerdo con su especialidad.

Se reconocen algunos obstáculos que es necesario superar, tales como la racionalización la cual provocó hacinamiento, la liberación de plazas docentes, el traslado, la tardanza en algunos procesos que se ve reflejado en la calidad de la educación impartida.

6. R2. Es muy estresante porque en años anteriores no se encontraba el personal docente completo para iniciar labores, quedando algunas instituciones sin docentes por largo tiempo.

6. R3. Han tenido implicaciones traumáticas en el sentido de la tardanza en el cubrimiento de las vacantes.

6. R4. No poder ubicar el personal donde en realidad se requiere, puesto que según las directrices, la cantidad de estudiantes no da para solicitar el personal requerido y brindar mejor calidad.

6. R5. Falta más agilidad en el reemplazo de docentes y administrativos que han renunciado.

6. R7. La racionalización del talento humano, ha ocasionado el hacinamiento de los estudiantes en la mayoría de los planteles.

La implicación que ha tenido la descentralización en el desempeño profesional favorece la calidad, cobertura, eficiencia, igualdad y la participación en el sistema educativo, teniendo en cuenta las capacidades y especializaciones del talento humano.

5. D2. Capacitaciones: Proponer a los docentes apoyados para recibir capacitación. Responder por la calidad de la prestación del servicio en la institución. Oportunidad de mejoramiento académico y profesional de los docentes.

5. D13. Las implicaciones son: Permanecer en un constante cambio, ser más competente, observar cuáles son las debilidades y fortalezas. Asumir las nuevas políticas como un reto para el cambio.

5. D17. Son muchas las implicaciones por el cambio generado para lograr cobertura y accesibilidad educativa, ejerciendo una transformación en forma organizacional para la administración de los talento humano, físicos y financieros (gratuidad) de las respectivas instituciones.

5 D19. Uno de los aspectos positivos, es que los recursos de los directivos nos dan gratuidad, son de acuerdo con las necesidades de los docentes. Las personas que han llegado a las instituciones son profesionales en su área, mejorando de esta manera la calidad de la educación.

5. D22. La administración que se tiene de los talento humano, ha permitido brindar calidad educativa, ya que los docentes pueden laborar de acuerdo con su especialidad y experiencia.

5. D27. Es positivo porque suplen las necesidades educativas con los recursos de gratuidad. Hay idoneidad en los docentes y personal que labora en la institución (calidad educativa).

Pero en otras ocasiones, se presentan consecuencias negativas que generan desigualdad, burocratización y deterioro de la calidad de la educación brindada debido al hacinamiento en las aulas, ya que lo que se busca es mayor cobertura (mayor cantidad, menor calidad), en la cual se desentienden aspectos tan importantes como la calidad en vez de la cantidad.

5. D5. Exceso de trabajo profesional, aumentó la relación de alumnos con respecto al personal docente que va en detrimento de la calidad educativa, aumento del número de horas al docente en contravía del mejoramiento académico y de la calidad educativa.

5. D6. Todavía no hay un manejo autónomo porque en dicho manejo quieren influir personas que tienen un cargo (jefes de núcleo), que no se adapta a la realidad educativa y por lo tanto quieren intervenir en las decisiones administrativas.

5. D8. Nos han desubicado de las áreas y grados que trabajamos hace más de 20 años, lo cual implica improvisaciones en el desempeño de los docentes y menos calidad en la educación.

5. D9. Pero ha sido desfavorable porque muchos de los docentes que ocupan cargo, no tienen experiencia pedagógica y laboral, pues el título de normalista superior o licenciado es el requisito para ejercer la docencia, pero con lo del concurso no tuvieron en cuenta este aspecto importante.

5. D12. El hacinamiento en las aulas de clase y la saturación laboral ha influido negativamente en la calidad de la educación

5. D14. Improvisar, desubicación en las áreas y grados que por muchos años trabajamos implicando desequilibrio en el desempeño y menos calidad en la educación en otros, ubicación adecuada en las áreas que maneja.

Las instituciones educativas deben responder por la calidad de la educación. Para ello, se fortalece y pone en línea de autoridad al rector de las instituciones que ahora deben integrarse para ofrecer todo el ciclo educativo, desde el grado cero al decimoprimer. Igualmente, se delegan en el rector funciones de evaluación del desempeño de su equipo y, a su vez, él es evaluado por la calidad educativa de su escuela.

Es así, como uno de los papeles o funciones que lleva a cabo el rector, es el de Administrar el talento humano de manera que contribuya con la calidad de la educación, tanto en la institución a su cargo como en el ámbito municipal.

8. R2. Responsabilidad directa en su administración en la institución educativa y se lleva a cabo inicialmente realizando inducciones, ubicación de acuerdo con la especialidad, encuentros periódicos, conocimientos de códigos y régimen laboral y disciplinarios, entre otros.

- 8. R3. Administrar en la forma mas adecuada el personal docente administrativo teniendo en cuenta la especialidad, habilidades, destrezas y experiencias.
- 8. R4. El docente que falte por cualquier imprevisto se le toma el grupo para evitar ser despachados los estudiantes.
- 8. R5. Administrar en forma adecuada el personal docente, teniendo en cuenta la especialidad, habilidades, destrezas y experiencias de los profesores.

De la misma manera, en la administración del talento humano la ubicación de los docentes en las instituciones, debe ser realizada por los rectores, quienes asignan la carga académica y se encargan de hacer el seguimiento.

- 8. R2. Ubicar los docentes que llegan al centro educativo de acuerdo con la necesidad de servicio, especialidad o perfil. Cuando el docente falta a la institución por causa de fuerza mayor, rotan los docentes para que cubran el grupo.
- 8. R6. EL talento humano ha sido de buen manejo, ya que los docentes que han llegado a la institución se les asigna su carga académica y ubicación de acuerdo con el perfil docente.
- 8. R7. Gestionar la buena distribución y controlar, el cumplimiento de las funciones de cada docente de acuerdo con su perfil y área de desempeño.

Las principales leyes y decretos que regulan el proceso de administración del talento humano en educación, y que son reconocidas por los actores educativos del municipio de Anserma son entre otras:

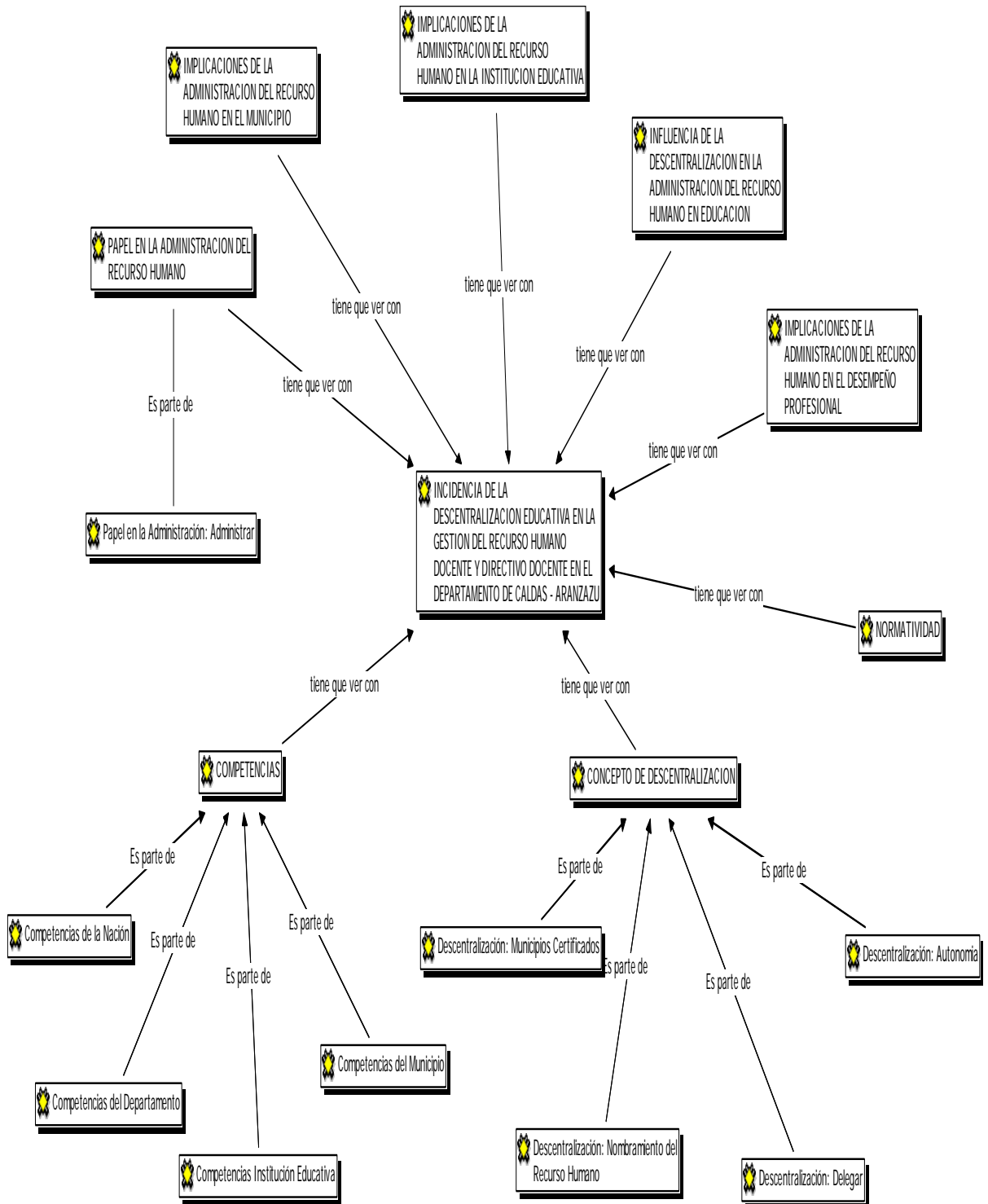
- 7. R2. Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2001, Decreto 1278 de 2002, Decreto 1850 de 2002, Decreto 3020 de 2002, Decreto 2582 de 2003.
- 7. R2. Ley 115, Ley 715, Decreto 1860, Decreto 1850, Decreto 3020.
- 7. R3. Ley 115 y 715, Decreto 1860.
- 7. R5. La Ley 715 de diciembre de 2001 establece el Sistema General de Participación para departamentos y municipios certificados o no, Decreto 1860 del 2002.
- 7. R6. Se siguen unas normas claras y precisas estipuladas por la Secretaría de Educación, en donde se administran los talento humano. Para la designación de éstos, se debe pasar por varias etapas (concursos, entrevistas) para buscar una persona con un buen perfil en la docencia.
- 7. R7. Ley 715 del 2001, Ley 115 de 1994 Artículo 153.

El desarrollo de la descentralización educativa está marcado por un sinnúmero de normas que le son propias y que demandan la intervención de diferentes entes tanto del orden nacional como del territorial y local. Estas normas establecen las facultades, procesos y procedimientos, que van desde su selección pasando por su desarrollo y evaluación.

En el municipio de Anserma, como aspectos negativos, se reconoce que en atención a la política de mayor cobertura, la calidad de la educación ha disminuido considerablemente, el hacinamiento en las aulas afecta la educación, en los

docentes las reubicaciones y los traslados han provocado insatisfacciones en el plano laboral y emocional.

5.4 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE ARANZAZU



La descentralización educativa en el municipio de Aranzazu es vista por algunos actores educativos como la posibilidad de adquirir Autonomía en el manejo de la misma, sin depender de lo realizado por el ente departamental y dando la oportunidad de privilegiar las verdaderas necesidades del servicio.

1. R3. Consiste en que los entes territoriales del orden municipal o distrital reciban o asuman, el manejo del sistema educativo en su jurisdicción, con la autonomía cedida tienen la opción de autorregulación.

1. R4. Es el proceso mediante el cual se le da la autonomía a los municipios para que manejen la educación.

Dicha autonomía es reconocida no solo por los rectores de las instituciones educativas sino por los docentes, quienes ven en la descentralización educativa la forma de adquirir cierto grado de autonomía en el manejo directo de los recursos destinados para la educación.

1. D1. Es la facultad que tienen las instituciones educativas de administrarse en forma autónoma teniendo en cuenta las necesidades o recursos.

1. D5. Proceso mediante el cual el gobierno da a los alcaldes cierta autonomía para administrar los recursos destinados a la educación, atendiendo las necesidades prioritarias de los distintos centros educativos, como también la toma de determinadas decisiones en materia educativa.

1. D7. Es un proceso en el cual las alcaldías municipales tienen autonomía para tomar decisiones con respecto a la educación.

1. D8. El proceso de descentralización hace referencia a la posibilidad que se le ha dado a las instituciones educativas para tomar sus propias decisiones, claro está sin obviar lo establecido por el MEN, con la descentralización la obligación no es directamente del gobierno sino que se delega.

1. D9. El proceso de descentralización se refiere a la posibilidad que se le ha dado a las instituciones de tomar sus propias decisiones sin salirse de los marcos establecidos por el MEN.

La descentralización educativa, es vista como el proceso mediante el cual se delegan funciones, responsabilidades que antes le competían al ente nacional en busca de optimizar más el talento, financiero y humano.

1. Es el proceso mediante el cual se delega en las entidades territoriales la administración de los recursos.

1. R2. El proceso de descentralización de la educación consiste en delegar a las entidades territoriales y a las instituciones, un sinnúmero de obligaciones y responsabilidades

1. D4. El proceso de descentralización educativa ha delegado la administración del talento humano y financiero, que antes correspondía al gobierno central, a cada región o municipio.

1. D14. El proceso de descentralización consiste en que el municipio es el agente encargado de administrar los presupuestos económicos de las instituciones educativas.

1. D15. El proceso de descentralización educativa consiste en que el municipio es el encargado de controlar los presupuestos económicos de los centros educativos.

Sin embargo, para algunos actores educativos, la administración del talento humano en el proceso de descentralización educativa sólo le compete a aquellos municipios que son certificados, y al ser Aranzazu un municipio no certificado, es poca la injerencia que tiene.

1. En la descentralización educativa a las entidades territoriales la administración de los recursos e igualmente a los municipios en el caso de los que están certificados.

1. R1. Consiste en la administración de los recursos para la educación, a nivel local, una vez que los municipios se hayan certificado.

1. D3. El proceso de descentralización se da en el momento en que el municipio se certifica y la nación envía los recursos al mismo para que se haga cargo de la educación y la salud, entre otras.

3. D8. Creo, que no son muy marcadas estas funciones ya que no somos un municipio certificado, por lo tanto, no es el municipio quien determina lo correspondiente al talento humano.

Con la descentralización educativa se han facilitado procesos que en otro tiempo se tardaban, tal es el caso del nombramiento del talento humano, ya que este se puede hacer de una manera más eficaz y oportuna, teniendo en cuenta las necesidades administrativas y docentes que cada institución presenta.

1. R5. Lo conozco parcialmente en lo relacionado con la descentralización para el nombramiento del talento humano administrativo para instituciones educativas y la administración del personal administrativo y docente.

1. R6. Es importante este proceso porque se centraliza el nombramiento del talento humano, administrativo y permite cubrir las necesidades en las instituciones del personal docente.

Con la descentralización educativa los entes territoriales asumen las competencias que facilitan el proceso educativo en cuanto a su administración, vigilancia, control y evaluación; en lo que le corresponde a la nación se puede decir que:

5.1. En el artículo 6° de la Ley 60/93 está contemplado lo referente a la administración de personal que: “Corresponde a la ley y a sus reglamentos, señalar los criterios, régimen y reglas para la organización de la planta de personal docente y administrativo de los servicios públicos estatales”. Es importante resaltar la exigencia de los requisitos legales para proceder a nombrar un funcionario, bien sea docente o administrativo.

5.2. Señalar los criterios, régimen y reglas para la organización de la planta de personal docente y administrativo de los servicios públicos estatales.

5.3 El artículo 6° de la Ley 60 contempla “Corresponde a la ley y a sus reglamentos, señalar los criterios, régimen y reglas para la organización de planta de personal docente y administrativo de los servicios públicos estatales”. Los criterios de vinculación del talento humano apuntan a la observancia de un perfil y a la meritocracia

Estas competencias están consignadas en la normatividad que sobre administración del talento humano y educación existe actualmente en el país, por ello, una de las funciones de todos los entes, es el cumplimiento de las normas de ley que regula el sector educativo.

Con respecto a las competencias del municipio, se le reconocen entre otras: la administración del servicio educativo, la inspección, control y vigilancia del mismo

4. Administrar los servicios educativos estatales de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media. Inspección y vigilancia de los servicios educativos estatales

4. R2. El municipio como entidad territorial no certificada debe seguir los lineamientos departamentales.

4. R5. Son competencias del municipio: Trasladar las plazas y docentes entre las instituciones educativas existentes en la localidad. Proporcionar información oportuna requerida por el departamento, la nación o el municipio a través de la Secretaría de Educación y la Alcaldía Municipal; en forma concertada con los rectores moviliza las plazas que se requieren. Para el personal administrativo se consultan las necesidades y se hacen oportunamente los respectivos nombramientos. Para el suministro de información primero se pide a la institución y de allí se transfiere a quien corresponda. La terminación de contratos en determinados periodos de tiempo, va en contra de la calidad de la prestación del servicio.

3. D3. Prestar el servicio educativo en preescolar básica y media. Expedir la regulación sobre costos, tarifas de matrículas, pensiones, derechos académicos y otros cobros en las instituciones educativas. Administrar y distribuir los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participación.

3. D4. Son las administraciones municipales quienes colaboran con la administración de talento humano, porque sugieren y ayudan a los que buscan empleo. Su colaboración y sugerencias a quienes delegan las funciones y pueden desempeñar cargos, siempre son efectivas.

El municipio también debe informar al departamento las necesidades y requerimientos en cuanto a la planta docente, anomalías que se presenten, es el puente entre las administraciones local y departamental, con el fin de prestar un servicio de buena calidad y cobertura.

En este proceso la institución educativa también adquiere competencias que consisten en administrar el talento humano, ubicarlo y evaluar su desempeño.

3. R3. Se limita al proceso de coordinación y dirección del personal en función del PEI, la visión y la misión institucional.

3. R4. Distribuir el talento humano, promover planes de mejoramiento, apoyar la gestión de los docentes.

3. R5. Son competencias de la institución educativa para la administración del talento humano: Distribución de la asignación académica: Se hace al

iniciar el año escolar mediante un acto administrativo aprobado por el consejo directivo.

Realización del control sobre el cumplimiento de las funciones: Se hace a través de la observación permanente, la revisión de actas, confrontación entre las funciones y el cumplimiento de las mismas.

Administración del personal asignado a la institución con las novedades y permisos: Las novedades se reportan primero a la Secretaría de Educación y con la autoridad competente se dan a conocer los perfiles para los cargos vacantes, previa definición en el Proyecto Educativo Institucional. Los permisos se conceden a los docentes previo diligenciamiento de un instrumento para tal fin y análisis del motivo de los mismos.

Inducción del personal nuevo que se incorpora a la planta de personal: Se hace en varias sesiones de trabajo, hasta lograr su ubicación en el cargo.

Evaluación del desempeño: La Normal cuenta con instrumentos que diseña el consejo académico, aprueba el consejo directivo, diligencia el docente y cuyos resultados se confrontan con el rector.

La institución como el ente encargado de impartir la educación debe conocer ampliamente sus competencias, además debe administrar los recursos que le son asignados de forma tal, que pueda cumplir con su principal función de educar a los estudiantes.

4. D5. A la institución educativa administrar los recursos tanto humanos como materiales de que dispone, también presentar oportunamente las necesidades de la institución al respectivo alcalde, para ser analizadas.

4. D8. A la institución le corresponde ofrecer el servicio educativo poniendo en marcha lo establecido con una planta docente buena y preparada.

4. D9. La institución educativa debe regirse por las normas y poner en marcha dichos procesos.

4. D10. La institución educativa debe conocerlas y aplicarlas.

La descentralización educativa como todo proceso, trae consigo influencias tanto positivas como negativas, en lo positivo está ha permitido la optimización en la administración del talento humano en forma tal que permite atender las necesidades prioritarias que se presentan en el municipio y en las instituciones educativas.

2.1. La descentralización educativa ha incidido notablemente en la Administración del talento humano en educación por aspectos tales como: Con las relaciones técnicas se ha racionalizado al máximo el talento humano.

Con el talento se ha procurado atender las necesidades reales de los municipios en materia de docentes, teniendo en cuenta el área de su especialidad y atendiendo la meritocracia.

Los procesos en el manejo de personal han sido más ágiles y se ha atendido con mayor prontitud los casos específicos como cubrimiento de vacantes, licencias, etc.

2.2. La descentralización educativa ha incidido notablemente en la administración de los talento humano en educación.

2.3. Racionalización del talento humano atendiendo a relaciones técnicas. Incorporación de personal por meritocracia de acuerdo con el perfil y necesidades reales de las instituciones educativas. Énfasis en los procesos para garantizar la cobertura, calidad, equidad y eficiencia en las instituciones educativas

Se han favorecido los procesos de selección, nombramientos y traslados de la planta docente, atendiendo al perfil que cada uno tiene de acuerdo con su área de especialidad, con procesos equitativos y transparentes.

2. R1. Ha influido en una destinación más real de los recursos según las necesidades y en mejor oportunidad para solucionar necesidades o para realizar procesos.

2. R4. La descentralización ha influido positivamente ya que se pueden satisfacer las necesidades de cada institución más rápidamente.

2. R5. En cuanto a la descentralización en la administración del talento humano administrativo, ha sido positiva porque los nombramientos son oportunos, se atiende al perfil requerido y a las necesidades de la institución. En lo que se refiere al nombramiento del personal docente se atiende el perfil requerido por la institución.

2. R6. Me parece que ha habido oportunidad en la atención, equidad y se ha mejorado el aspecto en la selección de perfiles.

El manejo y la administración de los recursos por parte de personas cercanas a las necesidades, ha privilegiado la atención de las mismas en busca de darles la solución adecuada, además como se ha reiterado el nombramiento de personal idóneo para desempeñar funciones específicas mejora la calidad de la educación, pues se atiende la población desde diferentes puntos de vista y con personal altamente capacitado.

2. D1. En algunos casos se ha fortalecido la organización interna de las instituciones en cuanto a las necesidades y especialización del talento humano.

2. D3. Influye de manera satisfactoria, pues se han realizado los nombramientos requeridos según la necesidad del servicio.

2. D5. Influye en forma positiva, ya que los alcaldes como agentes conocedores de las necesidades prioritarias de los distintos centros educativos de su municipio, dando solución a ésta de manera más oportuna.

2. D6. Positivamente, en cuanto ha permitido el nombramiento de personal para el manejo de laboratorios y biblioteca. Por mejorar que dichos empleados tengan más estabilidad laboral. También ha contribuido con el nombramiento de docentes especializados en el saber que necesita.

2. D7. Se nombran maestros de acuerdo con la necesidad del servicio y con la especialidad de cada uno.

2. D11. En el caso de las fusiones de las instituciones educativas, los rectores tienen la autonomía para realizar los movimientos del personal perteneciente a su jurisdicción.

2. D13. El trabajo ya es desarrollado de manera conjunta, es decir, no es responsabilidad de uno, sino de todos, es así como cada rector tiene autonomía para los movimientos y utilización adecuada del talento humano.

2. D14. La descentralización ha influido positivamente en la administración del talento humano, porque ha dado la oportunidad de optimizar y administrar los recursos económicos.

En cuanto a la influencia negativa de la descentralización educativa, se representa en las constantes reubicaciones imprevistas e impuestas, y la racionalización de talento humano que cada vez se ha hecho más evidente.

2. R2. Pienso que de manera negativa porque dio lugar a reubicaciones y traslados por necesidad del servicio; para cumplir parámetros nombran una persona para que asuma funciones de tres o más empleados (administrativos).

2. R3. Se encuentra en proceso de transición y no se evidencia claramente el impacto.

2. D4. Su influencia ha sido negativa. El recorte de personal docente es notorio. Faltan talento humano que colaboren o hagan más liviano el trabajo de rectores y aún de los demás docentes, que en muchos casos son unitarios y el personal es difícil. La labor sería más efectiva, si se contara con otro docente. Así el apoyo y la colaboración contribuirán al mejoramiento educativo.

2. D12. La verdad muy poco, debida a la ineficiencia administrativa por múltiples razones, económicas o políticas en las aplicaciones educativas.

Aún se hacen presentes las dificultades, ya que la ausencia de personal tanto docente como administrativo dificulta la buena prestación del servicio, se desatienden procesos educativos por atender procesos de otro orden, ya que no existe el personal que realice dichas labores pues los nombramientos se demoran, en ocasiones no llegan durante el año.

Así, las implicaciones negativas en el desempeño profesional se ven, ya que no se han visto los resultados de la descentralización en la administración del talento humano, solo se ha notado en la liberación de los docentes lo cual ha sido un cambio que ha afectado negativamente la estabilidad laboral y emocional de las personas. Además en lo poco que se ha observado, la descentralización y sus efectos no han sido lo que se esperaba, ya que se considera hay mala calidad en la prestación del servicio debido a muchas variables.

5. D10. La administración de talento humano en el desempeño profesional que afecta cuando hacen la liberación de docentes.

5. D11. Ninguna implicación porque siempre he tenido un inmediato superior, además laboro cómodamente en la institución.

5. D12. Muy poco, porque la verdad no se han manifestado como debería ser y de allí los resultados de una mala calidad y de aplicación de ellos.

5. D13. En el momento, no ha tenido implicaciones personales.

Con la descentralización el municipio adquiere un protagonismo en el manejo de la educación, ya que recibe la transferencia de recursos, funciones y responsabilidades, dicho papel es abordado desde diferentes perspectivas. Hay, para quienes este proceso representa una influencia negativa en el municipio, ya que el personal no ha sido suficiente en comparación con la demanda del servicio, además no se cuenta con los suficientes recursos para atender todas las necesidades y cubrir los déficit existentes en materia de educación.

6.1. En el municipio hay dificultades, de acuerdo con las relaciones técnicas, se han liberado docentes, quienes se han tenido que desplazar al área urbana o rural.

6.2. El número de administrativos vinculados en propiedad no es suficiente para atender la demanda en el servicio asistencial en las instituciones educativas.

6.3. Liberación de docentes del área urbana para la rural. Número insuficiente de administrativos para atender los requerimientos asistenciales en los establecimientos educativos de la localidad.

3. D12. La educación es la cenicienta en todos los municipios la mayoría de éstos, no aportan los verdaderos talento humano ni solución en los vacíos y carencias humanas y materiales, que necesita una educación de buena calidad.

Así mismo, se le reconocen algunas implicaciones positivas en el municipio, ya que se ve la importancia de que los docentes se desempeñen en el área de su especialidad y que las vacantes sean ocupadas por el personal idóneo para éste.

6.3 Considero positivo el hecho de que vinculen los docentes para ejercer en el área de su especialidad y no en lo que les toque.

Las implicaciones de la descentralización de la administración del talento humano en la institución educativa, no ha tenido repercusiones a gran escala en los centros educativos, aunque en ocasiones la ausencia de personal dificulta la realización de las funciones, pues una persona debe atender a la vez varias responsabilidades de las cuales poco o ningún dominio tiene.

6. R2. Por parámetros nacionales no podemos contar con coordinador, secretaria, ni auxiliar financiero lo que dificulta la realización de un trabajo exitoso; el directivo se desgasta y lucha por cumplir con tan compleja labor.

6. R4. La administración de recursos en mi institución no ha tenido implicaciones.

Para aquellos que sí ha tenido alguna implicación positiva, la relacionan con el hecho de la posibilidad de realizar ubicaciones y traslados pertinentes, y la asignación del personal idóneo para el cumplimiento de las funciones.

6. R1. Ubicación adecuada a las necesidades, evaluación en su desempeño, necesidad permanente de cualificación.

6. R3. Mayor autonomía y facilidad para la planeación.

6. R5. La administración del talento humano en la institución ha sido positiva. El personal se ha integrado oportunamente y ha respondido a los requerimientos de la institución.

6. R6. Me parece que ha sido muy positiva y el personal que se ha asignado a la institución ha atendido a la necesidad de servicio.

La descentralización educativa trae consigo implicaciones en el desempeño de los docentes, en el municipio de Aranzazu, en este caso, las implicaciones son reconocidas como positivas, pues se ha dado claridad a la asignación de plazas docentes y contribuye a maximizar el talento humano.

5. D1. La meritocracia es buena, se demostró claridad en los procesos de selección y asignación de plazas, por mérito.

5. D2. Brindar funcionalidad a las diferentes dependencias. Dar mayor cobertura a la población que lo necesita. Maximizar el talento humano.

5. D3. Las implicaciones son muy positivas, contamos con muy buenos recursos tecnológicos, materiales de laboratorio y talento humano que facilitan la atención a la población.

5. D4. Ha influido mucho. La reubicación es uno de los aspectos que más implicaciones ha tenido.

5. D8. Las implicaciones que ha tenido la administración de talento humano en mi vida profesional, es que con la profesionalización cada uno cumple la función específica que le corresponde y esto da calidad al servicio educativo.

5. D14. Por medio del concurso docente la administración de talento humano ha podido realizar nombramientos oportunos.

5. D15. Por medio de la evaluación del docente la administración de talento humano ha podido realizar nombramientos adecuados.

La optimización del talento humano y financiero ha sido un aspecto que ha favorecido el sistema educativo del municipio, pues se ha logrado hacer un buen uso y distribución de los recursos existentes y los que le han sido asignados.

En la administración del talento humano, los rectores de las instituciones educativas cumplen unas funciones, entre las cuales se identifica el Administrar; sin embargo, al referirse a la función que cumplen no son específicos en la forma como realizan dicha administración o se presenta el caso de quien alude no realizar ningún papel en la institución educativa como rector.

8. R1. Administrar a los directivos, docentes y administrativos de las tres sedes y dirigir a los estudiantes

8. R2. Mi papel como administradora en cuanto al talento humano ha sido de acompañamiento y aprendizaje conjunto.

8. R3. Jefe inmediato, proceso de sensibilización y planeación estratégica.

8. R4. En la administración del talento humano, no desempeño ningún papel.

8. R5. Mi papel en la administración de los talento humano ha sido de mucha responsabilidad, porque me he comprometido con las funciones y las he cumplido oportunamente. Cuando tengo dudas consulto a la autoridad competente.

8. R6. He sido responsable en el cumplimiento oportuno de dicha función.

Con la administración del talento humano y la descentralización educativa, son muchas las leyes y normatividades que al respecto se han promulgado para dirigir el sistema educativo, por ello es necesario que los actores educativos las conozcan.

7.1. Marco normativo: Ley 60/93, Ley 715/ 2001, Decretos reglamentarios 3020, 2852, 3222 y 3391, Ley General de la Educación.

7.2. Ley 60/93, Ley 715/ 2001, Ley General de Educación y sus Decretos reglamentarios 3020, 2852, 3222 y 3391.

7.3 R2. Creo que comienza por la ley 60 de 1993, luego esta la ley 715 de 2001 y otros decretos reglamentarios como el 3020, el 2852, el 3222 y el 3391

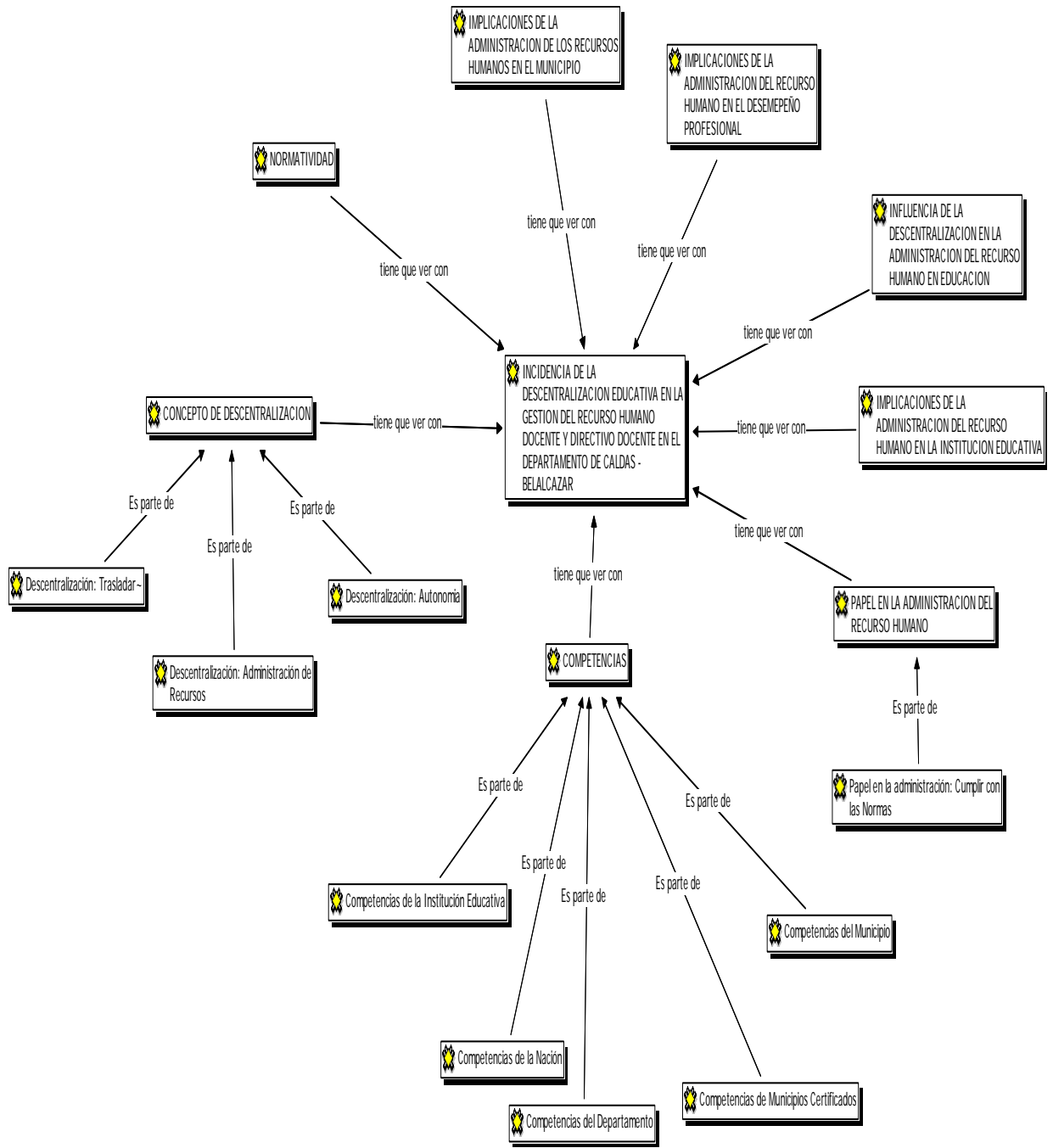
7.4 R3. Ley 115, Ley 715, Decretos reglamentarios y Resoluciones reglamentarias

7. R4. No tengo conocimiento del marco normativo de la administración del talento humano en la educación.

La descentralización educativa y la administración del talento humano es un proceso que se ha impulsado de manera paulatina y gradual, para lo cual los entes territoriales se preparan, disponiendo de todas sus estructuras organizacionales, administrativas y financieras, con el fin de estar preparadas para asumir la responsabilidad que ella representa.

En el caso del municipio de Aranzazu, este municipio por no ser certificado no ha logrado evidenciar implicaciones en alto grado, pues aún depende de lo emanado por el departamento. Sin embargo, hay aspectos que han mejorado pero otros que han causado problemas tales como la liberación de docentes, la racionalización y el traslado de los docentes, lo mismo que el nombramiento más oportuno del personal que cada institución educativa requiere teniendo en cuenta sus necesidades.

5.5 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE BELALCÁZAR



La descentralización educativa en Belalcázar es considerada como el proceso mediante el cual, el municipio asume la Administración de los Recursos que la nación destina y traslada para la educación, esta administración se hace conforme a lo estipulado en la ley.

1. R1. Sí, no es la nación la que administra directamente, subsidia al departamento para que lo haga.

1. R2. Es una política de orden nacional que consiste en que los recursos sean manejados por las entidades territoriales hasta que se certifiquen.

1. R3. Cada municipio asume la educación en cuanto a la administración, distribución del personal, canalización de recursos y calidad. Esto si hay unas condiciones especiales emanadas del Ministerio de Educación Nacional como número de habitantes, entre otros.

1. R4. Como proceso: No, se han visto algunas acciones que evidencian la descentralización educativa en el municipio. Sin embargo, está presente en la ley y la construcción cuando se refiere a la administración de los recursos conforme a lo presente en los artículos 356 y 357 de la CN y Ley 715/2001.

Dicha administración permite que los entes territoriales adquieran autonomía en el manejo de los recursos, esta situación se ha dado de una manera parcial pues aún no se puede hablar de una total autonomía administrativa y en el manejo de los recursos financieros y humanos.

1.1. Sí. Se da parcialmente en las instituciones educativas donde se evidencia la autonomía otorgada por la Ley 715 y 115 en lo referente al personal docente.

1. D1. Consiste en dar un tópicos de autonomía en el manejo del dinero destinado para cada institución, así no tendrán que depender de un gran centro de autorizaciones

1. D3. No con claridad, dar a los municipios autonomía del manejo de recursos para educación.

1. D6. Consiste en que ahora cada institución educativa es autónoma al momento de invertir los dineros que ingresan referidos a la gratuidad educativa, es decir que es capaz de disponer de rubros para las necesidades que considere más apremiantes sin solicitar consentimiento a las S.E.M.

1. D11. Sí, consiste en la autonomía dada a los departamentos del país para que manejen los talento humano y económicos.

El Estado con la descentralización educativa, busca delegar, trasladar funciones que son del nivel central, a las entidades regionales y locales, con un cierto grado de autonomía, en la cual definen sus propias formas de organización, administración y gestión dependiendo de sus necesidades educativas

1. D2. Sí, consiste en descargar en los municipios e instituciones educativas el manejo de los procesos, recursos destinados para la educación con el fin "de hacerla más eficiente en la captación de los estudiantes".

1. D4. Definición asignada de recursos a las entidades territoriales para que sean administrados por el departamento y los municipios.

1. D9. Es la forma como el gobierno central delega las responsabilidades en materia educativa a los departamentos, estos a los municipios y termina en cabeza de los rectores y las comunidades.

1. D13. Es aquella estrategia que el gobierno nacional ha querido utilizar para entregarle la educación pública a la administración de los municipios.

A la nación, el departamento, el municipio y las instituciones educativas les corresponde cumplir con unas competencias en cuanto a la administración del talento humano, en el proceso de descentralización educativa; en cuanto a las competencias que le son reconocidas a la nación, el diseño y aplicación de políticas de orden nacional, en cuanto a la administración de los recursos de educación.

5. 1. Reglamenta los concursos, define la evaluación y capacitación docente. Define anualmente la asignación por alumnos tanto de funcionamiento y calidad.

5. R4. Nación en general: Diseño y aplicación de políticas relacionadas con la administración del talento humano a nivel nacional.

La nación al transferir la administración a los Departamentos, éste adquiere responsabilidades, como el nombramiento, selección evaluación del talento humano, así como el uso adecuado de los recursos financieros destinados para la educación.

4.1. Mantener y propender su ampliación, evaluación del desempeño del personal directivo y docente. Ejercer la inspección, vigilancia y supervisión de la educación. Distribuir entre los municipios, los docentes y directivos de acuerdo con las necesidades y los criterios de la población.

5. R4. Departamento: Administra conforme al artículo 153 Ley 115/94, el personal docente y administrativo de los planteles, evalúa el desempeño de rectores y directivos docentes, distribuye las plantas de personal, etc.

4. D1. Vela por el bienestar general de las instituciones apoyando o reforzando las solicitudes mediante la S.E.M. para beneficio de las comunidades educativas, apoya y selecciona de manera adecuada los docentes dependiendo del perfil que solicitan.

4. D2. Al Departamento le corresponde ejercer control sobre los recursos asignados y suscribir convenios con los municipios y otras instituciones para mejorar la calidad de la educación, optimizar el talento humano y garantizar la cobertura total en educación.

Al hacer referencia en cuanto a las competencias del municipio, se reconoce que Belalcázar por no ser un municipio certificado, no tiene competencias específicas que cumplir, pues dichas competencias sólo le corresponden a aquellos municipios que cumplen con los requisitos exigidos por la ley para ser certificados, en el caso de Caldas, el único municipio certificado es Manizales.

3. D4. Los municipios no certificados sólo tienen la competencia de construcción, dotación de material didáctico y de aseo, se percibe de forma muy irregular, pues los manejos no son los adecuados.

3. D5. Los municipios certificados tienen todas las competencias. Los no certificados tienen la competencia de dotación, mantenimiento de plantas físicas y construcción, se percibe de manera regular, pues los manejos no son los más adecuados por parte del municipio.

3. D11. Ninguna, pues solo Manizales está certificado, por ende los demás municipios no tienen injerencia en el manejo de talento humano.

Pero al hablar de los municipios certificados se reconocen como sus competencias en la administración de los talento humano las contempladas en la ley, sin embargo no se están cumpliendo a cabalidad.

3.1 No se están dando porque no está reglamentado para que lo ejecuten los alcaldes (Artículo 8º Ley 715).

El cumplimiento de ciertas funciones en la administración del talento humano depende en gran medida como se ha dicho de la certificación del municipio, estas competencias no son ampliamente conocidas por algunos actores educativos.

4. R1. Velar por el normal funcionamiento y subsidiar el mantenimiento de plantas físicas en cuanto sea posible.

4. R2. En este momento nuestro municipio (Belalcázar) no se encuentra certificado; por eso el manejo del talento humano es mínimo, a no ser que quieran aportar algo o apoyo para capacitación.

4. R4. Cómo se percibe: No se conocen explícitamente, solo se percibe que el departamento realiza convenios interadministrativos con el municipio y éste a su vez contrata personal a través de cooperativas, sin embargo, la ley también es clara en este aspecto: Artículo 8º Ley 715/2001.

El municipio, es quien debe asumir la función de administrar de manera directa el talento humano, ubicarlo de acuerdo con su perfil y necesidades institucionales, asignar las funciones y realizar la evaluación de su desempeño conforme a la ley.

3. D1. Velar por el adecuado funcionamiento de la institución como tal, tratando de que estén los entes pertinentes tanto docentes como directivos, y el caso contrario gestionar para suplir las necesidades, además de analizar la problemática de bienestar de cada uno en cuanto a las dificultades de transporte, por ejemplo.

3. D2. A través de la Secretaría de Educación Municipal y los núcleos de desarrollo educativo, se vincula el municipio con la educación de su población, se han convertido en entes asesores de las diferentes instituciones sin tener mayor influencia gracias a Dios.

3. D6. El municipio debe ser idóneo, competente al momento de disponer, apoyar, respaldar o sancionar algún docente o administrativo, lo que implica dejar de lado la politiquería, la rosca y más bien tener presente las capacidades laborales.

3. D8. Dentro de las competencias que maneja el municipio respecto a la administración del talento humano en educación, solo se encarga en la parte de organización y control de las actividades correspondientes.

Finalmente, la institución educativa como la encargada de impartir la educación, cumple con las competencias de ubicación, administración, seguimiento y evaluación del talento humano, para garantizar la eficiencia y eficacia del servicio educativo.

3. R2. Ubicar a los docentes y administrativos de acuerdo con las necesidades de la institución y su idoneidad profesional. Asignar el desempeño académico de acuerdo con las áreas de su competencia y afinidad. Responsabilidad de los proyectos Educativos Institucionales a los docentes según su idoneidad profesional.

3. R4. La principal competencia de la institución educativa es dirigir el talento humano y velar por el cumplimiento de sus funciones de acuerdo con las actividades desarrolladas: Entre otros, en cabeza del rector, coordinar los distintos órganos del gobierno escolar; Dirigir el trabajo de los equipos docentes, realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones al personal docente y administrativo.

4. D11. Y a la institución: velar por el normal funcionamiento y desempeño de las instituciones, manejar de forma equitativa, transparente y eficaz el dinero de la gratuidad, gestionar con diferentes entidades el apoyo para los diferentes proyectos que se tienen en la institución.

La influencia de la descentralización educativa en la administración del talento docente es considerada para algunos como un aspecto positivo, ya que permite entre otras cosas, optimizar el talento humano y dar prioridad a las necesidades reales de las instituciones.

2.1. Los talento humano en educación mediante el proceso de descentralización, han sido nombrados de acuerdo con las necesidades y especialidades, lo que incide directamente en el mejoramiento de la calidad educativa.

Asimismo, para los rectores este proceso ha permitido que su labor en la institución sea más fácil, ya que se tiene la oportunidad de que se administren de una manera más directa los recursos destinados a la educación y hacer una adecuada distribución de la misma.

2. R1. Es importante siempre y cuando se siga respetando lo del concurso.

2. R2. Ha optimizado el talento humano y de los recursos económicos.

2. R3. En una mejor distribución.

2. R4. Lo que se ha visto es una especie de descentralización indirecta donde los talentos humanos son administrados por el municipio, sin que la institución tenga injerencia en su designación o dirección laboral.

El mejoramiento de los procesos, la realización de concursos docentes transparentes son aspectos positivos que se han venido presentando, hay que destacar igualmente que este es un proceso el cual se debe dar por igual en todas las instituciones del municipio.

2. D1. En que ahora los docentes pasaron a ser los encargados del manejo de esos dineros por medio del análisis de necesidades propias de la

institución, siempre haciendo un consenso y buscando el beneficio propio y de la institución.

2. D6. La descentralización ha conllevado a que docentes antes no vinculados con las decisiones administrativas, ahora son partícipes activos en la toma de decisiones económicas acerca de las necesidades de la institución, pueden opinar, pueden sugerir, pueden proponer.

2. D7. Hasta cuando no se implemente en todas las instituciones de los municipios no se sabrá la influencia de la misma.

2. D8. La educación departamental aún maneja los talento humano en educación.

2. D10. Se racionalizan nóminas, gastos, hay mejores procesos.

2. D11 Ha incidido de manera positiva en cuanto a la realización del concurso para docentes.

Como en todo proceso, también se presentan aspectos considerados negativos en la administración del talento humano, uno de los más considerados es el cambio en la relación alumno – maestro, el cual ha provocado que el sistema educativo acoja más estudiantes con menor número de docentes disponibles, en ocasiones los profesores deben atender funciones que no les corresponde por ausencia del personal idóneo.

2. D2. Negativamente, ya que ha disminuido considerablemente el talento humano donde se ha visto desmejorada la calidad de la educación, de acuerdo con la distribución personalizada de atención docente, número de estudiantes.

2. D3. Ha influido de manera negativa, puesto que el talento humano (docente) y la relación estudiantes por docentes o estudiantes por administrativos, no conlleva calidad educativa.

2. D4. Reducción del personal docente (por la fusión) e incumplimiento en los sueldos oportunamente, los recursos para los estudiantes han sido o son repartidos equitativamente.

2. D5. La descentralización ha influido negativamente porque ha generado inestabilidad laboral a los educadores, merma en los nombramientos.

2. D9. Negativamente, pues los recursos y las transferencias se van reduciendo cada vez más, además de generar un impacto negativo en los establecimientos educativos la Ley 715, en cuanto a la relación directivos y docentes.

2. D11. De manera negativa cuando no se respeta la transparencia en los procesos y se maneja de manera politiquera.

2. D13. De manera negativa dada la mala distribución y utilización de los recursos financieros, así como la insuficiencia de estos mismos.

No obstante, se espera que los concursos realizados se traten con transparencia, y no privilegiar el manejo político que se ha tenido en dichos concursos que en últimas afecta a la calidad de la educación, pues en ocasiones los docentes nombrados, no son los más idóneos para desempeñarse en las áreas que les asignan, pues no se tienen en cuenta ni los perfiles, ni capacidades para asumir una función.

La administración de los talento humano ha permitido que el municipio adquiriera mayor responsabilidad frente al manejo de los recursos destinados para la educación, adquiriendo el protagonismo que en ocasiones ha sido delegado a otras entidades.

6.1. Mayor responsabilidad del ente territorial para mantener la cobertura, mejor distribución del talento humano y mayor responsabilidad de los rectores para ubicar a los docentes en el área de desempeño.

En cuanto a las instituciones educativas las implicaciones positivas en este ámbito se reflejan en el mejoramiento de la calidad educativa, aunque se reconoce que aún se presentan dificultades, pues aun no se ha logrado fortalecer un sistema que contribuya a solucionar las problemáticas que se presentan.

6. R1. Ninguna, este año se ha desempeñado muy bien, gracias al concurso por méritos, el cual ha sido transparente.

6. R2. En el mejoramiento de la calidad educativa, ya que el personal es más idóneo.

6. R3. Tratar de hacer las cosas más equitativas, pero con algunos problemas de hacinamiento

Dichas dificultades en las instituciones educativas se presentan, ya que los recursos que llegan a ella, pasan por muchos intermediarios, y no se da prioridad a las necesidades que se tienen para poderlas suplir.

6. R4. Por el exceso de intermediación no se optimiza el talento. Algunos que llegan directamente como personal docente, simplemente se administra conforme a las funciones inherentes; sin embargo no hay poder decisivo frente a la problemática presentada dentro de la institución.

Las implicaciones positivas de la administración del talento humano en el desempeño profesional, ha beneficiado a los docentes para que puedan ejercer en el área de su especialidad, atendiendo a los resultados de los concursos realizados por los entes territoriales, se ha procurado por que el talento humano se capacite, es importante que la ubicación se realice atendiendo los perfiles idóneos y no la necesidad del servicio.

5. D1. La experiencia se adquiere en el diario vivir y es allí donde nos atrevemos a asumir retos que de una u otra forma no nos competen, sin embargo se trata de hacer lo mejor posible siempre y cuando esté dentro de mis capacidades.

5. D4. Por medio del concurso se ha mejorado la labor en las comunidades y con los educandos cuando la lista de elegibles no es suficiente, las comunidades son perjudicadas hasta tanto no se cita a concurso.

5. D9. Las implicaciones han sido muy relativas en algunos casos hemos visto formar grupos de trabajo muy eficientes y satisfechos con lo que hacen.

5. D10. El trabajo en equipo es más evidente, promueve la calidad, ubica al docente en el área idónea, especializada.

5. D11. Mediante el concurso de docentes y directivos, ha fortalecido a cada uno su especialidad propiciando una mejor calidad de la educación.

5. D14. Se ha pretendido que la educación mejore y que todos los entes se fortalezcan por medio de capacitaciones, material didáctico y personal capacitado para realizar una labor con calidad, siendo conveniente todavía la ubicación por área afín del docente y no por necesidad de servicio para llenar la vacante.

Entre las implicaciones negativas que inciden en el desempeño profesional se encuentra la asignación no adecuada a la especialidad que tiene cada docente, en ocasiones, un docente debe realizar funciones para las cuales no es competente, lo cual va en detrimento de la calidad de la educación impartida.

5. D3. Asignación académica diferente a la de su especialidad, desintegración del núcleo familiar.

5. D6. Cuando se es docente pocas veces se tiene experiencia con manejo de dineros, con administración de talento humano y económicos, por lo que en ocasiones se convierte en una experiencia agradable, aunque a veces es estresante.

5. D8. Nombramiento de personas que no cumplen con el requisito pedagógico requerido para las necesidades de las instituciones. Además, no se sule totalmente el cargo requerido.

5. D9. Pero en otros casos hemos visto maestros inconformes en ocasiones perseguidos por sus jefes.

5. D12. El desempeño profesional ha sido bueno, pero no el adecuado pues algunos estamos dando materias para las cuales no estamos preparados.

5. D13. Hasta el momento la administración del municipio de Belalcázar no se ha visto involucrada este proceso, ya que no es un municipio descentralizado.

Los rectores de las instituciones educativas cumplen unas funciones en cuanto a la administración del talento humano, una de las cuales es cumplir las normas que se tienen al respecto, seguir los mandatos de los entes encargados, son los representantes de la ley en la institución.

8. R1. En mi calidad de directivo procuro velar porque se dé siempre la competitividad día a día con su correspondiente clima institucional.

8. R3. Sin salirme de lo normativo y aplicando políticas de calidad como la planeación estratégica.

8. R4. Pensaría que en la practica no hay administración por que en últimas el talento (talento) humano es impuesto por un direccionamiento central, sin tener en cuenta las opiniones, necesidades y sugerencias del directivo. En la institución lo que se da es una suma de cumplimiento de funciones entre ellas; el directivo aunque asume más funciones de dirección y manejo del personal docente y administrativo consignadas en la ley y los reglamentos, no puede tomar decisiones frente a irregularidades presentadas, limitándose únicamente a la queja ante el organismo competente.

El conocimiento del marco normativo acerca de la administración del talento humano en educación, es indispensable en los actores educativos ya que estos

les permiten participar de este proceso y conocer a profundidad las implicaciones que se tienen o se esperan lograr con éste.

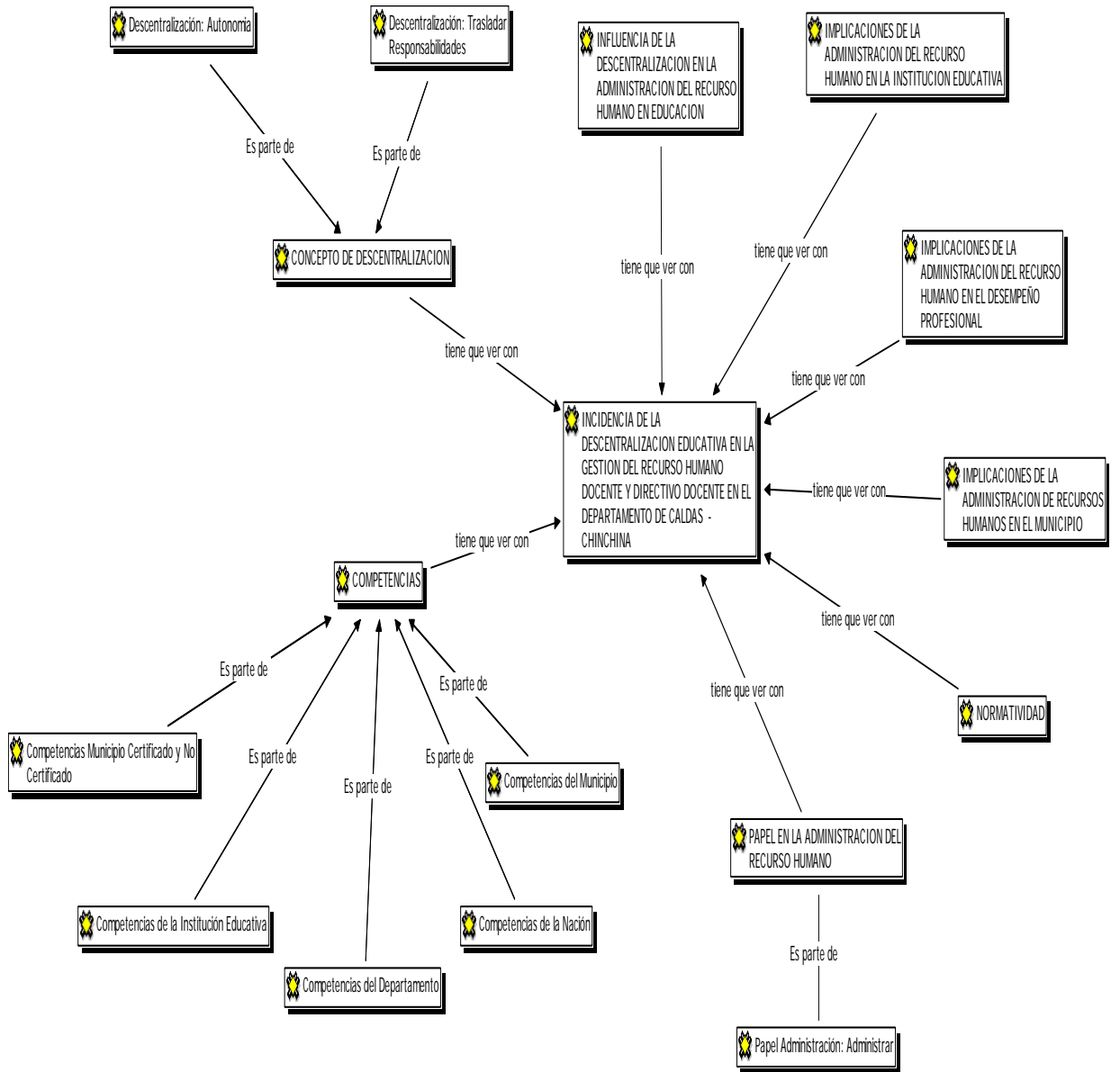
- 7. 1 La Ley 715 y 115 y sus decretos reglamentarios. El Código Disciplinario
- 7. R1 Sí, las que se encuentran en la Ley 715 y demás relacionadas con educación
- 7. R2 Ley 715/01, Decreto 1860/02, Decreto 1850/02.
- 7. R4 Decreto 2277/79, Ley 115/94, Ley 715/2001

En el caso de Belalcázar, la principal dificultad presentada ha sido la asignación de las plazas docentes a personal que no se encuentra debidamente capacitado para cubrir las necesidades de la institución, de la misma manera, al no ser Belalcázar un municipio certificado, no se tienen claras las competencias que como municipio debe asumir en la administración del talento humano.

La relación estudiante – maestro es una implicación negativa, pues se atiende al mayor número de estudiantes con el menor número de profesores, lo que provoca inconformismo en cuanto a la calidad de la educación, pues por atender índices de cobertura altos, se están descuidando otros aspectos y por ende la liberación de los docentes ha provocado inestabilidad laboral y emocional.

También, se espera que con la descentralización educativa y los concursos de méritos para nombrar docentes, se acabe con el manejo politiquero que se ha venido presentando en el municipio, en donde se privilegian los intereses personales y políticos por encima de los perfiles y capacidades.

5.5 A MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE CHINCHINÁ



La descentralización educativa puede ser entendida como el proceso que busca dar Autonomía a los entes territoriales, en el manejo de los recursos destinados para la educación, dicha autonomía está relacionada con la certificación que los municipios logren para el manejo de la educación.

1. R1. El proceso de descentralización educativa busca brindar autonomía a los entes territoriales - departamento. - municipios - permite un manejo de acuerdo con las necesidades e intereses regionales.

1. D5. Dar responsabilidad y autonomía a los territorios colombianos, sean departamentos, distritos o municipios. La descentralización da participación ciudadana, hace que los integrantes sean más participativos.

1. D11. En dar autonomía a las regiones para el manejo de los recursos para la educación. Gracias a la descentralización se ha podido lograr la certificación de algunas ciudades para la administración educativa.

La descentralización permite que el Ministerio de Educación Nacional realice el traslado de ciertas responsabilidades y funciones a los entes territoriales, dicho proceso se considera que no ha sido efectivo ni pertinente, en el caso del municipio de Chinchiná.

1.1. El MEN, ha pretendido trasladar responsabilidades a los entes territoriales y a las instituciones educativas, pero no apropia recursos suficientes. Cada día la educación pública no responde a las necesidades reales de la población y vamos rumbo a la privatización de la misma. El proceso no ha sido efectivo.

Siguiendo lo planteado en la Ley General de Educación y en la Ley 715 los diferentes actores educativos, consideran que la descentralización educativa consiste en delegar funciones a los entes territoriales y que éstas a su vez asuman el control de su educación.

1. R2. Sí, se plantea en la Ley General de Educación y en la Ley 715 consiste en delegar funciones de personal, recursos económicos a los entes departamentales y municipales.

Para los docentes la descentralización educativa consiste en trasladar funciones y responsabilidades que antes le correspondían al sistema nacional a los entes territoriales municipios y departamentos, para que manejen de manera autónoma los recursos.

1. D1. Consiste en delegar y otorgar funciones educativas del orden nacional, regional a entidades del orden municipal e institucional.

1. D2. Es el fenómeno por el cual la educación ha sido responsabilizada hacia los entes territoriales, ya sea, departamentos o municipios. Esto conlleva la implementación de cambios administrativos, que pasan a ser manejados por los entes territoriales.

1. D3. Consiste en otorgar y delegar funciones educativas del orden nacional, regional a entidades del orden municipal e institucional.

1. D7. El proceso de descentralización educativa consiste en que la nación puede y debe delegar funciones administrativas a las autoridades de los departamentos y municipios, los cuales tienen autonomía.

1. D8. Los entes territoriales deben administrar pobreza en materia educativa, por lo que las participaciones recibidas son insuficientes para una atención digna y sin solución.

El desconocimiento de la descentralización educativa por parte de algunos docentes, así mismo que la descentralización educativa no se hace presente en la practica ya que las políticas educativas no trascienden del nivel nacional; son aspectos que se identifican claramente en el municipio de Chinchiná.

1. D9. No.

1. D10. Sí conozco, pero en la práctica no se da ya que cada día las políticas educativas están más centralizadas en el MEN. Ver caso de las transferencias y los lineamientos curriculares.

1. D6. No conozco ningún proceso de descentralización educativa, creo que la información no fluye adecuadamente hacia el docente.

Los distintos entes territoriales tanto nacionales como locales, deben cumplir unas funciones y responsabilidades en la administración del talento humano docente, como competencias de la nación se identifican la formulación de políticas y normas de orden general, con respecto al manejo de la educación y administración del talento humano, financiero y técnico.

5.1. Formular las políticas y objetivos de desarrollo y dictar normas para la organización y prestación del servicio. Regular la prestación de los servicios educativos estatales y pro estatales. El MEN legisla, apropia recursos, ejerce inspección y control. Evaluar la descentralización es una farsa.

5. R2. La Nación gira los recursos económicos al ente departamental.

Como competencias del departamento se reconocen la de dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en todos los niveles, atendiendo a los requerimientos que se presenten, y teniendo en cuenta los estipulados en la ley.

4.1. Dirigir, planificar o prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en sus distintas modalidades en condiciones de equidad. Eficiencia y calidad, en los términos definidos en la presente ley. Nombramiento y traslado de directivos docentes, docentes y administrativos (Misionales y no misionales). Organización, control y evaluación de desempeño del talento humano.

5. R1. Reglamentar los concursos que rigen para la carrera docente; define, establece elementos generales para evaluación y capacitación docente. Distribuir el personal directivo y docente. Se ha mejorado, pero aún faltan estímulos en el desempeño.

4. D3. Ejecutar las políticas educativas que emanan del MEN. Atiende las dificultades y necesidades que se presenten en el orden departamental. Trazar políticas de mejoramiento educativo en el departamento. Fomentar planes de mejoramiento educativo

4. D8. Al departamento le corresponde administrar los recursos de las participaciones y desarrollar políticas de capacitación para los docentes, pero en algunos casos sin una clara orientación.

Las funciones que la ley le asignó al municipio y que se considera se tienen en Chinchiná, son las de administrar los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones, los cuales le son asignados para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad de la educación.

3.1. Administrar y distribuir los recursos del SGP asignados para mantenimiento y mejoramiento de la calidad. Trasladar plazas docentes entre las instituciones educativas mediante el acto administrativo motivado... (¿?) Esto se lo reserva en la práctica la SED. Financiar servicios educativos con recursos propios.

4. R1. Administrar, o mejor tener en cuenta, las necesidades de las instituciones con respecto al personal docente y planta de cargos teniendo presente la normatividad nacional sobre estos aspectos.

3. D1. Administración en el talento humano. Solución de conflictos educativos. Desarrollo de políticas educativas locales. Percibo que le falta más compromiso a las autoridades municipales para asumir el tema educativo.

3. D3. Ejecuta políticas educativas que emanan del MEN. Implementa políticas, planes y lineamientos educativos a desarrollar en la localidad. Atiende las necesidades educativas locales. Percibo que falta mayor compromiso a las autoridades educativas locales para mejorar y avanzar en este campo.

3. D8. El municipio sólo ejerce control desde el punto de vista administrativo y escasamente se dedica a la realización de reparaciones locativas con muchas limitaciones.

En cuanto a las competencias del municipio, se hace referencia a las competencias de los municipios que son certificados, los cuales pueden manejar de una manera más autónoma los recursos de la educación en comparación de lo que realizan aquellos, que aun no han sido certificados para el manejo de la educación.

3. D4. Municipio certificado tiene la facultad de nombrar y trasladar personal docente y administrativo. Los municipios no certificados dependen directamente de la entidad territorial creación de plazas construcciones, dotación...

3. D12. Si, el municipio certifica las competencias son trascendentales y las debe colocar en marcha.

A las instituciones educativas les corresponde, según algunos actores educativos, la distribución, ubicación y uso adecuado de los recursos que le son asignados para la prestación del servicio educativo.

3. R1. Se debe procurar la distribución del talento humano que permite no sólo desempeño con calidad sino conjugar perfil con mejoramiento continuo del servicio; procurar crear ambientes de trabajo agradables, responsables, de compromiso consigo mismo y con la institución.

3. D5. Institución: Impulsar los procesos, mejorar la calidad, calificar a sus docentes, impulsar el liderazgo e integrar la comunidad.

4. D8. La institución educativa se dedica a seguir los lineamientos del MEN, sin autonomía alguna en la toma de decisiones.

4. D10. A la institución educativa, actualizar el PEI. Administración de estudiantes, planear actividades curriculares, entre otras.

Asimismo, la institución educativa debe seguir los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional al respecto, con el fin de prestar un servicio eficiente y de buena calidad.

La Administración de los talento humano en la educación, trae consigo influencias en la misma, como positivo se reconoce que la descentralización permite atender las necesidades de las instituciones educativas, al igual que ha agilizado procesos, que antes resultaban demasiados complicados, los cuales han repercutido en la optimización de los talento humano y financieros.

2. R1. Brinda mejor atención teniendo en cuenta que haya condiciones de acuerdo con las necesidades de las instituciones educativas y sobre todo necesidad de perfil de docentes.

2. D2. Simplificó en parte los trámites y procesos que antes eran cargo de la nación y los departamentos, considero que la descentralización ha promovido un mejor aprovechamiento de los talento humano educativos, que se reflejan en un mejor bienestar de los educadores.

2. D3. Posee un conocimiento más cercano del personal que está a su cargo, pudiendo así atender sus necesidades, dificultades y optimizar racionalmente este tipo de talento.

2. D11. En la mejor racionalización del talento económico, físico y humano en cuanto a los docentes, estudiantes y la planta física, propiciando más calidad, eficiencia y cobertura.

En los aspectos negativos que se presentan en la administración del talento humano se refiere, que aunque la descentralización educativa está asociada a la autonomía, ésta no se hace evidente, pues aún el manejo de la educación se encuentra en poder del ente nacional de manera autoritaria.

2.1. Negativamente, porque no se apropian los recursos suficientes y no se acompañan con una verdadera autonomía por parte de las entidades territoriales regionales, locales e institucionales. El nivel central lo sigue manejando todo a control remoto (MEN).

2. R2. Ha generado caos administrativo en el manejo y administración del personal, inestabilidad en los cargos y la movilidad de personal.

Aunque la descentralización ha optimizado procesos, aún persisten falencias representadas en la ausencia de personal idóneo, se atienden parámetros de cobertura y gratuidad, pero se descuida la calidad y la estabilidad laboral de los docentes.

2. D1. A pesar de que se han solucionado en parte muchísimas dificultades, siguen imperando falencias en los talento humano.

- 2. D4. Genera una crisis en las finanzas en los entes territoriales (Construcción y dotación de las instituciones). El personal de servicio general y administrativo debe autofinanciar los que necesiten.
- 2. D8. Sólo han permitido una racionalización del talento humano con atropellos en todo sentido: hacinamiento en las aulas de clases, lo cual redundaría en la calidad de la educación
- 2. D9. No.
- 2. D10. Muy poco al nivel de cobertura y de recursos.

En el municipio se han visto influencias negativas, ya que se han dado procesos intempestivos, y la designación tardía de los docentes necesarios para la institución se refleja en la calidad de la educación brindada.

- 6.1. Respecto al sector educativo, los traslados intempestivos de docentes y la falta de designación oportuna de vacantes en los diferentes colegios por parte de SED. Definición de competencias para la designación y pago oportuno de personal no misional (Celadores).

La descentralización educativa tiene influencia en todos los niveles, en el caso de las instituciones educativas, las implicaciones son tanto positivas como negativas. Para los rectores las implicaciones positivas se representan en la posibilidad de hacer seguimiento y la generación de espacios para realizar la apropiación de saberes.

- 6. R1. Hacer un seguimiento continuo, propiciar espacios de trabajo que busquen apropiación de saberes y elementos para un desempeño acorde con las exigencias del momento, tanto por la normatividad como por la realidad social

En cuanto a las implicaciones negativas la racionalización del talento humano, ha generado en los docentes cargas académicas y laborales que no les corresponde y asumir funciones para las cuales no se encuentran preparados debidamente.

- 6. R2. Ha generado saturación y sobrecarga laboral, debido a la supresión de cargos.

La administración del talento humano influye en el desempeño profesional, hay para quienes ha sido una influencia positiva, pues se asumen nuevas responsabilidades y compromisos, se ha buscado que el personal docente se interese por capacitarse en pro de la calidad de la educación.

- 5. D4. Las instituciones asumen la responsabilidad de controlar las personas de servicios generales y por lo tanto pagar los servicios prestados.
- 5. D5. Me ha hecho comprometer, más esfuerzo, más responsabilidad, liderazgo. Ha provocado la capacidad de consenso.
- 5. D6. El desempeño profesional docente está íntimamente relacionado con su ética y calidad humana.
- 5. D7. Creo que el desempeño profesional de cualquier docente depende de su ética, responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia por su actividad elegida.

5. D11. La capacitación del personal docente ha garantizado calidad en los procesos educativos y en la calidad de vida del personal docente.

Existen unas implicaciones negativas en el desempeño profesional, ya que aún se sigue presentando la politiquería en el manejo de los talento humano, la necesidad del servicio ha provocado reubicaciones arbitrarias, las cuales provocan inconformismo laboral y emocional, pues no son tenidas en cuenta las necesidades personales.

5. D1. Personalmente no conozco la oficina, ni la gestión de los encargados, ni nombres de las personas encargadas de los talento humano

5. D2. Se terminó con una serie de irregularidades que existían profesionalmente y en el campo de la docencia se experimenta un mejor desempeño laboral y una mejor organización de los estamentos docentes.

5. D3. Afirmo con conocimiento de causa, que la politiquería y el clientelismo, sigue siendo la nota característica de la administración de los talento humano de nuestra localidad.

5. D8. Generó traumas de toda índole:, la mal llamada reubicación por necesidades del servicio, lo único que ha delegado es una estela de situaciones, difíciles desde el punto de vista emocional y económico.

5. D9. Ninguna.

5. D10. No conozco el departamento de talento humano de los órdenes municipales y departamentales. En mi desempeño profesional, la capacitación la he pagado con mis propios recursos.

Los rectores cumplen unas funciones en la administración del talento humano, en este caso, el papel es el de administrar el talento tanto humano como financiero, que le corresponde a la institución educativa la cual dirige.

8. R1. Procuero estar pendiente de los perfiles y desempeño de los docentes, no sólo para la asignación académica sino para capacitaciones y trabajo de equipo fuera y dentro de la institución. Propicio ambientes de confianza en el desempeño docente - coevalúo y evalúo.

8. R2. Administrar eficientemente el talento humano y económico. Velar por el cumplimiento de las normas vigentes.

Para el cumplimiento de las funciones que les corresponden a todos los actores educativos es indispensable el conocimiento del Marco Normativo en la administración del talento humano, ya que éste puede convertirse en la guía para la realización de los procesos educativos.

7.1. Decreto Ley 2277/79 y decretos reglamentarios, Ley 115/94 y decretos reglamentarios, Ley 715/2001 y decretos reglamentarios, Ley 909/2004 y decretos reglamentarios.

7. R2. Ley 715.

7. R2. Ley General de Educación. Ley 715. Decretos: 1860 - 4020 - 230. Estatuto Docente.

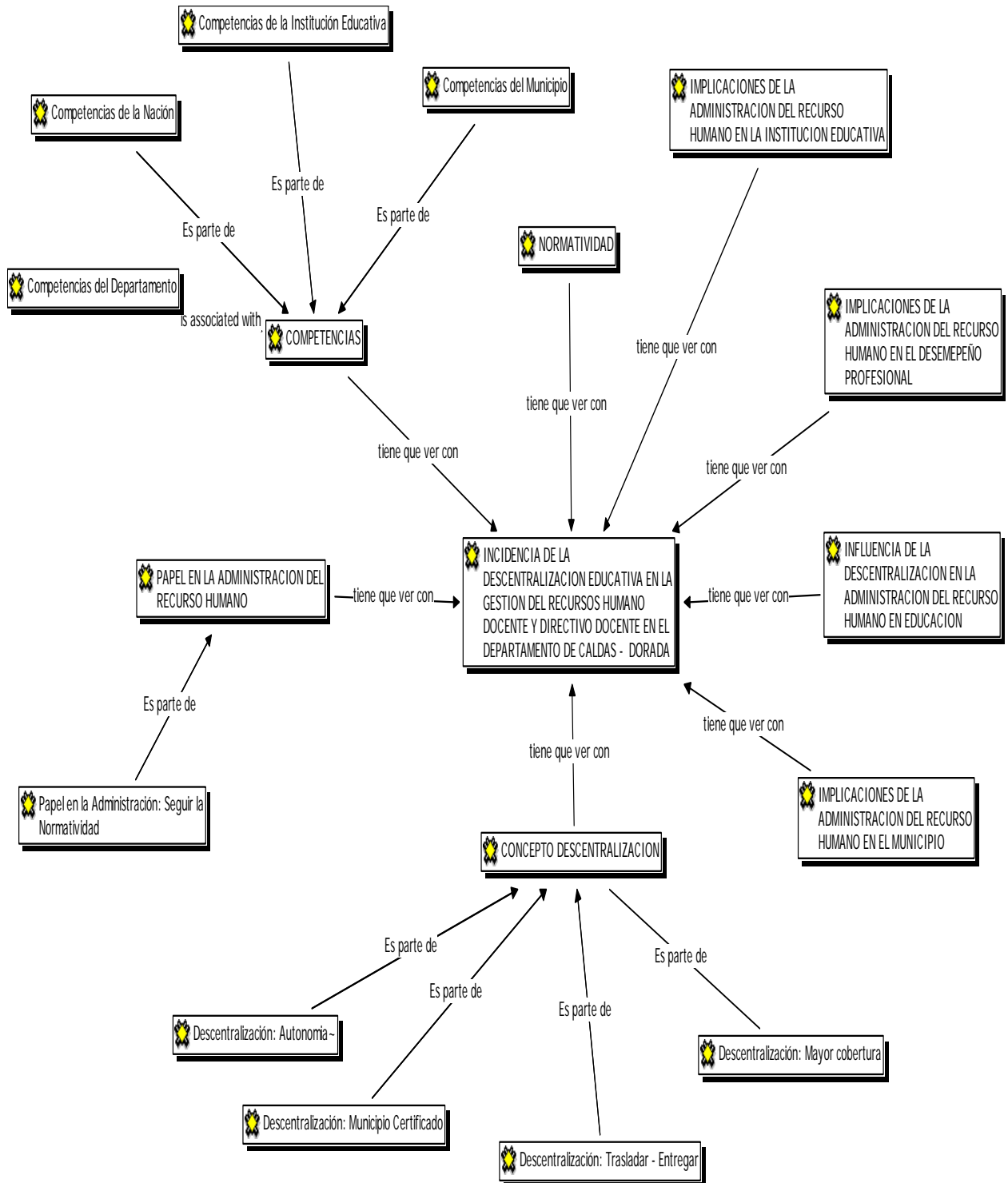
En el municipio de Chinchiná, la incidencia de la descentralización en la administración del talento humano, se considera que aún no ha trascendido en la

práctica, pues no se han visto resultados. Si bien se reconoce que la descentralización busca brindar autonomía a los entes territoriales esto no se ha dado, ya que el manejo aún sigue en poder del Ministerio de Educación Nacional y en las Secretaría de Educación Departamental.

Las reubicaciones imprevistas de los docentes y el manejo politiquero en la asignación de plazas docentes siguen presentándose en el municipio. Los docentes, debido a la falta de talento humano, deben asumir funciones para las cuales no están preparados.

Este proceso ha demandado por parte de los diferentes actores, compromisos y responsabilidades, con el proceso educativo, aspecto que se reconoce, es importante para poder desempeñar su labor educativa

5.7 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE LA DORADA



En el municipio de La Dorada, la descentralización educativa es entendida a partir de diferentes puntos de vista, uno de los cuales tiene que ver con el proceso por el que se adquiere autonomía en el manejo de la educación, respecto a la formulación de políticas educativas, sin depender de los mandatos de las entidades nacionales o departamentales.

1. R2. Es el proceso a través del cual se da autonomía a los municipios para elaborar sus propias políticas educativas, sin depender tanto de las capitales de departamento o de la misma capital del país.

1. D5. La descentralización educativa es la posibilidad que tienen los municipios de manejar los recursos destinados para educación de manera autónoma teniendo presente las necesidades sentidas de la comunidad educativa.

1. D6. Consiste en que cada ente territorial pueda manejar sus propios recursos para educación.

1. D9. En la forma como participa actualmente la ciudadanía en la gestión de la educación posibilitando que el Estado, gracias a la democracia participativa haga relevante la escuela, así la descentralización es una relación en control mutuo.

Con la descentralización educativa se busca atender a una mayor cobertura de la educación, respondiendo a la nueva reforma de la educación, no sólo en el departamento sino también en el municipio.

1. D3. Este proceso consiste en abrir coberturas con lo relacionado a una nueva reforma educativa tanto en el departamento como en el municipio.

La descentralización es relacionada con la condición de los municipios certificados o no certificados, aquellos certificados son los que adquieren la posibilidad de tener autonomía directa, al asumir la administración de su propia educación.

1. D10. Entiendo que la descentralización educativa se da con la certificación de cada municipio. Así, cada ente administrativo podrá disponer del talento humano y aún de los recursos materiales, según las necesidades que se presenten.

1. D4. En que cada municipio o departamento con más de 100 mil habitantes debe certificarse como entidad territorial y con transferencias del SGP administraran sus propios recursos.

A través de la descentralización educativa se delega, traslada la administración de la educación a los entes territoriales, la nación busca entregar responsabilidades que antes eran de su competencia a los entes territoriales para que manejen los recursos financieros y humanos destinados para la educación, pero siempre siguiendo los lineamientos que existen al respecto.

1.1 Es la entrega que hace el Estado a los municipios para que manejen los recursos asignados por el Sistema General de Participaciones.

1. R1. Es la entrega de los recursos para la educación a los entes territoriales para ser administrados por ellos.

1. R3. Es una estrategia del Estado para modernizar la educación como parte de ellas está el trabajo por competencias, la distribución de los

recursos en los entes administrativos y los procesos implicados. Se da a partir de la Constitución de 1991 y con la aplicación de las leyes 115 y 715.

1. R5. Responsabilizan la educación en los municipios bajo directrices nacionales como certificar los superiores a 100 mil habitantes

1. R6. Sí, sintetizando, los entes territoriales (municipios) recibirán los recursos de la nación para el pago del servicio educativo (vacantes y otros), los municipios serán autónomos en la escogencia de los docentes y administrativos.

Este proceso permite que los municipios adquieran mayores niveles de participación en lo relacionado con la educación, por lo tanto se busca que cada ente sea autónomo en sus decisiones y deje a un lado la dependencia que se ha tenido con respecto a la toma de decisiones.

La descentralización educativa es vista por algunos docentes del municipio, como la estrategia por la cual se delegan funciones, es el medio por el cual la nación descarga en el municipio todas las responsabilidades con el fin de que cada ente brinde la educación con calidad.

1. D1. Lo que considero como descentralización de la educación es que todo el manejo educativo disciplinario, económico y demás tramitologías pasara a ser manejado por el municipio.

1. D8. Es delegar las responsabilidades que son estrictamente del gobierno nacional y departamental a los municipios.

1. D11. Desafortunadamente lo concibo como un sistema donde se descargan muchas responsabilidades sin los suficientes recursos, el gobierno nacional con escasas y recortadas transferencias espera que las regiones cubran todas las necesidades del sector educativo. A su vez, espera que los territorios cumplan al máximo con el consagrado derecho de dar educación de gran calidad.

1. D12. La nación traslada parte de la administración y financiación a las entidades territoriales descargando en ellas responsabilidades económicas y laborales.

Como en el proceso de descentralización todos los entes tienen cierto grado de participación, sea esta en mayor, menor grado, cada uno de ellos debe asumir unas funciones que le son específicas, y las cuales contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos, en el caso de la nación se le reconocen como competencias.

5.1. Competencias de la nación: Determinar los criterios de las plantas docente y administrativa y los parámetros de asignación de personal correspondiente a alumno por docente.

5. R1. Prestar asistencia técnica, educativa y financiera y administrativa a los municipios, apoyar a los municipios para la certificación, distribuir los recursos financieros entre los municipios. Hace falta más prontitud en la entrega del talento financiero y nombramiento de docentes.

5. R2. Establecer políticas globales que optimicen el talento humano.

- 5. R3. Nación: Reglamentar, capacitar a los docentes y directivos, vigilar el cumplimiento de las políticas de la nación
- 5. R4. Transferir los recursos a la entidad certificada para atender las necesidades educativas. Estimular la ampliación de cobertura en términos de calidad.

En cuanto a las competencias del departamento, se le reconoce la administración del talento humano y financiero, procurando atender a los objetivos de calidad, cobertura y gratuidad del sistema educativo en Colombia.

4.1. Distribución de los docentes y directivos docentes en los municipios no certificados. Ejercer inspección y vigilancia. Administrar el personal docente en los municipios.

5. R3. Departamento: Administrar el personal docente y administrativo, mantener y/o ampliar la cobertura, distribuir equitativamente el personal (en cada una hay mucha deficiencia en personal administrativo).

5. R5. Nombrar y delegar personal, organizar la planta de personal docente y administrativo. Adoptar normas para el ejercicio de funciones. Disponer del presupuesto.

La competencia del departamento en algunos casos se limita a cumplir las normas que el MEN imparte con respecto al manejo de la educación, dichas competencias tienen que ver con coordinar con los municipios, mantener informados de todos los procesos a los distintos niveles y realizar los concursos correspondientes para la selección del personal docente necesario.

4. D1. Al departamento le debería corresponder lo relacionado con nóminas, pagos de indemnizaciones, cesantías, etc.

4. D4. Al departamento, seleccionar y nombrar a los docentes y directivos de acuerdo con la ley, pagar con dineros del SGP a los docentes.

4. D5. El departamento mediante convocatoria delega a los municipios sus funciones a través de su alcalde o consejo municipal.

4. D7. Al departamento: Guiar los patrones del MEN y gestionar ante éste.

4. D11. Atender la cobertura educativa; basarse en la legislación vigente para selección de personal (concursos); adelantar las políticas educativas según el MEN, para los departamentos y municipios; supervisar, estimular la capacitación; investigar, evaluar y estimular a la comunidad educativa; coordinar con los municipios la información, estímulo, sanción, capacitación, y acompañamiento; aprobar los nuevos centros de educación formal e informal, a su vez girar los recursos suficientes para suplir las necesidades económicas, las instituciones tienen que ingeniárselas para recortar allí y acomodar aquí, y relativamente con escaso apoyo de los departamentos, alcancen en sus sedes los estándares de calidad.

4. D12. Administrar los recursos, prestar asistencia, certificar municipios, planificar educación, participar con recursos propios, evaluar desempeño y supervisar.

En las competencias municipales, es el municipio quien administra el talento humano, debe garantizar la prestación del servicio educativo; igualmente se hace

alusión a la condición de los municipios certificados que son los que tienen mayor injerencia y competencias en la administración del talento humano, pues mientras se siga siendo un municipio no certificado, se seguirá dependiendo de las directrices del departamento y la nación

3.1. Garantizar la prestación del servicio educativo desde los niveles de preescolar hasta media vocacional. Administrar la planta docente y administrativa.

4. R3. Administrar el personal docente (municipios certificados). Distribuir docentes y plantas (municipio certificado). Ejercer inspección y vigilancia (municipio certificado).

3. D3. Mantener una buena relación con los directivos docentes, mantener información de las vacantes en los colegios, cubrir las necesidades de las instituciones.

3. D4. Informar al departamento las vacantes por institución, evaluar los directivos docentes y nombrar el personal administrativo y de servicios generales de acuerdo con la norma.

3. D10. El municipio sería el que nombre, traslade, suspenda o sancione a los docentes; esto, puede ser bueno, pero nos colocaría en manos de los políticos que harían todo a su amañó y a su manera de acomodar las cosas políticamente.

3. D11. Orientar, asesorar y dirigir la educación en los municipios, debe administrar y vigilar el desarrollo de planes educativos asimismo evaluar el desempeño y con base en esto estimular, reubicar, nombrar personal (si ya está certificado, así como mantener recursos), certificar licencias, traslados a otros municipios, conceder permisos al magisterio para reuniones o a maestros, conceder licencias, promover y realizar campañas de divulgación, socialización y capacitación, manejar sistema de información en el sector educativo.

La institución educativa recibe los recursos tanto humanos como financieros, su función es la distribución y ubicación adecuada de los mismos con el fin de brindar una educación de calidad.

3. R1. Recibir la planta de personal y los recursos para brindar una mejor educación, los recursos se manejan por medio de los fondos de servicios educativos.

3. R2. Optimizar el talento humano de acuerdo con las relaciones técnicas del MEN, se lleva un control mensual que permite medir la deserción o aumento de matrícula para efectos de medir necesidades y tomar decisiones.

3. R3. Prestar el servicio de educación desde grado cero hasta decimoprimeró. Dirigir y ejecutar el trabajo docente, administrar el personal docente.

3. R4. Asesorar al docente en procura de su continua capacitación, evaluar el talento humano en pro de mejoramiento constante.

3. R5. Cubrir las plazas faltantes y racionalizar el talento humano, reubicar el personal según la necesidad del servicio.

La institución educativa debe mantener informado a los otros niveles acerca de las necesidades, anomalías que se presentan en la prestación del servicio, debe atender a la política de brindar educación de calidad y velar por la formación de los estudiantes.

- 4. D1. A la institución cumplir a cabalidad con lo emanado por todas las entidades.
- 4. D2. En la institución el rector por medio de una evaluación de desempeño sugiere si el docente debe continuar o no en la misma.
- 4. D4. A la institución informar sobre plazas vacantes y evaluar periódicamente el desempeño del personal docente.
- 4. D7. Institución educativa: Cumplir con la normatividad de las Secretarías de Educación Nacional.
- 4. D8. A la institución educativa, debe velar por la buena formación de los alumnos, y que los maestros cumplan con sus responsabilidades pedagógicas.
- 4. D10. A la institución educativa, brindar una enseñanza de acuerdo con la ciencia y la tecnología.
- 4. D12. Formular planes de estudio, controlar el cumplimiento de funciones, distribuir asignación académica.

En el municipio de Dorada, la descentralización educativa no se ha presentado, pero este proceso gradual ha ocasionado influencias en lo concerniente con el sistema educativo, dichas implicaciones son variadas y depende de los puntos de vista desde los cuales sean emitidos, como positivo se reconoce la agilización de los procesos, el aumento en la cobertura de la prestación del servicio.

- 2. 1. Aumento de cobertura de los servicios.
- 2. R1. Se racionalizó el talento y se organizaron las plantas de personal y de cargo. Se requiere menor promedio para que los grupos puedan ser mejor atendidos.
- 2. R2. Influye muy positivamente, ya que se agilizó el manejo de talento humano y se optimizó el talento.
- 2. R4. Se tiene en forma más inmediata la disponibilidad del talento humano y financiero, pero se corre el riesgo de la manipulación política por parte de la administración de turno.
- 2. R5. Solucionando parcialmente en forma más oportuna la necesidad de docentes

Con el proceso de descentralización se han presentado cambios en cuanto a la distribución del personal docente, ya que se viene manejando de una manera diferente, con el fin de beneficiar no solo a los educandos sino a los educadores, se presta mayor atención a los requerimientos que tiene cada institución educativa.

- 2. D1. Considero que sería una forma rápida de manejarse el talento humano, ya que cualquier situación de incapacidad o traslado se resolvería rápidamente.
- 2. D4. Permite solucionar con mayor rapidez los problemas por falta de docentes, cobertura escolar, entre otros. De igual forma, permite seleccionar

de la mejor manera las personas más idóneas para administrar los procesos educativos.

2. D5. En nuestro municipio no se ha presentado el fenómeno de descentralización pero se encuentra en proceso de realizarse.

2. D7. Hay un mayor control de las instituciones (cantidad de personal, contrataciones, otros).

2. D8. Los talento humano son manejados especialmente por el municipio por lo tanto él cubrirá todas las necesidades el talento humano.

2. D9. Fortaleciendo la voluntad ciudadana, generando contextos y construyendo una nueva concepción humanista, influye además articulando y generando satisfacciones entre los integrantes de la comunidad educativa.

2. D11. En algunos casos, cuando a cargo del sector educativo hay personas idóneas y ecuánimes, es positivo, no se analiza ya que con criterio politiquero, se administra el talento humano, con criterio de calidad para mejorar y favorecer tanto a educandos como a educadores y al sector educativo en general.

La descentralización educativa ha impulsado la generación de nuevas dificultades en la educación, pues la racionalización del talento humano ha provocado inestabilidad laboral, y la relación alumno-docente atiende al objetivo de mayor cobertura, pero con menor calidad educativa.

2. R3. Ha generado problemas para el nombramiento óptimo de educadores.

2. R5. Aunque la falta de recursos o convenios hace que no se puedan cubrir todas las necesidades.

2. R6. Son muy restringidos y cada día será más y esto influirá en la calidad de la educación.

2. D2. Ha causado una grave crisis en los centros educativos, ahora son menos docentes y más alumnos, los reemplazos para las vacantes son cada vez mas demorados.

2. D3. Creo que se aplican las leyes establecidas con una ley que rige a la educación, pero no se han tenido presentes aspectos como los años de experiencia de muchos docentes para el mejoramiento de la calidad educativa.

2. D12. El manejo político ha aumentado la tramitomanía es mayor y la cobertura no ha mejorado, pero el hacinamiento es cotidiano. Los nombramientos de los docentes son tardíos, retrasando el desarrollo de programas.

En la institución educativa se pueden evidenciar algunas implicaciones de tipo positivo, el nombramiento de personal idóneo para cubrir las vacantes de las sedes educativas, aunque existe la falencia en cuanto al nombramiento del personal administrativo.

6. R1. Se ha podido organizar un equipo interdisciplinario de apoyo. Los docentes se han ubicado en las áreas de acuerdo con su formación. Se requiere con urgencia el nombramiento de administrativos.

6. R2. De manera positiva el cubrimiento de plazas vacantes, lo cual se hace de manera oportuna atendiendo especialidades.

6. R3. Dependiendo de la administración departamental lo que nos compete se desarrolla dentro del marco legal con el fin de garantizar el buen uso del talento humano.

6. R5. Hace que el talento humano sea más eficiente y eficaz, desarrollando sentido de pertenencia.

Sin embargo, hay sedes en las que aún no se ha visto la influencia positiva de la descentralización, pues continúan sin el talento humano necesario y es una situación que lleva bastante tiempo sin ser resuelta.

6. R4. En la actualidad, el hecho de tener algunas sedes sin el talento humano docente necesario desde hace varios meses atrás.

Todos estos aspectos influyen en el desempeño profesional de los docentes y directivos docentes, en donde se reconoce que ha contribuido a que se tenga en cuenta los méritos y capacidades que tienen los docentes para cubrir vacantes específicas, se atiende a la meritocracia.

5. D1. En cuanto al manejo de talento humano se ha respetado la profesionalización del docente.

5. D3. Capacitaciones, experiencia laboral y profesional.

5. D4. Permite profesionales al servicio del sector educativo y personal más capacitado.

5. D9. La forma como interactuó o se conforma el equipo de talento.

Sin embargo, las consecuencias negativas no se hicieron esperar, pues la cobertura ha provocado aglomeración de estudiantes a lo cual se le suma las condiciones climáticas de La Dorada, y los horarios extendidos que deben cumplir, todo ello afecta la calidad de la educación impartida y sobre todo la estabilidad de los docentes, quienes deben trabajar en condiciones que crean inconformismo y desánimo.

5. D2. Menos incentivos para los docentes, aglomeración de alumnos, más estrés para docentes.

5. D8. Que han contratado personal sin experiencia, sin pedagogía, profesional, que no tiene nada que ver con el sector de la educación, personal humano sin compromiso, haciendo educación de mala calidad.

5. D11. Hasta ahora, no ha afectado el desempeño profesional de manera grave, pero el inclemente clima y el pesado horario, sí causa estrés porque al alargar horas clase y recortar horas de dirección de grupo (ya no las cuentan), no queda tiempo para dedicarse más a algunos casos especiales con alumnos, preparar mejores materiales para los docentes, o atender mejor a los padres de familia. Aclaro que estas disposiciones no dependen ya de la administración de talento humano en la institución educativa, sino de la jornada laboral impuesta por el MEN. Por favor entre más hacinamiento, peor el rendimiento para alumnos. Si no tienen textos o no hay bibliotecario (por falta de recursos), no funciona la biblioteca o préstamo de libros que aligera el trabajo. Si las horas son más largas, no necesariamente se aprende más, los alumnos se saturan y se desentienden del trabajo escolar.

5. D12 Se ha generado incumplimiento en los pagos de las obligaciones económicas a los docentes, trámites engorrosos y presiones constantes, lo cual genera malestar que afecta el desempeño profesional.

Para algunos, no se puede hablar de las influencias de la descentralización educativa, en el municipio, pues dicho proceso no se ha presentado en La Dorada, por lo tanto no se pueden evidenciar, o por desconocimiento del proceso no se puede hablar de la existencia de implicaciones en la administración del talento humano en educación.

5. D5. Desconozco las implicaciones por no presentarse en nuestro municipio.

5. D6. No tengo conocimiento.

5. D10. Hasta ahora no he tenido ninguna implicación, pues no tengo muy presente cuáles son las funciones de dicha oficina.

Los rectores de las instituciones son los encargados de administrar el talento humano, cumpliendo funciones específicas, una de las cuales es seguir la normatividad y lineamientos existentes acerca del manejo del mismo, así como ser un acompañante en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la o las instituciones educativas que dirige.

8. R1. Estimular el desempeño de los docentes, entregar la asignación académica de acuerdo con el título profesional, asignar las funciones y evaluar el ejercicio, hacer los planes de mejoramiento.

8. R3. Mi papel consiste en conocer lo mejor posible la normatividad, aplicarla y dinamizar los procesos que deben desarrollar los docentes y directivos, dentro de un clima institucional propicio para desplegar la labor educativa.

8. R4. Acompañar y orientar los docentes, padres de familia, administrativos y comunidad educativa en general.

8. R5. Planear, organizar y establecer criterios para actividades curriculares de la institución. Dirigir y supervisar actividades de bienestar, elaborar proyectos. Controlar el cumplimiento de las funciones del personal de la institución.

El conocimiento del marco normativo que rige la administración del talento humano, es un aspecto indispensable para el buen funcionamiento del sistema, dicho conocimiento permite dar las bases para el desempeño de todos los actores en cuanto a la educación.

7.1. Ley 115/94 Ley General de Educación, Ley 715/01, Sistema General de Participaciones. Decretos del orden nacional en materia educativa.

7. R1. El Decreto 3020 da las pautas para la distribución del talento humano.

7. R4. Decreto 2277, Ley 115, Ley 715, Estatuto 1278, Ley 734.

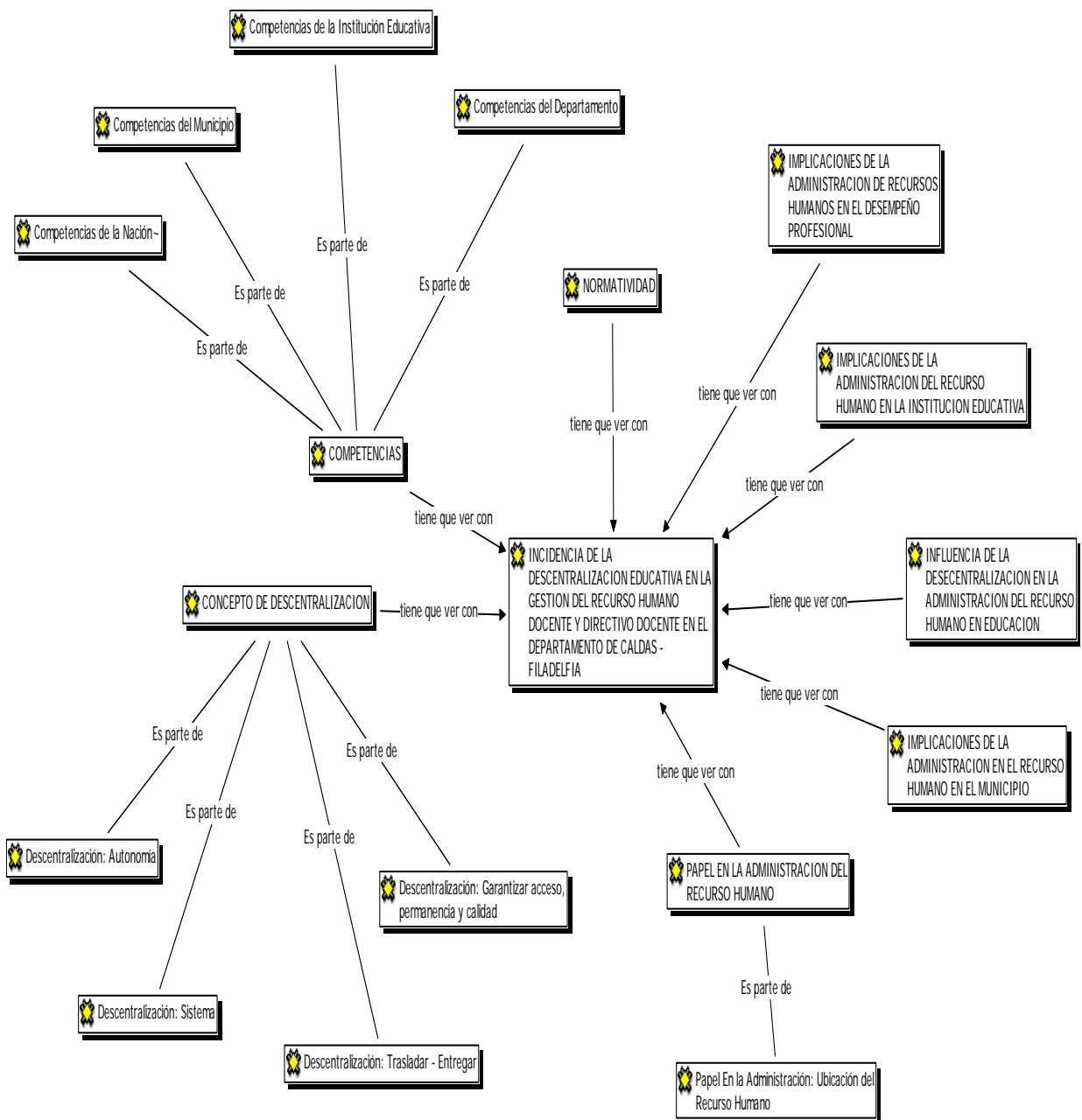
7. R5. Gerenciar, organizar y coordinar acciones que lleven al funcionamiento de la institución educativa.

7. R6 No sé.

En La Dorada, la relación de la descentralización con la condición de municipios certificados es una constante, por tal razón es reconocido por algunos actores educativos que el proceso de descentralización como tal, no se ha dado porque no es un municipio certificado, sin embargo, cabe destacar que se reconocen influencias de éste en los diferentes niveles.

Una de las influencias reconocidas es la atención a los niveles de cobertura para garantizar el acceso a la educación, pero en igual medida se ha desmejorado la calidad de la educación, pues se cuenta con más número de estudiantes, pero no hay docentes para cubrir todas las vacantes. La atención a los requerimientos en cuanto a personal idóneo para realizar funciones específicas es tomada en cuenta sin embargo, en contraste, aún existen sedes educativas que no tienen personal administrativo y es una dificultad que lleva mucho tiempo sin ser atendida.

5.8 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE FILADELFIA



La descentralización educativa en el municipio de Filadelfia, es considerada o relacionada, para algunos actores educativos, como un proceso por el cual se adquiere autonomía por parte de los entes territoriales, en el manejo y administración de los recursos financieros y humanos destinados para la educación

1. R2. Todos los recursos de la educación serán administrados por cada municipio y los ejecutores según las necesidades o requerimientos de las instituciones educativas.

1. R3. En que el Estado, ha propiciado la posibilidad de que cada ente territorial certificado administre la planta de personal en la educación y además coordine acciones pertinentes, planes, proyectos y programas para garantizar la calidad del servicio educativo.

1. D9. Darle la oportunidad a otras entidades e instituciones de involucrarse con la educación (Ejemplo los municipios y los mismos colegios), ya no se depende totalmente del ministerio o secretaría.

1. D11. Los recursos destinados a la educación ya no serán administrados por la Secretaría de Educación Departamental, sino que cada municipio certificado dispondrá de ellos de acuerdo con las necesidades que se evidencien en el sector.

1.D12. Consiste en darle una mejor “autonomía” controlada a las diferentes autoridades educativas, para gestionar recursos financieros, manejar el talento humano; elaborar sus PEI y tomar algunas decisiones locales.

Asimismo, la descentralización educativa pretende garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación en todos los entes territoriales, una de las condiciones necesarias para acceder a estos beneficios es que el municipio debe ser certificado.

1. D3. Descentralización educativa: Programa mediante el cual los departamentos y los municipios con una población igual o superior a 100 mil habitantes asumen el liderazgo de la educación con el fin de garantizar mayor acceso, permanencia y calidad.

1. D4. Consiste en llevar a los sectores apartados la oportunidad de que las personas que habitan en esos sitios, puedan tener acceso a la educación secundaria y universitaria, logrando con ellos que las personas del campo se queden en él y al mismo tiempo se eduquen.

La descentralización educativa funciona como un sistema reorganizado que busca atender las necesidades que han estado olvidadas por la inoperancia del sistema, se busca optimizar el servicio educativo.

1.1. En el año, se dio la descentralización a los municipios según el Decreto 1581 del 22 de julio 1994, el 29 de noviembre de 1995 se conformó en el MZA la Jume, donde se cuenta con los representantes y desde 1997 no se funciona con la Jume, sino que las decisiones son tomadas por el departamento, según el sistema de reorganización.

El traslado y entrega de responsabilidades de parte de la nación a los otros entes territoriales, facilita que se asuma de manera más autónoma el manejo de los recursos de la educación y asimismo puedan ser utilizados en donde se tenga necesidad de servicio.

1. R1. Está orientada a la entrega de competencias relacionadas con la utilización del talento y personal. Contempla la transferencia de autoridad responsabilidad y recursos. Se aplica especialmente a centros educativos u organizaciones no gubernamentales.

1. R4. La descentralización educativa consiste en entregar el manejo del sector a los entes certificados diferentes al nacional, en especial departamentos y municipios.

1. D1. Existe para las entidades territoriales certificadas y para administrar o manejar algunos recursos por parte de las instituciones (subsidio de transporte).

1. D7. La descentralización, consiste en que el gobierno central asigna algunas funciones a los municipios para que estos administren la educación.

1. D8. Delegar funciones a los entes básicos (municipios) en la ejecución y elaboración de proyectos para las diferentes funciones (administrativas, culturales, educativas, etc.)

1. D10. El proceso de descentralización educativa está concebido en la Ley 715 y busca delegar funciones del gobierno nacional a los gobernantes departamentales y municipales en donde desarrollen acciones que los certifiquen.

En los diferentes niveles se adquieren unas competencias específicas en torno a la administración de los talento humano en educación, como competencias de la nación se le reconocen.

5.1. Artículo 40 de la Ley 715, en lo que hace referencia al talento humano, las relaciones técnicas, representan un alto porcentaje en cuanto al hacinamiento en las aulas.

5. R3. La nación traza directrices a todo nivel y maneja los recursos para la prestación del servicio.

5. R4. Reglamentar los concursos, definir y establecer reglas para la evaluación y capacitación.

Como competencias del departamento se reconocen las que se encuentran consignadas en la Ley 715, el departamento es el que regula y organiza el servicio educativo que se brinda.

4.1. Capítulo V artículo 20 y sucesivos son de gran inconformidad, pues aunque los directivos dan algunas sugerencias no se tienen en cuenta.

5. R1. Administrar el personal docente y administrativo de los planteles educativos. Asignar las plantas de personal requeridas de acuerdo con la necesidad del servicio y capacitación permanente. Se ha realizado de manera ecuaníme de acuerdo con las especificaciones técnicas.

5. R2. Será en veedor quien de acuerdo con el municipio determina la forma más conveniente de administrar dichos recursos.

5. R3. Los departamentos regulan y organizan el servicio educativo.

5. R4. Departamentos: Realización de concursos efectuará los nombramientos.

Para los docentes del municipio, las competencias de departamento tienen que ver con la administración de los recursos destinados a la educación, la ubicación y uso adecuado del mismo para brindar un servicio con buena calidad y cobertura.

4. D2. Prestar asistencia técnica, educativa, financiera y administrativa a los municipios. Trasladar docentes entre los municipios limítrofes. Distribuir entre los municipios los docentes, directivos y empleados administrativos de acuerdo con la necesidad del servicio.

4. D3. Dirigir y administrar directa y conjuntamente con sus municipios la prestación de servicios educativos. Participar en la financiación de servicios educativos, inversiones de infraestructura y dotación. Promover y evaluar la oferta de capacitación y actualización de docentes. Ejercer la inspección y vigilancia, supervisión y evaluación de los servicios educativos.

4. D6. Prestar asistencia técnica educativa, financiera y administrativa a los municipios. Trasladar docentes entre los municipios limítrofes. Distribuir entre los municipios los docentes, directivos y empleados administrativos de acuerdo con las necesidades del servicio.

4. D12. Administrar los recursos monetarios e invertirlos en las falencias materiales que se tengan. Velar por la buena manipulación de los materiales físicos de la institución, garantizar la permanencia de los jóvenes en el colegio, velar por la capacitación vanguardista de los docentes.

En cuanto a los municipios y las competencias que le corresponden a este; se hace la diferenciación entre los municipios certificados y no certificados, ya que de acuerdo con esta condición, su nivel de participación en la administración del talento humano cambia, las competencias que los municipios cumplen son las que se encuentran contempladas en la ley.

3.1. En la Ley 715 capítulo II Artículo 8 están las competencias de los municipios no certificados.

4. R1. Una administración descentralizada más eficiente en la asignación, utilización y control de los talento humano, brinda una efectiva participación a la comunidad local que permita el aprovechamiento de todos los recursos disponibles, se percibe en forma centralizada.

4. R2. En nuestro caso en el momento no se observa directamente, pero más adelante se verá en la asignación de recursos a las instituciones y en el traslado de docentes.

4. R3. Si cada municipio recibe recursos para invertir en la calidad de la educación y si es municipio certificado entra directamente a administrar la planta de personal. Se presta a veces para manejos amañados políticamente.

4. R4. Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, mediante acto administrativo debidamente motivado. Disponer de muy pocos recursos económicos para atender la educación.

El municipio se encarga de la remuneración económica del talento humano, también debe mantener informado al departamento de las situaciones relacionadas con el sistema educativo.

3. D1. Las competencias de los municipios están contempladas en la Ley 715, por ejemplo traslados de plazas en su jurisdicción, de institución a institución, el alcalde puede trasladar de institución a otra institución, por necesidades del servicio.

3. D3. Administrar los servicios educativos de preescolar, básica primaria y secundaria media, financiar las inversiones necesarias de infraestructura, dotación y asegurar su mantenimiento. Ejercer la inspección, vigilancia, la supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales. Al municipio de Filadelfia no le corresponde ninguna competencia porque es un municipio no certificado, todas las competencias las tiene el departamento.

3. D4. Como competencias del municipio está tener conocimiento de las necesidades de los talento humano en el área municipal y gestionar ante instancias superiores para que dichas necesidades se cubran a tiempo.

3. D5. Hasta donde se tiene conocimiento es competencia de la administración municipal contratar y reconocer la respectiva remuneración al personal administrativo. Se percibe de una forma deficiente, ya que no hay continuidad, no inician labores a la par con el calendario y se exigen muchos requisitos.

3. D9. Velar por la buena optimización de los recursos en el municipio y que los docentes sean ubicados adecuadamente según su área de desempeño.

3. D10. Los municipios que no están certificados tienen como función la veeduría de que los talento humano se utilicen como corresponden y de apoyar el trabajo de las instituciones nombrando personal para el área administrativa y de servicios generales.

A la institución educativa le corresponde como competencias administrar el talento humano y financiero que le es asignado, igualmente evaluar la calidad de la educación que imparte.

3. R1. La administración de talento humano se basa en aceptar las decisiones que toma la Secretaría de Educación Departamental, los centros educativos no tienen autonomía para nombrar docentes de acuerdo con las necesidades de los estudiantes, los docentes y estudiantes deben adaptarse a las condiciones existentes en el mismo centro educativo.

3. R3. Sí las conozco, la institución educativa y su rector conjuntamente con el consejo directivo vela por el cumplimiento de los deberes de cada empleado o agente educativo y también establece los mecanismos para su protección y garantías para el desempeño laboral.

3. R2. Las competencias en cuanto a la administración de los talento humano por parte de los rectores son ninguna, solamente sugieren el perfil del docente que queremos en nuestra institución, lo cual no siempre es posible cumplir por las diversas causas. Nos limitamos a recibir los docentes que nos envían y verificar el cumplimiento de sus funciones en la institución.

4. D9. Para las instituciones dar una educación de calidad, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta.

En el proceso de descentralización educativa en Filadelfia, se puede decir que no se han visto implicaciones, ya que éste no se ha dado porque es un municipio no certificado, los efectos de la descentralización se ven reflejados sobre todo en el plano administrativo de la educación.

2.1. En el municipio no tenemos descentralización por ser un municipio no certificado, se asume con las directivas que se dan a nivel departamental.

2. R1. La descentralización ha sido principalmente administrativa, ya que la destinación de los recursos que se transfieren o la regulación para escoger el talento humano tiende a permanecer centralizado en nuestro caso a la Secretaría de Educación Departamental.

2. R2. Es poca la influencia que se ve hasta el momento por causa de la descentralización, posiblemente cuando en nuestro caso, se dé la certificación del municipio, esta descentralización incidirá grandemente en la administración de los servicios no sólo humanos sino financieros.

En el caso de las implicaciones positivas que trajo la descentralización, son entre otras el reconocimiento a los méritos de los docentes para cubrir una vacante, pues se tiene en cuenta el perfil más idóneo a la hora de realizar el nombramiento.

2. R3. Facilitó la organización y la administración del servicio educativo en cada ente territorial.

2. R4. Estableció los concursos de méritos para acceder a laborar como docentes, coordinadores y rectores y les dieron la oportunidad de escoger el sitio de trabajo según puntaje obtenido.

2. D9. Hay mejor optimización de los recursos. Oportunidad para los docentes de manejar el área para la cual fueron preparados.

2. D10. En cuanto a la administración de talento humano hubo una optimización del mismo, permitiendo que los docentes se desempeñen en el área de su especialidad con algunas excepciones.

2. D12. Este se realizó mediante concurso docente y el nombramiento según puntaje obtenido o por medio de audiencia pública, evitando así la intervención politiquera, velar porque la relación docente-estudiante se cumpla.

2. D17. Nombró un secretario para la institución siendo parte fundamental en los centros educativos

Pero de la misma manera, la descentralización educativa ha tenido influencias negativas en la administración del talento humano, ya que aún persiste el manejo politiquero de los recursos, lo cual afecta que los recursos sean destinados para cubrir otras necesidades, beneficiando unos pocos intereses.

2. D1. El talento humano se sigue administrando desde el departamento, con alguna influencia de los políticos. Lo ideal fuera que esto se hiciera en audiencia pública. Para evitar por ejemplo, que los traslados o nombramientos se hagan por políticos, debe hacerse por méritos y por concurso.

2. D2. Se nota una manera en la transferencia, a la vez el gobierno central delega sus responsabilidades a otros entes territoriales, presentándose situaciones críticas para el cubrimiento de la necesidad, sometiendo a los docentes a traslados inconsultos e injustos y a un hacinamiento de los estudiantes.

2. D3. La descentralización educativa influye en la administración de los talento humano en forma desfavorable y desigual, mientras algunos departamentos y municipios grandes cuentan con capacidad económica y talento humano para cumplir con sus competencias de manera eficiente, existen otros que han demostrado una gestión fiscal y administrativa pobre, por no decir miserable.

2. D4. Esta se ve influenciada en cuanto a talento humano, pues la demanda en algunos casos no se suple con la rapidez necesaria, para que los alumnos no pierdan la intensidad exigida en las materias a desarrollar.

2. D5. Desafortunadamente, la descentralización no ha cedido autonomía a los rectores para la administración del talento humano ya que existe la limitante del promedio de estudiantes por docente.

2. D16. Se presta para politización de la misma, pues sólo tendrán acceso a ella quienes aporten votos al alcalde de turno.

La administración del talento humano en el municipio ha presentado dificultades, pues los nombramientos son tardíos y los perfiles requeridos no son tenidos en cuenta cuando se realiza la selección del personal.

6.1. En lo que respecta a la administración de los recursos económicos se hacen convenios con los alcaldes generando grandes dificultades, como no son nombrados a tiempo, ni con el perfil que se requiere y se consideran empleados del MRP, ausentándose de los establecimientos cuando la administración municipal lo requiera.

La falta de docentes idóneos para desempeñarse en áreas específicas afecta las instituciones educativas, pues no se cuenta con los elementos necesarios para diseñar políticas y organizar procesos, pues los docentes que existen no pueden atender todos los aspectos educativos.

6. R3. La organización curricular se ve limitada por la falta de docentes capacitados en todas las áreas.

En la institución educativa los efectos positivos en la administración del talento humano, se entiende como la atención a la cobertura, se hace la distribución adecuada del talento.

6. R1. Distribuir el personal asignado de acuerdo con el número de estudiantes por atender. Mantener la cobertura y buscar la ampliación. Unificación de criterios para sostener el trabajo en equipo y así lograr las metas educativas. Establecimiento de gobierno escolar unificado. Las fusiones permiten ubicar a los docentes según las necesidades.

6. R4. Se fijaron los criterios técnicos para la ubicación de los docentes y se han cumplido, en especial, en lo referente al área de especialización.

En el desempeño profesional, las implicaciones positivas se evidencian en la ubicación del personal en el área de su especialidad, la posibilidad de desempeñarse de acuerdo con sus capacidades, a través del concurso por méritos se tienen en cuenta los perfiles y la capacitación del talento humano, lo cual permite un uso óptimo y pertinente del mismo.

5. D1. Las implicaciones han sido benéficas, especialmente para los alumnos ya que su maestro le va a orientar el área para la cual estudió y para lo cual está capacitado; el docente va a quedar bien ubicado y satisfecho.

5. D9. Me siento ubicada en los grados para los cuales me he preparado, por lo tanto mi desempeño profesional es de calidad.

5. D10. Me ha permitido estar ubicado en el nivel para el cual me preparé: básica primaria y he tenido elementos para afrontar los retos que mi labor me ha exigido.

5. D12. Por fortuna, el rector del colegio se propuso ubicar a los docentes en su área de conocimiento, por consiguiente se trata de darle prioridad a las fortalezas del docente.

5. D13. Accedí al cargo mediante concurso científicamente planeado y transparente. He encontrado buena colaboración de parte de los compañeros: directivos, docentes y comunidad en general.

5. D15. Ingresar y desempeñarme profesionalmente en la educación como docente.

5. D17. Como ayuda para el desempeño de las labores en la institución.

En el caso de los aspectos negativos que afectan el desempeño profesional, algunos docentes no se benefician, pues no se desempeñan en el área de su especialidad y deben atender otras funciones para las cuales no son competentes.

5. D2. La capacitación no ha sido permanente ni pertinente, muy poca para el maestro y en determinados momentos por racionalizar el talento, quien debe multiplicar el conocimiento no logra llegar con el mensaje.

5. D3. En mi desempeño profesional, la administración de talento humano ha tenido ciertas implicaciones: Falta de talento para responder a las exigencias del gobierno. Sobre cupo en las aulas de clases. Falta de claridad en las normas.

5. D4. En mi propio desempeño laboral la administración de talento humano no ha tenido ninguna implicación, ya que los estudios de necesidades de la institución han sido muy equitativos en cuanto a la demanda con los talento humano.

5. D5. Algunos docentes se han visto afectados, ya que no se les presentó la oportunidad de desempeñarse en su área de especialización.

5. D6. La capacitación no es continua, ni pertinente, muy escasa para el maestro y en ciertos momentos por racionalizar el talento, quien debe multiplicar el conocimiento no llega con el mensaje.

5. D8. Desubicación psicológica y física de los docentes con la reubicación. Demasiadas capacitaciones perjudicando el ritmo de trabajo del estudiante. Dificil acceso a los lugares de capacitación (Del norte para el occidente, dónde será después).

Los rectores de las instituciones educativas desempeñan su papel en la administración del talento humano, son reconocidos en el municipio por ubicar al personal docente y optimizar el talento de manera eficaz para garantizar la calidad educativa.

8. R1. Distribución adecuada del talento humano asignado a la institución. Propiciar espacios que faciliten la interacción entre el personal asignado y la comunidad en general. Proponer a los docentes que van a recibir capacitación.

8. R2. Velar para que los docentes puedan ser ubicados en el área o grado de su especialidad hasta donde la circunstancias le permitan, ya que en el área rural esto es difícil de hacer. Colaborar para que los docentes cumplan sus funciones de la mejor manera posible y asesorarlos en lo que considere necesario.

8. R3. Mi papel es optimizar el servicio educativo mediante el diseño de estrategias y proyectos que permitan ubicar a cada uno de los directivos y docentes, en su mejor área de desempeño. Brindarles asesoría y bienestar para alcanzar los objetivos institucionales.

8. R4. Aprovechar el talento humano al máximo, en el cumplimiento de la misión de la institución.

El marco normativo de la administración del talento humano es manejado por los actores educativos, éste permite conocer los lineamientos a seguir en la labor educativa.

7.1. El decreto. Directiva ministerial 020 del 31 de diciembre 2003.

7. R1. Fundamentalmente, está dado por la Ley 715 de 2001. El Decreto 230/2002.

7. R2. Están dadas por la Ley 715: Estatuto de profesionalización, Decreto 3020 planta de personal, Ley 115/94, Decreto 1860.

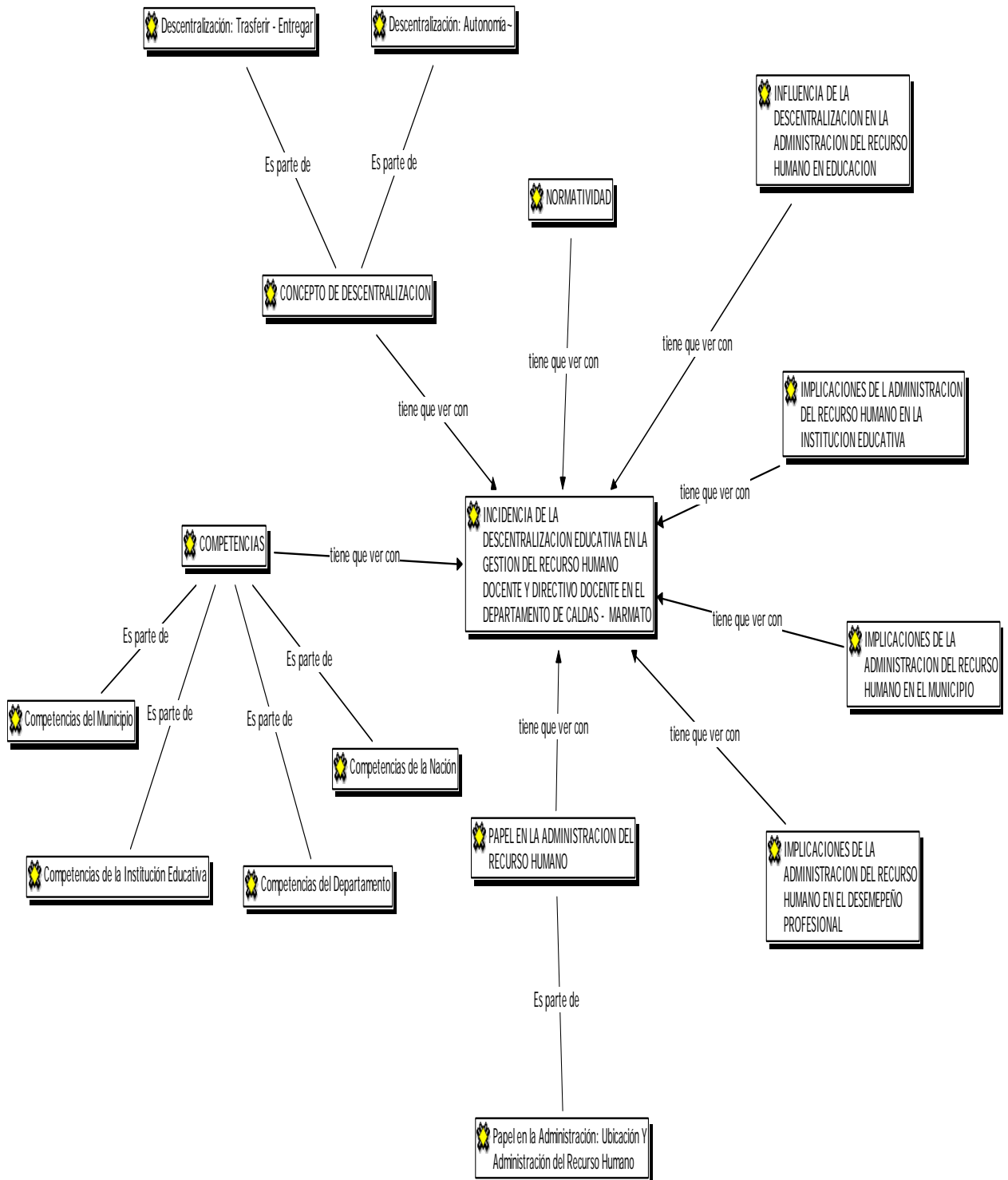
7. R3. En primer lugar la Ley General de Educación 115 / 94, la Ley 715 de 2002.

7. R4. Ley 715 de diciembre 21 de 2001.

En Filadelfia, se considera que el proceso de la descentralización educativa y la administración del talento humano, aún no se ha presentado por ser un municipio no certificado, por lo tanto las implicaciones no son muy notorias. Sin embargo, en algunos aspectos ha beneficiado, ya que se atiende a las especialidades de los docentes a la hora de ser ubicados en una institución educativa. Aunque aún persiste un manejo politiquero en la destinación de los recursos tanto humanos como financieros en el municipio.

Así como las reubicaciones han causado inestabilidad laboral para algunos docentes, se ha logrado atender la necesidad del servicio, ubicando al personal donde realmente se requiere, para brindar una buena educación y atender con eficacia y eficiencia, los objetivos de cobertura, gratuidad y calidad de la educación.

5.9 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE MARMATO



La descentralización educativa en el municipio de Marmato está relacionada con la adquisición de autonomía, a través del traslado de responsabilidades desde el nivel central hacia las entidades de los órdenes departamental y municipal.

1. R1. Es sacar a los pueblos la administración desde la gobernación, empezar a coadministrar la educación y dar autonomía a cada municipio y a cada institución.

1. D1. La descentralización de la educación consiste en dar cierta autonomía a las instituciones educativas para autodirigirse, siempre bajo las directrices del ministerio de educación por medio de las Secretarías de Educación.

1. D6. En cierta forma, en lo referido a la ubicación de la planta de personal en cada una de las instituciones y sedes, según la necesidad del servicio, la cual se hace teniendo en cuenta la autonomía administrativa del directivo.

1. D11. Descentralización educativa se le llama a la autonomía que se le da al departamento, municipio y distritos, los cuales tienen atribuciones para manejar el presupuesto nacional educativo y no dependan del gobierno.

Dicha autonomía les da la oportunidad de ser ellos quienes manejen los recursos destinándolos para cubrir las necesidades más apremiantes y así hacer un uso óptimo de los mismos. La descentralización educativa busca mediante la transferencia y la entrega de funciones, que cada ente territorial asuma la autoridad en el sistema educativo.

1. R2. Este proceso consiste en transferir acciones de responsabilidad educativa a otros estamentos como departamentos, municipios y distritos especiales, para que ellos manejen el presupuesto, vigilen y controlen los proyectos, el personal docente y administrativo.

1. R3. Es el proceso a través del cual, se da una mayor cobertura a la necesidad de dar educación a los educandos y a la comunidad en general, tanto en la parte formal y no formal, es una política gubernamental, que abarca tanto lo rural como lo urbano.

1. R4. La descentralización educativa es un proceso que le permite a los entes gubernamentales descargar la responsabilidad de un manejo administrativo, directamente a cada uno de los municipios desde el punto de vista de dicho componente.

1. D4. El proceso de descentralización educativa consiste en la entrega de manejo de la educación a nivel nacional a los entes territoriales, municipios, departamentos, territorios nacionales.

1. D9. No lo conozco a profundidad, pero sé que consiste en distribuir obligaciones administrativas a otros entes gubernamentales, es decir que el departamento ejecute, financie, vigile y controle proyectos y personal (colegios, docentes).

Cada ente territorial asume unas responsabilidades para garantizar el buen funcionamiento del sistema educativo, en el caso de la nación las competencias que se le reconocen son de índole general como la administración de todo el personal docente y garantizar la planta docente en cada institución educativa.

5. R1. La nación y el departamento están en la obligación de proveer todo el personal que la institución necesita para su buen funcionamiento.

- 5. R2. Al departamento y a la nación les corresponde el nombramiento de la planta de personal docente y directivos
- 5. R3. A la nación le corresponde de igual manera administrar el personal docente.

Las competencias del departamento tienen que ver con la asistencia técnica y apoyo que se le brinda a las instituciones educativas para la prestación del servicio educativo.

- 5. R2. Prestar asistencia técnica, educativa, capacitación y actualización docente, dotar las instituciones de material adecuado para que los docentes ejerzan una buena labor educativa y de formación.
- 5. R3. Al departamento le corresponde el nombramiento y la administración del personal administrativo, directivo y directivo docente.
- 5. R4. Ofrecer un apoyo permanente, dando a las instituciones el talento humano necesario que permite ofrecer una educación de calidad.

El departamento debe dotar de talento humano suficientes a las instituciones educativas, además de realizar la selección y nombramiento del personal idóneo.

- 4. D1. Dentro de las responsabilidades departamentales están la de proveer los docentes necesarios dentro de cada una de las instituciones y la reglamentación de las actividades escolares dentro de su jurisdicción.
- 4. D2. Velar por el funcionamiento y calidad de la educación en las instituciones educativas. Al departamento también le corresponde dotar de los talento humano y otros elementos necesarios a cada institución para mejorar la calidad de la educación en ellas.
- 4. D6. Al departamento le corresponde nombrar el personal docente para las diferentes instituciones.
- 4. D8. Las competencias que le corresponden al departamento son: Nombrar a los docentes con idoneidad para el desempeño, lo mismo a los directivos docentes, dotar a las instituciones de material didáctico y técnico, y capacitar a los docentes en las diferentes áreas de conocimiento.
- 4. D11. Al departamento le corresponde: Nombrar a los docentes, directivos docentes, idóneos para el desempeño. Además, dotar a las instituciones de material didáctico y técnico, capacitar a los docentes en las distintas áreas del conocimiento.

En las competencias del municipio le corresponde el nombramiento del personal administrativo necesario en cada institución educativa, así como la distribución de los recursos provenientes del SGP; cabe señalar que para algunos, dichas competencias no se están cumpliendo a cabalidad por parte del municipio de Marmato.

- 4. R2. La administración municipal se encarga de la contratación de la planta administrativa de acuerdo con las necesidades de cada institución como secretarías, bibliotecarias y de servicios generales. Además, le compete contratar ecónomos y aseadores. En este momento el municipio no está cumpliendo a cabalidad con estos deberes.

4. R3. El nombramiento del personal administrativo como los auxiliares, secretarios bibliotecarios y otros.
3. D1. El aporte de los recursos solo en la parte de mantenimiento de la planta física, ya que en algunas leyes la administración municipal “no puede” contratar personal docente, ni de mantenimiento, se percibe con algunas ayudas dentro de la planta física.
3. D2. Ahora, las competencias de los municipios a la educación son mínimas, porque no poseen recursos económicos suficientes para sostener el talento humano y dotar de otros elementos a las diferentes instituciones educativas.
3. D5. Formulación de estrategias técnicas y administrativas. Planificación y distribución de los recursos económicos provenientes del SGP para las entidades educativas. Ejecución de planes de mejoramiento con base en el plan de desarrollo municipal.
3. D8. A los entes territoriales les corresponde nombrar a las secretarias, a los empleados del aseo, a los ecónomos y psicólogos. Actualmente, no se están cumpliendo los deberes y obligaciones de la descentralización educativa en el país, especialmente en nuestro municipio.

En las competencias de la institución educativa se le reconocen la administración de los maestros y los administrativos que le son asignados, y de velar por la calidad de la educación.

3. R2. A la institución le corresponden las competencias organizacionales que llevan a tener un gobierno escolar responsable y una elección de perfiles en los docentes, para suplir en forma efectiva las necesidades académicas, sociales y culturales de la comunidad, mediante un trabajo en equipo activo y productivo.
3. R3. Nos compete orientar de acuerdo con los parámetros y estándares determinados por el Ministerio de Educación Nacional con lo relacionado a los docentes, es competencia de la institución ubicarlos de acuerdo con su perfil profesional.
3. R4. Las competencias con relación a la administración de talento humano en educación están amparadas en los criterios de ley establecidos, sea un ente facilitador para el desarrollo de procesos educativos. Dar a conocer los perfiles que en tal sentido requiere la institución y contar con una base de datos actualizada
4. D4. La institución educativa debe estar atenta cuando el departamento considere que hay que liberar docentes, y adaptarse y organizarse para solucionar conflictos que ello trae consigo.

La influencia de la descentralización es considerada negativa en algunos aspectos, uno de los cuales es el cambio en la relación maestro - estudiante, la racionalización de los recursos se ha traducido en recortes que cada vez afectan más el sistema educativo.

2. R3. Influye de manera negativa, en ciertos espacios, ya que se han disminuido los docentes para dar mejor calidad educativa, la relación maestro – estudiante, no es coherente con las necesidades actuales de los educandos y de las instituciones.

- 2. R4. No ha tenido mayor repercusión porque en ello han influido otros procesos de reestructuración que dan la posibilidad y /o abren las puertas para que el talento humano no sea estrictamente a decisiones de tipo local.
- 2. D2. Influye en que cada entidad territorial o educativa no posee los suficientes medios económicos para sostenerse y así el talento humano en mínimo, por que en las entidades educativas, ya no existen los empleados de oficios varios ni trabajadores del servicio social como psicólogos, etc.
- 2. D4. La descentralización educativa en la administración del talento humano se ha prestado para que se den manejos “politiqueros” en la ubicación y reubicación de docentes para que se violen los derechos de los docentes.
- 2. D6. Para mí en forma negativa, pues la mayoría de las veces se presentan problemas personales entre directivo y docente, cuando el directivo se ve en la necesidad de ubicar su personal en las diferentes sedes a su cargo.

Como aspectos positivos se pueden evidenciar en la distribución más equitativa de los recursos destinados para la educación, se ha dado atención a las instituciones que están alejadas del casco urbano de los municipios, atendiendo mayores niveles de cobertura.

- 2. R1. Propició algunos medios para avanzar en la problemática educativa y muchas veces, en vez de ayudar sueltan la carga a otras personas sin medios, ni recursos.
- 2. R2. La influencia de este proceso ha sido positiva por que llegan recursos en forma equitativa a todas las instituciones educativas, dotando de personal calificado y capacitaciones en las diferentes competencias para una mejor calidad educativa.
- 2. D8. Influye en forma positiva, porque se hace una repartición más equitativa de dichos recursos, también con esta descentralización se ubican los recursos en las escuelas más retiradas de los entes territoriales.
- 2. D9. Genera cambios que en el momento de realizarlo desestabilizan los procesos, los cuales se vuelven necesarios para garantizar, la constancia, secuencia y estabilidad.
- 2. D10. Nos llegan recursos, el departamento es el encargado de la contratación del talento humano, por lo tanto puede ejercer mejor control y estabilidad.
- 2. D11. Buena influencia. Se hace una repartición equitativa de los recursos que llegan, ubicándolos en escuelas rurales retiradas, dándoles mayor y mejor cobertura a estas zonas.

En la institución educativa se han presentado implicaciones negativas, ya que el cambio continuo de personal no permite la continuidad en los procesos, lo cual afecta la calidad de las acciones que se realizan.

- 6. R1. Siempre se cambian personas constantemente causando traumas en el desarrollo de todas las actividades.
- 6. R3. En algunos momentos se han presentado inconvenientes en el proceso de ubicación y reubicación de los docentes.
- 6. R4. Al no ser operativo como gasto de funcionamiento no se percibe implicaciones.

Pese a estas implicaciones negativas, se han hecho nombramientos de personal de acuerdo con las especialidades y los perfiles idóneos para cubrir las vacantes.

6. R2. Es muy positiva en los últimos años por contar con personal calificado y permanente, en cuanto a la estabilidad de los docentes hay un buen logro en los procesos institucionales creando un ambiente efectivo con toda la comunidad educativa.

Las implicaciones también han estado presentes en el desempeño profesional de los docentes, quienes reconocen la asignación de funciones adecuadas a las competencias de cada persona y las capacitaciones en busca de cualificar el personal docente.

5. D1. Como docente nombrada por medio del concurso me permite una demostración de las verdaderas capacidades y campo de desempeño específico, sin embargo, en algunos casos, algunos docentes están dentro del servicio educativo sin las suficientes bases pedagógicas para un excelente desempeño.

5. D3. Hasta ahora, en la institución educativa se me han asignado las funciones adecuadas a mi preparación académica y el acceso a las capacitaciones pertinentes para mi práctica.

5. D5. Dirección de una institución educativa, utilización y racionalización de recursos económicos, humanos y técnicos.

5. D11. Nos han capacitado y orientado en los nuevos parámetros y disposiciones legales para cumplir cabalmente con nuestras funciones como educadores.

La desestabilización laboral ocasionada por la racionalización del talento humano y las reubicaciones inadecuadas, son unos de los efectos más negativos que se tiene en el municipio con el proceso de descentralización.

5. D2. En algunas ocasiones sobrecarga de trabajo porque cuando a la institución le hace falta talento humano: docentes, secretaria y otros, nosotros tenemos que tratar de solucionar dichos aspectos.

5. D4. La administración de talento humano ha desestabilizado mi quehacer pedagógico, por cambio de asignación académica cuando se presenta algún movimiento de docentes, ya sea de ingreso o egreso a la institución.

5. D6. No he tenido implicaciones negativas hasta el momento, ya que me encuentro trabajando en el lugar apropiado y el cual llena mis expectativas.

5. D7. El trabajo en un sector completamente ajeno culturalmente, es una región afro colombiana y yo no soy de allí.

5. D9. Fortalece la estabilidad laboral por el tipo de contrato, pero genera caos en el momento de cambios fuera de las épocas adecuadas, permitiendo así un desequilibrio en los procesos educativos.

El papel en la administración del talento humano tiene que ver con la ubicación y administración del mismo en la institución educativa a su cargo, procurando atender a las necesidades y requerimientos de cada una de las sedes, en busca de la optimización de los recursos.

- 8. R1. Se reparten equitativamente desde el preescolar hasta el grado undécimo, teniendo en cuenta todas las sedes de la institución.
- 8. R2. Mi papel en la administración de talento humano docentes es dirigir el trabajo de los docentes, asignando las acciones académicas de acuerdo con el perfil de desempeño de ellos. Además, coordinando los diferentes órganos de mejoramiento educativo mediante las capacitaciones de actualización y el buen uso de los recursos con que cuenta la institución.
- 8. R3. Mi papel es atender a las necesidades de los docentes y directivos en lo relacionado a la ubicación y perfiles presentados, y en todo lo que esté a mi alcance.
- 8. R4. Considero que es bueno, porque se enmarca dentro de los recursos de ley establecidos.

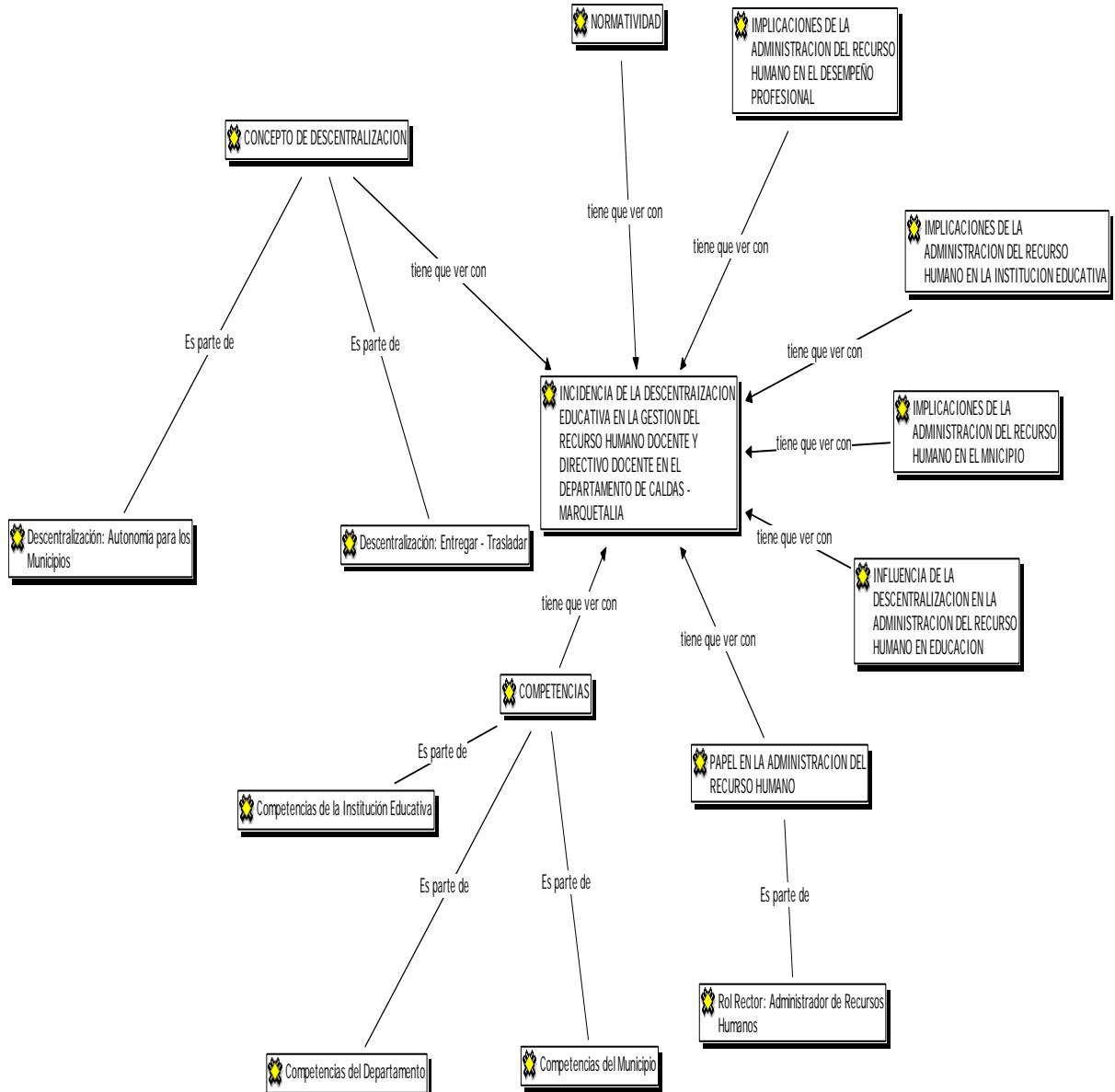
Los actores educativos manejan de una manera general el marco normativo de la administración del talento humano, lo cual facilita el conocimiento de sus propias funciones en el sistema educativo.

- 7. R1. Se nombran maestros, directivos y administrativos de acuerdo con la cantidad de estudiantes matriculados.
- 7. R2. Mediante la Ley 715 de 2001 que se relaciona con el Sistema General de Participaciones, se indican las competencias que corresponden a la nación, entidades territoriales, municipales y del rector o director, Artículos 37 y 38, Decreto 1860 de 2002, Decreto 3020 de 2002, organización planta personal
- 7. R3. La Ley General de Educación y sus reglamentaciones, Código Disciplinario Único, Ley 734 de 2002.
- 7. R4 .La Ley 715, el Decreto 3020, la Ley 734.

En el municipio de Marmato el cambio en la relación entre estudiantes y maestros afectó en forma negativa la administración del talento humano, de la misma manera el nombramiento de personas que no están capacitadas para desempeñarse en ciertos cargos docentes. También, afectó el proceso de educación, sin embargo con el proceso se ha logrado una mayor cualificación docente con el fin de brindar una buena calidad en la educación.

Las reubicaciones y traslados continuos del personal docente y administrativo dificultan, en cierta medida, el proceso educativo, pues las actividades que se adelantan, quedan interrumpidas y/o se puede dar continuidad a las mismas, es importante atender este aspecto, pues durante el año se gasta tiempo en retomar nuevamente las actividades y no se pueden cumplir a cabalidad.

5.10 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE MARQUETALIA



El concepto de descentralización educativa es considerado como el proceso por el cual se le da autonomía a los municipios en la administración de los recursos destinados que antes solo eran manejados por la nación

1. D1 Creo que es el proceso por el cual los municipios adquieren la responsabilidad de administrar los recursos destinados por la nación por la educación
1. D3 Consiste en que el municipio tenga la potestad para administrar los recursos económicos y humanos.

1. D4 Que los municipios ya son los que deben tener a cargo la educación y no el departamento.

Las diferentes conceptualizaciones que se tienen acerca de la descentralización educativa, incluyen el considerar la descentralización como el proceso por el cual se entrega y traslada la administración del ente nacional hacia los entes departamentales y municipales.

1. R1 Es el proceso por el cual el gobierno nacional quiere entregar algunas de las responsabilidades constitucionales con el pueblo, al departamento o mas aun a los municipios y que sean ellos los que manejen los talento económicos que se van a invertir en las necesidades básicas.
1. D2 Descentralizar la educación es llevar la educación y descargar su responsabilidad directa en los departamentos y en su defecto en los municipio responsabilizando a los alcaldes de todo lo referente a la educación
1. D5 En designar otros entes administrativos para manejar los recursos educativos como a los municipios y a las instituciones educativas.

Los diferentes estamentos vinculados con el sector educativo tiene unas funciones y competencias que cumplen para garantizar la calidad de la educación a la institución educativa le compete según algunas personas las siguientes

3. R1 Vigilar el cumplimiento de la jornada laboral y escolar.
Cualificar y propender por el buen desarrollo profesional de los talento humano
Permitir un buen ambiente escolar
Certificar la nomina laboral
Propender por el estado de ánimo estable y competitivo.
4. D3 Institución educativa: Capacitar, orientar la práctica, vigilar el buen desempeño.
4. D5 La institución utiliza los recursos para el bienestar de la misma y sus secciones.

Como competencias del departamento se les reconoce las funciones de garantizar la cobertura en educación y la gratuidad de la misma, dichas funciones están dadas para asegurar el buen funcionamiento del servicio educativo.

5. R1 Contribuir con el buen funcionamiento de los establecimientos, dar gratuidad a los niños y jóvenes en la educación básica.
Brindar el personal necesario para el normal funcionamiento
Estas y muchas mas las percibimos que hoy por hoy se esta cumpliendo ordenadamente por parte del departamento.
4. D1 Me imagino que será el de vigilancia y control de los recursos tanto económicos como humanos que administra el municipio respecto a la educación.
4. D2 Nosotros como empleados públicos dependemos del departamento. El departamento gestiona con la nación y a la vez la institución debe gestionar para conseguir recursos para su sostenimiento.

- 4. D3 Competencias del departamento: Nombrar personal realizar traslados y ubicaciones de los maestros, transferir los dineros para el pago de salarios, capacitar.
- 4. D5 Al departamento le compete la asignación y disposición de salarios para los docentes.

En el municipio se le reconocen las competencias de invertir los recursos girados en el sistema educativo, la cuestión es que en ocasiones dichos recursos no están siendo utilizados de manera correcta

- 4. R1 Invertir los recursos que legal por calidad (ley 715) por orden de prioridades, las cuales no los gastan ya que permanentemente los desvían para cumplir en su gran mayoría con compromisos políticos ¡que dicha que realmente los invirtieran en calidad!

Los municipios son los intermediarios para efectuar traslados, reubicaciones con el fin de contribuir con la calidad educativa, de la misma manera se reconoce que a veces se han presentado anomalías debido a la inequidad

- 3. D1 Desconozco el tema, me imagino que el municipio hará los nombramientos a docentes de acuerdo con el presupuesto que recibe para la educación
- 3. D3 Municipio: son Intermediarios para que se efectúen traslados, reubicaciones, vigilar el buen desempeño (falta mucha mas incidencia del municipio en la profesionalización de los maestros) en ocasiones no se actúa con justicia y equidad en las disposiciones.
- 3. D4 Dotar los establecimientos educativos de materiales necesarias para la enseñanza
Me parece que la autoridad municipal es bien descuidada.
- 3. D5 El municipio hace cofinanciaciones para asignar recursos para las instituciones. Este a través de la secretaria de educación controla y vigila las instituciones

La influencia de la descentralización en la administración del talento humano para algunas personas es positiva en cuanto se están privilegiando las necesidades reales que se presentan en las instituciones

- 2. D4 Positivamente ya que los rectores están más de cerca de las necesidades que presenta cada institución y pueden suplirlas con más autonomía.
- 2. D5 Los docentes pueden ocupar funciones y espacios en cualquier institución educativa según disposición de los rectores

Se han presentado influencias negativas en el municipio debido a la racionalización del talento humano, ya que no se cuenta con el personal suficiente y el manejo de personas externas afecta el sistema educativo.

- 2. R1 Mal, cuando se tuvo la experiencia de hace 15 años cuando los municipios (ley 29) manejaron los recursos económicos y humanos en educación lo convirtieron en un fortín politiquero, de gamonalismo, de acoso laboral, de inestabilidad.

- 2. D1 Este municipio no ha recibido todavía ese encargo, por tanto no tengo información, ni criterio para opinar al respecto.
- 2. D2 Han sido minimizados hasta permitir como consecuencia de ello que muchas de las cosas por las que debía responder el gobierno recaen en manos del pueblo.
- 2. D3 En muchos casos no ha sido para bien es el caso de la racionalización de maestros.

La descentralización educativa y la administración de los talento humanos tienen impacto en diferentes ámbitos, uno de ellos es la institución educativa, dicho impacto es visto de manera positiva ya que se ha dado mayor autonomía, la asignación del personal se hace teniendo en cuenta el perfil profesional

- 6. R1 Se ha podido asignar de acuerdo a su perfil profesional Hay mayor autonomía en la asignación académica. Se le asignan responsabilidades con mayor facilidad. Se le puede hacer mayor control al cumplimiento laboral.

Como implicaciones negativas se han de reconocer que persiste la politiquería en el manejo de los recursos destinados para la educación, además se presentan trabas para que los docentes asciendan en grados en el escalafón y los rectores aprovechan su condición para hacer traslados intempestivos que afecta a los docentes.

- 5. D1 Como decía en el numeral 2, no se ha dado ese proceso por lo tanto no se que implicaciones podrá tener, tal vez con la politiquería con que a veces se manejan los asuntos estatales esos traiga consecuencias infaustas para la educación (hay que ver para creer)
- 5. D3 Me he visto afectada pues por haber tenido vinculación municipal nunca puede disfrutar de algunas primas, dotación entre otros derechos propios del maestro; tampoco puede ascender a los grados del escalafón a los que tenía derecho. Indudablemente esto tiene consecuencias en el desarrollo profesional del maestro.
- 5. D5 Se presta para que los docentes que están cómodamente en una institución deben estar en otra, a razón del agrado del rector, en muchos de los casos.

Con la optimización del talento humano, se ha beneficiado el desarrollo profesional pues se permite que cada docente se desempeñe de acuerdo con su especialidad

- 5. D4 Ha sido favorable, ya que a través de los talento humano las labores se desempeñan con más facilidad y aciertos.

Los rectores como encargados de dirigir las instituciones educativas, tienen la responsabilidad en la administración de los talento humano la cual consiste en propiciar espacios para el buen desempeño de las funciones

- 8. R1 El rol como administrador en los recursos ha sido duro ya que acabar con tantos resabios, manejar compañeros, tenerlos a gusto, manejar un ambiente agradable permanentemente es bastante pero bastante difícil.

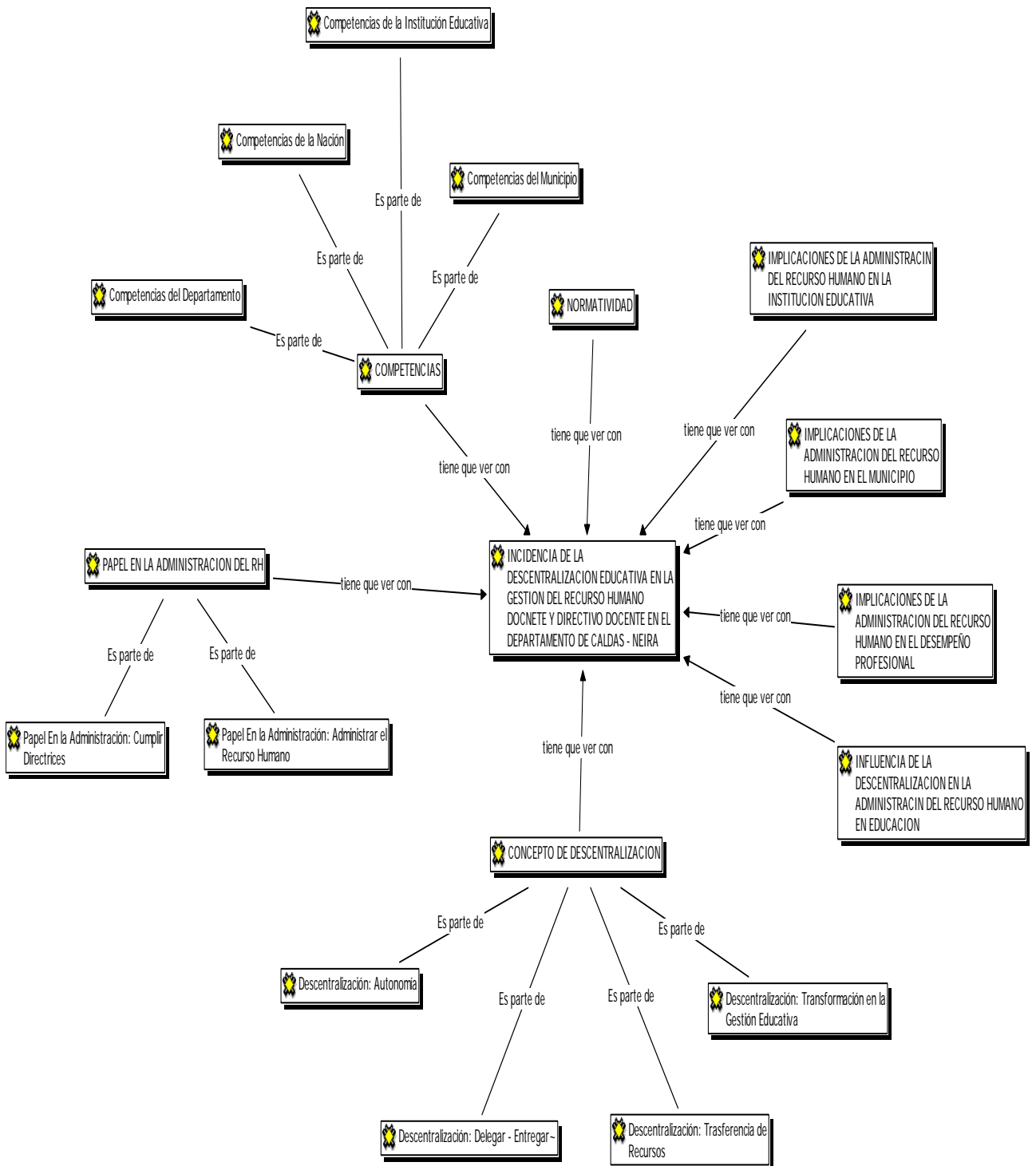
En la administración del talento humano es importante el conocimiento del Marco normativo que presta la orientación necesaria para que los diferentes actores educativos guíen su labor educativa.

7. R1 Ley 734, ley 115, ley 715, decreto ley 2277, decreto 1278, decreto 1860, decreto 3020, decreto 1850, código del menor

En el municipio de Marquetalia, las implicaciones de la descentralización educativa en la administración del talento humano, han sido pocas, pues en el municipio aun no se ha presentado el proceso como tal, sin embargo hay aspectos en los cuales se ha mejorado y otros que aun persisten como lo es el manejo politiquero de los recursos que se destinan para el servicio educativo, como positivo se reconoce la atención a una mayor cobertura y acceso al sistema educativo de toda la población.

La asignación del personal docente teniendo en cuenta los perfiles idóneos es un proceso que se ha logrado mejorar a partir del concurso de méritos que ha permitido ir dejando de lado las relaciones políticas que antes se manejaban en dicho aspecto.

5.11 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE NEIRA



La descentralización educativa en el municipio de Neira, es considerada por algunos como el proceso por el cual, los entes territoriales adquieren autonomía en el manejo del talento humano y financiero destinado para la educación.

1. R5. Oportunidad administrativa para empoderar las diferentes regiones desde los ámbitos centrales en lo administrativo, inversión y operación de procesos educativos.

1. R7. Es la acción por la cual el gobierno central coordina oficialmente el fortalecimiento del gobierno seccional, para el aprovechamiento y optimización de los recursos con autonomía regional para descentralizar su administración, dándole la oportunidad educativa para satisfacer las necesidades del medio.

1. D1. El proceso de descentralización pretende que todo ente municipal, empresarial, institucional, se apersona del manejo del talento humano y financiero, siguiendo algunos parámetros del gobierno nacional.

1. D6. Sí, consiste en la cobertura de la educación en las zonas más alejadas de las cabeceras municipales, racionalizando así el talento humano e implementando las diferentes plazas y fusionando los centros docentes, para una mejor administración de los recursos de acuerdo con las necesidades.

La descentralización es vista como la manera a través de la cual, el gobierno central delega y entrega la administración del talento humano a los entes departamentales y municipales.

1.2. El gobierno central coordina y delega en el departamento descentralizado el proceso educativo dando la oportunidad a los municipios que hagan parte de inmediato y así satisfacen las necesidades.

1. R4. Proceso mediante el cual se delegan funciones administrativas y se ceden recursos a los alcaldes y municipios para su manejo autónomo. Se asignan funciones y manejo de recursos del orden central al local.

1. D8. Como su nombre lo indica, es descargar obligaciones administrativas de los gobiernos centrales o las provincias. En este caso, la pretensión de los gobiernos departamentales y locales es trasladar todas las obligaciones en el campo de la educación a los municipios.

1. D10. Es la certificación de los departamentos, distritos o municipios para asumir la administración de los recursos del situado fiscal y la prestación del servicio educativo, acreditando ante el Ministerio de Educación Nacional unos requisitos.

1. D12. Antes todo dependía de una unidad central y ahora se busca más responsabilidad asignando funciones y mandos a otros niveles jerárquicos.

La descentralización es un proceso de transformación en la gestión educativa en todos los niveles, que tienen cierto grado de responsabilidad con el sistema educativo.

1. R1. Es un proceso de transformación de la gestión educativa para el fortalecimiento de las relaciones entre todos los actores, desde la nación pasando por el departamento, el municipio hasta la comunidad educativa de cada institución.

1. D2. Es un proceso de transformación educativa que consiste en el fortalecimiento de las relaciones entre todos los actores, desde la nación pasando por el municipio hasta la comunidad educativa de cada institución.

La descentralización se relaciona con la transferencia de funciones y responsabilidades, en donde se busca que los alcaldes y demás funcionarios administren los recursos destinados para el funcionamiento de la educación.

1.1. Es la desconcentración de algunas funciones del servicio educativo que venía ejerciendo el gobierno central y consiste en la transferencia de recursos, para que los alcaldes y otros funcionarios administren directamente la educación y participen con las comunidades en la ejecución y en desarrollo de la Ley 715/2001.

Como competencias de la nación se reconocen, el establecimiento de las políticas y normas de orden general, las cuales rigen el funcionamiento del sistema a nivel nacional.

5.1. Reglamento del Sistema Nacional de Información. Establece las normas técnicas y relaciones para la designación del personal. Reglamentar los concursos docentes y de carrera. Define los mecanismos para la evaluación y capacitación. Determina los criterios y parámetros para la planta.

5. R3. A la nación y al departamento, les corresponde en mayor grado velar por la profesionalización o por la excelente capacitación y actualización del personal, que le sirve y que sólo busca colaborar con la formación de los ciudadanos, pero, a veces se constata que la administración del talento humano para ellos, es exigirle cada día más, sin tener en cuenta que el servicio es de doble vía.

5. R4. Organizar el funcionamiento del sector. Garantizar la prestación del servicio. Manejo de recursos financieros.

5. R7. Nación: definir y establecer las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente. Determinar los criterios a los cuales deben sujetarse las plantas directivas, docentes y administrativas, y determinar los parámetros de asignación personal.

Con relación a las competencias del departamento se le reconocen las funciones de planificar y administrar el talento humano y el pago de la nómina de personal.

4.1. Planifica los recursos para los diferentes niveles. Administrar la educación con los docentes, directivos y administrativos sujetándola a la planta de cargos aprobados. Realiza concursos, nombra y maneja los ascensos y traslada los docentes entre municipios. Mantiene la cobertura. Evalúa el desempeño de los rectores y directivos. Inspecciona y vigila. Distribuye la planta de personal.

5. R7. Departamento: Distribuye entre los municipios los docentes, directivos y empleados administrativos de acuerdo con las necesidades del servicio, de conformidad con las normas. Administrar el personal de la planta de cargos. Evaluar el desempeño de los directivos docentes de conformidad con las normas vigentes.

- 4. D4. Hacer el seguimiento para un buen funcionamiento. Velar por el cumplimiento de las funciones de las entidades. Aunque en ocasiones se extralimitan es su ejecución
- 4. D6. Racionalizar el talento humano donde se necesite. Capacitar a los docentes para un mejor desempeño. Motivar hacia la búsqueda de nuevos conocimientos. Informar acerca de todo lo nuevo que se presenta. Incentivar a los docentes para que trabajen con agrado.
- 4. D11 Garantizar la planta de personal docente y directivo. Girar los recursos necesarios al municipio y a las instituciones. Velar por los beneficios de bienestar.

En las competencias del municipio se le asignan la inspección, vigilancia y ubicación del personal, de acuerdo con los perfiles idóneos para cubrir las vacantes.

- 3.1. Ejercer las funciones de inspección y vigilancia, ubicación de personal de acuerdo con los perfiles y debidamente motivadas, suministrar información al departamento y a la nación sobre los talento humano.
- 4. R7. Trasladar las plazas de docentes entre sus instituciones educativas, mediante acto administrativo debidamente motivado, asignar y remover el personal administrativo de nómina municipal o por administración delegada por el gobierno departamental.
- 3. D2. Garantizar el acceso y permanencia de los estudiantes en el servicio educativo. Asignación de personal administrativo y de servicios generales con los recursos que les envía el departamento (Sistema General de Participación), y no se tiene continuidad en el sistema de contratación.
- 3. D8. Dadas las dificultades que en estos momentos enfrentan las administraciones municipales, no es mucho el campo de acción que estas tienen en el manejo de los talento humano de la educación, estas no son entidades nominadoras, pero si están facultadas para delegar contratos.
- 3. D10 Los municipios deben tener en cuenta las reglas y procedimientos para la distribución del situado fiscal y haciendo la proporción del gasto municipal en educación con respecto al presupuesto municipal y la eficiencia interna del sistema, medida a través de una combinación de la relación alumno docente con la tasa de retención del sistema.

Las competencias de la institución educativa, se relacionan con garantizar el acceso y permanencia de los estudiantes en el sector educativo y la administración del talento humano que le es asignado.

- 3. R1. Garantizar el acceso y la permanencia de los estudiantes al servicio educativo. Realizar la asignación académica de acuerdo con los perfiles del personal. Establecer mecanismos de control para el cumplimiento de las funciones de cada docente y así garantizar el servicio con calidad.
- 3. R3. Propiciar la capacitación y actualización de profesores y administrativos. No solo velar por la excelente preparación de los estudiantes si no de todo el personal que trabaja en la institución, incluso, los padres de familia se deben preparar, en cuanto al deber de orientar a sus hijos sin violencia intrafamiliar, etc.

3. R4. Definir los manuales de funciones. Verificar el cumplimiento de los reglamentos. Respetar los derechos contemplados en el Estatuto Docente. Motivar a la comunidad para el mejoramiento y compromiso con los procesos.

4. D9. Al rector, el manejo de su personal a cargo. Rendir el informe de los recursos por gratuidad y al departamento a través de la contraloría y a la procuraduría. Vigilar el manejo de los recursos y las relaciones docente - alumno.

El proceso de descentralización ejerce una influencia positiva porque mejoró la selección y el nombramiento del personal docente, además se atienden las necesidades que se presentan en cada institución educativa

2.1. Ha mejorado en la selección del personal por los diversos perfiles requeridos en la administración de la educación.

2.2 Sí, ha influido porque el departamento tiene cierto grado de autonomía para el manejo de la administración del talento humano, al igual que el control y vigilancia con el fin de cualificar el desempeño profesional.

2. R1. La administración de talento humano con la descentralización está dada en su asignación por el departamento de acuerdo con la relación estudiantes - docentes, en este sentido los colegios no toman decisiones, se puede realizar la verificación y el seguimiento a los procesos.

2. R7. Influye positivamente porque existe un alto grado de autonomía para el manejo del talento humano, posibilitando el control y seguimiento de éste a cargo, para cualificar el desempeño profesional, con miras a mejorar el proceso educativo.

2. D4. La descentralización educativa influye en mejorar la administración de los recursos que se descentralizan. Además de hacerles seguimiento a esos organismos.

2. D6. Positivamente, ya que con la reubicación de los docentes se ha visto el mejoramiento académico en el sector rural, apropiándose de nuevas dinámicas educativas para los estudiantes.

2. D10. Para la organización de la planta de personal docente, directivo y administrativo tienen en cuenta las necesidades de cobertura, la población potencial atendida y no atendida, la calidad y la eficiencia del servicio.

La influencia negativa de la descentralización en la administración del talento humano se asocia con el aumento en el número de estudiantes, con respecto al número de docentes asignados, lo cual provoca indisciplina y deterioro en la calidad de la educación impartida y el talento.

2. R2. Influyó en que con tanto personal de estudiantes que exigen para cada docente, haya indisciplina, un clima deficiente para el aprendizaje, por eso el rendimiento académico y de convivencia no es el esperado.

2. R3. Los recursos o talento humano, no lo puede administrar cada institución educativa, como lo cree necesario para el mejor desarrollo del proceso educativo, porque está sometido a lo que le envíen, así necesite profesores especializados en determinada área, no los tiene. Igual con los administrativos: entonces en alguna forma ha influido parcialmente porque no parece, a veces, que hay descentralización.

- 2. R4. La racionalización y los promedios por alumnos y maestros han generado inestabilidad, valdría la pena investigar su impacto en la calidad de los aprendizajes. Lo mismo pasa con la administración y su manejo.
- 2. D1. La descentralización educativa en la administración de los talento humano, ha tenido influencia en la limitación para la designación de cargos dado al escaso talento financiero que le asignan a las instituciones departamentales o municipios para este fin.
- 2. D2. La administración de los talento humano hoy está dada a su asignación por el departamento, de acuerdo con la relación alumnos - maestros en este sentido los colegios no tienen capacidad de decisión.
- 2. D8. De manera negativa ya que le descarga gran parte de las obligaciones financieras a los municipios y con el recorte a las transferencias, se tuvo que recortar también la planta de personal docente y administrativo, esta racionalización del talento humano atenta contra la calidad de la educación.

En el municipio las implicaciones se han visto en cuanto a la selección del personal adecuado para el desempeño en áreas específicas, la designación y nombramiento de los docentes ha atendido las necesidades y se privilegian los perfiles idóneos.

- 6.1 Hay una mejora sustancial en la definición de rectores y administrativos. El personal que se ha seleccionado por concurso está por perfiles y son profesionales. Mucha capacitación docente. Se observan muy buenos niveles de desempeño.
- 6.2 Un manejo excelente de la designación de planta de personal (directivos, docentes y administrativos). Capacitación en procura de mejorar el desempeño profesional.

En las instituciones educativas se ha privilegiado las buenas relaciones y la dotación del talento humano es suficiente, aunque en ocasiones hacen falta docentes, en especial en algunas áreas.

- 6. R3. Hasta el momento, salvo un caso, últimamente la administración privilegia las buenas relaciones y busca entre todos, lo que más le conviene a la institución, sin desconocer los derechos de las personas que nos colaboran y que en últimas es una ayuda, una cooperación mutua para buscar lo mejor, lo que más nos ayuda a acercarnos a la calidad educativa como el camino a la excelencia. Sin olvidar que todo apunta a la mejor calidad de vida de todos.
- 6. R4. Positiva, en cuanto se busca generar un clima de trabajo que contribuya a dinamizar los procesos y además que se logre el compromiso de quienes son los actores básicos del proceso.
- 6. R5. Seguimiento y procesos de capacitación. Oportunidades de participación en eventos de formación.
- 6. R6. Se cuenta con el personal docente necesario. Falta un técnico para la especialidad agropecuaria
- 6. R7. El mejoramiento académico y organizacional, cualificándose la institución mediante el proceso de motivación, asesoría y seguimiento que se realiza en la institución.

Con la descentralización educativa, se fusionaron instituciones y aparecen las sedes que están a cargo de un rector, se ha descuidado el nombramiento de personal administrativo que es importante en el funcionamiento de la institución.

6. R1. Una de las implicaciones de la administración de talento humano es el desplazamiento para las diversas sedes para la misma función de administración, lo cual se dificulta debido a los compromisos y gestión en general. Promoción del servicio cuando se atienden varios grados en un mismo grupo.

6. R2. Desde el 2005 no se tienen en cuenta el celador, ni el portero ya que la planta física es insegura. Hay muchos problemas de convivencia y de aprendizaje en los alumnos, por lo tanto se necesitan psicorientadores y profesores de aula de apoyo.

El desempeño profesional se benefició con este proceso, se tienen un mayor control y planificación de las acciones, lo mismo que se vela por mantener la calidad en la educación, la agilidad en el trabajo, debido a la descentralización de los recursos destinados para la educación.

5. D9. Contribuye a mi permanencia dentro de la institución, pues es un cargo que se necesita por la modalidad.

5. D10. La administración de los talento humano permite que las instituciones tengan el número de docentes necesarios, pero esto lleva a la formación de bloques (alumnos de diferentes grados en un aula), y hace más compleja la labor.

5. D11. La administración ha tratado de ubicar al docente de acuerdo con su desempeño y formación. Sin embargo, en ocasiones genera trastornos de estabilidad.

5. D12. Los recursos descentralizados permiten más efectividad para un trabajo, más ágil y moderno (nueva tecnología)..

5. D14. Que se tiene un mayor control, hay mejor calidad del trabajo, existe mayor exigencia de las autoridades.

Sin embargo, se presentan implicaciones que afectan de manera negativa el desempeño profesional, una de las cuales tiene que ver con el cambio en la relación maestro - estudiante, en la que se privilegia la cantidad por encima de la calidad educativa. La inestabilidad laboral debido a la racionalización del talento humano y la liberación de plazas docentes, causó inconformismos y desanimo, lo cual se ve reflejado en el desempeño de las funciones asignadas.

5. D1. En mi desempeño profesional, la administración de talento humano tiene implicaciones de irregularidades en el desarrollo curricular, especialmente en el manejo de biblioteca, disciplina en lo que respecta a celaduría, portería y aseo.

5. D2. El cumplimiento de acuerdo con la relación de estudiante - maestro no es el adecuado, porque se pretende atender más personal estudiantil con menos docentes. El nivel de la calidad no es el esperado cuando se deben atender varios grados en un mismo grupo.

5. D5. El poco capital, con la carga laboral se da capacitaciones a algunos docentes y estos a su vez deben replicarlas y no es lo esperado por los otros

docentes, en el entorno en que me desempeño, que me sienta un ser útil a la sociedad, que se me reconozca el trabajo que realizo.

5. D13. Masificación de la enseñanza más alumnos con menos profesores, y espacios muy reducidos.

5. D15. El proceso de racionalización generó en nuestro desempeño inestabilidad y refleja en muchos momentos desánimo y falta de motivación.

5. D16. La educación se ha masificado (menos docentes más alumnos). La modernización no nos ha favorecido para que la carga de trabajo no sea tan fuerte y al contrario se ha documentado.

Los rectores como las personas encargadas de dirigir las instituciones educativas cumplen unas funciones específicas en la administración del talento humano, una de ellas tiene que ver con cumplir las directrices y lineamientos, que al respecto dice la ley sobre educación.

8. R4. Generar compromiso de los actores del proceso. Motivar al cumplimiento de las normas. Diálogo y concertación. Respeto y solución pacífica de conflictos.

8. R5. Políticas institucionales de administración, ubicación, capacitación. Cumplir directrices municipales, departamentales y nacionales sobre el tema.

8. R6. Establecer con participación colectiva un manual de convivencia y de funciones para el manejo eficiente del talento humano. Participar en la definición de los perfiles para la selección del personal docente y en su selección definitiva.

8. R7. Mi papel es de ser inmediato superior y como tal lo aplico a primera instancia siendo orientador y asesor, y en segunda instancia se hace control y seguimiento a todos los procesos desarrollados o ejecutados por ellos, y por último, se realizan los requerimientos y se comunican las novedades.

Igualmente, el administrar el talento humano es otra de las funciones que reconocen y cumplen los rectores en las instituciones educativas, esta administración tiene en cuenta las políticas que a nivel nacional existen para realizar dicha función.

8. R1. Es administrar el talento, hacer seguimiento y control a las actividades, aplicar la política educativa nacional especialmente por la calidad y aplicar las normas y código educativo especialmente el 734/2004.

8. R2 Orientar, controlar, evaluar y hacer el seguimiento a los docentes y directivos de cada sede con el fin de mejorar la calidad educativa y convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.

8. R3. Mi papel en la administración de talento humano docentes y directivos es de propender por todos los medios, para que haya un clima institucional que favorezca la mejor calidad de trabajo que oriente hacia el posicionamiento de la institución, de tal manera que cumpla con el propósito de ser el lugar donde se formen los ciudadanos éticos, responsables, constructores de paz y del bien común, con base en la formación cristiana por la vivencia de los valores trascendentales.

El conocer el marco normativo acerca de la administración de los talento humano es un punto fundamental, los diferentes actores educativos conocen las leyes que hay al respecto.

7.1 La Ley 115 de 1994, la Ley 715 de 2001 en las competencias, el Estatuto Docente dentro de la Ley 2277/79, el nuevo estatuto de profesionalización Decreto 1278/2002, Ley 734 de 2002 y Código Único Disciplinario.

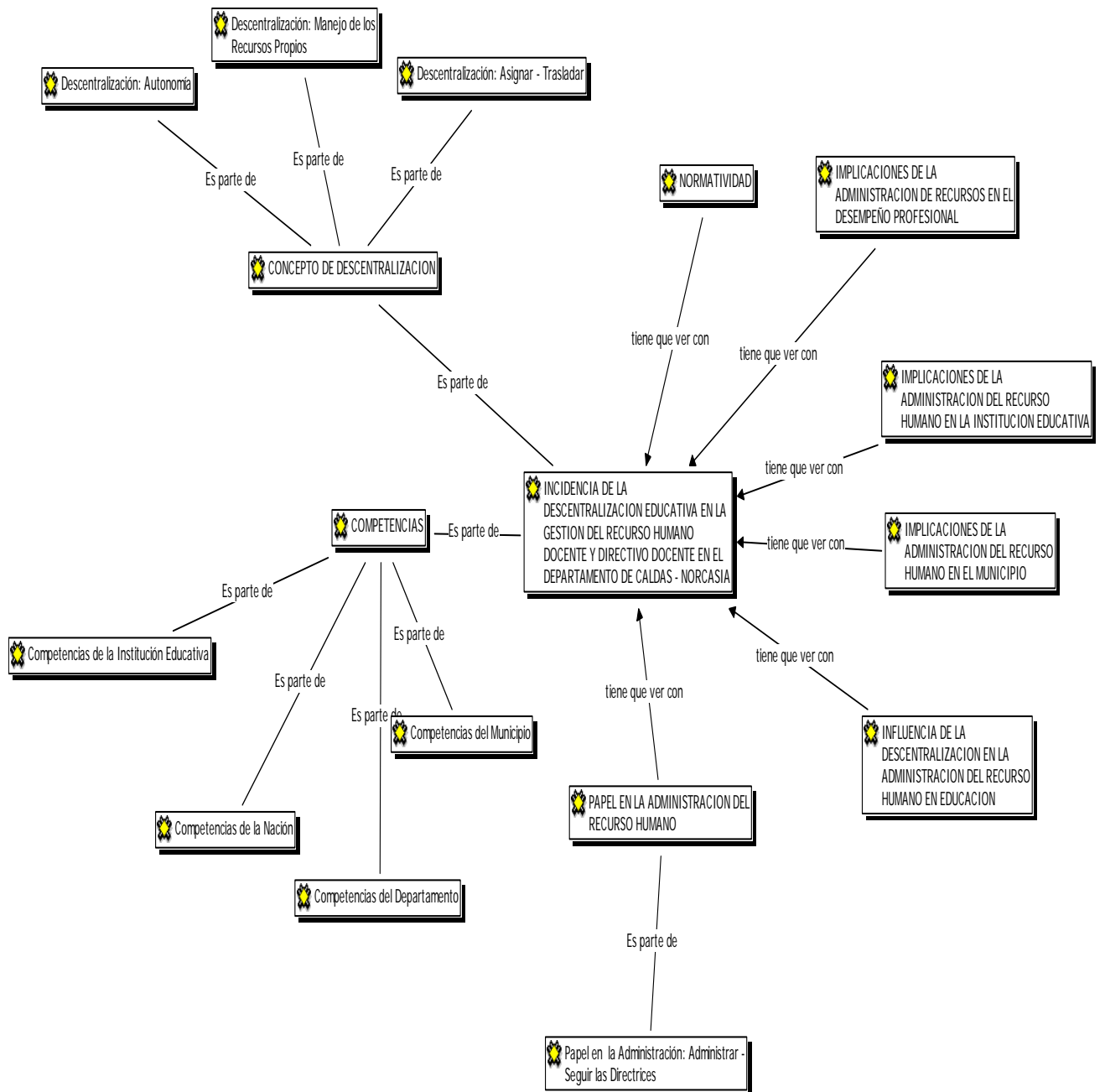
7. R2 Decreto 3222 de 10 de noviembre de 2003, por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 715 de 2001, en relación con el traslado de docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos estatales.

7. R3. La Ley General de Educación en el título VI capítulo 1º reza así: “El educador recibirá una capacitación y actualización profesional”. (Artículo 104) literal a. “No será discriminado...”.(Artículo 104) literal b. “Se le respetará su estabilidad...”. Los educadores tienen carácter de Servidores Públicos de régimen especial, entre otros.

En el municipio de Neira una de las implicaciones reconocidas como negativas es la relación estudiante - maestro, ya que al masificar la educación se atiende a criterios de cantidad y se descuidó la calidad de la educación, pues en condiciones difíciles como el hacinamiento en las aulas es poco lo que los docentes pueden hacer. Del mismo modo, la racionalización del talento humano afectó la estabilidad laboral de los docentes, debido a las reubicaciones y liberación de plazas docentes.

Como aspectos positivos, contribuyó al nombramiento del personal idóneo para el desempeño de las funciones, asimismo, se presta atención a las necesidades reales de las instituciones.

5.12 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE NORCASIA



En el municipio de Norcasia la descentralización educativa es considerada como la asignación que se le hace a los municipios, del talento humano, y financiero, destinado para el funcionamiento de la educación.

1. D8. La descentralización consiste en asignar a los municipios todos aquellos recursos con los cuales va a trabajar durante el año en este caso relacionado con educación.

1. D9. La descentralización consiste en dar a los municipios todos aquellos recursos, con los que va a trabajar durante el año, en este caso lo referente a la educación.

La descentralización vista como el proceso por el cual se adquiere autonomía debido al traslado de responsabilidades por parte del ente nacional, con el fin de que los entes territoriales asuman el manejo y la administración de los recursos y responsabilidades en cuanto a la educación.

1.1 Se tiene conocimiento de los aspectos generales que norma el proceso de descentralización, el cual grosso modo, significa que los municipios certificados en educación tienen autonomía para controlar los recursos para este sector de acuerdo con las normas legales vigentes.

1. R1. Facultad que se le otorga a las entidades territoriales para manejar los recursos dirigidos a la educación.

1. D6. Es el proceso mediante el cual, el gobierno nacional delegó en las entidades territoriales certificadas, el manejo económico y administrativo de la educación colombiana.

1. D7. Consiste en que los recursos sean girados directamente a los municipios certificados para que estos sean autónomos en el manejo de sus recursos.

A través de la adquisición de dicha autonomía, los municipios asumen el manejo de sus propios recursos de manera que sean utilizados de forma óptima atendiendo a las necesidades que se presentan.

1.2. Que se manejen las políticas del Ministerio de Educación Nacional, Secretaría de Educación Municipal y municipios con más de cien mil habitantes, esto implica que las capitales y los municipios, manejen sus recursos económicos, el talento humano políticas educativas. En la descentralización educativa se apropian funciones a los departamentos y municipios.

1. R2. Consiste en la distribución de competencias y recursos de conformidad con los artículos 151,356, 1357 de la C.P.C. Esto se establece en la Ley 715/01, estas competencias se refieren al manejo que realiza la nación, los departamentos y los municipios en materia educativa, salud y saneamiento básico.

1. D3. Competencias que se le otorgan a los municipios y departamentos para el manejo de la educación, esto se hace a través de la Ley 715.

Cada ente que participa en el proceso de descentralización educativa tiene unas funciones específicas para prestar el servicio educativo, a la nación se le reconocen las competencias de establecer las normas y políticas que rigen el

funcionamiento de la educación y que se convierten en la guía de los diferentes entes que se encargan de prestar y garantizar el servicio educativo.

5.1. Las competencias de la nación están encaminadas a establecer normas que rigen la prestación del servicio educativo, en definir y establecer reglas y mecanismos para evaluar y capacitar el personal docente y demás competencias establecidas en el Artículo 5 de la Ley 715 de 2001.

5.2. Apropiar las partidas necesarias para cada departamento del presupuesto nacional para el nombramiento y pago de personal. Que se manejen las políticas educativas del MEN en las secretarías departamentales en cada capital de departamento. Que se manejen los recursos que corresponden para la Secretaría de Educación del Departamento.

5. R2. A la nación le corresponde girar los dineros para el pago de nómina y prestaciones sociales.

Entre sus funciones, al departamento le corresponde el pago de la nómina, girar el dinero utilizado en el servicio de educación, orientar a los municipios en los temas educativos, con el fin de brindarles calidad y eficiencia para atender a los objetivos que ésta se propone.

4.1. Los departamentos tienen la competencia de administrar el talento humano de acuerdo con el artículo 153 de la Ley 115 realizando nombramientos, traslados, ascensos, pero también evaluar y ejercer actividades de inspección y vigilancia a directivos, docentes, y personal administrativo de los diferentes centros educativos.

4.2. Nombrar apropiadamente a los directivos docentes y docentes de cada municipio. Tener en cuenta las novedades como: traslados, renuncias, muertes, retiros forzosos, etc.

5. R. Los descritos en el Artículo 5 y 6 del Capítulo I y II de la Ley 715.

5. R2. Al departamento le corresponde cumplir con las funciones de orientación, promoción de cobertura y calidad, asistencia técnica a los municipios y vigilancia del impacto del sistema educativo.

4. D6. Al departamento le corresponde el pago de nómina, ascensos, provisión de cargos por concurso o provisionalidad y demás actos administrativos que se presenten.

4. D8. Por parte del departamento: Girar los recursos a los municipios y hacer convenios con ellos.

Las competencias del municipio consignadas en el Artículo 8º de la Ley 715 de 2001, haciendo la aclaración que las competencias del municipio certificado se encuentran en la misma ley en el artículo 7º; entre algunas de ellas: Nombrar, y hacer los traslados del talento humano que se les asignó.

3.1 El municipio de Norcasia no es certificado por lo tanto las competencias asignadas están registradas en el artículo 8º de la Ley 715 de 2001 y para los municipios certificados las funciones están manifestadas en el Artículo 7 de la misma ley.

3.2. Nombrar o hacer contratos de administración para las instituciones educativas, velar a través de las Secretarías de Educación Municipal y direcciones de núcleo educativo por el personal de educación de cada uno

de los municipios, el requerimiento de personal que se necesita en cada institución

4. R1. Los descritos en la ley 715 capítulo II Artículo 7: describe las funciones y competencias de los municipios. Administra y distribuye entre los establecimientos educativos del municipio los recursos.

3. D8. Entre esas competencias se pueden señalar: Nombrar empleados más por el factor político que por sus capacidades. Pagarles a tiempo y afiliarlos a la EPS, a veces se les demora el sueldo.

A la institución educativa se le reconocen como competencias, la asignación de funciones y ubicación del personal docente, además de garantizar la gratuidad y cobertura de la educación a la mayor cantidad de población estudiantil.

3. R1. Las especificadas en la Ley 715 capítulo III, se preside el consejo directivo, es el director y representante legal para todos los efectos. Propone, el director o rector y presenta proyectos, realiza control sobre el cumplimiento de los docentes.

3. R2. Tiene como finalidad prestar un año de preescolar y nueve grados de básica como mínimo. Evaluar el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje, en el marco de su programa educativo institucional.

4. D1. A la institución educativa le corresponde el manejo de ese pago, asignar funciones de acuerdo con el cargo (docente - directivo), permisos, evaluación.

4. D3. Institución: Maneja el pago, asigna funciones de acuerdo con el cargo, maneja permisos y evalúa.

La influencia no se ha visto, ya que el municipio no es certificado, por lo tanto aún depende de las directrices de la Secretaría de Educación Departamental, por ello no se considera que se presente un impacto, pues el proceso de descentralización no se ha desarrollado en su totalidad en el municipio.

2.1. Norcasia no es un municipio certificado en educación, motivo por el cual no podemos dar un concepto al respecto, ya que sigue dependiendo educativamente de la administración departamental y nacional.

2. D7. Como el municipio aún no es certificado, pues aún no se evidencia esto en educación, pero en lo que concierne a lo administrativo sí.

Sin embargo, para algunos actores educativos la influencia se siente en el manejo adecuado de los talento humano, en donde se busca optimizar y atender las necesidades educativas en este aspecto.

2.2. En el nombramiento de los directivos y docentes a través de concurso y periodo de prueba, la Secretaría de Educación del Departamento maneja las políticas de talento humano con los montos girados por el Ministerio de Educación Nacional.

2. R1. Positivamente pues permite seleccionar talento humano acorde a los requerimientos del medio tanto nacional como a los requerimientos institucionales.

- 2. D1. La administración municipal se ha encargado de la contratación de todo el talento humano necesario.
- 2. D4. Mejoró por lo que los recursos económicos se optimizan, ya que los dineros serán manejados por ellos mismos, mejorando y/o solucionando sus dificultades.
- 2. D5. Ha colaborado con la donación de textos y uniformes para las familias de bajos recursos.
- 2. D6. Para los docentes es más fácil, ya que la gobernación es la que se encarga de nosotros y se ha dado acceso directo con los educadores y Secretaría de Educación de Caldas.

Como el proceso de descentralización educativo apenas inicia en el municipio, se presentan inconvenientes en el mismo, algunos como el envío del dinero el cual debe cumplir varios requisitos; sin embargo, no se hace alusión a más inconvenientes, aunque se reitera que se presentan varios.

- 2. D8. De pronto en estos primeros años como se está experimentando, se presentan muchos inconvenientes sobre todo en el envío de dineros, donde se ponen muchas trabas.
- 2. D9. En estos primeros años se han presentado muchos inconvenientes, sobre todo en el envío de dineros, donde se presentan muchas trabas.

Al hablar de implicaciones en el municipio se puede decir que en Norcasia no se han presentado, pues como no está certificado, la administración del talento humano no es de su competencia y este lo maneja la Secretaría de Educación de Caldas.

- 6.1. La administración de talento humano en educación no ha tenido ninguna implicación en el municipio de Norcasia, por cuanto el municipio no es certificado en educación y por lo tanto, no administra dicho talento.
- 6.2. Los municipios no manejan talento humano, todo es manejado por Secretaría de Educación de Caldas. Poca es la participación en la administración de talento humano solamente de manejo.

La institución educativa se beneficia en el grado de compromiso que asumen los docentes con la institución, dicho compromiso no solo se refiere a cumplimiento de las responsabilidades y normas, sino con todas las necesidades que la comunidad presenta.

- 6. R1. Tenemos un grupo de docentes cohesionado, que siente amor a su institución y por cada una de las comunidades, comprometidas no solo con las funciones de la ley, sino con todos los requerimientos y necesidades de sus comunidades.

En el desempeño profesional se benefició en la parte del acceso a las capacitaciones y asesorías, que el personal docente recibe con respecto a varias situaciones.

- 5. D5. Las capacitaciones y asesorías.

En el desempeño profesional se han generado unas problemáticas, pues no se tienen en cuenta aspectos como el nivel profesional para cubrir las vacantes, además las reubicaciones se hacen sin tener en cuenta las necesidades personales de los docentes, la falta de algunos profesores implica que otros asuman más carga de horarios, lo que afecta la calidad de vida personal y la calidad educativa, pues se deben atender muchas cosas al mismo tiempo.

5. D4. No tienen en cuenta el nivel profesional del docente y limitan sus posibilidades de mejoramiento personal y profesional.

5. D6. Al asignar el lugar de trabajo, ya que nombran por concurso, no se tuvo en cuenta mi lugar de residencia, lo que ha implicado inconvenientes familiares, que repercuten en la salud mental.

5. D7. Ninguno porque no lo he vivenciado.

5. D8. Mi vida profesional, el problema ha sido cuando en la institución hacen falta docentes, no los nombran rápido entonces viene el recargo de horarios para llenar los espacios.

5. D9. En mi vida profesional el problema ha sido cuando en la institución hacen falta docentes y no los nombran rápido, viene el recargo de horarios para llenar los espacios.

El papel que los rectores de las instituciones educativas tienen en cuanto la administración del talento humano, tiene que ver con seguir unas directrices o normas, las cuales existen al respecto, procurando atender a los objetivos de orden nacional en la educación.

8. R1. Realizar acompañamiento para que las funciones se cumplan adecuadamente dando cumplimiento a la ley y a las directrices de la Secretaría de Educación.

8. R2. Administrar el personal, participar en la definición de perfiles para elección de personal docente, distribuir asignaciones académicas, demás funciones, realizar evaluación anual al desempeño, proponer docentes para capacitación, imponer sanciones disciplinarias. El manejo de personal lo llevo a cabo siguiendo la legislación vigente y reconociendo en mis subalternos sus potencialidades como talento humano que son.

Es poco el conocimiento por parte de los diferentes actores de la educación, que se tiene acerca del marco normativo de la administración del talento humano en educación

7.1 Se tienen conocimientos generales de las normas que rigen y regulan la administración del talento humano en educación, como aparece en las normas citadas en las anteriores preguntas.

7. No conozco el marco legal, pero el gobierno debe apropiarse a los departamentos y municipios sin recursos, que haya una ley que implique que los recursos económicos sean manejados por los municipios.

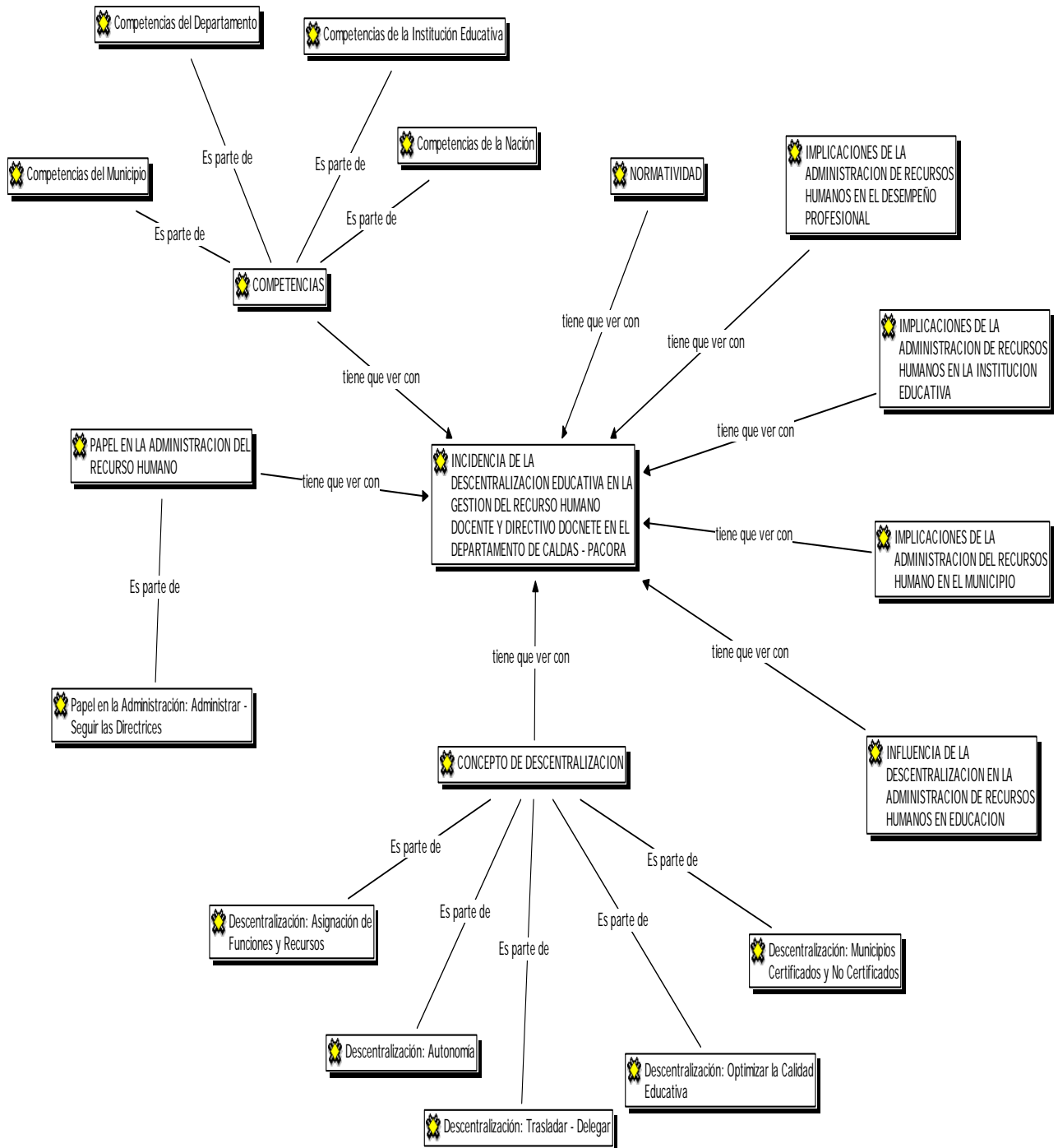
7. R1 Ley 715, Ley 115/94.

En el municipio de Norcasia el proceso de descentralización educativa en la administración del talento humano, apenas inicia, por lo tanto hay inconvenientes los cuales no son especificados. Norcasia al no ser un municipio

certificado se considera que tiene poca injerencia, en cuanto al manejo de los recursos, la falta de personal suficiente y los traslados influyen de manera negativa en el desempeño profesional de los docentes.

La falta de nombramientos oportunos en algunas instituciones educativas, demanda por parte del personal docente, que asuma funciones y cargas académicas para las cuales no se encuentran capacitados, aumentan las obligaciones y a veces afecta la calidad de la educación y los docentes se ven perturbados física y emocionalmente.

5.13 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE PÁCORÁ



Al hablar de descentralización educativa en el municipio de Pácora esta es entendida por algunos actores educativos como la asignación de funciones y recursos a las diferentes instituciones educativas

1.2. Proceso mediante el cual se asignaron funciones, recursos y competencias a los diferentes entes territoriales (nación, departamentos, municipios) y centros e instituciones educativas.

1. D10. La educación en la actualidad pasa por una cantidad de cambios en su estructura administrativa, curricular y económica, la cual está descentralizada de acuerdo con la Ley 715.

1. D11. Es la entrega del manejo de los recursos financieros y humanos a los gobernantes de cada municipio.

1. D12. En que cada municipio acoge la educación, hace los ajustes pertinentes y administra el talento humano.

La descentralización consiste en dar autonomía a los entes territoriales para que administren y manejen los recursos destinados para la educación, teniendo en cuenta las directrices de orden nacional.

1.1 Consiste en dar autonomía a los diferentes entes municipales o departamentales debidamente certificados para que administren bajo ciertas directrices nacionales su talento humano, técnicos y económicos, para garantizar la calidad educativa.

1. R4. No estoy seguro, pero creo que consiste en dar autonomía a un ente territorial para que administre los recursos educativos tanto físicos, económicos y humanos.

1. R5. Son los procesos a través de los cuales las instituciones educativas incorporan “vivencias” de autonomía; es decir pasan de conceptualizar, a encarar la responsabilidad y el compromiso social para el cual han sido designadas.

1. D14. Proceso mediante el cual el gobierno central deja en poder de los entes territoriales la administración de la educación, pero sigue imponiendo sus políticas de gobierno.

1. D18. El proceso de descentralización consiste en que las instituciones educativas deben asumir las funciones administrativas, de preparación y distribución de los recursos del fondo de participación.

La autonomía representada en el manejo de la administración del talento humano es posible mediante el traslado que la nación realiza de ciertas responsabilidades a los entes municipales y departamentales, esta entrega de funciones les permite atender de manera directa las necesidades y agilizar los procesos

1. R1 Proceso mediante el cual la organización y manejo del sector educativo se traslada a los entes territoriales certificados

1. D2 Proceso mediante el cual el MEN delega en los departamentos y municipios la administración de recursos educativos y planta de personal con el ánimo de fortalecer la calidad de la educación en nuestro país. De acuerdo con las necesidades educativas y económicas de la zona, el ente territorial actúa asignando los presupuestos necesarios y la ubicación o reubicación de docentes.

1. D3. Sí. Ese proceso consiste en entregar funciones de la nación a los departamentos y a los municipios y distritos que han cumplido con los requisitos exigidos por la nación.

1. D9. Es el proceso mediante el cual el gobierno central, le entrega a los municipios el manejo de la educación, de acuerdo con la Ley 715.

La descentralización educativa se relaciona con la condición de los municipios certificados y no certificados, pues dependiendo de ello se puede tener o no la administración directa de los talento humano y financieros girados para la educación.

1. R7. La descentralización educativa se da con la categorización de municipios certificados y no certificados.

La optimización de la calidad educativa que se pretende obtener con la descentralización educativa, busca atender a las necesidades educativas de la comunidad, procurando responder con cobertura y gratuidad a dichos requerimientos, garantizando un buen servicio.

1. D4. Sí. El proceso de descentralización educativa tiene como fin optimizar la calidad del servicio educativo a través de acciones que pretenden ampliar cobertura con el menor número de maestros posibles.

1. D5 Sí. El proceso de descentralización educativa pretende mejorar la calidad de la educación, aprovechar al máximo el talento humano y el material existente a fin de obtener excelencia en todos los procesos.

1. D17. Sí. Los procesos de descentralización que el país ha emprendido, se favorecen con la construcción del PEI. La posibilidad de enmarcar las actividades de la institución en una realidad próxima y orientar los procesos escolares hacia las necesidades detectadas en una comunidad específica, contribuyen a la resignificación de la educación en el marco de esa realidad.

No obstante, en un país pluricultural, como Colombia resulta difícil resolver las tensiones que se establecen entre el ideal de una identidad nacional y una identidad regional y local de marcadas diferencias. La descentralización busca disminuir la participación del Estado en la gestión directa de la actividad educativa, sacando a los poderes públicos de su responsabilidad en este campo, buscando transferirla a la sociedad civil.

En el marco de la descentralización educativa todos los entes asumen unas funciones específicas de acuerdo con su grado de participación y responsabilidad con la educación, así las competencias que le corresponden a la nación tiene que ver con la formulación de políticas y normas de orden general, las cuales deben servir de directrices para la organización del servicio educativo.

5.1. Fijar políticas nacionales. Garantizar el pago del talento humano. Fijar pautas para concursos y vinculación de personal.

5.2. Organizar la planta de personal y de cargos. Asignar los recursos a los departamentos, municipios y distritos certificados. Establecer políticas de formación y vinculación del talento humano. Reglamentar el ingreso, traslado, permanencia y retiro del talento humano, vigilar el cumplimiento de los entes territoriales certificados. Asignar y entregar los recursos financieros

para el pago del sector. Determinar parámetros estadísticos y de control. Fijar las políticas nacionales del sector.

5. R4. Girar los recursos necesarios para el sostenimiento, expedir las reglamentaciones y elaborar los actos administrativos, ya sea de nombramiento o de traslados.

5. R6. A la nación le corresponde: reglamentar los concursos, determinar los criterios a los cuales deben sujetarse las plantas docentes y administrativas de los planteles educativos y los parámetros para la asignación correspondiente.

De la misma manera, como competencias del departamento se le reconocen la organización, planeación y administración del talento humano y financiero que son destinados para la educación.

4.2. En los municipios no certificados se organizaron las plantas de personal y de cargos, de manera técnica y oportuna. Se organiza la nómina, los pagos, los ascensos oportunos, el ingreso al ejercicio de la profesión y retiro del personal contratado. Organiza los concursos, brinda capacitación, garantiza la oportunidad en la prestación del servicio. Logró mejorar la cobertura e impulsar la calidad, estadística del sector haciéndolas confiables y oportunas.

1. R6. Sí, conforme a la Constitución Política y a las disposiciones legales vigentes le corresponde a los departamentos: a. Administrar los servicios estatales de educación preescolar, básica primaria, secundaria y media. b. Financiar las inversiones necesarias en infraestructura y dotación, asegurar su mantenimiento y participación con recursos propios y con las participaciones municipales en la financiación de los servicios educativos a través de programas y proyectos educativos, c. Ejercer la inspección, vigilancia, la supervisión y evaluación de los servicios educativos estatales. d. Asumir las funciones de administración, preparación y distribución de los recursos del fondo de participaciones. e. Asumir las competencias relacionadas con la cobertura, calidad y eficiencia de la educación estatal.

4. D10. Dentro de las competencias del departamento es hacer el desembolso de los recursos a los diferentes establecimientos educativos por concepto de la gratuidad en la educación, de igual forma le corresponde la vigilancia, control y asesoría a los diferentes entes territoriales atendiendo las políticas nacionales, con respecto a la calidad de la educación y a la realidad educativa.

El municipio en sus funciones debe garantizar la prestación del servicio con calidad, equidad dando cumplimiento a las metas de cobertura y atendiendo a la gratuidad educativa.

3.2. Los municipios no certificados también han podido ubicar a sus docentes, directivos y administrativos, donde realmente los necesitan mediante unos procesos técnicos y de acuerdo con su perfil, de manera oportuna para cubrir la demanda, según las características y circunstancias propias, han podido impulsar los procesos de calidad y cobertura, generan estadísticas básicas confiables en el sector, han controlado la prestación del servicio educativo y lo ha microplanificado.

3. R6. Sí, administrar el personal asignado a la institución, controlar el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo. Definir los perfiles para la selección de personal docente y en su selección definitiva distribuir la carga académica y hacer la evaluación institucional, control permanente de asistencia y desempeño, con el consejo directivo y académico en reuniones, que permitan analizar distintas situaciones y a través de oficios a la Secretaría de Educación Departamental.
3. D5. Las competencias que corresponden al municipio con relación a la administración de los talento humano de la educación, tienen que ver con el manejo y la ubicación del personal docente, según las necesidades del servicio y las necesidades del contexto.
3. D10. De acuerdo con el cambio de algunos artículos de la Constitución que tiene que ver con el manejo de los recursos económicos, las transferencias que hace la nación en cada entidad territorial, deben ser manejadas adecuadamente, atendiendo las necesidades de infraestructura y talento humano.
3. D17. Controlar que los procesos educativos se den sobre todo en el ámbito de los lugares donde están insertos y de las personas interesadas en esa gestión. Así, los procesos escolares comienzan a vivir una corresponsabilidad de la comunidad, en donde cada uno tiene papeles específicos que cumplir.

La institución educativa, entonces, tiene como funciones para con la educación, la ubicación y organización del talento que le es asignado, lo mismo que la construcción de manera autónoma del PEI y la asignación de funciones de acuerdo con el perfil profesional.

- 5.1. Las instituciones educativas ubican el personal en el sitio donde están los alumnos.
5. R1. Las instituciones educativas distribuyen su talento humano de acuerdo con las necesidades del servicio y su contexto.
4. D3. La institución educativa organiza su personal en las distintas sedes de acuerdo con las necesidades que se presentan cada año.
4. D5. Las competencias de la institución educativa tienen que ver con el manejo óptimo del talento humano en su institución.
4. D8. Institución: administrar el talento humano dentro de los términos de igualdad, equidad y eficiencia.
4. D13. Cada institución tiene autonomía para definir el talento humano, según sus necesidades específicas (asignación de funciones).

La influencia de la descentralización educativa en la administración del talento humano en educación, es considerada por algunos como positiva, ya que beneficia la calidad de la misma, trata de cubrir las vacantes con personas idóneas elegidas por concursos, la necesidad del servicio permite vincular a los docentes en aquellas áreas donde realmente se necesitan.

- 2.1. Se tiene un mayor control y calidad de la educación. Se mejoran los procesos de educación.
- 2.2. De manera muy positiva en la administración del talento humano, perfeccionado los procesos de ingreso, permanencia y retiro tecnificando la

selección, agilizando su vinculación, atendiendo la demanda en el sitio donde se presenta, ubicando al maestro donde realmente se necesita, reorganizando la ubicación. También, generando un proceso de actitud responsable en el gremio, frente al gasto e inversión que se da.

2. R1. A pesar de que se ha tratado de cubrir las vacantes existentes en las instituciones educativas, en lo concerniente a los docentes, me parece que en la parte de los administrativos se deben hacer más esfuerzos, ya que su falta de continuidad genera grandes traumatismos en la administración de las instituciones educativas.

2. R6. La planta de personal es de carácter departamental distribuido por el municipio de acuerdo con las necesidades de prestación de servicios tanto de los docentes como de los administrativos. Elaboración del registro único nacional de todos los docentes vinculados al servicio educativo estatal; permitiendo gestionar los traslados de los docentes entre las entidades territoriales.

2. R7. Los nombramientos, reconocimientos y licencias son autorizados en el reglamento, específicamente por unas de sus dependencias, la Secretaría de Educación Departamental.

Con este proceso se permite optimizar el talento humano, organizándolo y ubicándolo de acuerdo con las necesidades de la comunidad, respetando los perfiles para realizar la selección y nombramiento del personal docente.

1. D1. Sí, a través de propósitos hemos sido informados y convocados para que trabajemos por el mejoramiento y actualización de la educación con miras a la calidad.

2. D1. A través de diagnósticos e informes se mira qué necesidades se tienen y se les da prioridad, para cuando se cuente con los recursos se den oportunamente en el lugar específico.

2. D4. La descentralización educativa en la administración de los talento humano en educación ha influido positiva y negativamente, ya que se desarrollan estrategias para mejorar la calidad de la educación.

2. D5. La descentralización educativa ha influido positivamente en la administración de los talento humano porque pretende que la educación pueda llegar a través del maestro dotador de ética y responsabilidad, a los lugares donde sean necesarios.

2. D10. Influye en la manera como los municipios de acuerdo con la Ley 715 tienen la facilidad para organizar los talento humano atendiendo las necesidades de la comunidad educativa, según su cobertura.

2. D13. Con el diagnóstico se trata de suplir las necesidades más apremiantes y también se aprovecha el talento humano ubicándolo en los sitios requeridos.

2. D18. La descentralización educativa en la administración de talento humano, influye favorablemente en algunos casos, ya que se aprovechan al máximo y se les da prioridad a las necesidades.

2. D19. No conozco. Si el alcalde es honesto y ético, sería una buena estrategia para ubicar a cada docente de acuerdo con las capacidades y recursos.

Estos aspectos benefician la calidad educativa, pues agilizan los procesos y la organización del talento humano facilita la atención de los diversos requerimientos, en cuanto al servicio educativo. Sin embargo, también se presentan dificultades que afectan, con la implementación del concurso se ha permitido la entrada de profesionales de cualquier área y que son ajenos al proceso educativo. Asimismo, al atender a la cobertura se presenta mayor número de estudiantes y menor número de profesores, lo que disminuye considerablemente la calidad de la educación.

1. R2. Sí, lo conozco, pues trajo consigo grandes fortalezas de organización, el control de evaluación, fue y ha sido traumático por la poca motivación para ello.
2. D2. Sin embargo, tiene una influencia negativa, porque permite la libre entrada de profesionales ajenos al proceso educativo.
2. D6. Esto generó problemas, ya que gracias a ello se dio la racionalización en la educación y con ella, todas sus gravísimas consecuencias, como la poca calidad educativa por los numerosos alumnos y la competencia desleal entre las instituciones.
2. D8. En contra de la politiquería, pues no se tiene en cuenta la meritocracia.
2. D11. Se han presentado muchos desaciertos, ya que ha generado conflictos por el manejo de los talento humano.
2. D15. Algunas veces los fondos que llegan para la educación, los destinan en otras cosas, nombrando personal por contrato, mal remunerado, menos maestros, más alumnos, menos prestaciones, más exigencias.
2. D16. Pero en otras ocasiones se han presentado arbitrariedades por parte de algunos funcionarios politiqueros, que abusan del poder para atacar el talento humano.
2. D17. Con la reorganización del Estado se buscó la manera, de que muchas de sus funciones corrieran por las vías de los poderes locales. Es así, como una de las políticas básicas para la educación es la descentralización municipal, que en muchos casos tiene más de desconcentración que de descentralización; lo que ha llevado al personal docente al caos.

La descentralización está relacionada entonces más con una desconcentración, ya que ha generado caos, inconvenientes, desmotivación e inestabilidad en los docentes y administrativos del sector educativo, pues hay incertidumbre acerca de muchos de los procesos que se llevan a cabo.

Es entonces como se ve que el municipio también ha sido afectado en cuanto a la administración del talento humano, ya que los constantes cambios de personal dificultan la continuidad en los procesos, la falta de personal en las instituciones, se desconocen los perfiles profesionales y privilegiados, las inclinaciones políticas, lo cual provoca en los docentes desmotivación y apatía ante los procesos que se inician.

6.1. La racionalización del talento humano, la sobrecarga académica para docentes de algunas instituciones.

6. R1. Traumatismos por el constante movimiento del personal, lo cual impide darle continuidad a los procesos, hay escuelas sin docentes por mucho tiempo, falta de administrativos.

6. R3. Desmotivación y apatía de algunos docentes, desmejoramiento de los docentes por ubicación y economía. No se tiene en cuenta la meritocracia, es más válido el compromiso político, docentes con perfiles diferentes a su desempeño.

6. R6. Los administrativos son contratos a un mes y no se logran estabilizar las funciones, implicaciones de carácter técnico – pedagógico, ya que los maestros deben responder por múltiples funciones en jornadas laborales académicas y de trabajo, se convierten en espacios extenuantes que menoscaban la calidad de vida del maestro.

Pero no todo es negativo, este proceso facilitó la atención oportuna y precisa del talento humano y la administración adecuada de las mismas.

6.2. Reorganización de la administración de las instituciones, capacitación a directivos docentes en fundamentación administrativa. Asignación precisa y oportuna del talento humano con que contarán las instituciones, ha permitido la microplanificación de la atención a las demandas de cobertura y calidad del producto ofertado. El municipio cuenta con los recursos que técnicamente le corresponden, de manera oportuna y con sujeción a los principios de la buena administración (agilidad, claridad, oportunidad etc.).

6. R5. Generar conciencia de que nuestro trabajo encara profunda responsabilidad social.

6. R7. Facilitó el alcance de las metas y objetivos encaminados a ofrecer un mejor servicio educativo.

Todo este proceso incide de manera directa en el desempeño profesional de los docentes, facilitó la mejor utilización del talento humano, en cuanto a su ubicación y cualificación, pues se brindan los espacios y elementos necesarios para la capacitación de los docentes, lo que permite la buena realización de las funciones asignadas.

5. D3. Mayor ubicación de los docentes en su área de especialización.

5. D9. Me ha llevado a tomar más conciencia sobre mi quehacer educativo, hacer más dinámico y productivo el proceso educativo y sobre todo a saber hacer.

5. D10. Cada vez debo hacer mejor mi trabajo interiorizando y poniendo en práctica los cambios de política institucional y nacional, la implicación que me trae como profesional y que debe ser competente en mi labor.

5. D17. Me ha permitido aclarar las condiciones de existencia y profesionalismo para asumirse en el conflicto de intereses, organizando desde el poder como saber. He repensado las particularidades específicas de mi trabajo, que permiten construir condiciones para pensar la práctica, escribirla y construir comunidad pensante sobre ella.

5. D18. Oportunidades de cualificación profesional, oportunidades de participación en diferentes eventos y conformación de redes.

5. D19. Hay una mejor utilización de los recursos. Un talento bien ubicado puede lograr procesos de mejor cualificación en los mismos compañeros, padres de familia y estudiantes.

Aunque se han presentado situaciones que afectan el desempeño docente, pues al atender a la llamada necesidad del servicio, se recarga de funciones a los docentes influyendo en su vida personal y laboral. La política de cobertura trajo inconvenientes en la calidad de la educación, ya que por atender este mandato se deja al lado aspectos de igual importancia, en la prestación del servicio educativo.

5. D1. A veces se tiene necesidad de servicio y no se presta atención, se le recarga el trabajo a otros y así la calidad de vida del docente se ve afectada en su nivel personal y a veces hasta en el aspecto familiar.

5. D4. Observo que el gobierno implanta acciones que propenden por el adelgazamiento del Estado, no en pro de la supuesta filosofía de los llamados programas de ampliación de cobertura, pienso que esto se debe redimensionar.

5. D5. A veces opino que no es justa ni equitativa, pero al fin y al cabo son las políticas de gobierno, que por abarcar, pueden ir en detrimento del servicio educativo, se afecta la calidad de vida del maestro.

5. D8. Muchos docentes tienen un perfil diferente al rol que desempeñan, los administrativos, son nombrados por cuota política y muchas veces no tienen el perfil y diga que no los acepta

5. D11. Resentimientos, conflictos entre las instituciones, desmotivación por el trabajo, angustia, desorganización familiar

5. D13 Implicaciones de carácter técnico - pedagógico dado que los maestros deben responder a múltiples funciones en la jornada laboral, academia y de trabajo, que muchas veces se convierten en espacios extenuantes, que afectan la vida familiar del maestro.

5. D14. En casos más particulares se incrementa la carga académica de algunos docentes, lo que va en deterioro a la calidad de vida del maestro.

En la administración del talento humano, los rectores cumplen con las directrices y normas que se encuentran diseñadas al respecto.

8. R4. Administrar el personal docente de acuerdo con la legislación, de modo que se garantice la calidad de la educación.

8. R5. Respeto y acato, porque creo que es benéfico el cabal cumplimiento de la ley.

8. R6. Liderar los procesos técnico-pedagógicos, controlar, dirigir, asesorar en las funciones pedagógicas y administrativas, realizar asambleas de profesores, escuchar las inquietudes y tomar decisiones al respecto e informar a la Secretarías de Educación Municipal y Departamental de las novedades que se presentan.

El conocimiento del marco normativo acerca de la administración del talento humano en educación por parte de los actores educativos, permite la apropiación del tema y un grado de compromiso con los cambios que éste demanda, estando

actualizados y al tanto de todo lo que pasa y así poder participar de manera activa desde su labor profesional.

7.2 Decreto Ley 2277/79 y sus decretos reglamentarios, Ley 115/94, Decreto 1860/94 y demás decretos reglamentarios, Ley 715/01, Decreto 1850, 3020, 230, 1857, 1278, Estatuto Disciplinario Único, Decreto 3011/97, 2826/94, Resolución 2707 y demás decretos reglamentarios de los órdenes nacional y departamental.

7. R5. No puedo enunciarlo, no lo conozco en su total extensión, aclaro que conozco el 1850, el 3020; 1283; 1278, la Ley 715 y la Ley 115 con sus decretos reglamentarios.

7. R6. Ley 60 de 1193, Decreto 2886 de 1994, Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2003, Acto Legislativo 01 de 2001, Decreto 1850 de 2002, Resolución 2707 de 2003, Decreto 2277 de 1979, Decreto 1278 de 2002.

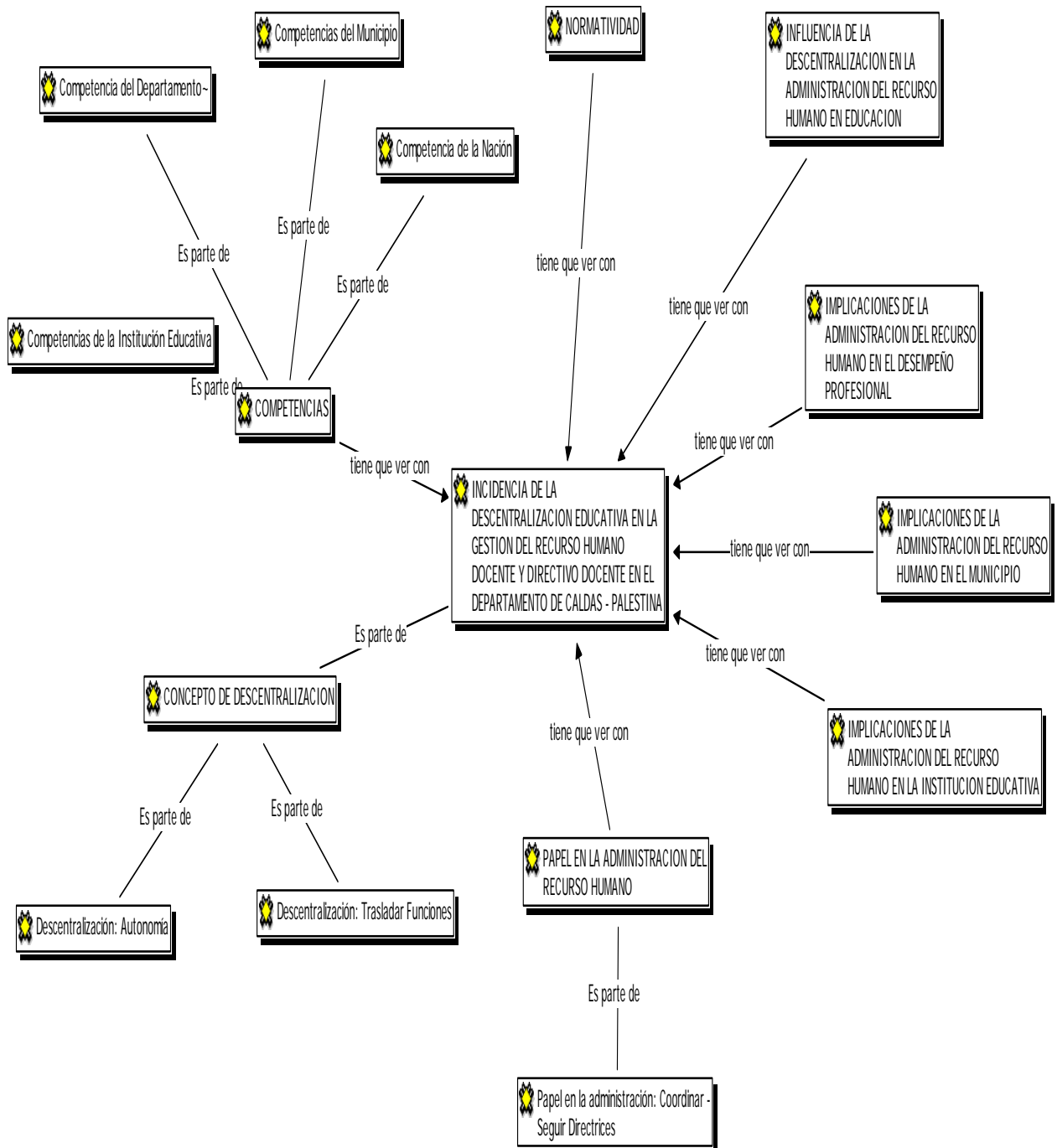
6. D3. Decreto Ley 2277/79, Ley 115/94 y Ley 715 de 2001 y sus decretos reglamentarios y el Código Único Disciplinario.

En el municipio de Pácora el proceso de descentralización educativa en la administración del talento humano en educación, presenta una serie de situaciones que son importantes de destacar, la política nacional de una mayor cobertura en la educación es un aspecto que tiene dificultades en el municipio, deterioro de la calidad educativa, ya que los estudiantes son más numerosos y el personal docente ha disminuido.

En la necesidad del servicio, se desatendieron aspectos como las condiciones personales de los docentes en la reubicación que se realiza, aunque este punto ha beneficiado, pues la educación abarca aquellas zonas en las cuales era difícil llevar a cabo esta labor.

De la misma manera, la administración del talento humano en educación y los concursos docentes presentan dos situaciones: una de las cuales tiene que ver con la oportunidad de ubicar el personal docente, de acuerdo con su perfil profesional y especialidad. También, se dio libertad para que otros profesionales se integren al proceso educativo, lo que para algunos docentes afecta, pues no están capacitados para desempeñarse en dicha labor.

5.14 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE PALESTINA



En el municipio de Palestina, la descentralización educativa es concebida desde diferentes puntos de vista, uno de los cuales consiste en otorgarle cierta autonomía a los entes territoriales, para el manejo y administración de los recursos destinados para la educación.

1. R1. Consiste en darle autonomía dentro del marco de ley a las entidades territoriales certificadas para que administren en forma ágil y oportuna, los recursos educativos y personal docente y directivo, con el fin de prestar un mejor servicio.

1. R2. Este proceso pretende darle autonomía financiera y administrativa a la institución, se busca un gerente que le dé visión empresarial a la educación.

1. R7. Este proceso pretende darle autonomía financiera y administrativa a la institución. Se buscan gerentes que le den visión empresarial a la educación.

1. D10. La autonomía que le dieron a los municipios para el manejo de las nóminas del personal perteneciente a la educación.

Se puede hablar de la visión negativa de la autonomía que adquiere los departamentos o municipios en el manejo de la educación, por parte de algunos docentes municipales, al relacionarla con la racionalización y escasez de docentes, los cuales los afectan directamente en su estabilidad laboral, al verse amenazados con los cambios que se generan.

1. D5. Que cada municipio maneje sus propios recursos, esto en detrimento de la educación.

1. D8. Consiste en darle autonomía a los departamentos y municipios para manejar sus propios recursos, con el fin de reducir el gasto público en la salud y la educación, en general el llamado gasto social, desapareciendo funciones y racionalizando empleados.

1. D12. Cada municipio maneje sus recursos, deterioro de la educación, escasez de maestros.

Al referirse a la descentralización educativa se habla del traslado de ciertas funciones del nivel central hacia los entes departamentales y municipales, para que estos hagan una distribución más adecuada y óptima de los recursos, teniendo en cuenta la necesidad del servicio.

1. R6. Manejos regionales en aspectos como el personal docente y administrativo.

1. R8. Consiste en dar funciones de autogestión y administración a las instituciones que les permita más autonomía.

1. R9. Consiste en que el sistema central (Nación) a través de una serie de actos de carácter legal. Traslada una serie de funciones a los entes territoriales (Departamentos y municipios certificados).

1. D2. Darle más poder a la educación en los municipios, departamentos y las mismas instituciones educativas.

1. D4. Recursos económicos que se le dan a las instituciones educativas a través de los entes: departamentales y municipales para su administración.

1. D6. Es el mecanismo por el cual se pretende darle más facultades a los municipios y departamentos.

1. D9. Es la facultad que el gobierno central le otorga a la provincia de administrar sus propios recursos (Humanos, físicos y económicos, transferencia de recursos).

Como competencias de la nación se le reconoce la selección y aprobación de la planta de personal del departamento, de acuerdo con las necesidades y requerimientos que se manifiesten.

5. R2. La nación aprueba la planta de personal al departamento de acuerdo con sus necesidades reales.

5. R6. La nación aprueba la planta del personal al departamento de acuerdo con sus necesidades reales.

5. R9. La nación aprueba la planta de personal al departamento. De acuerdo con sus necesidades reales.

Al departamento se le reconocen las competencias de administrar el talento humano teniendo en cuenta las normas nacionales y el pago de la nómina como otra de las funciones que le corresponde.

5. R1. Administrar según las facultades que le confiere el Artículo 153 de la Ley 115, el personal docente y administrativo sujetándose a la planta de cargos, adoptada de conformidad con dicha ley, realiza concursos, hace nombramientos y traslada docentes del municipio, entre otros.

5. R3. Procesos disciplinarios. Manejo de nómina. Proceso jurídico de relación. Nombramientos.

5. R4. Pago integral de lo devengado por los empleados estatales. Racionamiento adecuado del personal.

5. R8. Manejo de nómina. Procesos derivados de la seguridad social. Capacitación. Procesos variados de selección - nombramiento. Procesos disciplinarios.

5. R9. Este a su vez las administra a su criterio cumpliendo normas nacionales.

El departamento es el que realiza los nombramientos teniendo en cuenta los concursos docentes, la ubicación del talento humano dependiendo de la necesidad del servicio y también el mejoramiento de la infraestructura física de las instituciones.

4. D3. Excelente administración personal - Planes y políticas en pro de la calidad de la educación. Respeto y motivación docentes. Cualificación talento humano. Fortalecimiento infraestructura. Exigencia, calidad y educación.

4. D7. Al departamento le corresponde realizar concursos, con el fin de nombrar docentes idóneos, cambiarlos o pasarlos de municipio a municipio.

4. D8. Prestar asesoría, dirigir y administrar directa y conjuntamente con sus municipios en la prestación de servicios educativos, en los niveles de pre-escolar, básico primario y secundario. Participar en la financiación y cofinanciación de los servicios educativos estatales. Promover y evaluar la oferta educativa.

- 4. D10. Asignación de recursos y control de los mismos, ayuda a los municipios al control de nómina a través de las Secretarías de Educación Municipal y jefes de núcleo.
- 4. D11. Fortalecimiento en planes de infraestructura - capacitación de docentes - motivación - actitud responsable en la administración.

Al municipio le corresponde administrar las instituciones educativas, la distribución de una manera equitativa del talento humano, de tal manera que se haga un uso adecuado y pertinente del mismo, atendiendo a las necesidades del servicio y procurando la calidad del servicio educativo.

- 4. R1. Administrar según facultades y según Artículo 153 de la Ley 115, las instituciones educativas del municipio, del personal docente y administrativo sujetándose a la planta de cargos adoptada, además realizará concursos y efectuará nombramientos del personal requerido,
- 4. R4. Supuestamente tiene su base de datos y de reservas de hojas de vida para las relaciones. Conoce la necesidad con base en esto y de acuerdo con ella, aplica acciones pertinentes
- 4. R7. Definir las necesidades por institución del municipio. Solicitar al gobierno central el cubrimiento de estas necesidades. No existe.
- 4. R8. La administración municipal debe estar al tanto de que las plantas respondan y estén de acuerdo con los parámetros dados por la ley. Debe gestionar los recursos y actividades que se requieren para que la educación sea de calidad.
- 4. R9. Las funciones de los municipios no certificados son más de apoyo y sirven de puente o intermediario, para administrar algunos recursos del departamento. Como el personal administrativo, no conciertan con las instituciones.

Para los docentes del municipio de Palestina, las competencias que le corresponde son las de hacer los nombramientos y traslados, prestando interés a la necesidad del servicio, asimismo, debe velar por una capacitación y actualización del personal docente para atender a los objetivos de calidad de la educación.

- 3. D3. Deber ser. Elección de maestros por idoneidad. Capacitación y actualización de docentes. Coordinación de planes generales. Motivación y desarrollo de competencias. Respeto por el docente.
- 3. D4. Entre las competencias de talento humano está: Toda institución debe tener planta de personal completa. Pero la nuestra el IMAN siempre carece de talento humano: bien sea secretaria o docentes, motivo por el cual se percibe de una manera negativa.
- 3. D5. Capacitar docentes, motivarlos, estimularlos, el municipio de Palestina no está pendiente en mejorar la infraestructura de algunos establecimientos, en dotarlos adecuadamente, pero como los recursos son pocos la calidad es mínima.
- 3. D9. Procurar para que cada institución tenga los docentes con la capacitación apropiada y específica para atender cada una de las áreas del plan.

3. D10. Ajuste de la nómina de personal docente. Distribuir los recursos de las transferencias de acuerdo con las necesidades y el presupuesto establecido.

3. D13. Planes y políticas para bien de la comunidad. Capacitación a los docentes. Motivarlos respetarlos. Valorar la participación activa de cada una de ellas, en todos los aspectos.

Las competencias que se le asignan a la institución educativa es el manejo del personal asignado, teniendo en cuenta la demanda y la oferta del mismo, y las necesidades del servicio.

3. R1. Optimización del talento humano docente según su especialidad. Facilitar el proceso de los docentes a los programas de capacitación. Ajustar programas, horarios plan de estudios según idoneidad del personal.

3. R4. Manejo del personal partiendo de la oferta y la demanda (Para personal docente y administrativo). Aplicación de los decretos existentes.

3. R5. Elaboración de planes para los municipios, nombrando el personal necesario para cada uno de ellos, de acuerdo con sus necesidades.

3. R6. Para dar a conocer y hacer cumplir el manual de procesos y procedimientos. Certificar el cumplimiento y la adecuada prestación del servicio educativo.

3. R7. Dar a conocer y hacer cumplir el manual de proceso y procedimental. Buscar por todos los medios, generar un excelente clima organizacional y /o laboral. Certificar el cumplimiento y la adecuada prestación del servicio educativo.

4. D2. En cuanto a la institución educativa, es facultad del rector distribuir cargas académicas y liderar docentes.

4. D9. La institución debe asignar el personal docente de acuerdo con sus estudios realizados.

Mantenimiento de la infraestructura.

La optimización de los talento humano y la atención de las necesidades que se presentan, son procesos ágiles en la institución con la descentralización educativa, lograr una mayor organización y control son procesos que se fortalecen en el municipio.

2. R1. Mejor y mayor optimización de este talento y mejor nivel de supervisión no solo de los establecimientos educativos, sino todo lo que tenga que ver en este sector en forma más coordinada y con prioridad adecuada.

2. R7. Definitivamente, genera un control más cercano.

2. R9. Positivamente en la funcionalidad, ya que es más ágil que anteriormente.

2. D9. Tiene un aspecto positivo como es la facilidad de aprovechar al máximo el talento, los perfiles y la especialización de cada docente para un mejor quehacer educativo.

2. D10. Maneja el talento humano atendiendo las necesidades que se presenten en los planteles de los municipios, dependiendo a veces, en gran parte del gobierno departamental.

La descentralización educativa trajo consecuencias en la administración del talento humano, ya que hacen falta docentes y personal administrativo en las instituciones educativas, la falta de personal en ellas, dificulta la prestación del servicio.

2. R2. Se supone que debe influir positivamente, ya que el directivo docente es quien conoce sus necesidades en talento humano, pero considero que faltan elementos en la acción del talento.

2. R3. Definitivamente, genera un control más cercano pero la problemática seguirá latente si el manejo político no desaparece. No existe un control estricto sobre el talento humano en educación.

2. R6. En forma negativa, ya que estos recursos no son los suficientes para llenar las expectativas.

2. R7. Pero la problemática seguirá latente si el manejo político no desaparece. No existe un control estricto sobre el talento humano en educación.

2. R8. Se supone que debe influir positivamente, ya que el directivo docente es quien conoce sus necesidades en talento humano, pero considero que faltan elementos en la acción del talento (cultura, organización y bienestar).

Otra de las consecuencias negativas es la ubicación de los docentes que se ha hecho sin tener en cuenta los perfiles profesionales, y por tal motivo, algunos docentes deben desempeñarse en áreas ajenas a su competencia y para la cual no cuentan con la experiencia necesaria, para desempeñarse de manera eficaz, lo que lleva al retraso de los procesos e incidiendo en la calidad de la educación.

1. D13. Día a día va en decadencia, porque en su gran mayoría los recursos no alcanzan para gestionar en los procesos de educación y sociales.

2. D1. Ha influido negativamente, porque los municipios no cuentan con los fondos suficientes para invertir en docentes y estudiantes, etc.

2. D3. Un manejo politiquero al ubicar docentes por afiliación política, perturbando ostensiblemente la calidad educativa, proyectando una sociedad mal formada.

2. D4. Esta descentralización ha influido en forma negativa en nuestra institución por que cada año se presenta déficit en cuanto a estos recursos, atropellando la buena marcha de la institución.

2. D5. Esto conlleva a que los docentes en un futuro, serán los municipios los encargados del presupuesto, pues la transferencia cada vez será menos.

2. D11. Un manejo politiquero al ubicar docentes por afiliación política perturbando ostensiblemente la calidad educativa proyectando una sociedad mal formada.

2. D12. Serán los municipios los directos encargados de asumir los costos educativos y por consiguiente pocos docentes y mal remunerados.

2. D13. Afectando notoriamente, con la falta de empleo y de oportunidades. Por que debido a estas situaciones, la administración no está mandando el personal solicitado a las diferentes instituciones.

Muchas de las implicaciones tienen repercusiones en las instituciones educativas, el mejoramiento, consecuencia del proceso, ha contribuido a que se realice una

administración adecuada del talento humano docente, aunque todavía se tienen dificultades en los administrativos.

6. R1. La administración del talento humano ha traído como consecuencia un mejoramiento continuo y oportuno de acuerdo con las necesidades planteadas por la institución.

6. R2. A nivel docente a sido asistido el manejo.

6. R3. La institución ha sido bien asistida desde el punto de vista de talento humano, excepto en los administrativos.

6. R4. A nivel docente ha sido positivo el manejo.

6. R6. La administración del talento humano ha traído como consecuencia un mejoramiento continuo y oportuno, de acuerdo con las necesidades planteadas por la institución.

6. R9. La administración ha sido bien asistida desde el punto de vista de los talento humano.

En la institución educativa se presentan dificultades por la falta de docentes en algunas áreas, además la ausencia de administrativos dificulta la continuidad en los procesos que se inician en la institución educativa.

6. R4. A nivel administrativo ha sido precario.

6. R5. Falta de docentes en algunas áreas (educación).

6. R9. Excepto en los administrativos que son muy pocos. No hay continuidad que pueda garantizar un buen desempeño.

El cumplimiento en los acuerdos, la atención al perfil profesional son aspectos que benefician el desempeño profesional de los docentes y ello se ve reflejado en las acciones y proyectos, los cuales se adelantan en bien del desarrollo de los estudiantes y de la calidad educativa.

5. D5. El desempeño es excelente.

5. D8. Cuando se solicita la colaboración es eficaz y oportuna.

5. D9. Me tienen en cuenta el perfil para adelantar, orientar y desarrollar diferentes acciones que redundan en los niños, los docentes y en la comunidad en general.

5. D10. Cumplimiento de las nóminas. Comunicación directa con los estamentos gubernamentales. Acompañamiento.

5. D11. En cuestión de calidad, se hace con responsabilidad.

El objetivo de ampliar la cobertura de la educación afecta negativamente el desempeño profesional de los docentes, pues al incrementarse el número de alumnos se ven aumentadas sus funciones, su carga académica y se hace difícil el cumplimiento de todas estas responsabilidades a cabalidad, lo que incide en la calidad de la educación.

5. D1. La educación se ha visto perjudicada notablemente por la cantidad de estudiantes que se le asignan a cada docente. Ha rebajado la calidad de la educación. Docentes especializados en una materia, dictando otras que no son de su competencia.

- 5. D2. Aglomeración de alumnos en las aulas. Cargas académicas asignadas a quienes no tienen dichas funciones, ni la preparación académica para su desempeño.
- 5. D4. No ha sido buena que digamos, falta capacitación docente, recursos educativos para mejorar la enseñanza – aprendizaje, según lo plantea el gobierno, dizque para contribuir a la calidad educativa.
- 5. D5. Pero la administración de talento humano, por parte de los entes municipales y departamentales, no son constantes, oportunos y claros.
- 5. D6. Los alumnos han sido aglomerados en números muy altos, lo cual va en contra de la educación personalizada. Muchos docentes son designados en campos que no son de su especialidad.
- 5. D7. El déficit de maestros. La cantidad desproporcional de alumnos en un aula. Nombrar docentes sin la capacidad pedagógica para desempeñarse como tal.
- 5. D13. A título personal las directrices planteadas por el gobierno, en muchas oportunidades son muy injustas porque amplió la cobertura a todo profesional, sin tener en cuenta la experiencia, pedagógica y el amor por lo que se hace.

Los rectores como los encargados de las instituciones educativas asumen unas funciones en lo que respecta a la administración del talento humano, este papel consiste en coordinar y seguir las directrices que sobre educación existen en el momento, para garantizar el buen funcionamiento del sistema.

- 8. R1. Mi papel como coordinador es concertar y llegar a acuerdos con el rector del establecimiento en materia de talento humano.
- 8. R2. Desempeño, funciones de canalización de información, de estar al tanto de lo necesario para llevar a cabo actividades académicas y hacer vida el PEI.
- 8. R3. Mi papel como coordinador lo concierta al lugar de acuerdo con el rector del establecimiento en materia de talento humano.
- 8. R4. Partimos de lo que esté en el acuerdo estudiantil, se sigue parámetros de ley. Se integra el personal alrededor de la agenda institucional.
- 8. R8. Desempeño funcional de canalización de información, de estar al tanto de lo necesario para llevar a cabo las actividades académicas y hacer vida el PEI.
- 8. R9. Optimizar lo que se posee y solicitar las necesidades buscando la mayor eficiencia y calidad.

De los rectores entrevistados resalta que dos de ellos aseguran no cumplir ninguna función en la administración del talento humano, en la institución educativa en la cual se desempeñan.

- 8. R5. Ninguna.
- 8. R6. Ninguna.

El manejo de la normatividad permite cumplir con las metas y objetivos que se posee para tal efecto, teniendo claro las funciones que le corresponden a cada uno, de acuerdo con su nivel de responsabilidad.

7. R1. Constitución Política. Ley 115 /94. Ley 715 / 01. Decreto Ley 1278 / 02.

7. R4. Básicamente, los decretos que permiten tener acceso al personal docente y administrativo. Para ello se habla de inmueble cantidad sus aplicaciones.

7. R8. Decretos 1850 y el 3020. Existe la normatividad que da parámetros para la administración del RRHH.

Sin embargo, hay quienes no manejan ni conocen la normatividad acerca de la administración del talento humano en la educación.

7. R5. No tenemos conocimiento.

7. R6. No tenemos conocimiento.

En el municipio de Palestina la cobertura educativa ha desatendido la calidad educativa, pues interesan los índices de cantidad, no existe el número adecuado de docentes y administrativos en las instituciones para llevar a cabo las labores educativas.

La ubicación de los docentes según la necesidad del servicio ha traído aspectos tanto negativos como positivos. En lo negativo, afectado porque los docentes se deben desplazar y desempeñarse, en algunas ocasiones, en áreas para las cuales no están capacitados; positivamente, porque se busca dar solución a las necesidades educativas de toda la población.

5.15 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE RIOSUCIO



La descentralización educativa consiste en administrar los talento humano y financieros destinados para la educación, asumir la responsabilidad de manejar la educación de una manera más directa.

1. R10. Conjunto de acciones orientadas a organizar y administrar el talento humano, físicos y financieros para la gestión del desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, en el marco del plan de desarrollo de los entes departamentales y municipales.

1. R14. Lo que busca el Estado con su política, es que las entidades territoriales administren los recursos asignados para la educación, basados en las relaciones numéricas y técnicas, no en las necesidades reales.

1. D6. Es conocer la asignación del presupuesto dado por el gobierno, para ser manejado por las alcaldías y que verdaderamente sea manejado de acuerdo con las necesidades de los diferentes centros educativos.

1. D12. La descentralización educativa consiste en el proceso mediante el cual, el centro se va a dirigir hacia las instituciones o los centros educativos, y desde allí se manejará todo lo relacionado con la educación.

La autonomía otorgada a través de la descentralización educativa por parte del ente nacional a los entes territoriales, permite la delegación de ciertas funciones para el manejo de la educación.

1. R1. Es aquella que otorga autonomía en el manejo de recursos a las diferentes entidades territoriales, con el fin de que los recursos se traduzcan en mejores resultados y que se destinen a necesidades específicas, bajo los criterios de cobertura, eficiencia y calidad.

1. R8. La descentralización es un proceso en el que cada institución debe generar su propia forma de administración, utilizando de manera eficiente todas y cada una de las áreas de manejo.

1. R9. El proceso de descentralización ha permitido que todos los entes territoriales puedan delegar funciones a otras instancias, logrando optimizar los recursos tanto humanos como económicos, fortaleciendo la gestión en todos los ámbitos y contextos.

1. R12. Las administraciones municipales deben asumir las obligaciones educativas de la región, basadas en los diagnósticos de las Secretarías de Educación Municipal.

1. R13. Estrategia estatal encaminada a lograr que los entes territoriales administren la educación de una manera eficiente y optimizando al máximo el uso de recursos existentes.

Con la descentralización educativa se busca hacer inversión en la educación de acuerdo con los recursos del Sistema General de Participaciones.

1.2. Es la posibilidad que tienen los municipios de hacer inversión en educación de acuerdo con los recursos del SGP en cada uno de los planteles educativos, teniendo en cuenta la planeación y las directrices que plantea el MEN en materia curricular.

1.3. Es la posibilidad que tienen los municipios de hacer inversión en educación de acuerdo con los recursos del SGP en cada una de las instituciones y centros educativos, teniendo en cuenta la planeación y las directrices del MEN en cuanto al currículo.

El proceso de certificación de los municipios garantiza que la autonomía de la descentralización se puede realizar de manera tal, que se realice un manejo y una administración adecuada.

1. R2. Consiste en el proceso de certificación de los municipios para la prestación del servicio educativo (Ley 60 de 1993). Estos municipios deberán cumplir ciertos requerimientos económicos, de eficiencia y población.

1. R5. El municipio o ciudad se certifica y los recursos le llegan de la nación, pero el municipio certificado maneja la educación con autonomía, pero acorde a los lineamientos del MEN.

1. R6. Consiste en que la nación le entrega a los departamentos y a los municipios de más de 100 mil habitantes, la administración de la educación, tanto en el talento humano como en el económico.

1. D3. Es el proceso que permite determinar la certificación de los municipios atendiendo a ciertos parámetros, el cual les da autonomía en el manejo de talento humano.

Es así, como la descentralización educativa es concebida como el proceso mediante el cual se delegan o trasladan responsabilidades del ente nacional a los entes departamentales y municipales, estas funciones tienen que ver con la dirección y administración de los recursos destinados para la educación.

1. R4. Proceso por el cual se delegan o trasladan funciones del nivel central a las entidades regionales, locales o entidades públicas, que poseen personería jurídica y grado de autonomía para que definan las formas propias de organización, administración y gestión de la educación pública en sus respectivas zonas.

1. D1. El proceso de descentralización se conoce como la forma en que el gobierno nacional, departamental y municipal transfiere funciones específicas a otros entes, para ejercer con mayor dinamismo la administración de los talento humano, sociales, económicos, etc.

1. D5. La nación transfiere las responsabilidades de administración del sistema educativo a los entes territoriales certificados, con el fin de garantizar la prestación del servicio de manera eficiente y acertada, ya que son éstos los que conocen, las necesidades sentidas del territorio y obedecen a una descentralización política, administrativa y fiscal.

1. D14. Política del Estado la cual pretende que los municipios sean los encargados de administrar la educación, mediante la asignación de los recursos, requeridos según necesidades basadas en la población estudiantil.

Con el proceso de descentralización educativa se asignan unas competencias de acuerdo con la responsabilidad, a la nación le corresponde dictar las normas y políticas para la prestación del servicio educativo.

5.1. Fijar la política educativa, expedir decretos administrativos para orientar administración del personal.

5.2. Formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio. Regular la prestación de los servicios educativos estatales y no estatales. Definir,

diseñar, reglamentar y mantener un sistema de información del sector educativo.

5.3. Formular las políticas y objetivos de desarrollo para el sector educativo y dictar normas para la organización y prestación del servicio. Regular la prestación de los servicios educativos estatales y no estatales. Definir, diseñar y reglamentar, y mantener un sistema de información del sector educativo.

5. R10. Señalar políticas educativas no solo con visión de futuro o globales; si no, pertinentes a la diversidad étnica y cultural, así como económicas y sociales. No veo mucha coherencia entre las políticas públicas de calidad en relación con las de cobertura, los mecanismos por responder a la última están afectando la primera.

Al departamento le corresponden las competencias de administrar la planta de personal, la selección, nombramiento, traslados y evaluación de los docentes y administrativos.

4.3. Administrar ejerciendo las facultades señaladas en el Artículo 153 de la Ley 115 de 1994, las instituciones educativas y el personal docente, y administrativo de los planteles educativos, sujetándose a la planta de cargos, adoptada de conformidad con la presente ley. Para ello realizará concursos, efectuará los nombramientos del personal requerido, administrará los ascensos sin superar en ningún caso el monto de los recursos disponibles en el SGP y trasladará docentes entre los municipios.

5. R15. Las establecidas por las normas vigentes, actualmente puedo decir que falta eficacia para asignación de personal, que hace falta en los centros educativos, fuera de los que ganaron el concurso de méritos, caso particular el de El Portachuelo y San José, en Riosucio, Caldas.

4. D2. Nombrar el personal idóneo para las instituciones del departamento, gestionar y realizar oportunamente, el pago de prestaciones y obligaciones laborales a docentes y personal administrativo, ofrecer capacitación a docentes y administrativos. Realizar las visitas correspondientes para la aprobación de las instituciones educativas.

4. D13. Administrar y distribuir los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones. Mantener la cobertura, propender su aplicación, distribuir las plantas departamentales de personal, vigilar la aplicación de regulación de matrículas, pensiones y derechos académicos.

En el municipio, las competencias con respecto a la administración del talento humano, tienen que ver con el traslado de docentes y administrativos de las instituciones educativas.

3.2. Trasladar plazas y docentes entre las instituciones educativas, mediante un acto administrativo debidamente motivado.

De la misma manera, mantener actualizados a los entes territoriales sobre las novedades que se presentan, además de contratar el personal docente y administrativo que se requiera en las instituciones educativas las cuales están a su cargo.

- 3. D1. Es una competencia del gobierno municipal mantener un diagnóstico pertinente, el cual conserve actualizado el plan de necesidades educativas y de esta manera coordinar con el gobierno departamental, el plan de mejoramiento en cada uno de los municipios.
- 3. D2. Velar por el cubrimiento de docentes en todos los centros educativos del municipio. Promover la ampliación de la cobertura y calidad de la educación, gestionar y aprobar los traslados dentro del municipio que sean pertinentes. Realizar visitas de control y apoyo a las instituciones educativas.
- 3. D8. Contratar el personal necesario para las diferentes entidades públicas para un mejor funcionamiento en los diversos servicios, lo percibo que por falta de presupuesto no se han hecho los nombramientos correspondientes en forma oportuna.
- 3. D10. La distribución del talento humano en los sitios donde son requeridos permitiendo de esta manera, optimizar el talento hacia las necesidades de las comunidades en un derecho tan fundamental como es la educación.
- 4. R10. Acompañamiento, seguimiento, evaluación y control, periódicos y sistemáticos. Conocimiento de los procesos institucionales, tanto por su interacción con la comunidad, como por el estudio de registros e informes solicitados. Debe ser un facilitador de la gestión, por lo que debe manejar una política de cordialidad, trato no discriminatorio, organización con criterios de eficiencia y eficacia.

Es importante destacar que algunos rectores de las instituciones educativas del municipio no conocen las competencias que le corresponden a los departamentos en la administración del talento humano en educación.

- 4. R14. No conozco las competencias.
- 4. R15. No conozco las competencias que le corresponden al municipio para administrar el talento humano.

En la institución educativa se debe crear un sistema de información entre el municipio y la institución educativa, es el puente por el cual se informa acerca de las necesidades y anomalías, que se presentan en las instituciones educativas.

- 3. R1. Establecer un sistema de información del personal docente, mensualmente se lleva un registro del personal que labora en la institución, además de estar actualizando sus datos. Asignación del personal de acuerdo con su área de especialización, durante este año los docentes están orientando según su título, teniendo en cuenta que es una institución pequeña en la cual se deben dictar áreas diferentes a la especialización. Proponer a los docentes que eran apoyados en capacitación, de acuerdo con la necesidad específica de la institución y a la pertinencia, se designa el personal docente a las diferentes capacitaciones programadas por el departamento y el municipio.
- 3. R8 a. Dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. b. Administrar el personal de la institución de acuerdo con normas vigentes. c. Generar planes de acción y dirigir su ejecución. d. Responder por la calidad de prestación del servicio de la institución.

3. R10. Conocer las necesidades que tiene la institución respecto de la planta de docentes: para ello tengo en cuenta la evaluación de desempeño, la autoevaluación institucional y de ahí defino las necesidades por atender. Dar a conocer la institución y su PEI, para ello: comunicación directa, inducción, talleres de formación; dar a conocer funciones, procesos y procedimientos. Gestión: capacidad para organizar colegiadamente, abriendo espacios de participación.

4. D12. A la institución educativa le corresponde desarrollar labores de acuerdo con las directivas municipales, departamentales y nacionales.

La influencia de la descentralización en la administración del talento humano en educación, permite el mejoramiento de la prestación del servicio educativo, ya que la atención a la cualificación del docente y a los perfiles necesarios para cubrir las plazas repercuten en la buena calidad y eficiencia de la educación en el municipio.

2.1. Se ha mejorado la prestación del servicio más rápido a los docentes, se ha cualificado la planta de cargos.

Asimismo, por medio de la descentralización educativa se logró la cualificación del talento humano, el cual tiene repercusiones en las actividades y procesos que se adelantan.

2.3. Ha sido positiva en lo pertinente a la cualificación de la planta de cargos, la cual es revisada de acuerdo con la oferta que tiene cada establecimiento educativo.

2. R4. Considero que ha influido de manera positiva, ya que el talento humano se ha podido cualificar, se ha ubicado de acuerdo con sus áreas afines, se ha dado un acercamiento entre el talento humano y las personas que administran el nivel educativo, se ha podido partir de la realidad del contexto.

2. D7. En la administración del talento humano la descentralización ha influido desde la excelencia de los procesos, ya que el acompañamiento de este talento se ha hecho de manera más personalizada, lo que ha llevado a asesorías constantes y a propender por una calidad de vida y eficacia, en la educación de la comunidad educativa.

2. D8. Como los docentes son los directos concededores y responsables de la buena marcha de la institución son quienes gestionan la solución a sus necesidades, previa presentación de los diversos proyectos educativos.

La utilización adecuada de los recursos permitiendo su distribución óptima de acuerdo con las necesidades y con el fin de mejorar la calidad educativa.

2. R1. Se ha aumentado la eficiencia del gasto social. Se focalizan de manera más pertinente los recursos, personal docente y administrativo más capacitado y actualizado en materia educativa.

2. R2. Ha influido en el aspecto económico a través del fondo de participación y con la permanencia en las instituciones mediante la relación número de estudiantes por docente.

2. R9. Ha permitido que las instituciones educativas optimicen talento humano, mejorando los procesos educativos y fortaleciendo las plantas de personal en cuanto a profesionalización.

- 2. D11. Se ha logrado el 80 por ciento de cobertura de los docentes de acuerdo con la especialidad o área específica en las instituciones del municipio de Riosucio.
- 2. D12. Ha influido de manera positiva ya que ha permitido que el talento humano en educación tenga un mayor acercamiento con las instituciones que manejan la parte educativa en los municipios y que haya procesos de cualificación.
- 2. D13. Las diferentes entidades territoriales han podido racionalizar toda clase de recursos que el Estado le hace a las instituciones.

Se ha beneficiado la atención a las necesidades sentidas de la comunidad, así el talento humano es ubicado en donde realmente se requiere, lo que genera mayor eficiencia y calidad en el servicio educativo.

- 2. R8. La influencia que ha tenido la descentralización en la administración de talento humano es la optimización y utilización de lo que realmente se requiere en cada una de las áreas de funcionamiento.
- 2. R10. A favor cuando se reconoce la autonomía relativa que tienen las instituciones para organizarse, sin otro criterio que la calidad profesional, la necesidad y pertinencia. Negativamente, cuando no se tienen en cuenta criterios de calidad, identidad y pertinencia en nombramiento de docentes.
- 2. R11. Se ha aproximado a las soluciones requeridas en los municipios del departamento. Se tiene en cuenta el talento humano existente en el departamento, se facilita la comunicación con la autoridad competente.
- 2. D1. Es un factor que ha generado eficiencia, ya que se ha conocido con un mayor acercamiento, cuáles son las necesidades en educación y qué existe en cada sector, basado en unos índices de cobertura, los cuales se pretenden cubrir y así cumplir con el derecho a la educación.
- 2. D2. Se aproxima más a las necesidades reales en cada municipio, aunque no se puede desconocer que se perciben algunos vacíos que esperamos sean cubiertos al terminar de ubicar la planta de docentes mediante los concursos.
- 2. D4. Pienso que ha influido positivamente, porque se han podido ubicar por necesidades del servicio a los docentes de algunas regiones, donde no eran aprovechadas las competencias de cada uno.
- 2. D6. Los docentes son los directivos conocedores y responsables de la buena marcha de las instituciones, por lo tanto debemos ayudar en gestiones que conlleven a solucionar las necesidades.

El proceso de descentralización educativa trajo influencias en la administración del talento humano, aunque no se ha logrado solucionar todas las necesidades educativas, debido a la falta de presupuesto económico, los docentes tienen que asumir más carga laboral, lo cual dificulta brindar una educación de calidad.

- 2. R3. Por falta de presupuesto, las necesidades educativas no son solucionadas oportunamente y en su totalidad.
- 2. R5. Negativamente, ya que los planteles atienden más sedes, pero con menos talento humano, lo que influye negativamente en la eficiencia.
- 2. R7. Debido a las limitaciones presupuestales, las necesidades educativas no son solucionadas a cabalidad.

2. R12. La descentralización influyó demasiado por la limitación del presupuesto, y trajo como consecuencia lógica, que las necesidades de los centros educativos no se resuelvan a cabalidad.

2. R15. Se redujo la planta de personal docente y administrativo, ya que están basados en relaciones técnicas, se asigna personal según número de estudiantes.

2. D5. Pudiera decirse que la descentralización educativa debería beneficiar la administración del talento humano pero en la realidad notamos, que pasamos de descentralizar a centralizar la educación, situación que afecta, pues así se desconocen algunas necesidades atinentes al capital humano y se obvia la participación de los municipios en decisiones de desarrollo local.

En el municipio, las decisiones se empezaron a tomar en cuanto a la administración del talento humano, de una forma concertada entre la Secretaría de Educación Departamental y el municipio.

6. 1. Se ha hecho en forma concertada entre la SED y el municipio.

6.2. La administración de talento humano en el municipio a la fecha se ha manejado de manera concertada y eficiente entre las SED, el municipio y los resguardos indígenas de la zona, lo que ha permitido un seguimiento permanente desde la SED, el municipio y las autoridades indígenas.

6.3. La administración de talento humano en el municipio a la fecha se ha manejado de manera concertada y eficiente entre las SED, el municipio y los resguardos indígenas del municipio, lo que ha permitido un seguimiento permanente desde las entidades antes mencionadas.

6. R7. Ha implicado un mejor desarrollo de actividades interinstitucionales y participación activa de los docentes en la institución.

6. R8. Conocimiento de la planeación curricular y modelo pedagógico, mayor organización, planeación y desarrollo de actividades, reestructuración del PEI, planeación y desorganización y ejecución del mismo, mayor conocimiento de las personas que trabajan en la institución, conocimiento del quehacer institucional.

En la institución educativa las implicaciones tienen que ver con el reconocimiento de la diversidad étnica y las necesidades específicas de cada comunidad, todo esto con el fin de optimizar el servicio educativo y hacer las gestiones de manera más eficaz.

6. R1. Las implicaciones son positivas ya que la Secretaría de Educación Departamental ha reconocido la diversidad étnica y cultural de Riosucio, y procedió a nombrar provisionalmente etnoeducadores respondiendo al contexto y las necesidades específicas de la comunidad. Por otra parte se han nombrado docentes en áreas específicas, lo cual es sinónimo de calidad.

6. R2. Ha mejorado el proceso, puesto que de manera oportuna se llenan vacantes solucionando problemas académicos atendiendo al perfil del profesional y a las necesidades de la institución

6. R4. Tener un conocimiento del contexto para tratar de dar solución a necesidades de éste. Conocer las fortalezas y debilidades del talento humano. Crear mecanismos de mejoramiento.

6. R12. En nuestro centro educativo ha implicado unas excelentes relaciones interinstitucionales y una participación activa de los docentes, en todo aquello que se relacione con el mejoramiento de nuestra institución educativa.

6. R13. En secundaria se cuenta con el talento humano necesario, concertado con la Secretaría de Educación.

6. R15. Análisis de las necesidades del contexto, de los estudiantes, de la institución como tal para que las gestiones funcionen con eficiencia.

6. D8. Ha implicado la ubicación del docente de acuerdo con su perfil. Delegar funciones a los docentes de la institución.

Sin embargo, en lo negativo se plantea que las diferentes sedes de las instituciones educativas, se encuentran si el personal docente y administrativo suficiente para realizar la labor educativa, no se atiende con prontitud las solicitudes de traslados o nombramientos para cubrir las vacantes.

6. R5. Negativo: En que es una institución con seis sedes y sin el personal administrativo suficiente, ya que el trabajo aumentó.

6. R6. Algunas veces no se da buen trato a los centros educativos, dado que hay mucha demora en nombramientos para cubrir vacantes, reemplazo de licencias, etc.

6. R10. Parto del punto que operamos las políticas estatales. Si por talento humano entendemos todos los participantes en el hecho educativo, las implicaciones son preocupantes: La formación de los docentes como su responsabilidad, no es planeada, la atención al bienestar de los docentes (integralmente), no se atiende. Hoy es un asunto de mucha preocupación la salud de los maestros. Hay un esfuerzo en la institución por generar un ambiente de cordialidad y de respeto, atendiendo siempre a las necesidades básicas.

La adecuada administración del talento humano ha influido en el desempeño profesional, ya que el nombramiento y selección del personal docente se ha tenido en cuenta los perfiles idóneos para cubrir las vacantes.

5. D1. Ha sido muy positivo ya que he podido tener más garantías salariales, mayor estabilidad y en este sentido desempeñar mejor mi labor docente.

5. D2. Ofrece capacitación permanente en las diferentes áreas de nuestro desempeño laboral, mejorando el nivel educativo. Atiende con prontitud nuestras solicitudes de información necesarias en el desempeño del ámbito educativo.

5. D5. La administración del talento humano permite la ubicación correspondiente al área del saber y a la idoneidad profesional, aunque esta traiga consigo consecuencias de índole socioeconómicas e inestabilidad al "argumentar" necesidad del servicio.

5. D6. Implica que deben ser docentes capacitados y que estos nombramientos tengan en cuenta las aptitudes, la capacidad y el liderazgo para obtener una educación de calidad.

5. D7. La administración de recursos me ha permitido alcanzar nuevos logros en relaciones humanas, espirituales, intelectuales y sociales, por lo tanto ha sido necesaria la preocupación constante de una búsqueda de superación

personal, profesional, ética, moral y laboral para llegar a la excelencia Dios mediante.

5. D10. Se ha asignado el talento humano idóneo. Se ha contribuido a un desarrollo integral y a una diversidad social. El talento humano profesional ha trascendido desde la escuela a otros programas formativos (educación de adultos)

El desempeño profesional de los docentes se ha visto afectado ya que la asignación de los recursos es demorada lo que dificulta el inicio de los procesos y el cumplimiento a cabalidad de las funciones asignadas

5. D4. En mi desempeño profesional ninguna implicación, pero en general considero que, en el caso de las fusiones, ha ocasionado traumatismos en la administración a todo nivel.

5. D11. Se dificulta avanzar en los procesos por que los recursos no llegan al iniciar el año y los convenios se firman a mitad del año lectivo y se necesita de mucha tramitología para que las escuelas cuenten con ellos.

5. D12. La administración de talento humano es sin duda una de las más complicadas en el campo laboral, ya que se presentan dificultades que a veces hacen que las cosas no marchen de forma adecuada.

La administración del talento humano en educación es realizada por parte de los rectores de las instituciones educativas siguiendo las normas y lineamientos acerca del mismo, procurando atender a las políticas de orden nacional y departamental en cuestión de educación

8. R1. Liderar el PEI, coordinar los distintos órganos del gobierno escolar, dirigir el trabajo de los equipos docentes, establecer contactos interinstitucionales, realizar control sobre el cumplimiento de funciones, distribuir asignaciones académicas, suministrar información oportuna.

8. R4. Mi papel es el de crear estrategias para la implementación de directrices emanadas por la SED y el MEN, crear estrategias para mejorar la calidad de la educación

8. R5. Soy rectora y cumplo con las funciones que asigna la Ley 115 y la Ley 715 de 200,1 de acuerdo con la legislación vigente.

8. R10. Conocer la realidad y necesidades de las personas, consultar sus expectativas y sus potencialidades. Identificar sus fortalezas y dar participación en los procesos de gestión y de construcción del PEI. Acercarme permanentemente a sus inquietudes, escucharlas y poner en práctica sus propuestas.

8. R13. Se hacen sugerencias a la coordinación municipal de educación, que sólo tienen eco, cuando se trata de las áreas específicas, pero en primaria se ha perdido la autonomía del rector. Ya que los gobernadores y las coordinaciones de etnoeducación, imponen la administración de estos recursos

8. R15. La administración del talento humano docente, la hago basada en la ley, en las necesidades de servicio en cada una de las sedes de la institución, de los estudiantes y de la comunidad, enmarcadas en el contexto.

Otra de las funciones que realizan los rectores en la institución educativa, es la distribución y ubicación del talento humano que le es asignado, mediante la organización, planeación y evaluación de los procesos educativos de la institución.

8. R6. Se distribuyen primero por su formación, en preescolar, primaria y secundaria, hoy se deben ubicar de acuerdo como concursen y como salga su nombramiento (en lo posible).

8. R7. Es de compromiso y responsabilidad y lo llevo a cabo mediante la realización de capacitación de proyectos a ejecutar.

8. R8. A través de la organización, planeación, ejecución y evaluación.

Las funciones de los docentes en la administración del talento humano tienen que ver con la participación en los eventos que se llevan a cabo, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

8. D8. Participación activa, reflexiva en los eventos a realizarse, mediante el cumplimiento e integración de las diversas actividades y capacitaciones.

8. D9. Participación activa, reflexiva en los eventos a realizarse, mediante el cumplimiento e integración de las diversas actividades y capacitaciones.

El marco normativo de la administración del talento humano es conocido por los actores implicados en el proceso educativo, ello le permite conocer sus competencias y las disposiciones de orden general. Este conocimiento no es total pero se nota un manejo de los aspectos más importantes de la ley.

7.3. Ley 715, Ley 115, Decreto 3020.

7. R3. La constitución política del 91, es la máxima del estado, la ley 60 del 93, la ley 115 del 94, la ley 715 del 2001.

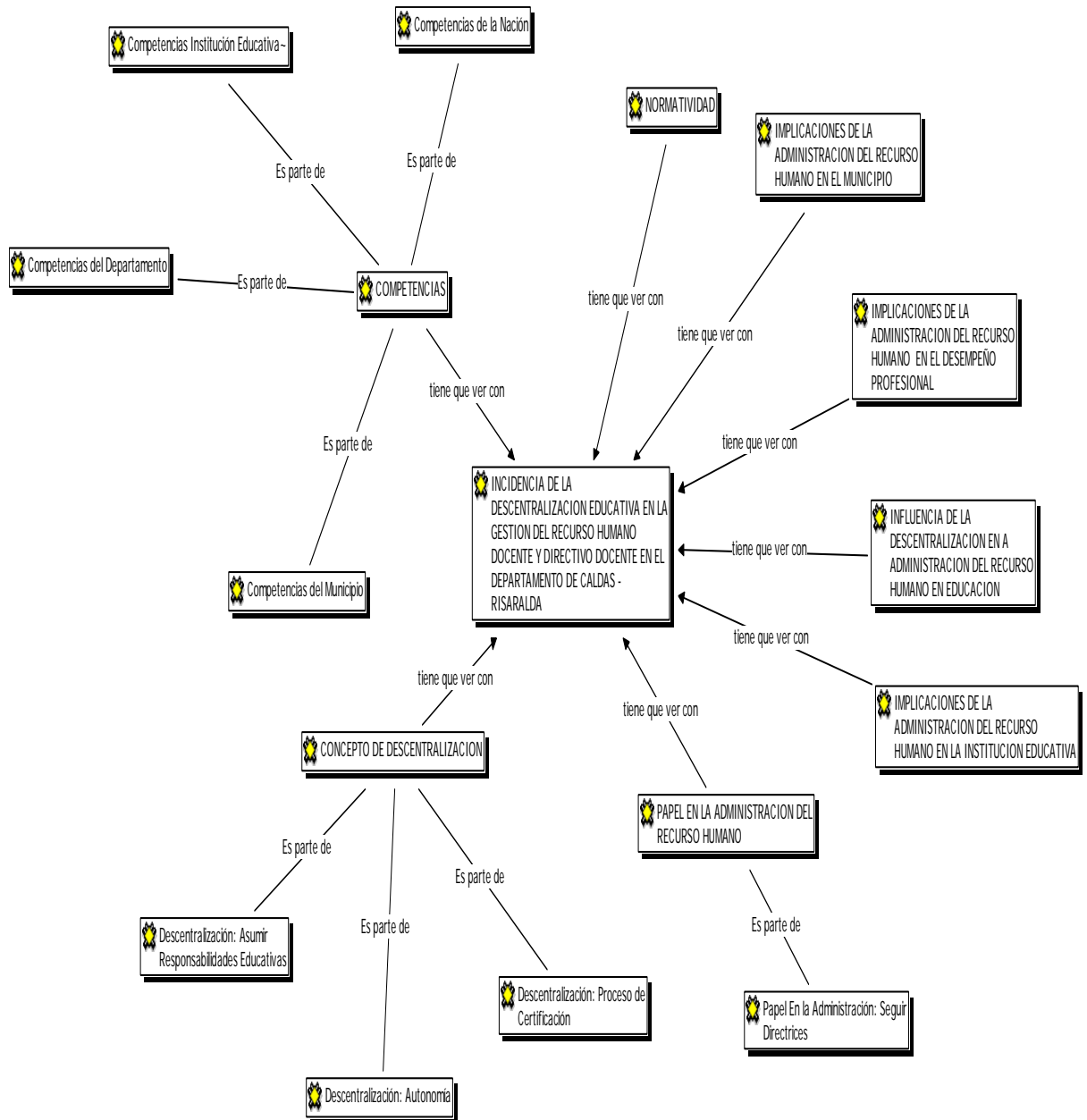
7. R5 Ley 115 de 1994, Ley general de Educación, Decreto 0707 de 1996 reglamenta los estímulos para los docentes que presten servicios; Decretos 0709 de 1996 desarrollo de programas de formación; Decreto 620 de 2000 criterios de evaluación; Decreto 1850 jornadas laboral y escolar; Decreto 3020 de 2002, criterios organizar planta de personal; Ley 734 de 2002, Código Disciplinario.

7. R15. No puedo decir que conozco cabalmente el marco normativo de la administración de talento humano en educación. Me baso para esto en la Ley 115/94, Ley 715/01, C.V.D, principalmente.

En el municipio de Riosucio las diferentes sedes tienen dificultades en cuanto a al talento humano, ya que no se cuenta con el personal adecuado, si embargo se han facilitado los procesos de selección en los cuales se reconocen los perfiles de los docentes y sus especializaciones para cumplir con la labor educativa.

La incidencia de la descentralización educativa en la administración del talento humano, ha permitido hacer el uso y distribución optima y eficaz del mismo, teniendo en cuenta las necesidades del servicio y los perfiles de los docentes, de la misma manera, se ha pretendido que los docentes se cualifiquen y gestionen procesos en bien de la calidad educativa.

5.16 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE RISARALDA



La descentralización educativa implica el asumir responsabilidades asignadas por la nación, que garanticen la calidad de la educación.

1.1. Con la descentralización se fortalece la capacidad de gestión de las instituciones educativas y se incrementan las responsabilidades por la calidad de la educación. Promueve la descentralización y la implementación de instrumentos en lo curricular con la autonomía escolar y la evaluación de los procesos, humanos, financieros y pedagógicos.

1. D5. Si consiste en darle al municipio las obligaciones que tienen el departamento en cuanto al manejo de la educación.

La autonomía adquirida mediante la descentralización educativa permite la toma de sus propias decisiones en cuanto al manejo y administración de la educación

1. R3. Es el proceso por el cual se da autonomía a los entes territoriales departamentales o municipios para el manejo de recursos personal, etc.

1. D3. En ejecutar los planes en el desarrollo educativo en cada municipio a través de lo social, acorde a necesidades e intereses.

1. D4. El proceso de descentralización educativa consiste en darle autonomía en el manejo de recursos para la educación a departamentos y municipios, que no dependen del poder central.

1. D11. Creo que se refiere a que la educación dejará de ser de nivel nacional o gubernamental y pasará a ser de responsabilidad municipal.

El proceso de descentralización educativa y las funciones que se asignan, están relacionados con aquellos entes que están certificados y por lo tanto pueden adquirir el manejo de la educación.

1. R1. El proceso de descentralización consiste en que acceden las instituciones educativas dependiendo de las administraciones municipales, es a través de la certificación y acreditación de las instituciones.

1. R2. Con base a la Ley 115 y decretos reglamentarios se asignan funciones a los entes territoriales educativos certificados y no certificados para ejecutar los programas de la educación en concordancia con las políticas del MEN.

1. D6. Reforma en cuanto a la educación, establecimiento de las fusiones de los centros educativos, teniendo en cuenta la cobertura educativa.

1. D7. Es el sistema o proceso por el cual la educación queda a cargo de los municipios mediante la certificación y acreditación de las instituciones educativas.

Los diferentes entes que asumen responsabilidad con el proceso educativo, tienen unas funciones específicas para el cumplimiento de su labor; en el caso de la nación estas se relacionan con la transferencia de recursos para atender las necesidades que se presentan.

5.1. Corresponde a la nación transferir los recursos y el presupuesto para la atención salarial y prestacional, la capacitación y la implementación de estrategias pedagógicas y curriculares. Se percibe una solidaridad y consolidación planificada con los entes territoriales y una política de delegación de funciones.

Al departamento se le reconoce el nombramiento del talento humano y todo lo concerniente a ello como capacitaciones, traslados, reubicaciones, asesorías

4.1 a. Cualificación permanente. b. Asesoría y acompañamiento. c. Trasladar, reubicar y nombrar conforme a los lineamientos de la ley y demás situaciones administrativas, se percibe una alta mejoría con respecto a la organización y administración del talento humano del servicio educativo del departamento.

5. R1. Al departamento y la nación le corresponde hacer los nombramientos pertinentes teniendo en cuenta las vacantes, con base al concurso.

5. R3. Si no hay certificación de municipios, es el departamento el que nombra, traslada, paga a los docentes y al personal administrativo, y de servicios generales, el nominador.

4. D3. Brindar capacitación permanente los docentes y directivos. Definir, diseñar y establecer instrumentos y mecanismos para la calidad de la educación. Administrar los recursos cedidos por la nación por el buen desempeño de docentes y alumnos. Elaborar y ejecutar los planes de trabajo.

4. D5. El departamento le corresponde mantenimiento, construcción, dotación y actualización de docentes, apoyo, seguimiento y evaluación al igual que manejo de personal.

El municipio por su parte brinda el apoyo al personal docente, y la gestión de la institución educativa entorno a las políticas de mejoramiento.

3.1. Básicamente, apoyo a la cualificación del personal y directivo, proponer en los términos de la ley, la planta de personal docente y proponer situaciones administrativas de directivos y docentes.

4. R1. A los municipios les corresponde por intermedio de los convenios en el departamento el nombramiento de los administrativos y lo percibo deficiente, puesto que desde el municipio no poseemos este personal tan necesario para el funcionamiento de las instituciones.

3. D2. El municipio nombra el Secretario de Educación Municipal, quien implementará los programas planeados por la alcaldía y servirá de apoyo en el engranaje educativo. "A veces se torna inoperante".

3. D3. Velar por el buen mantenimiento de la estructura física y dotación de material didáctico para mejorar la calidad educativa y locativa. Dar a conocer el presupuesto asignado al municipio para la educación oportuna a la sociedad y padres de familia para que puedan elegir la mejor educación para sus hijos.

3. D7. Cuando está certificado le corresponde, trasladar docentes de acuerdo con la necesidad del servicio y administrar los recursos financieros, con respecto a las plantas físicas y materiales.

A la institución educativa le compete prestar el servicio educativo con calidad, presentar informes acerca de las necesidades y anomalías.

3. R1. La administración de talento humano se hace con base a la Ley 3020 y teniendo en cuenta el número de estudiantes por grupo y su especialidad.

- 3. R2. Realizar la gestión directiva en conjunto con otro tipo de gestiones: Administrativa, académica y comunitaria. Ejecutar las políticas del MEN de acuerdo con las directrices del ente territorial educativo.
- 3. R3. Racionalizar y aprovechar al máximo los recursos, apoyar los procesos de capacitación y la ley permite seleccionar el personal, de acuerdo con el perfil que exige la institución, lo cual no se cumple.
- 4. D2. A la institución le corresponde la estructuración de PEI, manual de convivencia, plan de estudios, evaluación institucional.
- 4. D4. A las instituciones educativas les corresponde ejecutar todo el proceso educativo de enseñanza aprendizaje y procurando la permanencia de los estudiantes.
- 4. D6. Institución educativa: Informar sobre anomalías que se presentan con respecto al talento humano.

La descentralización educativa ha traído influencias positivas en la administración del talento humano en lo que tiene que ver con la racionalización de los recursos y la optimización del mismo.

- 2.1. Desarrollar nuevos modelos gerenciales en la institución educativa y permitió la mejor autonomía para direccionar el componente humano hacia la mejor organización, procurando la estabilidad y permanencia en áreas de formación y cualificación en el currículo a partir de cualificación del talento humano.
- 2. R2. Ha permitido racionalizar los recursos físicos, financieros y humanos en cada institución, permite coordinar los programas a través de las diferentes instancias de los entes territoriales.
- 2. R3. Hay aspectos positivos en la medida que hay más fácil acceso a los recursos, por lo menos a la gestión de los mismos, la politiquería impide que sea algo eficiente
- 2. D1. Ha permitido que las personas se desempeñen según su profesión y necesidad del servicio, haciendo buen uso del talento humano (sus recursos).
- 2. D4. Donde la administración de recursos se hace en forma transparente, sin politiquería ha dado buen resultado.

La administración del talento se ha hecho de manera transparente mediante este proceso, sin embargo para algunos aún persiste la presencia politiquera en la dirección del proceso educativo, al igual que las reubicaciones han repercutido en el desmejoramiento de la educación

- 2. R1. Personalmente creo que ha influido negativamente puesto que a nivel del personal han desaparecido plazas necesarias en las instituciones como son: Psicorientadoras, educación física, primaria, apoyo pedagógico.
- 2. D3. Ha conllevado a liberación de docentes afectando económica, moral, familiar y socialmente haciendo que la calidad educativa se deteriore cada vez más.
- 2. D5. Me parece que ahí se ve más la política metida en el cuento y hay situaciones difíciles de manejar de acuerdo con el político de turno.

- 2. D6. Otros que sólo piensan en lo personal, mas no en lo colectivo (lo expreso por mi experiencia como rectora encargada).
- 2. D7. En una forma un poco negativa, porque se ha recortado mucho personal en las instituciones, especialmente plazas como: psicorientación, apoyo pedagógico y educación física en primaria.
- 2. D11. Creo que negativamente, pues si como está ya la educación ha desmejorado, no me imagino a nivel regional y municipal.

En el municipio se logró una mayor estabilidad, organización y respeto por las normas jurídicas, se acabo el manejo de la politiquería en la dirección de la educación

- 6.1. Mejor estabilidad, mayor organización, respeto por las normas jurídicas y conceptos jurídicos al respecto, se acabo con la politiquería, respeto por la autoridad, la dirección de núcleo.

En la institución educativa se ha dado la ubicación del personal teniendo en cuenta su trayectoria y el municipio de origen, además se ha logrado ejercer un mayor control sobre el talento humano.

- 6. R2. Socialmente ha permitido la ubicación de profesores y directivos en los municipios de origen o de trayectoria municipal. Ha dado cumplimiento para ofertar servicios educativos con criterios de equidad para a comunidad educativa.
- 6. R3. Permite mantener un control y conocimiento más permanente sobre el talento humano.

Aunque la falta de algunos docentes, aún se presenta lo mismo en administrativos y personal de servicios generales.

- 6. R. La falta de psicorientación, ha traído consecuencias al igual que de los administrativos y servicios generales.

En el desempeño profesional una de las implicaciones positivas, es que se han tenido en cuenta los perfiles y especialidades de los docentes en el cumplimiento de su labor.

- 5. D2. Se tiene en cuenta la preparación y especialidad del docente para su desempeño y ubicación.

Las dificultades presentadas en el desempeño profesional se relacionan con la llamada necesidad del servicio, en la cual se es tenido en cuenta sólo al profesional y se desconoce las necesidades como persona provocando choques e inestabilidad en los docentes.

- 5. D1. Al tener en cuenta la profesión y no la persona, hemos sido ubicados sin tener en cuenta lo personal; si no la necesidad de servicio y la estabilidad de la persona inciden en su desempeño para la “educación integral”.
- 5. D3. Hacer traslados inconsultos, afectando al docente en todos sus derechos.
- 5. D4. La administración de talento humano en mi vida profesional o mejor en mi desempeño profesional no ha tenido implicaciones relevantes.

- 5. D5. En ocasiones es difícil en situaciones por los lugares de trabajo y la dificultad en la comunicación.
- 5. D6. Como rectora encargada tuve buena experiencia con los docentes aunque se presentaron algunas dificultades (numeral 2)
- 5. D7. Los constantes movimientos que hacen de docentes de una institución a otra, esto no son convenientes para los estudiantes y para los mismos docentes.
- 5. D9. No se tiene en cuenta la profesión, ni títulos referentes a la docencia al igual que el sitio de procedencia.

En las instituciones educativas los rectores cumplen la función de administrar el talento humano, dicha labor tiene en cuenta las directrices que al respecto existen

- 8. R1. Teniendo en cuenta la normatividad y las necesidades en las sedes, para la asignación de docentes, con dificultad en los administrativos.
- 8. R2. Rol: gerencia del talento humano y se utilizan herramientas en servicio, capacitación en servicio, planeación participativa y monitoreo, servicios docentes y educativo, gestión directiva en talento humano.
- 8. R3. Es un papel de acompañamiento de liderazgo, asesoría y de dirección. Se realiza a partir de mantener optima comunicación, asesoría y acompañamiento a los proceso institucionales

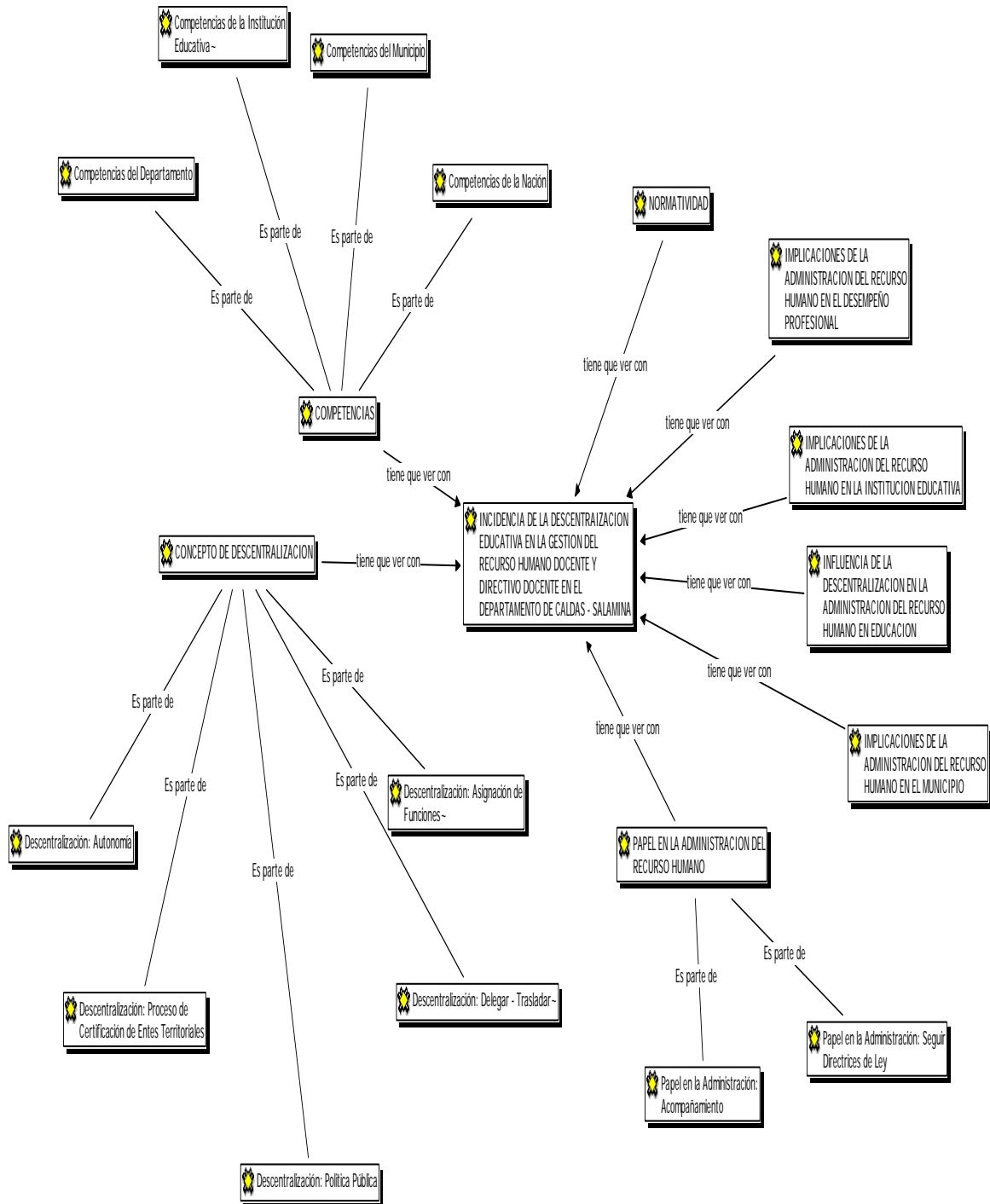
El marco normativo de la administración del talento humano permite orientar la labor de los diferentes actores educativos, teniendo en cuenta lo estipulado en las leyes.

- 7.1 Decreto de carácter nacional y Decretos reglamentarios: 2277 del 79, 1278 del 2002, Ley 715 del 2001, 3120 del 2002, 1850 del 2001, 230 del 2002, Constitución nacional del 91, Ley 7111 del 93, Ley 91 del 89, si conozco todo el manual en el municipio sobre el talento humano en la educación.
- 7. R2. Ley 115 de 1994, Ley 715 de 2002, Ley 734, Decreto 1869, Decreto 1850, Ley 100, Decreto 2277/79, Decreto 1278/2002.
- 7. R3. Ley 715, Ley 115, Decreto 1860.

En el municipio de Risaralda la descentralización en la administración del talento humano en educación ha ocasionado influencias, como la poca atención en los perfiles de los docentes al momento de realizar la selección y nombramiento del personal, al igual que se sigue el manejo politiquero de muchos de los aspectos relacionados con educación.

Como positivo se reconocen las posibilidades de acceder a capacitaciones y asesorías relacionadas con el servicio educativo, la racionalización de los recursos físicos, humanos y económicos ha contribuido con la optimización y uso adecuado de los mismos con el fin de mejorar la calidad educativa.

5.17 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE SALAMINA



En la conceptualización acerca de la descentralización educativa; en el municipio de Salamina se tienen varios puntos de vista acerca de éste, uno de ellos se refiere a que por medio de dicho proceso se asignan funciones a los departamentos, municipios e instituciones educativas con respecto al manejo y administración de los talento humano, financieros, entre otros.

1.1. A través de la Ley 715: Establece funciones para departamentos, municipios e instituciones educativas en los aspectos de funciones y manejo de recursos y competencias. La Secretaría de Educación Departamental hace seguimiento a los municipios y a las instituciones en el proceso de descentralización.

1. D43. Mediante este proceso la nación asigna funciones y obligaciones, a los departamentos y municipios, que se centran en mejorar el logro de metas de cobertura, calidad y eficiencia del servicio de educación.

La descentralización educativa relacionada con la posibilidad de adquirir cierta autonomía en la administración de los recursos destinados para la educación, que antes solo era competencia del ente nacional, dicha autonomía depende en gran medida de la condición del municipio, es decir si es un ente certificado o no certificado.

1. D3. Es la autonomía que se le ha dado a ciertos entes oficiales en el manejo de los recursos significativos y el talento humano en el aspecto de la educación.

1. D26. Proceso mediante el cual las entidades territoriales de órdenes departamental, municipal y distritos, asumen competencias para administrar, vigilar, organizar, prestar el servicio educativo, distribución de recursos del sistema, planificar y dirigir.

1. D33. El proceso de descentralización educativa, pretende generar escenarios diferentes en el sistema educativo colombiano, permitiendo el desarrollo autónomo de la región colombiana y otorgando asimismo un manejo más real y racional de los recursos utilizados en su desarrollo.

1. D37. El gobierno nacional le da a los departamentos y municipios, la posibilidad de implementar acciones educativas administrativas. ¿Será que en Colombia se quiere entregar totalmente el manejo de los colegios a los padres de familia? ¿Que nombren rector, maestros y paguen?

Esta condición de municipios certificados está estrechamente relacionado con la descentralización educativa, pues dichos municipios son los que adquieren la verdadera autonomía en la toma de decisiones acerca de la educación, y tienen mayor participación en lo relacionado con ésta, en el caso de Salamina, este es un municipio que no es certificado.

1. R1. Si y consiste en que todos los actos administrativos y talento humano y financieros son de carácter departamental y/o municipal, si se encuentra certificado.

1. D1. Entrega de recursos educativos a los municipios de departamentos certificados.

1. D34. Consiste en la aplicación de la Ley 115 donde los municipios que tienen más de 100 mil habitantes quedan certificados y los recursos llegan

directamente al municipio o región, que son los nominadores y pueden mover el personal dentro de los municipios.

1. D42. Es que cada municipio certificado, asume con independencia el presupuesto para los costos educativos. Suministro de elementos. Asimismo, la descentralización consiste en el proceso por el cual, el gobierno nacional delega y traslada ciertas funciones que antes le correspondían a los entes departamentales y municipales, dichas funciones se relacionan con el manejo de los recursos y la autonomía en la toma de decisiones concernientes con la educación.

1. R2. Consiste en delegar paulatinamente a los municipios, previa acreditación, el manejo del sistema educativo con autonomía local. Hasta el momento se han delegado algunas funciones a los alcaldes, rectores y directores

1. D4. Consiste en delegar en algunos entes regionales, ciertas funciones de carácter educativo, en lo que compete a lo administrativo y financiero y concede cierta autonomía.

1. D9. El gobierno central deja de hacer aportes generales a la educación y las entidades territoriales, son las que deben hacer esta función, de acuerdo con la cantidad de estudiantes.

1. D13. Delegar poder y autonomía al departamento y al municipio para administrar el servicio estatal de educación.

1. D17. El gobierno delega parte de sus funciones económicas y financieras; además sobre educación al departamento y a los municipios.

1. D24. Delegación de ciertas responsabilidades por parte del gobierno central, en el manejo de la educación en los departamentos, municipios.

La descentralización, es vista como la Política Pública, que busca la modernización del sistema educativo, para contribuir con el mejoramiento del servicio, teniendo en cuenta los diferentes niveles que participan en ella y las necesidades que se expresan.

1. R5. Es una decisión política y técnica del Estado, se expresa en política pública y estrategia de modernización del sistema educativo con el fin de legitimar el poder local y regional y contribuir con el desarrollo de políticas estratégicas y sectoriales, en la aplicación de las políticas plasmadas en los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos.

1. D27. El proceso de descentralización educativa, consiste en la aplicación de la Ley 715 del 30 de julio del 2003, donde se inicia la racionalización de docentes y la creación de las diferentes funciones.

1. D28. Obedece a la propuesta del constituyente de 1991 de fortalecer las democracias locales a través de descentralizar la salud, educación, saneamiento básico y procesos de inversión en infraestructura.

Los diferentes niveles que participan en el sector educativo, adquieren unas competencias específicas en el manejo y administración del talento humano, a la nación se le reconocen las competencias de asignación del talento humano teniendo en cuenta la normatividad que existe al respecto (Decreto 3020).

5.1 La nación: Asignar los recursos para el nombramiento de directivos, docentes y administrativos. Asignar la planta de cargos a los departamentos e instituciones educativas de acuerdo con el Decreto 3020

Al departamento se le reconocen las funciones de trasladar a los docentes teniendo en cuenta los criterios que al respecto existen.

4.1. Velar por la capacitación y actualización. Trasladar a directivos, docentes y auxiliares, administrativos (misionales – no misionales) teniendo en cuenta criterios técnicos y humanos. Nombrar al personal que se requiera con base en la relación técnica establecida en el Decreto 3020 y la planta de cargos asignada al municipio y cada institución educativa.

De igual manera al departamento le corresponde administrar el talento humano, velar por que se cumpla con la prestación del servicio de manera gratuita y con cobertura a toda la población colombiana en términos de equidad; también le corresponde establecer una relación estrecha con el municipio para mantenerlo informado acerca de cualquier necesidad y atenderla de manera oportuna.

5. R1. Administrar los recursos del Sistema General de Participación y hacer que sean eficientes, efectivos y pertinentes.

5. R4. Se les atribuye la Ley 715 en dos artículos 5,6 y 7. La distribución del personal docente y administrativo no responde a las necesidades reales, en las instituciones no se tiene el personal necesario para una educación de calidad.

5. R5. El departamento, por su cercanía y afinidad, cumple una relación más estrecha con sus municipios. Sus funciones son básicamente administración, coordinación, control y complementariedad, la nación define y aplica políticas generales que incidan en este sector.

5. R6. Nombrar los docentes y administrativos para la buena marcha del establecimiento con miras a una eficacia y calidad total en la institución.

5. R9. Administrar la planta de personal cedida por la nación. Capacitación a docentes. Distribuir en forma equitativa la planta de personal. Ejercer control, vigilancia y evaluación.

El departamento debe cumplir con los lineamientos de orden nacional para desempeñar sus funciones, la prestación de asistencia técnica, educativa y financiera a los municipios,

4. D6. Prestar asistencia técnica, educativa, financiera y administrativa a los municipios; administrar y responder por el funcionamiento, oportunidad y calidad de la información educativa departamental y suministrar la información a la nación en las condiciones que se requieran

4. D10. Departamento: Mantener estable la planta de personal y hacer traslados por necesidad del servicio velar por el buen funcionamiento de las instituciones educativas, pago de los salarios a maestros

4. D17. Las competencias que le corresponden al departamento y a la institución son: Brindar programas de asesoría, capacitaciones, gestionar y competencias cognitivas, propositivas, comunicativas y participativas.

- 4. D28. El departamento con los municipios no certificados hace las mismas opciones que el municipio, planes de mejoramiento.
- 4. D34. Al departamento le corresponde apoyo a las instituciones, como capacitación aportes para tecnología y a la institución le corresponde acoger las capacitaciones, desplegarlas a todos los docentes, velar por la cobertura (Número de estudiantes, matrícula, deserción) calidad (pruebas saber, ICFES) y eficiencia (manejo de presupuesto y planes de mejoramiento tanto para la calidad como para la eficiencia).
- 4. D42. Al departamento informar oportunamente todas las disposiciones ministeriales en lo referente a los proyectos emanados desde el distrito capital.
- 4. D43. El departamento distribuye plantas de personal entre los municipios de acuerdo con los criterios de población atendida y por atender.

El municipio tiene unas competencias en cuanto al manejo de los talento humano en educación, al no ser Salamina un municipio certificado sus competencias son pocas y por ende no son evidentes para algunos actores educativos.

- 3. D8. Como pertenecemos a un municipio no certificado, aun no se perciben las competencias correspondientes y como además, estamos en un corregimiento, no somos muy tenidos en cuenta por parte de la administración municipal.
- 3. D43. Por ser un municipio no certificado tiene la competencia de trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas, vigilar e inspeccionar todo lo relacionado con la calidad, cobertura y eficiencia.

Por esta razón las competencias asignadas al municipio son pocas y se ven limitados, pues aún se sigue dependiendo de lo estipulado por el departamento.

- 4. R5. Son muy pocas y limitadas, porque aunque existe como ente territorial administrativo, dentro de la actual estructura educativa no se encuentra certificado y depende en gran parte de la gobernación o departamento de Caldas
- 3. D1. No hay divulgación del rubro para educación.
- 3. D33. En nuestro municipio, básicamente podemos decir que las competencias, con relación a la administración de los talento humano, son pocas, ya que se depende del departamento en esta parte por ser certificado, el municipio efectúa un acompañamiento en la parte administrativa y financiera.
- 4. R1. Los de Ley 715, pero en Salamina no se nota la efectividad de ellos.

En general, se reconocen como competencias del municipio las que se encuentran consignadas en la Ley 715, en cuanto al manejo del talento humano, entre las cuales se destaca la competencia de traslados y cumplir con los mandatos de cobertura, equidad y calidad de la educación.

- 3.1. Velar por la capacitación, presentar propuestas y sugerencias sobre reubicaciones y traslados dentro del municipio con base en criterios técnicos (Decreto 3222), velar por el cumplimiento de las funciones asignadas a directivos, docentes y auxiliares administrativos, asignados a las instituciones y centros educativos.

4. R4. Igualmente, los asigna la Ley 715, la más significativa es la de traslados y todo se ha hecho en concertación con los directivos docentes y la Secretaría de Educación Departamental.

3. D26. Conforme a las facultades de la Ley 115 y la Ley 715; administrar las instituciones educativas, el personal docente y administrativos de los planteles con sujeción a la planta de cargos; realizar y efectuar nombramientos; promover los ascensos y efectuar traslados; al aspecto más vulnerable de estos es con los municipios certificados que deberán pagar la nómina del personal.

3. D27. Las competencias que le corresponde al municipio con relación a la administración de talento humano son: Aplicación de la Ley 715, mayor cobertura, equidad y calidad, distribución equitativa de los recursos, toma de decisiones.

Una de las competencias que le corresponde al municipio es la ubicación del personal docente en las diferentes instituciones educativas, teniendo en cuenta el número de estudiantes matriculados y la necesidad del servicio.

4. R2. Es de competencia municipal, la ubicación del personal docente nombrado si no es certificado y el de selección y nombramiento si lo es.

4. R6. No, creo que debe nombrar aquellos administrativos, que necesite la institución para su buen funcionamiento y poder cumplir con la exigencia de la calidad que tanto solicita la Secretaría de Educación.

3. D9. Traslados de docentes y reubicación de los mismos. Tener presente la estadística de los estudiantes.

3. D21. Asignar al docente según la necesidad del servicio, vigilar el cumplimiento de su función y proveerle a través del establecimiento educativo las condiciones mínimas de trabajo digno.

3. D24. Traslados entre instituciones educativas, convenios entre instituciones, fusiones.

3. D25. Traslado y ubicación de docentes y administrativos en la localidad, falta voluntad política para una mayor eficiencia.

3. D36. Ubicación y reubicación de docentes y planta de personal, como todo el proceso de racionalización: Absurdo.

Al realizar la ubicación del personal docente debe distribuir los recursos de una manera equitativa en todas las instituciones educativas, procurando atender la cobertura de todas ellas.

3. D42. Distribuir el talento equitativamente para el mejoramiento educativo y dotación locativa en las diferentes instituciones, tanto del área urbana como rural, a la vez velar por que todos los estudiantes cuenten con los profesores necesarios en dicho proceso educativo.

3. D34. Aquí se tiene en cuenta el Sistema General de Participación, en el caso de nuestro municipio se distribuye en el transporte escolar, restaurante, apoyo a las instituciones en algunos casos servicios públicos, y la banda estudiantil, entre otros.

3. D35. Distribuir el talento equitativamente para el mejoramiento educativo y dotación locativa en las diferentes instituciones, tanto del área urbana como

rural, a la vez velar por que todos los estudiantes cuenten con los profesores necesarios en dicho proceso educativo.

3. D40. Velar porque las instituciones educativas tengan la planta de personal suficiente, que se respeten y conserven los deberes y derechos de los estudiantes.

Asimismo, la administración de la planta de personal que tiene a su cargo, mantener informado al departamento sobre los procesos que se desarrollan.

4. R8. Administrar la planta de personal a cargo, en lo que tiene que ver con traslados entre instituciones. Suministrar la información requerida al departamento, específicamente a la Secretaría de Educación Departamental.

4. R9. Administrar la planta de personal, ejercer la inspección, vigilancia, supervisión y evaluación de la planta de personal, nombrar docentes teniendo en cuenta las necesidades de la región (no se cumple).

3. D12. Dirigir, planificar y restar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad en los términos definidos en la presente ley.

Administrar y distribuir los recursos financieros provenientes del sistema integral de participación, destinada a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado.

3. D5. Asistencia técnica dirigida y planificación educativa, financiera administrativa, lo mismo que distribuir en los establecimientos educativos de sus jurisdicciones los recursos financieros provenientes del sistema integral de participación.

3. D44. Administración del personal docente y directivo conforme a la planta de personal definida, ejecución de planes y programas para el mejoramiento de la calidad y la cobertura, evaluación y control, organización de las instituciones conforme a las plantas asignadas y apoyo al desarrollo de éstas.

El municipio debe atender el mandato de cobertura para lo cual debe garantizar los docentes para cada una de las instituciones educativas, procurar porque la educación llegue a todos los lugares y al mayor número de población escolar.

3. D29. Dar cobertura con docentes a los diferentes centros educativos

3. D30. Propender por la calidad y cobertura las políticas de racionalización sean justas y darle funcionalidad a la Jume.

3. D38. Manejar talento humano y económicos para garantizar una cobertura total y mejora de la calidad de la educación.

3. D39. Velar porque las instituciones tengan apoyo de la Secretaría de Educación, que la educación llegue a todos los lugares, actualizar a los docentes en materia educativa.

La evaluación del desempeño es otra de las competencias del municipio, evaluar a los rectores, los docentes directivos, además de ejercer control y vigilancia supervisión de la educación.

3. D14. Evaluar el desempeño de docentes y directivos docentes, traslados, administrar ascensos, vigilar y supervisar la educación en su jurisdicción.

- 3. D18. Las competencias son evaluar a los rectores y docentes su desempeño; inspeccionar y supervisar la educación en su jurisdicción y prestar asistencia técnica y administrativa en las instituciones educativas.
- 3. D23. Evaluar el desempeño de rectores y directores, y de los docentes directivos de conformidad con las normas vigentes, distribuir entre los municipios los docentes, directivos y empleados administrativos, de acuerdo con las necesidades del servicio de conformidad con el reglamento.
- 3. D19. Mantener la cobertura y propender por su ampliación, evaluar el desempeño de rectores, directivos y directivos docentes. Ejercer inspección, vigilancia y supervisión de la educación en su jurisdicción. Prestar asistencia técnica y administrativa a las instituciones educativas y valoración de logros.

Se le reconoce al municipio las competencias laborales, financieras, participativas que contribuyen con buen funcionamiento de la educación, aunque algunos actores educativos consideran que estas competencias no están siendo cumplidas como se debería hacer y por lo tanto no posibilitan la calidad de la educación.

- 3. D15. Competencias laboral, financiera, participativa, las percibo como el desempeño la participación, la forma como se financian para el buen desarrollo de la educación en las diferentes instituciones.
- 3. D16. Competencia de participación, esta relacionada con lo laboral y las financieras, muy lentas o negativas en su cumplimiento.
- 3. D17. Las competencias que le corresponden al municipio con relación a la administración de talento humano de la educación, son el desempeño de acuerdo con las necesidades y eventos realizados en cada institución, participación laboral y financiera.
- 3. D22. Al municipio en este momento le corresponde las competencias: participativas, financieras, laborales y se percibe de acuerdo con las necesidades y eventos realizados en cada institución del ámbito municipal.
- 3. D2. Al municipio le corresponde las competencias laborales, financieras, participativas y su desempeño se da de acuerdo con los eventos realizados en cada institución y a nivel municipal.

Los municipios tienen la facultad de candidatizar personas para algunos cargos de tipo administrativo o docente, pero es de reconocer que en muchos casos dichas listas no son objetivas y obedecen a criterios e intereses manejados por otras personas.

- 3. D3. Enviar listas de personas para cargos relacionados con la educación y la administración, en algunos casos no se percibe objetividad en la elección de los candidatos (política).
- 3. D4. Una de las competencias consiste en candidatizar personas para algunos cargos de carácter administrativo o relacionado con la docencia, en ciertos casos no hay objetividad para la elección de esos candidatos.

El municipio debe gestionar los procesos de capacitación y actualización del personal docente, teniendo en cuenta las diferentes áreas del conocimiento, además debe hacer público en qué se invierten los recursos destinados para la educación en el municipio.

- 4. R3. Gestionar la capacitación para los docentes del municipio atendiendo las diferentes áreas del conocimiento. Se han realizado en forma oportuna y con cobertura total.
- 3. D11. Divulgar o hacer público el contenido de los diferentes rubros destinados a la educación. Hay deficiencias en la administración y mantenimiento de las instalaciones de los planteles educativos.
- 3. D32. Brindar capacitación oportuna en cuestiones que propendan por el mejoramiento académico, información oportuna y veraz en cuestiones de resoluciones, curriculares y decretos.

Algunas de las competencias que le corresponden al municipio son vistas como desfavorables, pues se benefician los intereses de unos pocos, o en muchos casos se depende exclusivamente de lo emanado por el departamento.

- 3. D37. Reubicaciones no convenientes de docentes y administrativos, pues entorpecen el vivir de una institución educativa: no hay voluntad política, se siguen ejecutando disposiciones departamentales.
- 3. D31. Porque la administración de los recursos no estimula a los docentes con relación a la misma racionalización.

En las instituciones educativas las competencias se relacionan con garantizar la cobertura de la educación, cumplir con los lineamientos y optimizar los recursos con los que cuenta, con el fin de darle mayor calidad a la educación.

- 3. R1. Docentes, personal administrativo, alumnos, padres de familia y comunidad: Vinculados a cada una de las áreas de gestión de la institución. Administrar los recursos de la gratuidad, transporte escolar y dotación.
- 3. R7. Mirar el perfil de los docentes para entregar carga académica. Orientar el PEI, adoptar el currículo, organizar horarios, jornadas escolares, se lleva a cabo concertando con los docentes, en talleres pedagógicos, etc.
- 3. R8. Distribución de grupos y carga académica: por medio de la coordinación académica, atendiendo criterios técnicos de educación especializada o experiencia en el manejo del área de cada docente. Asignación de funciones específicas de acuerdo con el cargo (docente, coordinador, administrativo, operativo). Seguimiento y control del personal a cargo (evaluación de desempeño).
- 4. D23. A las instituciones educativas: combinaran los recursos para brindar una educación de calidad, la evaluación permanente, el mejoramiento continuo del servicio educativo y los resultados del aprendizaje en el marco de su Programa Educativo Institucional.
- 4. D32. Institución educativa: Propiciar espacios para las diferentes capacitaciones. Dar a conocer en forma oportuna y veraz circulares emanadas de la Secretaría de Educación Departamental.

El proceso de descentralización educativa ha traído influencias en la administración del talento humano, las influencias positivas se relacionan con la adquisición de cierto grado de autonomía en el manejo de los recursos, del mismo

modo se hace un aprovechamiento y uso más óptimo atendiendo a las necesidades del servicio.

2.1. Las instituciones educativas tienen autonomía para el manejo de los talento humano dentro de la institución (fusiones); asimismo, los rectores y directores teniendo facultades para racionalizar el talento humano y profesionalizar la planta de cargos dentro de las fusiones.

2. R3. Ha influido en forma positiva porque los diagnósticos quedan más precisos, mejor identificadas las causas y las consecuencias de los proyectos que se estén adelantando, a estos se les puede hacer un seguimiento más puntual, velar por el cumplimiento de la educación a nivel departamental en todos sus niveles.

2. D26. Fortaleza: Generar identidad en la región y promoción del talento humano. Planear y ejecutar proyectos de mejoramiento. Implementar programas de cobertura y calidad; conocimiento mas profundo de la realidad.

2. D34. Apenas se tiene conocimiento de ello, se cree que hay más estabilidad de los docentes que están en este proceso, aquí se tiene en cuenta la cobertura específicamente y cada institución recibe recursos teniendo presente el número de estudiantes por docentes, lo que ha creado problemática en los últimos años.

2. D39. Ha facilitado el acceso a las ayudas educativas. Abre espacio a la participación comunitaria. Genera distribución de responsabilidades y facilitan comparación de procesos entre países.

2. D44. La política de reorganización de la planta de personal, racionalización del sistema, ha permitido fusionar establecimientos, liberar docentes con base en las tasas de docentes por alumnos, establecer planes de evaluación y mejoramiento para las entidades e instituciones.

Sin embargo, se presentan aspectos negativos que han influido en la administración del talento humano, hay para quienes no se hace evidente el manejo de los recursos, o no se han interesado por conocer cómo se realiza dicho proceso.

2. R6. Ignoro tales procesos, no sé su comportamiento no le he dado suficiente importancia.

2. D41. El presupuesto educativo, no me he dado cuenta en qué lo han invertido.

El proceso de descentralización influye en el estado emocional de los docentes, se considera que ha generado caos y angustia, pues los cambios que demanda el proceso son muy rápidos y lesiona los intereses personales y laborales de docentes, directivos y administrativos, lo cual va en detrimento de la calidad de la educación.

2. R5. Negativamente, porque el bienestar docente se ha visto lesionado y por ende se reduce el estado anímico y con ello el rendimiento deseado.

2. R7. Se ha presentado un caos general por el proceso de fusión de los establecimientos y racionalización docente.

2. D38. Genera caos, angustia en docentes e instituciones y se ha exigido cambios inmediatos en la administración municipal, departamental y nacional con el objetivo de invertir menos en educación.

Con la política de racionalización de los recursos de la educación, previstos con la descentralización educativa, aumentó el número de alumnos y disminuyó el número de docentes, por ende la relación estudiante – docente cambió, lo que perjudica la calidad de la educación, pues se presentan conflictos entre los docentes y las instituciones, por el manejo arbitrario y reubicaciones inconsultas que se hacen y las cuales los afectan directamente.

2. R8. Negativamente, ya que el proceso de racionalización, aunque hizo unas correcciones en la planta de personal, aumentó el promedio de alumnos y docentes, en detrimento de la calidad educativa: “la educación en masa no es buena”.

2. D4. Ha influido al impartir algunas directrices o parámetros que se deben tener, en cuanto el proceso de racionalización del talento humano. La descentralización administrativa algunas veces le da un manejo político a algunas decisiones.

2. D5. La educación descentralizada, pretende someter la oferta y la demanda en condiciones de desventaja frente al sector privado. Esto garantiza la congelación y reducción de la planta de personal, manteniéndola en condiciones de inestabilidad laboral.

2. D6. La descentralización educativa afecta la planta de personal, los procesos de racionalización generan conflictos en las instituciones y ha influido la politiquería, en el ejercicio de la labor docente.

2. D33. La descentralización educativa ha sido traumática, en cuanto a la administración de los talento humano se refiere, por una parte generó un nivel de libertad de acción de las instituciones educativas, pero por otro lado se han lesionado muchos de los derechos, especialmente los laborales.

Este cambio en la relación de alumno – docente se ve reflejado en los niveles de hacinamiento que se presentan en las aulas, pues atendiendo al mandato nacional de mayor cobertura, los docentes se han visto afectados pues en ocasiones liberan plazas, ya que considera, que no se necesitan tantos docentes para atender el número elevado de alumnos por aula.

2. D10. Es un mayor hacinamiento de alumnos en las aulas de clase. La que tiene como consecuencia el que sobren docentes.

2. D11. Desmejoramiento en la prestación del servicio o diferentes servicios, tanto internos como externos del sector educativo, notándose la falencia, de aspectos operativos como administrativos, que el desequilibrio en la adjudicación de recursos.

2. D15. Contribuyó con la baja calidad de la educación, ya que el déficit de docentes, para el número de estudiantes que se debe tener como estándar, para dar cumplimiento a la ley, no es lo más indicado, ya que hoy en día encontramos niños hacinados en las aulas.

2. D18. Hace que la educación sea de baja calidad debido a la exigencia de número de estudiantes, que se deben tener en el aula, poco adecuada para

el desarrollo de un buen trabajo. También la racionalización que trae el sistema.

2. D19. Para mí ha convertido en hacinamiento del talento humano, hay escasez del talento humano estudiantil y docente. Considero que ha sido negativa la calidad de la educación y mediocre por la masificación.

2. D23. Con la descentralización educativa el gobierno se ha dedicado a congestionar las aulas de clase y a mermar la nómina, a través de las fusiones de los establecimientos educativos.

De igual manera, no se tienen en cuenta las necesidades reales de las comunidades educativas y la atención que se les presta es muy restringida para el tipo de necesidades que se presentan, además es evidente la falta de compromiso debido a los pocos recursos que se tienen para atender todos los requerimientos.

2. R9. No se tiene en cuenta las necesidades de la región o local. Los municipios no tienen los recursos económicos. Poco compromiso por parte de los alcaldes.

Traslados que crean traumatismo. Legalidades inútiles

2. D1. Falta de equidad.

2. D16. Muy restringida la atención a las necesidades básicas y grandes de las instituciones educativas.

Esta ausencia de talento humano y financieros destinados para la educación afectan la calidad de ésta, si bien los recursos existen, la intervención de muchos niveles hace que se destine en lo que no es necesario, por el mismo desconocimiento de las necesidades, por falta de diagnósticos que permitan hacer el uso adecuado de los recursos, en donde realmente son necesitados.

2. D17. No existe una buena calidad de la educación debido a la escasez de talento humano y financieros.

2. D26. Debilidades: pérdida adquisitiva y real de recursos financieros, que antes se obtenían por el situado fiscal, ahora por el Sistema General de Participaciones.

2. D40. La influencia en las entidades educativas no ha sido muy positiva en cuanto a la carencia de recursos y técnicos en gran escala, como sí puede ser en las capitales; los recursos, pasando por tantas manos terminan por quedar en muy pocas y no llegar a las partes que más las pueden necesitar.

2. D2. Ha influido en la baja calidad de la educación, ya que los recursos son escasos, para cubrir las necesidades encontradas.

Para los docentes del municipio de Salamina otra de las influencias negativas y que los afecta directamente por la racionalización del talento, es la desestabilización laboral, pues los recursos son destinados de acuerdo con las necesidades de las instituciones desatendiendo otros aspectos. La educación a mayor cantidad de alumnos hace que se necesiten menos docentes, pues se asignan numerosos grupos de estudiantes a un solo profesor, de igual manera las fusiones y cierres de instituciones educativas producen el recorte de personal.

- 2. D8. Su influencia ha sido más negativa que positiva, porque los talento humano están distribuidos de acuerdo con las necesidades institucionales y no a la calidad del aprendizaje. Las exigencias de la relación alumno - maestro contribuyen con la desestabilización laboral de muchos docentes y la subutilización de muchas plantas físicas.
- 2. D9. Ha influido negativamente, pues la carga propuesta es demasiada y esto obliga a usar estrategias que apuntan al recorte de personal.
- 2. D43. Trajo consigo desestabilización laboral, fusiones, cierres de establecimientos y disminución de la calidad y la cobertura.

El proceso de descentralización educativa y la administración de los talento humano en educación, favoreció el manejo politiquero del mismo, el poder político influyó en la toma de decisiones que en últimas no ha beneficiado sino sus propios intereses.

- 2. D7. Ha permitido la implementación de la politiquería en el ejercicio de la labor docente. Mantiene inestabilidad en la planta de personal docente.
- 2. D13. Al evaluar el desempeño de docentes y directivos docentes, el poder político municipal, queda proclive a la politiquería.
- 2. D14. Evaluar el desempeño de docentes y directivos docentes y la implantación de la politiquería.
- 2. D28. Muy grave: las democracias locales no se han fortalecido porque la clase política en lo local, le importa la educación por el poder que les da y el manejo del clientelismo se apagó.
 - 2. D37 Negativamente, porque en aras de lo económico y lo político, el talento humano no se estimula.
 - 2. D42. Pero aún con el presupuesto de la nación dadas las condiciones de pobreza de los municipios en Colombia, este factor lleva a manipular procesos de reubicación docente.

Si bien son variadas las influencias negativas en la administración del talento humano, en el municipio de Salamina se reconoce que por medio de la autonomía regulada que se tiene, se han atendido las necesidades más apremiantes, además permiten que el municipio adquiera un grado mayor de responsabilidad en el manejo de la educación.

- 6.1. Muy positivas: se vivencia la descentralización puesto que los directivos, la administración municipal y la dirección de núcleo, tienen autonomía regulada para la administración de los talento humano, asimismo se aprende en el aspecto legal y normativo para el efecto.
- 6. R3. Se han manejado con austeridad, pero sin que falte donde se necesite se ha presentado reubicaciones; en algunos momentos ha creado pánico en los docentes pero es entendible, toda innovación trae sus implicaciones.

Aunque siguen presentándose situaciones que no benefician el municipio, como en es el caso de las reubicaciones del personal docente, la racionalización de los recursos, la demora en el nombramiento de docentes y el recorte de personal en áreas especializadas, sobre todo en la básica primaria.

- 6. R1. En ocasiones el personal docente y los recursos financieros no son suficientes para atender la institución.
- 6. R5. Como en todas las instituciones del país ha sido traumática y controvertida. La ubicación y definición del perfil de docentes y alumnos, de los primeros personalmente, ha determinado reubicaciones y redefiniciones de la práctica pedagógica ocasionando en múltiples casos problemas personales y/o familiares y laborales.
- 6. R6. Falta personal administrativo para poder desarrollar correctamente todas las actividades del plantel, se demoran demasiado para suplir las cargas académicas de los docentes que solicitan licencias.
- 6. R8. Años atrás se vivió el proceso de racionalización y en consecuencia: Se acabó el servicio de docentes en áreas especializadas para la primaria como: Informática, apoyo pedagógico, educación física. En secundaria, el promedio de alumnos por grupo aumentó y está en 42, lo que implica problemas disciplinarios y bajo rendimiento académico (educación masificada).
- 6. R9. Demora en la asignación de la planta de personal. Docentes nombrados sin tener en cuenta las necesidades de la institución. Poca autonomía para el desarrollo curricular. No hay equidad por parte del departamento y municipio para el nombramiento del talento humano requerido.

En el desempeño profesional se evidencian implicaciones positivas que tienen que ver con la ubicación pertinente de acuerdo con el perfil de cada docente, lo cual permite que se desempeñen en sus áreas reales de especialización. También, se brindan espacios para acceder a capacitaciones que mejoren la calidad educativa de las instituciones.

- 5. D2. Han brindado capacitación en el campo del desempeño frente a los cambios que influirán en la calidad de la educación.
- 5. D15. Nos mantienen informados y nos brindan capacitación con relación a los cambios que se efectúan en el sistema y de cómo orientar cada día, nuestra labor educativa.
- 5. D17. Actualizaciones sobre los nuevos sistemas de la educación, por medio de capacitaciones, talleres y asesorías.
- 5. D21 El actual modelo de administración del personal da autonomía a los municipios y a las instituciones educativas para reorganizar según sus criterios el personal docente adscrito al ente territorial
- 5. D24. Actualmente me desempeño en mi área de especialidad y con las funciones que corresponden a mi cargo.
- 5. D27. Innovación educativa, desarrollo de proyectos, administración de recursos, capacitación de docentes.
- 5. D40. Ha permitido el trabajo docente con las dotaciones de computadores y algunos textos para orientación de los currículos de enseñanza.

La racionalización del talento humano es uno de los aspectos que ha perjudicado a los docentes, ya que se ven afectados por el deterioro de su trabajo, en algunos casos el aumento de funciones y en otros la desestabilización laboral.

5. D4. La racionalización docente es una faceta de la administración del talento humano que ha influido en el desempeño profesional y por ende en la calidad educativa
5. D5. Con las políticas de gobierno se caracteriza un deterioro del empleo y mayor marginación de la sociedad. Elimina la educación pública, el régimen laboral y prestacional especial.
5. D26. Como consecuencia de las tasas de promedios de estudiantes por docente se aplica una racionalización del talento humano, generando inestabilidad laboral y profesional, marginando grandes sectores del acceso a la educación especial en el sector rural y hacinamiento en las zonas urbanas. De otra parte, se implementaron planes de mejoramiento de la calidad educativa que tienen un proceso administrativo más pertinente con las necesidades de las regiones y las instituciones, pero que atienden a parámetros y estándares masificadores y de meros resultados cuantitativos.
5. D28. Incertidumbre en la elaboración de proyectos ya que la posibilidad de movimiento no se le permite una continuidad, permanencia al docente y la institución tiene cada vez más necesidades, ya que la planta de personal puede y se ve afectada por esta política.
5. D30. Temores en lo relacionado con la racionalización y dudas en cuanto a la calidad y cobertura.

Este proceso genera en él docente inconformidades, angustias y estrés, no solo en el aspecto laboral sino emocional, pues no se tiene claro lo que va a suceder debido a los cambios presentados, éstos no son positivos, lo cual influye en el desempeño profesional.

5. D6. Las Nuevas políticas educativas están generando estrés y angustia ya que los estudiantes son los favorecidos y existe una necesidad urgente de hacer un estudio riguroso en todos los aspectos educativos, en busca de una calidad tanto de los docentes como de los estudiantes.
5. D9. Cada día debemos esforzarnos más en hacer aportes a la calidad de la educación, tener como eje central al estudiante, capacitación permanente y transmisión de las mismas al quehacer diario.
5. D20. La calidad no será la mejor, pues al no tener recursos equitativos disminuyen las capacitaciones en estatutos, leyes, en las áreas pertinentes de cada docente.
5. D23. Los docentes manifestamos un estrés exagerado, debido al fenómeno de la racionalización, donde hay menos docentes, pero más alumnos y más trabajo.
5. D33. Como docente los cambios no deberían afectar mi desempeño profesional, pero los cambios drásticos en el sistema administrativo educativo generaron zozobra en muchos aspectos de mi vida laboral, especialmente en la dignificación del ejercicio docente
5. D42. El manejo arbitrario y politizado del talento humano que no nos permite estabilidad laboral y emocional para el desarrollo eficiente de nuestro quehacer educativo.
5. D43. Inestabilidad laboral, desmotivación por el abandono de parte de las autoridades competentes, de una concepción de la educación como palanca del desarrollo económico y el verdadero valor del trabajo docente.

En la administración del talento humano en las instituciones educativas, los rectores cumplen la función de acompañamiento y orientación.

8. R1. Procurar siempre el mejor bienestar empresarial para quienes conforman y hacen parte de la comunidad educativa del Centro Educativo El Perro.

8. R2. El papel que desempeño es de acompañante y orientadora, con el fin de que cada una de las personas a mi cargo disfrute de su trabajo. Lo llevo a cabo con equidad, igualdad, tolerancia, cercanía y sobre todo, con el deseo de servir a los demás.

8. R3. Mi papel es sobre todo el de orientador demócrata. Como directivo, mi relación es buena con los docentes. Mi mayor preocupación ha sido la combinación de recursos para brindar una educación de calidad, evaluación permanente para conseguir el mejoramiento continuo del servicio educativo, en el marco del Proyecto Educativo Institucional.

Otro de los papeles que se cumplen es el de seguir directrices, es decir lo que la norma estipula en el caso de la administración de los talento humano en educación.

8. R6. Determinar las obligaciones y deberes del personal a mi cargo, reflexionando sobre la persona en sus problemas y cómo ayudarle sin que perjudique a la institución.

8. R7. Mirar perfiles, evaluar por desempeño y por competencias, ubicación de los docentes en las diferentes sedes, conceder permisos, dar oportunidad de capacitación

8. R8. Administrar el talento humano, según las disposiciones legales, atendiendo a las directrices del MEN y la SED. Generar ambiente de sana convivencia, bienestar y buen desempeño entre los funcionarios a mi cargo.

8. R9. Administrar la planta de personal asignada a la institución. Distribuir los docentes de acuerdo con su especialidad. Organizar la planta de personal teniendo en cuenta el promedio docente – alumno. Evaluar, controlar, vigilancia de la planta de personal asignada. Presentar ante el municipio y/o departamento, el proyecto de planta de personal requerida para la institución.

El conocimiento del marco normativo acerca de la administración del talento humano en educación es conocido y manejado por los actores educativos, lo que permite ser guía en la ejecución de sus funciones.

7.1 No estoy muy seguro. Creo que el Decreto 1850/2002, el Decreto 3020/2002, Ley 715/2001, son normas que hacen parte del marco normativo en mención.

7. R2. Ley 115 y decretos reglamentarios, resoluciones, acuerdos.

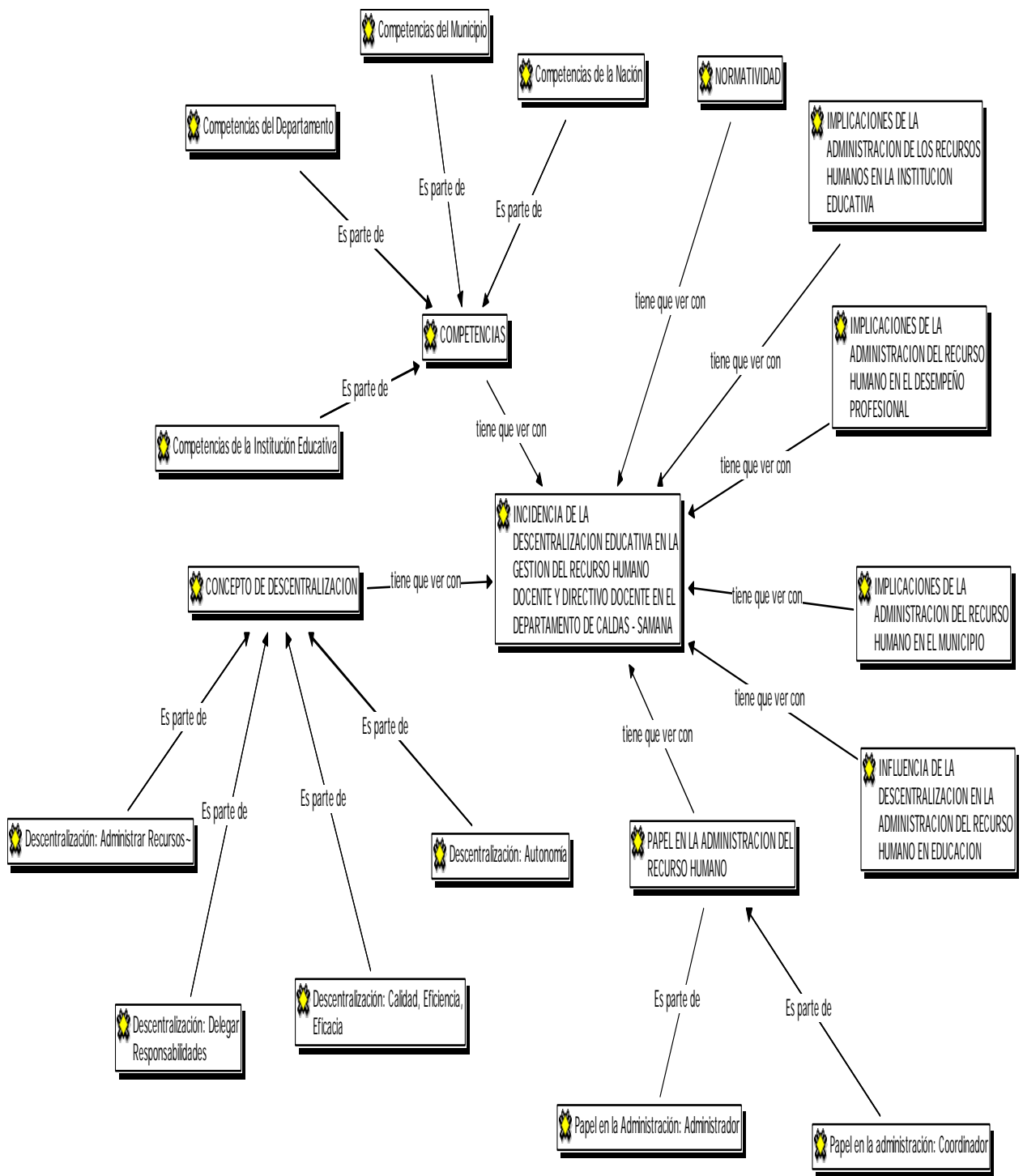
7. R4. Ley 715, Decreto 1850, Decreto 1278, Decreto 230, Ley 7364

7. R7. Ley 715 de 2001, Decreto 3020.

7. R8. Ley 715: Sistema General de Participación (educación). Decreto 1850: Jornada Escolar. Decreto 2277: Estatuto Docente. Ley 1151 Decreto 1860: Ley General de Educación. Ley 734 Código Disciplinario Único (derechos/deberes).

En el municipio de Salamina se reconocen influencias negativas del proceso de descentralización educativa en la administración del talento humano en educación, tal es el caso del hacinamiento, la falta de recursos, la racionalización, la desestabilización laboral y emocional de los docentes, y directivos docentes, la falta de atención a las necesidades reales de la comunidad educativa. Sin embargo, se ha logrado que la ubicación de los docentes sea de acuerdo con su área de especialidad y pueda cumplir así a cabalidad con las funciones que se le asignan.

5.18 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE SAMANÁ



La descentralización educativa vista como el proceso por el cual se administran los recursos, busca que los entes territoriales puedan manejar sus propios recursos sin depender de lo que se realice en el nivel central, así cada municipio tiene la responsabilidad en la administración educativa.

1. R4. El proceso de descentralización educativa esta orientado para que las entidades territoriales manejen sus propios recursos. A nivel de educación se sale de los parámetros establecidos por la ley. Esto se ve reflejado en la aplicación de estándares y competencias.

1. D2. La descentralización consiste en la administración educativa por parte de los departamentos y municipios certificados, cumpliendo con la normatividad vigente.

1. D5. Asignar la responsabilidad de la administración educativa, es decir a los municipios certificados.

1. D29. Se trata de la división de las entidades territoriales para ejecutar sus propios recursos para la inversión de la educación, tanto en departamentos como en los municipios.

1. D30. Que en todo no intervenga el departamento, sino que intervenga el municipio.

Asimismo, la descentralización educativa se relaciona con la autonomía que adquieren los entes territoriales en el manejo de ciertos aspectos de la educación, dicha autonomía implica asumir la responsabilidad del funcionamiento de la educación.

1. R3. Proceso mediante el cual cada entidad certificada maneja los recursos, plantas de personal y nóminas según sus propios requerimientos y necesidades.

1. D26. El proceso de descentralización educativa está orientado para que las entidades territoriales manejen sus propios recursos en la educación, sin dejar que la educación se salga de los parámetros establecidos por la ley, esto se ve reflejado en la aplicación de estándares y competencias.

1. D27. Se le ha dado autonomía a los municipios e instituciones para hacerse responsable de su propia educación, a través de sus propias directrices y gestiones.

1. D32. Ya no dependemos tanto de Manizales sino de nuestros municipio y además, tenemos un rector por cada fusión lo cual nos puede dirigir más activamente y la información es más rápida.

La calidad educativa, la eficiencia y la eficacia están relacionadas con la descentralización educativa, ya que esta garantiza la presencia de todos estos aspectos en la educación.

1. D12. Es mejorar la educación tanto en términos de equidad como de calidad, el desarrollo educativo es un compromiso del Estado, que involucra al gobierno y a la sociedad. Esta estrategia es una herramienta fundamental para conseguir que la inversión realizada por el Estado, produzca los resultados esperados de la ampliación de la cobertura.

1. D25. El Estado buscó implementar nuevas estrategias que consisten en nuevas formas de manejar adecuadamente el medio educativo.

La descentralización educativa busca delegar ciertas responsabilidades que antes eran sólo competencia de la nación, a los entes departamentales y municipales.

1.1. Es el proceso mediante el cual la responsabilidad de los entes educativos queda en manos de los entes territoriales, es decir, la parte administrativa y financiera depende de las Secretarías Departamentales de Educación, luego con el tiempo, pasará a las Secretarías de Educación Municipales.

1. R2. Consiste en que el gobierno central delega funciones y poderes a los entes territoriales (departamentos, municipios y también recursos).

1. D7. Descentralizar significa delegar, dar responsabilidad y autonomía a otros sin perder del todo la autoridad (dependen del gobierno central). Dar a los departamentos y municipios cierta "autonomía" para liderar el evento educativo.

1. D17. Consiste en pasar los recursos de pago al municipio, siendo este el encargado de cancelar las nóminas de los docentes.

Los diferentes niveles que tienen participación en el sector educativo, asumen unas funciones o competencias que son específicas para el cumplimiento de las responsabilidades educativas.

5.1. Diseñar y promover proyectos bien focalizados hacia el cambio de mentalidad de la población a través de cada uno de los centros e instituciones educativas del país, ya que en estos lugares se labra el futuro social y una sociedad es muestra clara de su sistema educativo. Se debe enseñar a pensar más que a memorizar.

5. R1. Percibo que ha mejorado bastante, ya que se cubrieron necesidades prioritarias tanto de talento humano como de materiales.

5. R2. La nación a través del Sistema General de Participaciones adoptó la planta de personal docente a nivel del país y a la vez delegó en los departamentos la administración de talento humano.

5. R4. La nación le gira los recursos al departamento.

En las competencias del departamento se encuentran: El brindar capacitaciones constantes y con la mayor cobertura posible al personal docente, con el fin de realizar la cualificación del personal teniendo en cuenta las diferentes áreas del saber.

4. 1 El aspecto de capacitación y proyección hacia el cambio son las partes fundamentales en el proceso continuo de mejorar la calidad de enseñanza que se imparte a la población, capacitación, dotación de mobiliaria y ahora dotación de equipos de cómputo.

5. R6. Brindar capacitación para docentes, financiación de proyecto de transporte, gratuidad y restaurante escolar, garantizar la planta de docentes para todas las escuelas incluyendo las más apartadas.

4. D32. Capacitar a los docentes para un mejor cumplimiento de su labor, difundir clara y oportunamente los saberes adquiridos en diferentes capacitaciones que el departamento brinda.

4. D35. Capacitación constante del equipo docente, crear estímulos y realizar traslados en periodos cortos.

4. D23. Velar porque las instituciones educativas reciban los aportes necesarios y las capacitaciones.

Así también, le corresponde el nombramiento de la planta de personal de cada municipio, este nombramiento se hace teniendo en cuenta los concursos de méritos que se realizan para cubrir las vacantes y realizar la asignación de los recursos a cada municipio, para que éste los distribuya, según la necesidad del servicio.

5. R4. La nación le gira los recursos al departamento y a éste le corresponde nombrar la planta de personal docente, asignar los recursos financieros para el pago de los mismos y sostenimiento de la institución a través de la gratuidad de la educación y otros recursos.

5. R5. El departamento nombra su planta de personal, hoy por concurso docente, el departamento asume el pago de docentes y saneamiento de instituciones por medio de transferencias a los municipios y gratuidad directamente con cada institución.

4. D26. Al departamento le corresponde nombrar la planta de personal docente, asignar los recursos financieros para el pago de los mismos y sostenimiento de las instituciones a través de la gratuidad de la educación y otros recursos.

4. D34. Aspecto económico: Destinación de recursos para la ejecución de proyectos municipales. Aspecto humano: Asignación de plazas, supervisión y seguimiento a las instituciones educativas. Aspecto administrativo: Realizar control de seguimiento a los directivos de cada institución educativa, para solicitar información sobre su gestión administrativa.

La administración del talento humano es competencia del departamento, así como administrar la educación con calidad y buscar siempre de una manera equitativa, la distribución y manejo de los recursos educativos a cada municipio.

4. D6. Administrar la calidad de la educación dada en las instituciones, observar que el municipio tenga el acompañamiento en la educación y que las instituciones cuenten con el personal idóneo para realizar el proceso educativo.

4. D12. Departamento: la administración a nivel regional se encarga de la elaboración del plan educativo departamental que actúa como instrumento integrador entre el centro, la región, y la administración del personal docente (nominación, pago, contratación).

4. D29. Administración equitativa de recursos financieros, selección del personal por medio de recursos y conformación de alianzas estratégicas con otras instituciones, evaluación de desempeño profesional.

Asimismo, le corresponde evaluar, nombrar el talento humano de los municipios y ejercer la supervisión y control sobre el mismo, para garantizar el buen funcionamiento de la educación conforme se establece en la ley.

4. D5. Departamento: Supervisar, evaluar, fiscalizar, nombrar.

4. D25. Seleccionar, vigilar y controlar, el personal capacitado para prestar el servicio educativo también presta el servicio de dotación a las instituciones educativas.

4. D33. Evaluar procesos, gestionar recursos para cada institución, acompañamiento a los modelos de educación urbano y rural de acuerdo con el PEI.

Garantizar la racionalización y optimización del talento humano con el fin de brindar cobertura y calidad, y hacer el adecuado uso y distribución de los recursos con el fin de abarcar todas las zonas de manera equitativa.

4. D7. Racionalizar y optimizar los recursos, hacer extensivos los programas de capacitación y actualización a las provincias, mejorar la calidad y cobertura, dar perfil laboral a los colegios académicos, dotar de tecnología, darle adecuada utilización (transversalidad), programas tiempo libre y promoción del niño y el joven.

4. D18. Enviar las asignaciones necesarias y la institución hacer buen uso de estos recursos con el fin de mejorar la calidad educativa.

El departamento debe velar y procurar por cumplir con la política de cobertura, insertar al sistema educativo los niños y jóvenes, y apoyar la educación que se brinda en los municipios.

4. D8. Procurar la inserción de niños, jóvenes y adultos al sistema educativo colombiano a como dé lugar.

4. D28. Brindar educación de calidad, apoyar la educación del municipio y las instituciones.

El pago de la nómina es una de las competencias del departamento, es éste el que realiza los traslados a los municipios y/o instituciones, para el pago de salarios y prestaciones al personal docente y administrativo.

4. D9. Pago de la nómina, traslados en el municipio y departamento, material didáctico, pago de transporte escolar.

4. D15. Cumplir puntualmente con la nómina a docentes de la institución, pasar el listado firmado de los docentes a su cargo es lo que hace el rector.

La dotación de las instituciones educativas en cuanto a personal docente y administrativo, al igual que inmobiliario, recursos pedagógicos, material didáctico, es realizado por el departamento, pues éste debe velar por que cada institución cuente con los recursos indispensables para brindar el servicio educativo.

4. D10. Al departamento le corresponde dotar la institución educativa de personal docente y material didáctico.

4. D14. El departamento mantener la planta de personal idóneo. Actualmente se proveen los cargos en provisionalidad con periodos de prueba evaluados por rectores de cada institución.

4. D24. Contratar, vigilar y seleccionar el personal idóneo para prestar el servicio en educación, así como la función de dotación en las instituciones educativas.

4. D20. El manejo de los recursos económicos, humanos y los medios educativos que tienen a su cargo.

En cuanto a las competencias del municipio se reconocen varias de ellas, entre las cuales se encuentra la de mantener informado al departamento acerca de las novedades de traslados y de los nombramientos en las diferentes instituciones educativas que se tienen en el municipio, asimismo, debe velar porque se cumplan las directrices emanadas de la Secretaría de Educación Departamental, con respecto al servicio educativo.

- 3.1. Le compete velar por la responsabilidad en las labores de enseñanza que se cumplan de acuerdo con los lineamientos y directrices de la Secretaría de Educación Departamental, así como en los procesos de capacitación docente
4. R1. Velar por el mejoramiento de la educación en cuanto a talento humano, cobertura, necesidades y funcionamiento. Me parece que el trabajo es bueno, pero debe ser mucho mejor.
4. R2. El municipio solo solicita al departamento las novedades en personal docente y temporalmente contrata personal administrativo para los colegios. El alcalde y secretario de educación están pendientes de las necesidades y ayudan a tramitarlas ante la Secretaría de Educación Departamental.

El municipio debe realizar el nombramiento de un secretario de educación municipal, quien maneja la educación en este nivel, buscando ayudar y orientar a la planta de docentes e instituciones en cuanto al funcionamiento de la educación.

4. R4. El secretario de educación es nombrado por el municipio, el cual coordina todas las actividades que conllevan al manejo de la educación a nivel municipal.
3. D13. En el municipio de Samaná se tiene un secretario de educación cuya función es mantener informada a la Secretaria de Educación Departamental sobre informes, necesidades y plantas de personal.
3. D14. En el municipio de Samaná se tiene un secretario de educación cuya función es mantener informada a la Secretaría de Educación Departamental sobre informes, necesidades y plantas de personal.
3. D26. El secretario de educación es nombrado por el municipio el cual coordina todas las actividades que conllevan al manejo de la educación a nivel municipal.

Igualmente, le corresponde realizar la administración equitativa del talento humano, financiero, procurando realizar actividades o acciones con el fin de mejorar la calidad de la educación, asimismo, realiza nombramientos, traslados y liberación de docentes de acuerdo con sus necesidades.

3. D1. Administración del personal humano, promoción seguimiento evaluación de los procesos pedagógicos.
3. D5. Administrar talento humano, nombrar administrativos, liberar, evaluar, y realizar seguimiento al desempeño docente, creo que limita posibilidades para los docentes.

Tal y como ya se ha planteado, le corresponde el nombramiento y contratación del personal idóneo para asumir ciertos cargos, con el fin de abarcar todas las vacantes y de esta manera proveer a las instituciones de todos los recursos necesarios para la realización de las labores.

3. D3. Nombrar administrativos liberar plazas evaluar y realizar seguimiento continuo al desempeño docente, limita cada día más las posibilidades para los docentes.

3. D4. Nombrar administrativos, evaluar plazas y realizar seguimientos continuos al desempeño docente, limita cada día más las posibilidades para los docentes.

3. D6. Velar por el buen desarrollo de la educación en su municipio, nombrar personal que satisfaga algunas necesidades educativas como bibliotecaria, psicorientador, secretarias y aseadoras, etc.

3. D7. Crear cargos de psicorientación, capacitar maestros, subsidiar la educación para estratos bajos, no manipular nombramientos ni traslados, crear espacios de tiempo libre (fortalecer formación), nombrar bibliotecarios, auxiliar de laboratorio y no quejarse tanto de carencia de recursos.

Con los recursos destinados por el departamento, el municipio debe realizar el mantenimiento a las plantas físicas de las instituciones educativas, velando porque cuenten con el material suficiente para la realización de las actividades.

3. D16. Reparación de las instalaciones en las tres secciones (A, B, C) dotación de material didáctico, computadores, aporte de paquetes escolares, regalos a los exalumnos y apoyo económico a proyectos que funcionan en la institución

3. D29. Mantener una planta de personal constante, gestionar personal con perfiles definidos, estimular el desempeño del personal docente en su municipio, ubicar al personal y confirmar alianzas estratégicas con otras instituciones.

3. D34. Aspectos económicos: Destinación de recursos; en el aspecto humano: asignación de plazas y personal docente calificado para capacitaciones; en el aspecto evaluativo: Evaluación continua del cumplimiento del manejo financiero y humano.

El municipio teniendo en cuenta las necesidades del personal docente y las necesidades existentes en otros aspectos, solicita al departamento los medios para solucionar dichas necesidades.

3. D10. El municipio solicita al departamento las necesidades en cuanto al personal docente y están pendientes de las necesidades y ayudan a tramitarlos ante la Secretaria de Educación Departamental.

3. D22. El papel preponderante de los entes municipales consiste en el control y vigilancia y detección de necesidades existentes.

3. D19. Decidir las obligaciones básicas del medio educativo.

El municipio ejerce vigilancia y seguimiento a las instituciones del municipio para garantizar la buena prestación del servicio, y velar por los intereses de la comunidad educativa.

- 3. D23. Vigilancia a las instituciones del municipio.
- 3. D11. Seguimiento y vigilancia.

Brindar la cobertura a todas las instituciones educativas, buscando atender el mayor número de población estudiantil, bajo parámetros de calidad y eficiencia.

- 3. D28. Brindar cobertura a todas las instituciones, incentivar al personal docente, los incentivos para los docentes se acabaron y ya solo es exigencia.
- 3. D33. Estar pendiente de que se realice este proceso y llegar a cubrir la parte de talento humano en las instituciones educativas, calificar calidad educativa y seguimiento al proceso de evaluación de gestión.

Para algunos docentes se considera que el municipio no tiene injerencia en el manejo de los talento humano, ya que no se cuenta con la autonomía para hacerlo.

- 3. D20. Los municipios no tienen competencias con el talento humano.
- 3. D27. Ninguna, pues el municipio no tiene autonomía para contratar personal del magisterio ni hacer traslados.

Se pretende dar auge a la revolución educativa aunque se considera que es una incoherencia y el cambio en la relación estudiante – docente es muestra de ello, pues se ha privilegiado la cantidad es decir, mayor cobertura, sobre la calidad y eficiencia de la educación.

- 3. D17. Se le da un gran auge a la revolución educativa y se percibe como una incoherencia a tantos alumnos y tantos profesores.
- 3. D8. Poner en marcha la llamada revolución educativa, lo percibo como un desfase entre lo que se exige y las condiciones que hay para brindar una educación de calidad. Incoherencia total.

En cuanto a las instituciones educativas a estas les corresponde el manejo de los talento humano (docentes, directivos docentes, administrativos) de acuerdo con las necesidades que presenta la comunidad educativa.

- 3. R1. Distribución del personal de acuerdo con las necesidades de escolaridad y según los títulos obtenidos. Seguimiento y control del personal. Capacitación y coordinación de actividades.
- 3. R3. Más o menos, cada institución educativa debe asignar a cada docente la carga académica que le corresponde (22 en secundaria y 25 en primaria) ni una hora menos, la relación docente alumno debe ser de 32 alumnos por profesor, el número de estudiantes en cada salón es de 36 en primaria y de 42 en secundaria, y los docentes que sobren entregarlos.
- 3. R6. Manejo de docentes haciendo reportes mensuales, manejo de estudiantes actualizando estadísticas mensuales, cumplimiento de funciones y tareas específicas, participación comunitaria en la construcción del PEI y auto evaluación.
- 4. D12. Institución educativa: ofrecer un grado de preescolar y los nueve de educación básica o establecer convenios con otros establecimientos para

garantizar la continuidad del proceso educativo de los alumnos, prestar el servicio educativo y velar por su calidad, concebir y desarrollar el PEI.

La descentralización educativa ha ejercido influencia sobre la administración del talento humano, como positivo se puede evidenciar que se tiene especial interés por conocer las necesidades de cada región, con el fin de darle solución de una manera oportuna y pertinente.

2.1. Tener conocimiento más claro y detallado de cada región, partiendo del hecho de que las necesidades son diferentes de una región a otra, cabe anotar que como en todo proceso se viven dificultades, pues se mantiene una continua modificación de criterios en pro de la calidad.

2. R2. Se fortalece la administración de la educación en departamentos y municipios, hay mayor organización y solución de necesidades y se racionaliza equitativamente el talento humano.

2. R5. Al descentralizar podemos conocer más ampliamente las necesidades de las instituciones. El manejo de talento humano tiene en cuenta la relación alumno docente, siendo esta última un grave problema en algunas sedes educativas.

2. D32. Sí ha servido, ya que se ha mejorado en cuanto a la información de necesidades que se presenten de cualquier índole.

2. D33. A nivel departamental se ve gestión en la vinculación de personal docente para dar cubrimiento a las necesidades pedagógicas de la comunidad.

Se ha logrado ejercer control y mayor organización en el manejo del talento humano y financieros, pues son los municipios los encargados de distribuir de manera equitativa dichos recursos con el fin de abarcar todas las zonas.

2. D1. Gracias a la certificación de los municipios, éstos son los que manejan sus dineros y el personal administrativo.

2. D10. Hay mayor organización y atención a las necesidades de cada institución.

2. D23. La organización de las instituciones ha mejorado.

Especialmente se ha podido realizar la ubicación del personal docente de acuerdo con su área de especialidad y perfiles, lo cual permite que se desempeñen según sus capacidades, también hay un buen aprovechamiento y uso óptimo del talento.

2. D2. La administración del talento humano se logra gracias a las garantías ofrecidas por la normatividad, ya que se puede acceder más fácil a traslados nombramientos y otros.

2. D6. Influye muchísimo porque si el municipio no tiene fondos, no se tendrían los talento humano necesarios.

2. D12. Prestar un servicio educativo con eficiencia y eficacia, se cuenta con personal capacitado para ofrecer una buena calidad educativa. Hacer nombramientos para asegurar una estabilidad laboral al docente y para que todas las instituciones educativas tengan los profesores necesarios.

- 2. D24. El buen aprovechamiento del talento humano ha sido clave en este proceso, puesto que busca ubicar estratégicamente a los maestros, lo cual ha incrementado su carga académica.
- 2. D25. La descentralización de los talento humano ha influido en el buen aprovechamiento de la ubicación de los docentes para mantener su carga académica.
- 2. D29. Para el sector administrativo ha sido positiva ya que permite continuidad en el desarrollo de su trabajo.
- 2. D35. Proveer cargos de acuerdo con los méritos y capacitación, y aprovechar le talento humano de la propia región.

El proceso de racionalización que se ha dado con la descentralización educativa trajo influencias negativas, ya que se encuentran inequidades en la distribución del personal tanto docente como administrativo.

- 2. R3. Negativamente, pues el personal no se ha racionalizado equitativamente en eso, como instituciones educativas no contamos con consejero estudiantil, mientras otras tienen hasta cuatro. Asimismo, las plantas de personal administrativo (aseadoras, celadores, etc.) solo se tienen por periodos.
- 2. R4 Ha influido en el aspecto de la racionalización en cuanto a la relación maestro - número de grados y hacinamiento, lo cual lleva al cierre de instituciones y a liberación de docentes.
- 2. D7. La famosa racionalización ha desvirtuado los alcances de la institución educativa, no se nombra en propiedad, no se capacita, no se traslada, se politiza, se da prioridad por afiliación, más que por desempeño o mérito.
- 2. D26. Ha influido en el aspecto de la racionalización en cuanto a la relación maestro - número de alumnos, sin tener en cuenta el número de grados y hacinamiento, lo cual conlleva al cierre de instituciones y a liberación de docentes.

Los recursos para la educación se recortaron, no hay incentivos para realizar la labor docente y con las fusiones se exigen más responsabilidades por parte de los actores educativos.

- 2. D4. El presupuesto para la educación se recortó, se acabaron los incentivos.
La fusión exige más dedicación por parte de los directivos y administrativos para la buena marcha.

El manejo político de la educación aún sigue presente en la administración del talento humano, se tiene en cuenta la tendencia política, por encima de las capacidades o perfiles de los docentes para cubrir las vacantes.

- 2. D8. Manipulación, politiquería, clientelismo.
- 2. D9. En ocasiones buenos resultados, pero también muy malos resultados porque los alcaldes politizan la educación en la mayoría de los casos miran la tendencia política de los docentes y no sus capacidades como profesores.
- 2. D15. La influencia viene de vieja data, solo se tienen en cuenta la parte política, mas no la capacidad que tengan las personas para emplearlas, algunas se cumplen en pocas excepciones en forma positiva.

2. D27. Con la fusión de las instituciones nos ha ido muy regular, se perdió la autonomía de las instituciones, viéndose abocados a tener la aceptación de un docente que cumpla o no con su rol, pues hay mucha participación política dentro de esta situación.

La demora en los pagos y la falta de docentes ha dificultado la labor educativa, de igual manera no se tiene en cuenta el talento propio del municipio.

2. D18. Los docentes que renuncian, se jubilan o los trasladan y no son reemplazados; en muchas ocasiones mala asignación de recursos para las instituciones.

2. D20. Los docentes en algunas fusiones se ven supeditados a las órdenes, muchas veces arbitrarias de sus rectores como son traslados y sus continuas amenazas.

2. D28. Se les niega oportunidades de trabajo a las personalidades del pueblo de nombre licenciados en áreas específicas, están trayendo docentes de otros municipios sin tener en cuenta la experiencia laboral de los ya existentes.

2. D29. Pero para los subalternos es desmotivador, la imposibilidad de acceder a traslados que mejoren su calidad de vida.

2. D36. La administración de los talento humano no es equitativa, pues se le niega la posibilidad a docentes con experiencia del mismo municipio.

La institución educativa no es ajena a las influencias de la descentralización educativa, en cuanto a la administración del talento humano, en este caso ha contribuido a la ampliación de cobertura, capacitaciones y mayor responsabilidad para el rector de las instituciones.

6. R1 Ampliación de cobertura, cubrimiento total en sedes, capacitación del maestro, mejoramiento de la calidad de la educación, mejoramiento en la administración de recursos.

6. R5. En la institución el talento humano es suficiente para atender la demanda.

6. R6. Para el rector ha generado mayor responsabilidad, los docentes se están comprometiendo con su labor, se ha garantizado al menos sostenerse con el número de estudiantes, y hay mayor exigencia por parte de la comunidad educativa en relación con la calidad de la educación.

En lo negativo, en las instituciones educativas esta la poca continuidad y permanencia del talento humano, lo cual impide que los procesos sean permanentes y se vean rupturas o retrocesos en los mismos.

6. R2. El departamento asigna los docentes y directivos, no existe permanencia para los administrativos, también perjudica las labores académicas normales ya que los tramites demoran demasiado (semanas y en ocasiones meses) para solucionar necesidades educativas.

6. R3. Implicaciones negativas, pues no contamos con el personal básico por áreas de profesionalización, lo que implica que el docente dicte todas las áreas que se les asigne, así no sean de su especialidad. No hay psicororientador y personal administrativo, solo en algunos periodos del año.

En el desempeño profesional las implicaciones positivas tienen que ver con que se da la oportunidad para que los docentes laboren de acuerdo con su área de especialidad o el perfil que presente, lo cual permite que asuman sus funciones con compromiso y responsabilidad.

5. D. Le permite desempeñarse en un área específica y participar activamente de los procesos pedagógicos de la institución.

5. D2. Es poder tener la oportunidad de desempeñarse en las áreas o actividades en las cuales se pueda tener un desempeño mejor.

5. D22. Exigencias en el desempeño y que van en bien de la educación.

Las facilidades presentadas para la realización de la labor educativa, han mejorado el desempeño profesional, pues se cuenta con los medios necesarios para dar solución a las necesidades educativas.

5. D9. Facilidad para el desarrollo de la labor pedagógica. Refuerzo y adquisición de conocimientos para luego aplicarlos a los estudiantes.

5. D10. La administración de talento humano ha sido buena porque se han suplido necesidades tanto académicas como financieras.

5. D11. Nuestro desempeño ha mejorado, ya que hay más implementos de trabajo.

Las oportunidades de capacitación y actualización docente han cualificado el desempeño profesional, pues se busca que ellos estén de acuerdo con los cambios del medio y contribuir a la calidad educativa.

5. D12. Capacitación constante de maestros para ofrecer una educación de calidad.

5. D19. Estar cada día más actualizada para permanecer como docente y así mas tarde alcanzar el nombramiento, que es lo que más he esperado en todo este tiempo de servicio, que le he prestado a la comunidad educativa.

5. D20. Se han hecho capacitaciones a nivel departamental para apoyar nuestro quehacer educativo, denotando en un mejoramiento profesional.

5. D31. Instruyéndome a través de capacitaciones y programas que me benefician tanto a mí como a mi institución, para así brindar una educación integral y de calidad.

5. D33. Los docentes nuevos se han capacitado, la mayoría de ellos cumplen las exigencias a su campo laboral facilitando así su desempeño excelente.

5. D34. Nos ha capacitado para así tener un mejor docente y aplicar nuestros conocimientos al mejoramiento de calidad educativa y fortalecimiento de competencias.

La incidencia de la descentralización educativa en la administración del talento humano y en el desempeño profesional, han sido Negativas, una de las cuales tiene que ver con la falta de incentivos para que los docentes accedan al escalafón docente.

5. D3. Se han limitado los incentivos en cuanto al escalafón docente. En cuanto a los maestros provisionales, se nos discrimina y no se nos tienen en cuenta nuestros años de experiencia y la calidad del servicio para el nombramiento en propiedad.

5. D4. Se han limitado los incentivos en cuanto escalafón docente. En cuanto a los maestros provisionales se nos discrimina y no se nos tienen en cuenta nuestros años de experiencia y la calidad del servicio para nombramiento en propiedad.

5. D5. Se han limitado los incentivos en cuanto al escalafón docente. No se tiene en cuenta el perfil académico.

Asimismo, el desempeñarse en áreas para las cuales no se encuentran especializados, ha traído graves consecuencias, pues han asumido cargas académicas más altas para los cuales no tienen los suficientes conocimientos para orientarlas.

5. D6. Desconozco en realidad las funciones de la administración, pues en cuanto a talento humano es muy restringido el apoyo a las instituciones ya que muchos docentes deben orientar programas o asignaturas, para lo cual no se profesionalizaron por falta de la persona idónea para este cargo, no porque no exista si no simplemente por que no se nombra o contrata “que dizque por falta de recursos económicos”. Nos quejamos de recursos económicos pero exigen calidad, ¿así cómo?

5. D7. Muy restringidos en su proyección, cobertura, falta de funcionalidad, deshumanizaron la labor docente.

5. D15. Al docente le ha tocado ubicarse en diferentes áreas a diferencia de años anteriores, esto se debe al recorte de personal en la Secretaría de Educación Departamental.

5. D26. De acuerdo con el desempeño profesional hemos tenido mucha asignación de roles que impiden un mejor desempeño en la parte académica.

Otro aspecto negativo es el hacinamiento que se presenta en las aulas, ya que al atender el mandato de cobertura aumenta el número de alumnos en las aulas, lo que dificulta la labor educativa y la calidad de la misma. Se ha privilegiado la cantidad por encima de la calidad.

5. D8. Improvisación: A pesar de haber hecho una especialización, toca desempeñarse en todas las áreas. Hacinamiento escolar: grupos numerosos en donde no es posible brindar formación de calidad. Desmotivación en ocasiones.

5. D13. Se presentan dificultades con el número de estudiantes por grupo, causando algunas veces hacinamiento.

5. D14. Se presentan dificultades con el número de estudiantes, causando algunas veces hacinamiento.

5. D17. El hacinamiento escolar en donde no es posible dar una educación de calidad, al igual, los docentes desempeñan las tareas de otras áreas y no la de su profesionalización.

Las implicaciones no sólo son en laboral, también se han presentado implicaciones de tipo emocional, en la salud, debido a los niveles de presión y estrés que están afrontando por la racionalización, y en ocasiones por la persecución en el desempeño profesional.

5. D18. En nada, porque según los que mandan, debemos suplir los que no están, queramos o no queramos. Para otros más trabajo, enfermedades, estrés, infartos etc.

5. D27. Personalmente tuve una persecución política, hemos tenido diferencias por algún rector, de otros hemos recibido gran apoyo.

Finalmente, se ve que se privilegia al talento humano proveniente de otros lados, no se tiene en cuenta el talento propio del municipio y en ocasiones se desvalora el hecho de no tener título profesional, y se ha dado la oportunidad a personas que son ajenas al campo educativo.

5. D28. Se ha negado la oportunidad a personas del mismo municipio por traer personal de otro lugar, porque se considera que son más capacitados por tener un título superior.

5. D36. Se ha negado la posibilidad a docentes con grandes habilidades del mismo municipio, para ingresar personas que en la vida han sabido lo que es educar.

En las instituciones educativas, los rectores asumen unas funciones específicas, una de las cuales tiene que ver con la administración del talento humano que se les asigna.

8. R3. Rol de administrador: El personal asignado hacerlo rendir para atender las necesidades propias de la institución y la demanda del medio. Para lo cual se les hace asignación académica, más actividades curriculares que le competan hasta completar las 40 horas que les corresponde cumplir a cada docente. Hacer gestión para que nombren administrativos y seguimiento a cumplimiento de funciones.

8. R5. El talento humano es ubicado en cada sede docente según su perfil y su formación.

Otro de los papeles es el de coordinar las actividades, las acciones y el talento humano que intervienen en las instituciones educativas.

8. R1. Coordinación de todas las actividades que implican la dirección de establecimientos educativos, me parece que el trabajo realizado es bueno aunque día a día se debe mejorar.

8. R2. Soy la jefe y a la vez orientadora, amiga, coordinadora de trabajos educativos capacitadora y gestionadora.

8. R6. Orientador y asesor frente a la labor del docente, amigo de la concertación y los acuerdos, fomentar el trabajo en equipo y con evidencias que demuestren buenos resultados, mantener actualizada la comunidad educativa.

El marco normativo de la administración de los talento humano en educación permite dar los lineamientos acerca del manejo de éste, por tal razón su conocimiento por parte de los actores educativos es muy importante, ya que se sabrá como cumplir con sus funciones asignadas y cuáles directrices deben seguir al respecto.

7. 1. No.

7. R1. Personal con títulos obtenidos, aprobación de concursos, aprobación periodos de prueba, buen desempeño, distribución por títulos y necesidades.

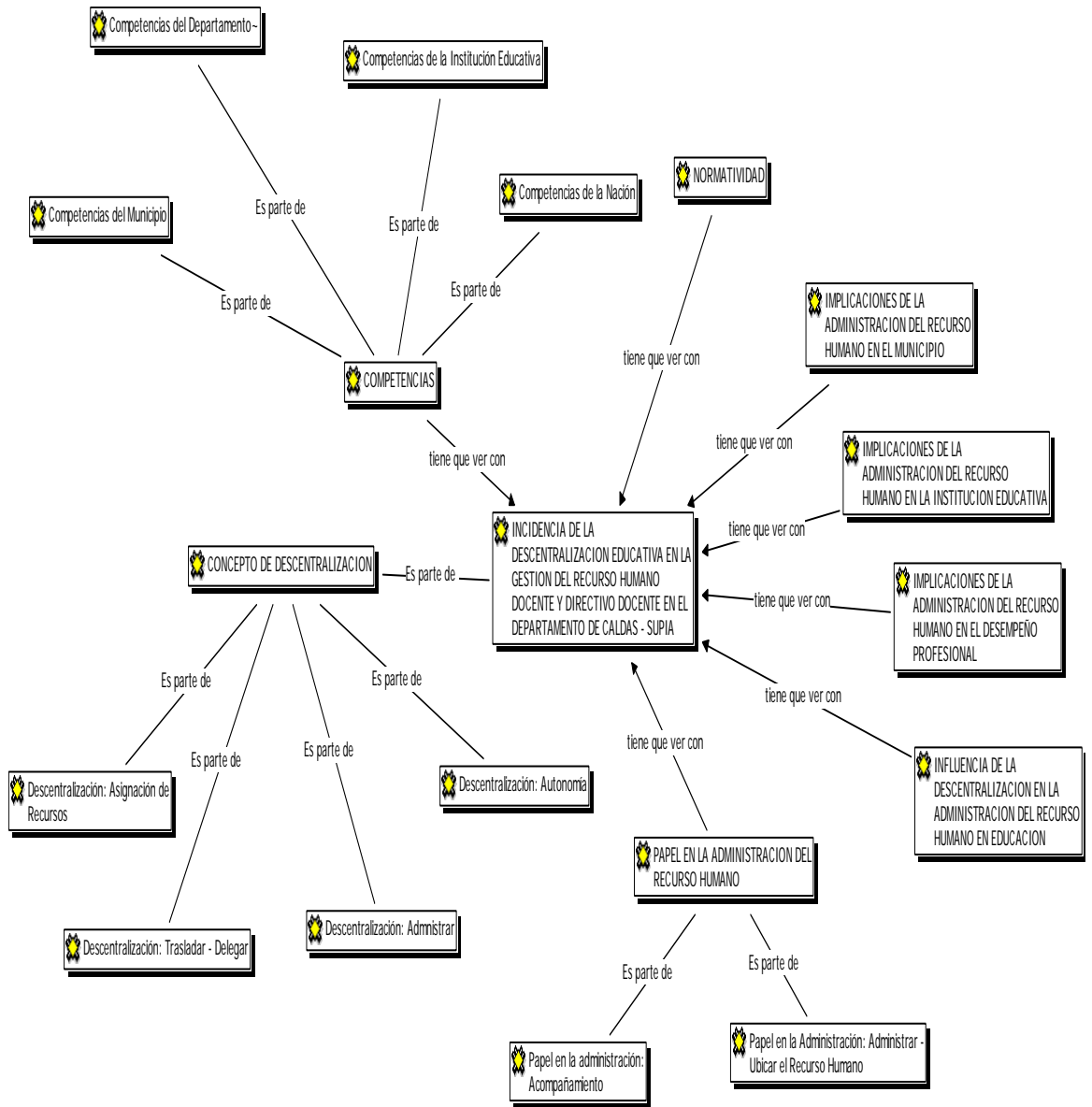
7. R2. La Ley 715 de 2001 distribución de competencias, la Ley 734 de 2002 cumplimiento de deberes y otros, el Decreto 3020 de 2002 planta de cargos, el Decreto 1278 de 2002 nuevo estatuto, el Decreto 1850 de 2002 jornada laboral y escolar.

7. R6. El 3020 de 2002 sobre organización de la planta de personal docente, Decreto 230 de 2002 promoción y evaluación, Ley General de Educación de 1994 y Decreto 1860, Ley 715 de 2001, Resolución 166 sobre matriculas.

En el municipio de Samaná la incidencia de la descentralización educativa en la administración de talento humano ha traído influencias negativas y positivas. En lo positivo se resalta que existe mayor atención a las necesidades educativas de los municipios, y se ha logrado ejercer mayor control y organización sobre los recursos destinados para la educación, por parte del municipio.

En los aspectos negativos se ve que los docentes se han tenido que desempeñar en áreas para las cuales no se encuentran capacitados, del mismo modo se ha visto amenazada la estabilidad laboral por los traslados y la racionalización del personal, éste hecho no solo afecta en el campo laboral sino emocional, ya que se han visto afectados en su salud física y mental.

5.19 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE SUPIA



Los diferentes actores educativos conciben por una parte la descentralización educativa como el proceso que consiste en asignar a los municipios los recursos económicos y humanos, para que sean manejados por la administración local, procurando optimizarlos para contribuir a la calidad educativa.

1. R1. Asignar a los municipios recursos económicos humanos para ser administrados localmente, buscando que los procesos sean óptimos y conduzcan a una calidad educativa.

1. D2. Consiste en asignar la administración del sector educativo a las entidades territoriales por parte del gobierno central.

1. D8. El proceso de descentralización educativa es la manera como los municipios y colegios administran los talento humano y físicos enviados por el gobierno, para el desarrollo de planes, programas y proyectos que presenten los planteles educativos, en cuanto al mejoramiento de la educación y plantas físicas de las instituciones.

La autonomía relacionada con la descentralización educativa, es vista como la oportunidad de tomar decisiones en cuanto al manejo de los recursos de la educación.

1. R2. Sí, de autonomía vigilada a los entes administrativos, para realizar las gestiones pertinentes para lograr el desarrollo de sus fines, metas y proyectos.

1. D1. Proceso mediante el cual las instituciones educativas tienden a buscar su autonomía y una mejor dependencia de los organismos centrales de gobierno.

1. D5. Es darle oportunidad con autonomía a los entes territoriales (municipio distrito o departamento), de definir sus políticas educativas y sus planes de inversión; certificación.

1. D6. Es darle autonomía a los entes territoriales: municipio, departamento y distrito especial.

La descentralización educativa es la estrategia por la cual se traslada y delega el manejo y administración de los talento humano y financieros de la educación, a los entes municipales y departamentales.

1.1. Estrategia utilizada para transferir manejo y administración de talento humano, recursos físicos y financieros desde el Estado central hacia los entes regionales, locales e institucionales.

1. D4. Consiste en que todas las responsabilidades en el campo educativo están siendo delegadas a los departamentos y municipios.

1. D9. En el proceso de descentralización educativa, la nación deja y delega a los departamentos y municipios el cumplimiento de la administración de la educación colombiana.

Es así como la descentralización educativa consiste en la administración de los recursos que antes eran responsabilidad del ente nacional en busca de desconcentrar todas las funciones, que solo le competían a él.

1. D7. La descentralización consiste en que el gobierno nacional ha delegado a departamentos y municipios certificados, para que ellos mismos administren los recursos para planta de personal y servicios educativos.

1. D11. Consiste en que cada municipio administre a través de la institución educativa, los recursos financieros y humanos los cuales tienen que ver con la educación

A cada uno de los niveles que tienen responsabilidad en la prestación del servicio educativo, se le asignan unas competencias específicas en la administración del talento humano; en la nación se reconocen las competencias de financiar, administrar y distribuir el talento humano

5. 1. La nación debe: Financiar, administrar y distribuir los funcionarios según la planta de personal adaptada, hacer inspección y vigilancia es decir evaluar a todos los funcionarios por desempeño.

Las competencias del departamento en la administración del talento humano están relacionadas con el nombramiento, traslados de los docentes y administrativos, de igual manera, debe vigilar y evaluar los procesos que se lleven a cabo en los municipios.

4.1. Adopción de la planta de personal anualmente según la cobertura del servicio, creo que se debe acelerar más el proceso para distribuir los administrativos en términos de oportunidad y equidad.

5. R1. Nombrar o apropiar el personal necesario para el funcionamiento de una institución, máxime cuando se exige tanta calidad y eficiencia. Existe mucha austeridad en este sentido.

5. R2. Administrar los recursos económicos, técnicos y humanos del sector educativo. Propender por una educación de calidad, pertinente y contextual. Ampliar cobertura y sostenibilidad de los procesos educativos.

4. D2. El departamento ejecuta directamente los recursos financieros para el pago de docentes, es quien finalmente destina las personas para cubrir plazas, inspecciona y vigila procesos de capacitación y seguimiento al desempeño del personal docente.

4. D8. Al departamento le compete asignar y nombrar cargos docentes y directivos faltantes en las instituciones y velar porque la gratuidad para la permanencia de estudiantes llegue oportunamente a los planteles educativos.

En el municipio, las competencias tienen que ver con la administración de los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones y debe procurar la cualificación de personal docente.

3. 1. Administrar los recursos del SGP para calidad, distribuir el personal de planta en las instituciones educativas, financiar y cofinanciar obras de infraestructura, dotar, mantener y sistematizar información actualizada, articular las políticas educativas institucionales con las locales, regionales y nacionales.

4. R1. Asignan los cargos según el número de estudiantes. De acuerdo con las necesidades, teniendo en cuenta la cobertura y la equidad. Se nota un

desequilibrio en los cargos administrativos, caso concreto en las alcaldías; y existe en un colegio celadores de sobra.

3. D1. Son competencias de acompañamiento, observación, vigilancia de funciones organización sectorial, motivación, capacitación, alianzas estratégicas y desarrollo educativo a través de proyectos, cumplimiento de la ley en cobertura y calidad.

3. D7. Organización de las plantas de personal docente y administrativos de los servicios educativos estatales. Administrar los recursos propios del municipio destinados para educación que son del 30%.

3. D9. El manejo de las transferencias que fueron recortadas, de ahí que no puedan cubrir las necesidades básicas en infraestructura capacitación, etc. El manejo del talento humano en el cual puede haber fortalezas, la autonomía que no tienen los municipios no certificados se convierte en debilidad.

A la institución educativa le corresponde optimizar el talento humano y financiero que se le es asignado, de la misma manera procurar por dar solución a las necesidades educativas que se están presentando de manera oportuna y eficaz.

5.1. La institución educativa también optimiza su personal según la necesidad, evalúa y controla.

3. R1. Competencias de calidad, eficiencia y responsabilidad productiva, las cuales se evidencian a través de seguimientos directos evaluativos, los cuales nos permiten mirar las fortalezas y debilidades para realizar planes de mejoramiento.

3. R3 A la institución le compete administrar de acuerdo con las necesidades de la sede. Ampliar cobertura con calidad y eficiencia para conservar o ampliar el talento humano. Control constante y evaluación permanente en el cumplimiento de funciones, asesoría y capacitación.

4. D2. La institución administra su planta de personal, establece qué personas necesitan capacitación y realiza su respectivo seguimiento en bien de la institución.

4. D3. A la institución desarrollar adecuadamente todos los componentes que hacen parte del PEI.

4. D9. La institución educativa tiene prácticamente toda la obligación para brindar calidad educativa, pero sin recursos y sin autonomía es imposible.

Con la descentralización educativa se han beneficiado procesos como la administración del talento humano en educación, uno de los cuales se refiere a la ubicación pertinente del personal docente, ya que se atienden las necesidades del servicio y sobre todo los perfiles idóneos para desempeñarse en ciertos cargos.

2.1. Considero que es donde más se ha sentido los efectos de la descentralización al establecer plantas de funcionarios y ubicarlos donde realmente se requieren, según las necesidades del servicio.

2. R3. Es bien interesante la descentralización en la parte de los talento humano, ya que dándole manejo en la institución se optimizan los recursos y demás cerca, se ve las necesidades y se puede ejercer más eficientemente el control.

2. D3. Creo que de una manera positiva ya que se da prioridad a instituciones que cuentan con debilidades para mejorar y fortalece otras en cada uno de sus procesos.

2. D5. Ha influido en privilegiar lo que la Constitución Política determinó para grupos étnicos (negritudes e indígenas) como de la asignación de personal docente requerido e idóneo.

2. D11. Por una parte se han hecho esfuerzos por ampliar la cobertura en las instituciones y la calidad del servicio. A pesar de que se cuenta con la profesionalización en diferentes campos, no cuentan con las herramientas pedagógicas que resignifiquen el proceso educativo.

Sin embargo, se han presentado dificultades pues aún persiste en un modelo único a la hora de realizar la selección y nombramiento del personal, sin tener en cuentas las condiciones individuales y sociales que se presentan, pues la liberación de docentes y la reubicación de los mismos, generó desestabilización personal y profesional.

2. R1. Ha influido en forma restringida, porque se pretende que con menos recursos económicos, se atienda un gran número de estudiantes y un sinnúmero de necesidades.

2. D1. Las políticas de gobierno han hecho tambalear los cargos públicos que anteriormente se creían intocables. Hoy están de moda los cargos por méritos y la libre remisión esto puede causar calidad en las funciones públicas, pero ha hecho daño en los trabajadores antiguos, incluso hasta muertes, etc. Otra no muy positiva en el sentido de la liberación de docentes para reubicarlas; generando inestabilidad familiar de dichos docentes.

2. D4. Ha tenido una influencia negativa, ya que no se ha analizado las diferentes características sociales, regionales, personales e institucionales; se tiene el mismo patrón de medidas sin tener en cuenta las diferencias individuales.

2. D8. La descentralización educativa ha ocasionado caos en la distribución de los talento humano, ya que se ha recortado el personal administrativo y de servicios generales, además no se han designado los docentes de acuerdo con las necesidades presentadas por las instituciones y hay vacantes sin suplir.

En el municipio por su parte se ha logrado una distribución de forma más equitativa del talento humano y financiero, mayor control y seguimiento, lo que permite ir mejorando en los procesos de acuerdo con los resultados que se presentan.

6. 1 Actualmente hay mas equidad en la distribución de personal directivo, docente y administrativo. Existen más mecanismos de control y evaluación para los funcionarios. Aumento del nivel de exigencia en el trabajo. Cultura de obtener y evidenciar resultados.

Este aspecto igualmente se ha visto reflejado en las instituciones educativas, ya que se mejora la atención a los estudiantes, además se ha dado privilegio a las necesidades, en cuanto a la ubicación oportuna del talento humano.

6. R2. Se ha mejorado la atención a los estudiantes, permitiendo mejorar la calidad y ampliar cobertura. Los procesos educativos han sido mejor asistidos y con mejores resultados.

6. R3. En la institución ha servido la administración de los recursos, ya que de acuerdo con las necesidades se ubican en las diferentes sedes y de acuerdo con su especialidad. Mejoró notablemente en la parte administrativa.

La ausencia de administrativos genera dificultades en las instituciones educativas en cuanto al funcionamiento adecuado de las mismas.

6. R1. Dificultades de seguridad, disciplina, funcionamiento y calidad por falta de un celador en el día.

La atención a los perfiles de cada profesor beneficia la labor docente, pues la ubicación del personal se ha hecho de manera más pertinente y oportuna, lo cual se refleja en el grado de compromiso y dedicación, que tiene cada docente ante el proceso educativo.

5. D2. La implicación más directa ha sido la participación constante en diversos procesos de cualificación docente, la ubicación en mi área de formación.

5. D3. Me implica acatar sugerencias y recomendaciones de mis superiores, aportar al buen funcionamiento de la institución relacionándome con toda la comunidad educativa.

5. D8. La administración de talento humano implica un alto sentido de compromiso y dedicación por el crecimiento personal del menor y el bien común de la comunidad, ya que es una tarea de formación general y de proyección futurista.

5. D10. Me ha dado la oportunidad de compartir con otros compañeros y crecer en mi desempeño profesional.

5. D11. Hemos contado con apoyo de la mayoría de maestros quienes apoyan con interés el PEI y otros que obstruyen los procesos por falta de vocación.

Las dificultades en el desempeño profesional se han presentado por el aumento de estudiantes, lo que demanda de los docentes mayor carga académica.

5. D4. Mayor dificultad en el desempeño de la labor educativa por la aglomeración de estudiantes en cada aula. Dificultad en el desempeño de algunas áreas ya que al maestro le corresponde dictar todas las áreas.

5. D5. Incoherencias en la ubicación por potencialidades de formación y dominio temático. No corresponde a las expectativas del profesional, aunque reclame su desempeño idóneo e innovador.

5. D9. La saturación de horarios, las jornadas complementarias y la jornada laboral, si bien es cierto, redundan en la calidad educativa, también han causado en los educadores cansancio físico, mental, estrés y desmotivación en su desempeño.

En la administración del talento humano los rectores de las instituciones educativas cumplen unas funciones, una de las cuales tiene que ver con la de acompañamiento, y seguimiento no sólo del talento humano, sino de los procesos educativos que se realizan.

8. R1. De acompañamiento, seguimiento, evaluativo y mejoramiento; y utilizo instrumentos de observación directa, evaluación y mejoramiento.

Asimismo deben ubicar el talento humano teniendo en cuenta el perfil profesional y las necesidades del servicio, para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

8. R2. El papel es el de dirigir o gerenciar el proyecto educativo en sus talento humano, buscando con ello una mejor prestación del servicio y calidad en él.

8. R3. Ubicación del personal de acuerdo con su especialidad. Optimizar recursos. Asesorar, capacitar y brindar apoyo.

El conocimiento del marco normativo de la administración del talento humano en educación, es poco conocido y difundido entre los actores educativos, aspecto que puede llegar a dificultar los procesos, pues no se tienen claridad acerca del manejo de ciertas situaciones.

7.1. Ley 715 y decretos reglamentarios, Decreto 1850/02, Decreto 3020/02, Resolución 5360/06.

7. R1. Conozco muy poco específicamente.

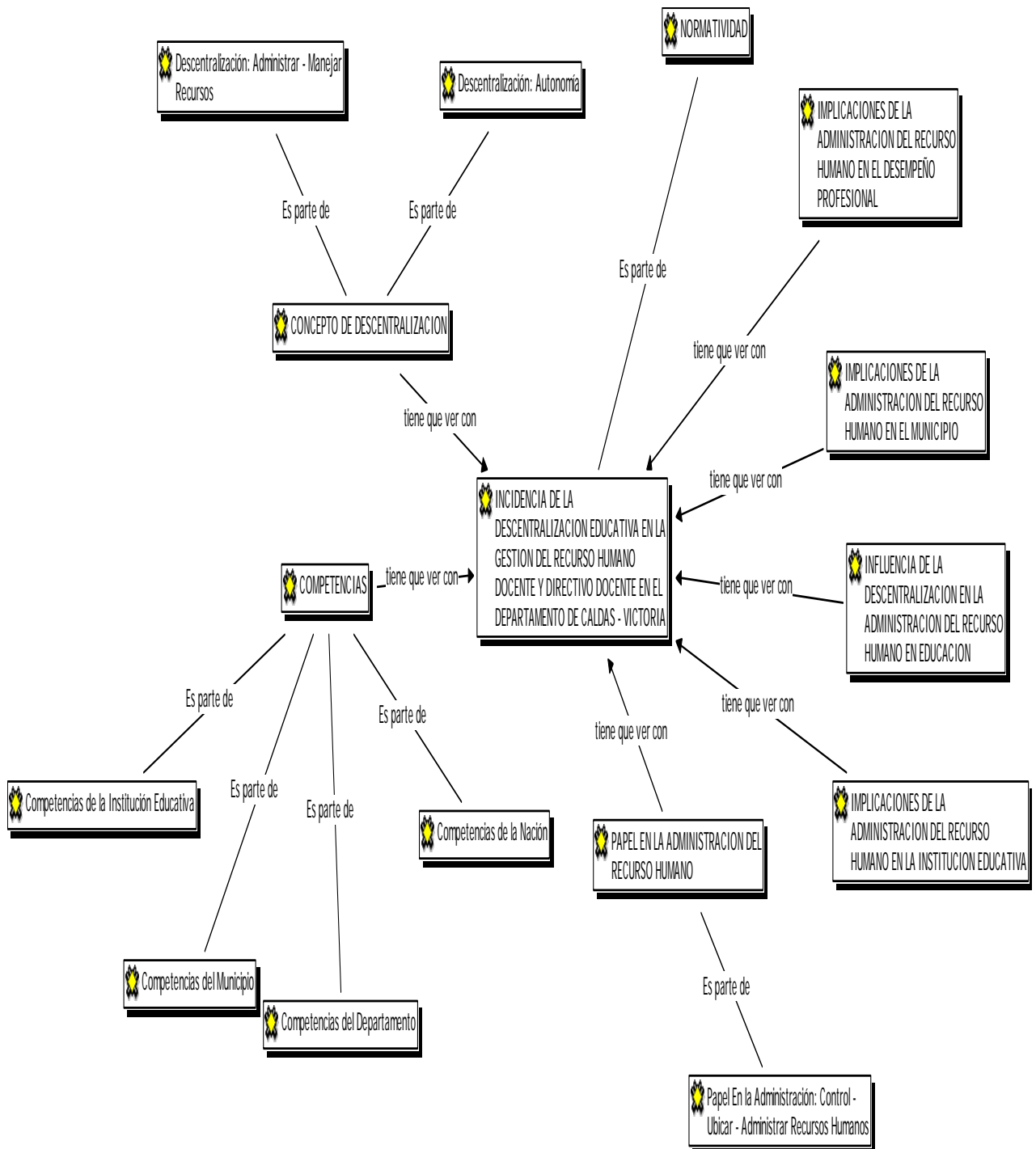
7. R2. Muy poco, se maneja de acuerdo con el Decreto 3020 y el Decreto 1850.

7. R3. La Ley 715 y sus decretos reglamentarios.

En el municipio de Supía se han visto contradicciones, ya que para algunos se ha beneficiado la ubicación de los docentes de acuerdo con su perfil, sin embargo aún se presenta que los docentes deben asumir cargas académicas para las cuales no son competentes por la falta de personal docente en las instituciones educativas.

Se evidencia el poco manejo de la normatividad sobre la administración del talento humano, por parte de algunos actores educativos, lo cual puede dificultar algunos procesos, pues no se tiene claridad con respecto a los pasos a seguir.

5.20 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE LA VICTORIA



Con la descentralización educativa se considera que se brinda la posibilidad de administrar los recursos destinados para la educación, a los entes municipales y departamentales conforme lo establece la ley.

1.1. El proceso de descentralización educativa es la forma como los departamentos y municipios administran los recursos de situado fiscal, con destino a la prestación del servicio educativo, es decir, que consiste en manejar la educación con cierta autonomía, pero con parámetros del gobierno nacional.

1. R2. El proceso de descentralización educativa consiste en facultar a los entes municipales para manejar todos los asuntos referentes a la educación.

1. D4. La administración de los recursos de la educación ya no se realiza por un ente central que la distribuye para cada municipio y establecimiento educativo del país, sino que cada entidad territorial descentralizada o certificada se encarga de este proceso. El talento humano, (docente y administrativo), materiales (planta física e inventarios y fiscales).

1. D9. La descentralización educativa consiste en entregar el manejo de la educación (plantas, personal, recursos) a municipios que posean más de cien mil habitantes, para que sean autónomos en el manejo del sistema educativo.

Asimismo, se logra acceder a cierto grado de autonomía en la administración del talento humano, ya que cada ente tiene la oportunidad de manejar sus propios recursos y destinarlos según sus necesidades educativas.

1. D1. Se trata de dar oportunidad a los entes municipales de administrar sus propios recursos.

1. D2. Es que la educación en adelante dependerá de los municipios. La planta de personal y los salarios serán manejados directamente en la institución educativa.

1. D10. Este proceso consiste en permitir a cada municipio que maneje los recursos necesarios para brindar educación a su población.

Con el proceso de descentralización educativa, los distintos entes que tienen un grado de responsabilidad en la prestación del servicio educativo, asumen unas competencias específicas para garantizar el buen funcionamiento del sistema y la calidad del mismo. A la nación se le reconocen como funciones de selección y nombramiento de planta de docentes y directivos, además de reglamentar los concursos que se realizan para elegir los talento humano.

5.1. A la nación le corresponden dar los criterios sobre plantas de docentes, directivas y administrativas, para dar cumplimiento a los criterios y determinar el número de estudiantes por docentes, por grupo y por administrativo. Por cumplir con dichas normas se descuida la calidad de la educación.

5.2 Reglamentar los concursos que rigen la carrera docente. Definir y establecer las reglas y mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente. Fijar parámetros técnicos para la prestación del servicio educativo estatal y tasas de asignación del personal, teniendo en cuenta las particularidades de cada

región. Realmente los parámetros los debería definir cada región de acuerdo con sus particularidades, la nación no tiene conocimiento certero de éstas.

Las competencias que se le asignan al departamento tienen que ver con la administración y asistencia educativa y administrativa a los municipios, conforme lo señala la ley.

4.1. Las competencias de los departamentos son: Administrar, ejerciendo las facultades señaladas en el Artículo 153 de la Ley 115. Evaluar el desempeño de los rectores y directivos docentes. Distribuir entre los municipios no certificados los docentes, directivos docentes y administrativos de acuerdo con las necesidades del servicio. Existe perjuicio en muchas instituciones educativas por el retardo en el nombramiento de los docentes. Se tratan de aplicar normas para que las instituciones cuenten con los licenciados requeridos.

5. R1. Velar por el cumplimiento de los lineamientos trazados por el MEN, nombrar el personal docente, directivo y administrativo, administrar los recursos propios y procedentes del SGP, en concordancia con la planta única, incentivar al personal docente y discente, para alcanzar altos índices de cobertura, calidad y eficiencia.

4. D4. El departamento de administrar el personal docente y administrativo en lo concerniente a nombramientos y traslados, permutas y pagos de los docentes con recursos del situado fiscal, que le son girados por la nación, se encarga de la capacitación personal. En cuanto a los recursos económicos que posee, los invierte en la construcción, mantenimiento y dotación de las instituciones educativas.

En el municipio, las competencias tienen que ver con el nombramiento, traslados y permisos a la planta de docentes que tienen a su cargo, para algunos estas competencias se ven influenciadas por el manejo político que se les da a las mismas.

3.1. Las competencias que le corresponden a los municipios no certificados consisten en: Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas. A los municipios certificados les corresponde: Distribuir entre las instituciones educativas la planta de personal de docentes directivos docentes y personal administrativo. Evaluar el desempeño de los rectores y los directivos docentes. Administrar la planta de personal según las facultades otorgadas de acuerdo con el Artículo 153 de la Ley 115.

3.2. De acuerdo con la Ley 715, las competencias de los municipios entre otras son: Nombrar, trasladar, sancionar, dar licencias y permisos a los docentes, directivos docentes y el personal administrativo.

4. R1. El municipio administra los talento humano nombrados por la Secretaría de Educación Departamental, y en algunos casos nombra temporalmente administrativos y de servicios generales. Esto lo hace a través de las Secretarías de Educación Municipal y de las jefaturas de núcleo.

3. D4. En cuanto al mantenimiento de la planificación de los establecimientos educativos y la dotación, se maneja con politiquería, se dotan las escuelas no por su necesidad real sino por aspectos políticos.

En las instituciones educativas se deben cumplir con los deberes y horarios, además mantener informada a la Secretaría de Educación Departamental, acerca de las necesidades, traslados y reubicaciones de la planta docente.

3. R1. El manejo de personal docente y discente en concordancia con las tablas fijadas por el MEN. Conformer los grupos de estudiantes, distribuir los docentes disponibles, informar y gestionar ante la Secretaría de Educación Departamental sobre necesidades, traslados y reubicación de docentes.

3. R2. Las competencias propias de la institución son: cumplimiento de deberes, horarios, planes y programas, a través del control y seguimiento constantes.

4. D3. La institución reubica, administra la planta docente, gestiona de acuerdo con la necesidad del servicio.

En la administración del talento humano se ha dado la oportunidad para que otros entes asuman su manejo, optimizando de manera más directa, los recursos destinados para la educación, teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad y facilitando su solución de manera más oportuna.

2.1. La descentralización educativa ha permitido una administración más autónoma y una distribución de los talento humano más equitativa, pudiendo llevar a dichos recursos donde verdaderamente son necesarios y no a voluntades políticas. Ha sido mas transparente.

2.2. La descentralización educativa ha influido en algunos aspectos positivamente por la autonomía.

2. D2. Se maneja más de cerca el talento humano y se puede hacer un mejor seguimiento.

2. D3. La descentralización motivó a la ubicación adecuada del personal docente de acuerdo con las necesidades del servicio, sin embargo debe existir un ente de control para evitar manipulaciones políticas y de otras índoles.

2. D9. Cada municipio descentralizado es responsable del manejo del talento humano en cuanto a pago de salarios, prestaciones y capacitación, por lo tanto se puede ejercer un mejor control hacia el personal a cargo del municipio.

2. D10. Ha influido de manera positiva por que se tiene mayor conocimiento de las necesidades de la comunidad y se pueden suplir las necesidades más fácilmente.

Pero en otros aspectos las influencias negativas se relacionan con la administración inadecuada, debido a la presencia política en el campo de la educación, lo cual se refleja en los traslados y reubicaciones intempestivos y el cierre de instituciones por causa de la racionalización.

2.2. En otros aspectos negativamente, porque la autonomía es limitada debido a que se debe ceñir a normas nacionales y departamentales.

2. R1. Con la creación de la planta única de docentes, se ha pretendido racionalizar la nómina, supeditando el número de docentes a los cupos otorgados por Sistema General de Participaciones.

2. D4. Ha influido negativamente, puesto que algunas entidades educativas lo han utilizado en forma incorrecta, con el mal uso que han hecho de ésta politizando la educación.

2. D5. Cuando se ha manejado la educación en los municipios y cuando se ha prestado para abusos por parte de los políticos en traslados arbitrarios, muchos más conscientes han aprovechado los recursos en inversiones en las instituciones educativas.

2. D7. Considero que influye negativamente porque a distancia, las circunstancias de cada municipio no son muy claras. A veces hay injusticia, como traslados inconsultos o cierre de instituciones por racionalización.

2. D8. Negativamente, porque las problemáticas deben ser conocidas por los altos gobiernos para buscar ayudas y recursos.

Se trata de hacer una distribución equitativa del talento en el municipio para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa y brindar cobertura y atención a todas las necesidades del servicio, el cual se presta de manera más eficaz y pertinente.

6.2. Se trata de distribuir lo mejor posible el talento humano, pero estos no son suficientes para brindar una buena calidad educativa, teniendo en cuenta la equidad, la cobertura, la eficiencia, la calidad.

Aún en el municipio se presenta tardanza en el nombramiento del personal docente y el cierre de instituciones educativas ha influido de manera negativa en la calidad de la educación.

6.1. Retardo en el nombramiento de algunos docentes, baja calidad de la educación, cierre de algunos establecimientos educativos y mayor control en el ejercicio de las funciones de docentes y directivos docentes.

En la institución educativa se ha beneficiado la realización más eficaz de las labores educativas, ya que la organización y el control son más eficientes en cada uno de los procesos que se ejecutan.

6. R1. La exigencia de una gran responsabilidad y ecuanimidad por parte de los administrativos en las relaciones y administración del personal a su cargo.

6. R2. Considero que se ha hecho una labor eficiente y seguimos mejorando.

En el desempeño profesional no se evidencian implicaciones, sin embargo se reconoce que en los traslados y ubicaciones del personal docente, se ha tenido en cuenta el perfil profesional a la hora de asignar las funciones y carga académica.

5. D4. Considero que el traslado de una escuela a otra, la asignación de carga académica, de acuerdo con la preparación profesional.

5. D5. La institución educativa se encarga de ubicar a los docentes de acuerdo con las necesidades.

5. D7. No ha habido ninguna implicación en mi desempeño he manejado las funciones que como docente me corresponde.

5. D9. Ha contribuido considerablemente en cuanto a los proyectos pedagógicos y capacitación para nosotros los docentes.

Como negativo en cuanto al desempeño profesional, se presentan las escasas capacitaciones brindadas, igualmente las reubicaciones generan temor porque no se tiene en cuenta los intereses de los docentes.

5. D3. Se presenta el constante temor a una reubicación que no favorezca los intereses del docente. La forma como está organizada la administración de los talento humano no permite que los docentes accedan fácilmente a traslados para otras instituciones o municipios.

5. D10. Las escasas capacitaciones que se han recibido y la preparación y la programación de otras que son muy necesarias.

El papel de los rectores en la administración del talento docente tiene que ver con el control, ubicación y administración del talento humano asignado a la institución educativa.

8. R1. Velar para que la institución cumpla con las vigencias del Ministerio de Educación Nacional sin violentar los derechos de los estudiantes, padres de familia y de los docentes. Se lleva a cabo: Ubicando a los docentes en las áreas de desempeño propias de su especialidad, escuchando sugerencias y recomendaciones de estudiantes, padres de familia y docentes, en todo lo relacionado con la buena marcha de la institución. De manera especial, aplicando a cabalidad el manual de convivencia y el manual de funciones.

8. R2. Mi papel es de control, acompañamiento, evaluación, motivación, y delegación.

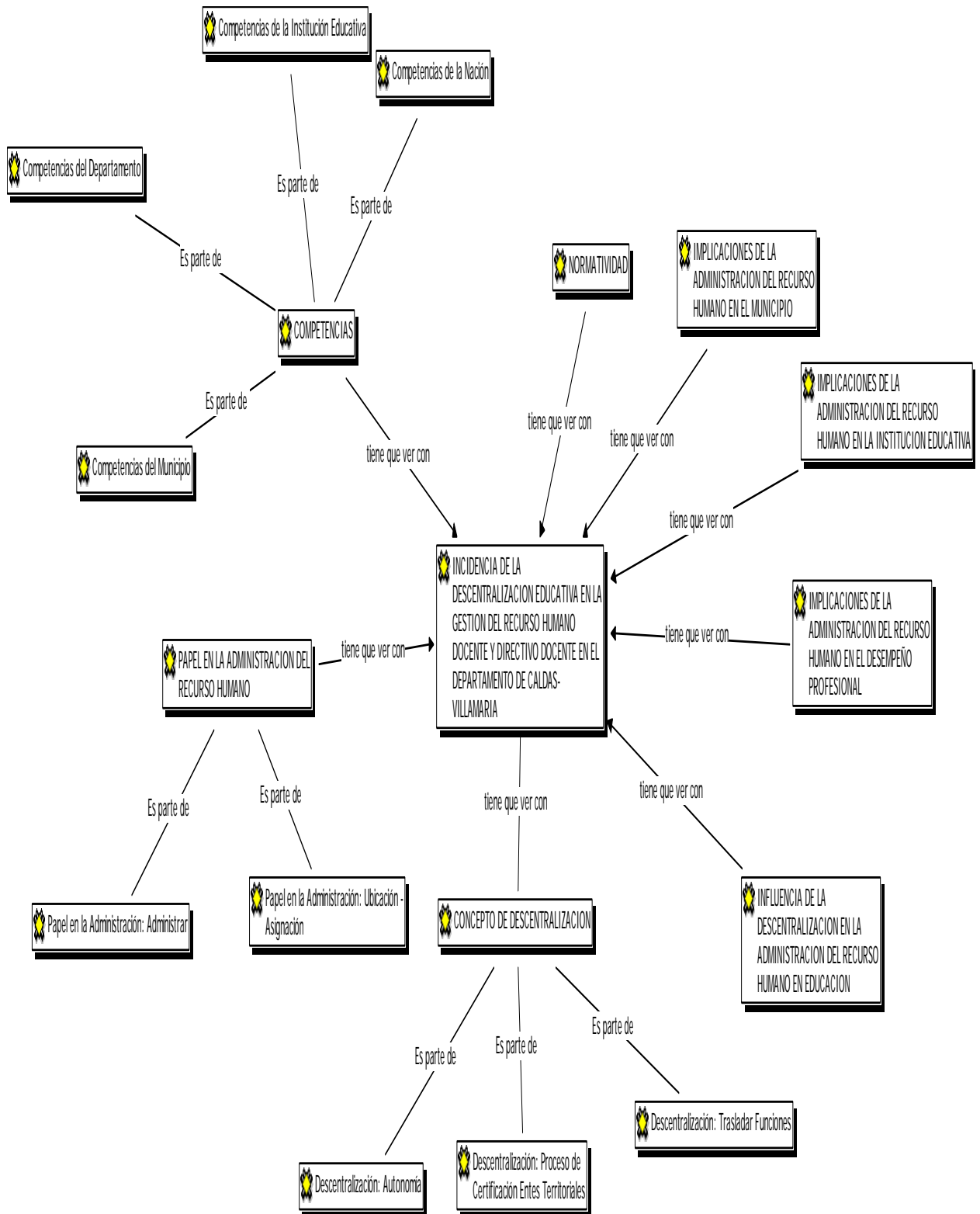
El marco normativo de la administración del talento humano permite brindar la orientación necesaria en el cumplimiento de los deberes y de las funciones asignadas

7.1. Ley 715 de diciembre 21 de 2001, trata sobre los recursos y competencias de la nación, los departamentos y los municipios, y la distribución de los recursos para educación, salud y saneamiento básico. Ley 115 de febrero 8 de 1994, es la Ley General de Educación, la que regula todo lo concerniente al manejo de la educación en nuestro país. Decreto 1860 de agosto 3 de 1994, resume los aspectos pedagógicos y organizacionales de la educación en Colombia. Decreto 2826 de diciembre 29 de 1994, por el cual se reglamenta los procedimientos necesarios para que las entidades puedan ser certificadas.

7.2. Ley 115 señala las normas generales para regular el servicio público de la educación de acuerdo con las necesidades e intereses de las personas, la familia y la sociedad, es similar a la Biblia de los católicos. Ley 715 formula las políticas objetivos del sector educativo, de salud y el Sistema General de Participaciones

En el municipio de la Victoria el manejo politiquero de la administración del talento humano aún sigue presente. Con los procesos de reubicación se logró tener en cuenta los perfiles de cada docente, para que se desempeñe en su área de especialidad.

5.21 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE VILLAMARIA



La descentralización educativa busca darle autonomía a los entes territoriales en el manejo de los recursos de la educación, teniendo en cuenta las directrices que existen al respecto.

1. D2. Consiste en darle mayor responsabilidad en el manejo y administración de la educación a los departamentos y municipios, esto está contemplado en la Ley 60 de 1993.

1. D5. La descentralización educativa es una política para agilizar y desconcentrar el poder central educativo, se fortalece la autonomía, el poder de decisión, se canalizan recursos propios y hay gran calidad en el servicio educativo.

La certificación de los municipios es condición fundamental para gozar de los beneficios de la descentralización educativa, por tal razón al hablar de ésta los diferentes actores la relacionan con dicho aspecto.

1. R3. Es la facultad que el Estado ha cedido a los departamentos y municipios certificados para que administren el talento humano del sector educativo.

1. R4. Consiste en la facultad que el MEN le dio a los departamentos y municipios certificados para ejercer algunas funciones.

1. D4. La descentralización educativa va de la mano con la descentralización administrativa de los entes municipales de la educación. Los municipios certificados administran los recursos provenientes de la nación

Es así, como se considera que la descentralización educativa consiste en el traslado de ciertas funciones del orden nacional, relacionadas con el manejo y administración del talento humano, a los entes municipales y departamentales.

1. D1. Proceso en el que se trasladan funciones a los entes territoriales: departamentos, distritos y municipios que antes estaban en manos de un organismo central, hecho que hacía muy difícil la toma de decisiones centradas para atender las necesidades educativas de estos entes territoriales.

1. R1. Estrategia orientada al sector educativo y que logra tres objetivos: Primero, la racionalización del gasto público (desmonte del Estado benefactor, pasar del modelo redistributivo al retributivo). Segundo, mayor eficiencia y eficacia del Estado (esquema de administración de la empresa privada). Tercero, traslado al ámbito regional y local de los conflictos de las comunidades y el Estado (ampliación de canales y mecanismos de participación de autogestión y autoayuda, tanto para la financiación, fiscalización y uso de los recursos, para atender las demandas territoriales.

1. D7. Es pasarle la responsabilidad a los municipios, departamentos y a la nación, disminuyendo cada día los recursos económicos y quitando el presupuesto a la educación hasta lograr una privatización, ya que con lo poco que queda para los municipios y departamentos, éstos no logran defenderse.

Cada nivel del gobierno que participa en el proceso de descentralización educativa, tiene unas competencias en cuanto a la administración del talento

humano, a la nación le corresponde reglamentar los concursos y fijar las políticas para el funcionamiento de la educación.

5.1. Reglamentar los concursos, establecer lineamientos para la evaluación y capacitación docente y asignar los recursos económicos para las regiones en lo que tiene que ver con pagos, inversiones, capacitaciones. También, establecer directrices de reorganización de las plantas.

En las competencias del departamento, en cuanto a la administración del talento humano, se relacionan el traslado y reubicaciones del personal docente, y se busca atender las necesidades de las instituciones educativas.

4.1. Asesorar a los municipios en sus procesos de certificación, administrar la planta de personal, efectuar sus pagos y ascensos. Evaluar a docentes y directivos, ejercer inspección y vigilancia, diseñar planes de capacitación y mejoramiento. Me parece que aún no se tiene autonomía total en la distribución de la planta.

5. R1. En la actualidad parece que en el DPN, que establece las políticas públicas con base en la racionalización financiera. El departamento tiene unas funciones que desconcentró la nación, pero especialmente administrar los recursos financieros del SGP de los municipios no certificados y por ende administrar el talento humano y ejercer inspección y vigilancia a los municipios y a las instituciones educativas.

5. R3. El departamento, mantener actualizada la planta de personal docente, directivo docente y administrativos, de acuerdo con la relación alumno - docente.

Hacer las reubicaciones necesarias, organizar cursos de actualización, ejercer control y vigilancia, y velar que el talento humano sea competente y cumpla con las normas.

4. D1. Artículo 6 Ley 715/01. Prestar asistencia técnica, financiera y administrativa a los municipios. Certificar a los municipios que llevan requisitos.

En municipios no certificados administrar las instituciones educativas y el personal docente y administrativo.

4. D2. Al Departamento: mediación entre la nación y el municipio para los fines del ejercicio de las funciones que le corresponden a la nación. Asesorar y prestar asistencia técnica, administrativa y financiera a los municipios y a las instituciones. Promover y evaluar la oferta de capacitación y actualización de los docentes.

Al municipio le corresponde administrar y distribuir los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones, ejercer la vigilancia e inspección de la actividad del talento humano garantizando la calidad de la educación.

3.1. Si el municipio es certificado, administrar estos recursos en lo que tiene que ver con la organización de plantas y su pago respectivo. Planificar procesos de evaluación, ascenso e inspección ágil. Si el municipio no es certificado: administrar los recursos del SGP, suministrar información al departamento y acción, trasladar, plazas y docentes en su jurisdicción.

4. R1. En teoría son los siguientes: Primero, dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los núcleos educativos. Segundo, administrar y

distribuir los recursos provenientes del SGPS. Tercero, administrar el sistema de información municipal y suministrar información al departamento o a la nación. Cuarto, evaluar desempeño de rectores. Quinto, ejercer inspección, vigilancia y supervisión de la educación en su jurisdicción. Sexto, promover la aplicación de planes de mejoramiento de calidad. Séptimo, administrar, si está certificado, el talento humano y octavo, vigilar y regular tarifas de matrículas y pensiones. Desafortunadamente, hasta el día de hoy, maneja unos recursos financieros y muchas veces mal planificados. No administra el talento humano, lo hace el departamento.

3. D1. Artículo 8 Ley 715/01. Trasladar plazas y docentes entre sus instituciones educativas mediante acto administrativo, debidamente motivado (necesidades del servicio y población atendida).

3. D2. a. Mejorar la planta de docentes y administrativos a su cargo. b. Si el municipio es certificado mediante concurso suplir vacantes. c. Trasladar docentes dentro de municipios de acuerdo con las necesidades del servicio.

En las competencias de la institución educativa, los rectores asumen la administración del talento humano que le es asignado de acuerdo con sus funciones, velando por que éstas se cumplan, al igual que las normas al respecto.

3. R1. Para lograr cumplir con sus fines como son: brindar educación de calidad, evaluar y mejorar continuamente, el mayor protagonista es el talento humano. Desafortunadamente, es éste donde menos tiene injerencia la institución, ya que su administración está prácticamente centrada en el departamento. Además, trabajamos con docentes de dos estatutos profesionales diferentes y las sanciones dependen del control interno de Secretaría de Educación Departamental, con grandes problemas por falta de talento administrativo y atadas a una normatividad que no nos deja atender servicios personales.

3. R5. Dar a conocer oportunamente los resultados de matrícula. Presentar las necesidades reales de personal. Acatar las directrices que emanan de la Secretaría de Educación Departamental y el MEN.

4. D8. La institución educativa administra los recursos de la gratuidad de la educación. Administra el talento humano que tienen en su institución, docentes, secretaria, administrativos en general, si los tiene. Tener una verdadera relación con su comunidad y colegio para impulsar los proyectos más importantes que beneficia a ambos.

La influencia de la descentralización educativa en la administración del talento humano, permite que dichos recursos sean repartidos de manera equitativa, el reconocimiento de las necesidades de las comunidades educativas contribuye a que se creen las estrategias pertinentes para darles la solución más adecuada.

2. Notablemente, ya que por carácter de territorialidad, los procesos son más rápidos y eficaces, sin embargo en algunos aspectos como la racionalización o reorganización del sector aún se depende totalmente de los criterios nacionales, desconociéndose el contexto.

2. R2. Los departamentos y los municipios han sido más autónomos en el manejo del personal docente, por eso se ha hecho mejor uso del talento humano.

2. D1. Es posible que la aplicación de los recursos destinados para la educación tanto en municipios como en departamentos, sea más ajustada a los contextos y realidades de estos entes. Reconocer las necesidades sólo es posible en aquellos que las sienten y así definir estrategias para mejorarlas.

2. D5. Positivamente, ya que gracias a esta medida se han descongestionando los procesos. Se ampliaron los recursos, hay veedurías ciudadanas respecto al manejo y control de los mismos. Se nota una mejor organización y eficiencia interna del sistema.

Así como se reconocen las influencias positivas, también se han presentado influencias negativas, ya que la visión parcializada de los aspectos administrativos aún sigue presente, en el nombramiento del personal docente no se ha tenido en cuenta los perfiles y con la racionalización las instituciones se quedaron sin docentes de algunas áreas, lo que implica que éstos asuman cargas académicas que no les corresponden.

2. R1. Es un proceso donde ha predominado una visión sectorial, tecnocrática y restringida a aspectos administrativos (eficiencia y eficacia) y su propósito central ha sido la racionalización del gasto público, lo que ha afectado al talento humano, ya que la relación técnica alumnos / maestros es muy alta, afectando la calidad y desaparición administrativa, aún es muy caótico y las entidades territoriales todavía están atadas al poder central.

2. R3. La descentralización educativa en la administración de los talento humano ha influido negativamente, porque en la reubicación de docentes, administrativos y docentes directivos, no se tuvo en cuenta los perfiles, las instituciones quedaron sin algunos recursos de educación física, aula de apoyo, aula especial y psicoorientadora.

2. R4. Ha influido negativamente, ya que muchas instituciones quedaron sin el talento humano necesario y sin ningún apoyo pedagógico como en educación física, aula de apoyo y aula especial, etc.

2. D4. Ha sido caótico porque si se le suma la racionalización de la educación, empieza el discurso de que sobran maestros, aparte de que en los municipios no pueden trabajar empleados departamentales.

2. D7. A través de la racionalización docente, racionalización de personal administrativo y personal de aseo y servicios varios (celadores, bibliotecarios, porteros), esto trae como consecuencia una mala calidad educativa.

2. D8. Por medio de la racionalización del personal docente, parte administrativa (celadores, secretarías, psicólogos, aseo y administradores de fincas), en los colegios faltan profesores administrativos y esto da como resultado una mala educación educativa.

En Villamaría se ha logrado tener el apoyo en los procesos de capacitaciones, al no ser un municipio certificado los recursos son destinados, tal y como lo señala la ley que existe al respecto.

6.1. Este municipio no es certificado, los recursos del SGP son invertidos como lo ordena la ley, ha existido apoyo en algunos procesos de capacitación locales; a los estudiantes se le ha invertido por calidad; se ha

cofinanciado con el departamento en convenios interadministrativos, algunos proyectos de calidad han sido apoyados.

Los docentes se han ubicado de acuerdo con su área de especialidad en la institución educativa, sin embargo en el cubrimiento del personal administrativo siguen las falencias. La estabilidad laboral de la cual gozan los docentes actualmente, es un aspecto que se ha logrado mantener en bien de la continuidad de los procesos.

6. R5. La mayoría de los docentes están ubicados de acuerdo con la especialidad. En cuanto al personal administrativo han faltado varios funcionarios.

6. R2. Antes, en el colegio los docentes eran por contrato, en este momento todos los profesores están nombrados, esta situación da estabilidad y continuidad a los procesos que se manejan.

Como aspectos negativos en la institución educativa hay dos estatutos docentes, los cuales crean confusiones y divisiones, aunque se ha mejorado en el proceso de selección, aún se siguen presentando deficiencias en dichos aspectos, pues faltan plazas por cubrir.

6. R1. El personal docente corresponde a dos estatutos profesionales diferentes y por lo tanto la evaluación del desempeño es igual. A pesar de que se ha mejorado por procesos de selección y nombramiento, aún quedan cargos para organizar planta de personal docente que responda a las necesidades institucionales. El caos y la falta de personal administrativo, es una de nuestras mayores amenazas

6. R4. El personal reubicado se encuentra actualmente desadaptado, ya que fue un cambio brusco de ciudad al campo.

En el desempeño profesional se ha logrado tener un mayor grado de compromiso y responsabilidad con la labor educativa, ya que logra que los docentes se desenvuelvan según su área de especialidad, el cambio en la concepción acerca de la calidad de la educación se ha transformado en bien de la misma.

5. D1. Laborar con personas y tener responsabilidad en su administración no deja de ser un reto importante en la vida, pues allí se puede observar la calidad de administrador o en caso de ser administrada, mostrar habilidades para distribuir con el lugar de trabajo.

5. D5. Implicaciones positivas como: Actualización docente, la capacitación a través de diferentes mecanismos y estrategias. El mejoramiento de la concepción de lo que es la educación y un mejor desempeño en el aula.

5. D6. Nos hace más responsable y nos lleva a compartir conocimientos y a ser más competentes.

La ausencia de ayuda profesional perjudica no solo a los docentes, sino a la comunidad educativa en general, los numerosos grupos de alumnos se vuelven

inmanejables por parte de los docentes y el hacinamiento va en detrimento de la calidad de la educación impartida.

5. D4. Para mí como administrativo departamental me implica no poder aspirar para un traslado a Manizales, a parte de que si a futuro Villamaría se certifica estamos sobrando también.

5. D7. Ausencia de ayuda profesional (psicólogos, psicorientadores) perjudicando alumnos, padres y maestros, que no tienen dicha especialización para tratar los casos difíciles. Grupos numerosos debido a la racionalización que obligan al maestro a perder más fácil el control pedagógico, por faltas disciplinarias y métodos de estudio malos y deficientes de los alumnos.

5. D8. En la parte de ayuda profesional por los alumnos, nos ayudaría a tratar casos especiales, por eso era importante, tener psicólogos y orientadores, es muy duro para el docente tratar casos que a veces no puede ayudar a un alumno, por no concertar preparación suficiente en estos aspectos. Cuando hay salones o grupos de más de cuarenta alumnos, es muy difícil el proceso de enseñanza aprendizaje, por culpa de la racionalización.

Los rectores de las instituciones educativas cumplen unas funciones en la administración del talento humano en educación, una de las cuales consiste en realizar la administración del mismo en donde se ejerce control, vigilancia y evaluación sobre él.

8. R3. Administrar el talento humano del centro educativo, dirigir el trabajo de los equipos docentes, ejercer control sobre el cumplimiento de las funciones del talento humano y velar porque la actividad de desempeño sea competente. Orientar y hacer las exigencias con respeto a los docentes.

8. R5. Dar la información oportuna de los recursos en el municipio, el departamento y la nación. Estimular los procesos de cada uno y corregir lo que sea necesario.

Asimismo, otra de las funciones es realizar la ubicación del talento humano teniendo en cuenta las necesidades de las sedes a su cargo, asignarles las actividades académicas dependiendo de su perfil profesional.

8. R1. Liderar grupos de trabajo y gestión. Controlar el cumplimiento de las funciones del personal. Evaluar desempeño de personal docente y administrativo. Asignar cargo académicas y actividades complementarias. Proponer a los docentes y administrativos que recibirán capacitaciones. Proponer al departamento las necesidades y perfil de los docentes a nombrar o trasladar.

8. R2. Es un papel interactivo con el talento humano, debe ubicarse el docente en la sede o región que lo requiera y de acuerdo con su especialización.

En cuanto al marco normativo de la administración del talento humano, el manejo de éste facilita el desempeño de las funciones educativas, ya que se cuenta con la orientación necesaria para ejecutar las actividades y procesos.

7.1 La Ley 715 de diciembre del 2001, expresa claramente los mecanismos de administración de los talento humano en todos los niveles, focaliza la inversión y determina criterios de calidad para una buena prestación del servicio educativo. La ley 115 de 1994 regula el servicio público de la educación. El Estatuto Docente a pesar de tener muchos artículos derogados en su esencia, conserva el régimen especial de los educadores en situaciones administrativas y condiciones propias del cargo.

7. R1. Docentes: Ley 115 de 1994, Ley 715 /2001, Decreto 2277/1979, Decreto 1278/2002, Ley 91/1989, Ley 734/2002, Decreto 1850/2002, Decreto 3020/2002

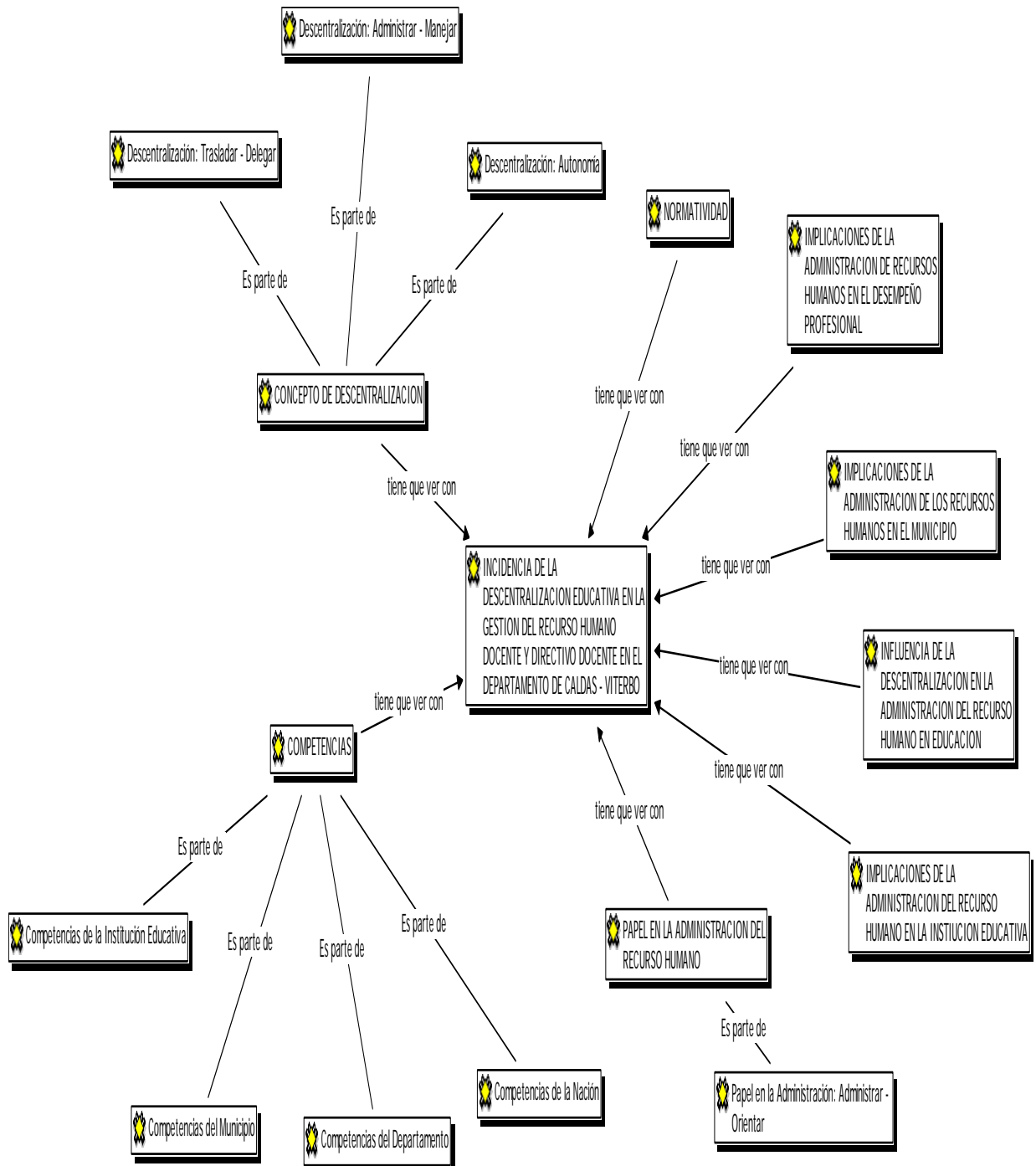
Administrativos: Ley 909, Ley 1033, evaluación de desempeño a empleados de carrera.

7. R3. Ley 60 de 1993, Constitución Nacional de 1991, Ley 115 de 1994 y Ley 715 de 2001, entre otras,

En el municipio de Villamaría la ausencia de personal docente dificulta la ejecución de las actividades, asimismo el elevado número de alumnos interfiere en los procesos de educativos. Con la racionalización del talento humano las instituciones educativas se quedaron sin docentes de determinadas áreas y en ocasiones los restantes, deben asumir dichas cargas académicas aunque no se cuente ni con la experiencia ni conocimiento. Igualmente, la visión parcializada y sectorizada de las necesidades dificultan una intervención más global por parte de los diferentes niveles.

Con este proceso se reconoce que se logró hacer una distribución y un uso más adecuado y equitativo de los recursos destinados para la educación en el municipio. Si bien se anotó antes, que los docentes deben desempeñarse en áreas diferentes a las de su especialización, en algunos casos se ve que el proceso, posibilita que a través de los concursos por méritos, se tengan en cuenta los perfiles y especialidades para cubrir las vacantes.

5.22 LA MIRADA DESDE EL MUNICIPIO DE VITERBO



La descentralización educativa es considerada por algunos actores educativos como el proceso en el cual, se administran y manejan los recursos destinados para la educación.

1.1. La Ley 715/2001, faculta a los alcaldes para administrar la educación de los municipios, pero ésta no se aplica en los entes territoriales, ya que la Secretaría de Educación Departamental como representante del departamento, es quien establece los lineamientos por no estar certificados. En síntesis, ésta sigue concentrada en el departamento y no se refleja en el municipio.

1. D5. Facultad legal que se les concede a los gobiernos municipales para manejar su propio sistema educativo, mediante la transferencia fiscal de la nación a los municipios con destino a la educación, el fin es ampliar la cobertura y modernizar el sistema educativo.

1. D10 El proceso de descentralización educativa es una política de Estado manifestada en la capacidad de manifestar, expresar necesidades y demandas, integra los componentes administrativos, académicos y comunitarios.

1. D32. Que el ente territorial es el responsable de la administración de la educación: talento humano (planta de personal), recursos materiales, didácticos (administración) y organizacionales.

Otra de las maneras de concebir la descentralización educativa en el municipio de Viterbo, es que a través de ella se adquiere autonomía en el manejo y la administración de los recursos de la educación, siguiendo las directrices acerca de ésta.

1.2. El proceso de descentralización se da parcialmente, ya que las instituciones tienen autonomía para hacer algunos acuerdos, que propendan por el bien de las mismas, atendiendo a los requerimientos de la ley.

1. R2. Sí. Es el desarrollo de diferentes actividades encaminadas a dar autonomía y responsabilidad a entes autónomos municipales en la administración de recursos.

1. D3. Si consiste en que según la ley, los departamentos y municipios puedan realizar las gestiones para certificarse, para manejar de manera autónoma los recursos de participación que gira la nación por transferencias en educación y salud.

1. D18. Desde la Constitución del 91, los entes territoriales toman más fuerza por ello, la Ley 115/94 plantea la autonomía, las áreas optativas, la democratización del proceso. Todo este andamiaje descentralizador se culmina con la Ley 715/2001, en las certificaciones, la autonomía en ciertos espacios del manejo de la educación y entrega el manejo financiero en parte, a los departamentos y municipios.

La descentralización educativa consiste también en trasladar y delegar ciertas funciones en los entes departamentales y municipales, que antes le correspondían sólo al nivel central.

1. R1. Dentro de las estrategias de modernización, la descentralización educativa busca entregar responsabilidades a los municipios o entes

certificados para el manejo eficiente de los recursos y la formulación y ejecución de estrategias de desarrollo propias y contextualizadas.

1. R5. Es la entrega de la educación por parte del gobierno nacional a los departamentos, en cuestión de talento humano y financieros, además tienen como fin la certificación de municipios con más de cien mil habitantes para tener el manejo del personal docente en general.

1. D2. Considero que son las obligaciones y funciones que tiene una entidad estatal central y son pasadas en forma gradual al departamento y a su vez al municipio.

1. D8. Política del gobierno nacional para entregarle la educación en todo sentido a cada ente territorial que se haya certificado. Esto quiere decir que los municipios certificados tienen que hacerse cargo de los costos de la educación.

1. D17. En descargar la responsabilidad que tiene el gobierno con la educación pasando ésta a los municipios y/o departamentos.

1. D20. Es liberar el gobierno de las responsabilidades y delegar en los municipios muchas acciones que posiblemente, no las pueden hacer con tanta facilidad, pues hay municipios que no cuentan con fuentes de trabajo y con los recursos necesarios.

1. D22. Es la entrega que hace la nación al departamento del talento humano y financiero para que lo administre.

Los diferentes niveles del gobierno tienen competencias específicas en cuanto a la administración del talento humano en educación, a la nación le corresponden formular los lineamientos y normas para el funcionamiento del sistema educativo, teniendo en cuenta todas las variables y elementos que intervienen en él.

5.1. Ley 715/2001, Artículos 5 y 9. La ley establece los lineamientos y se esfuerza por hacerlos cumplir, pero frente al manejo de las relaciones técnicas no se tiene en cuenta lo atípico de los municipios y sus necesidades.

5. 2. Ley 715 Artículos 5y 9. También se hace referencia a las relaciones técnicas tratando de hacerlas cumplir, pero aún hay vacíos, porque no se atiende en algunos casos las necesidades que tienen los establecimientos y los municipios.

Al departamento por su parte se le reconocen las competencias que están consignadas en la Ley 715, aunque es reconocido que se presentan dificultades e irregularidades en el cumplimiento de las mismas.

4.1 Ley 715, Artículo 6. Se avanza significativamente es este campo, aún se percibe el fenómeno de los favores políticos frente al nombramiento de docentes y traslado sin el cumplimiento de los requisitos establecidos.

4.2. Ley 715, Artículo 6. Aquí se presentan irregularidades, porque a pesar de que existen parámetros para cumplir con ellos, algunas situaciones se salen de las manos.

Asimismo, al departamento le corresponde la administración de los recursos que son transferidos para la educación en el departamento.

5. R1. Administrar los recursos de transferencias, hacer los nombramientos necesarios, actualmente los procesos de selección por méritos se ha logrado mucha transparencia y se da oportunidad a todos de manera más equitativa, falta un poco de más claridad para los nombramientos, pero se ve un análisis idóneo para proveer cupos.

4. D2. Cuando se certifique el lleno de dos requisitos que deben cumplir los municipios; los departamentos dictarán los actos tendientes: a. La cesión de los bienes y recursos que fueren necesarios y entregará por acta la infraestructura física y el personal, a los municipios que darían obligaciones, especialmente en la carga prestacional para los departamentos.

4. D5 Prestar ayuda técnica, educativa, financiera y administrativa a los municipios. Administrar y responder por el funcionamiento, oportunidad y calidad de la información educativa. Suministrar la información a la nación, certificar a los municipios que cumplen los requisitos, dirigir, planificar el servicio educativo en los niveles, preescolar básica, media en sus distintas modalidades, en condiciones de equidad y eficiencia y calidad.

4. D18. Al departamento: Pagar cumplidamente los salarios como lo ordena la ley 812, ordenar las plantas de personal y certificar los municipios. La institución: Actualizar los PEI, dinamizar el plan de estudios, planificar los presupuestos y la ejecución y gestionar la capacitación de los docentes.

Las competencias del municipio en la administración del talento humano se puede decir que Viterbo, por no ser un municipio certificado, no tiene ninguna competencia en el manejo de éstos y son muchas las limitaciones por no tener esta condición.

3.1. La ley 715/2001, su Artículo 8, numeral 8.2 establece las competencias, pero aún se presentan dificultades frente al proceso.

3.2. Como los municipios aún no se han certificado, siempre se dan algunos tropiezos que afectan la vida institucional (se hace referencia al tiempo transcurrido para cumplir con las novedades que se presentan).

3. D3. Los municipios no certificados están muy limitados ya que toda la parte legal depende del departamento, en los municipios pueden realizar algunas distribuciones del personal según las necesidades, aunque es de recordar que estas funciones están muy limitadas.

3. D22. La descentralización educativa todavía no ha autorizado a los municipios para que tengan autonomía en la administración de recursos. Lo único que hace el municipio, es velar por que todas las instituciones cumplan con lo dispuesto en leyes y decretos.

3. D26. La descentralización aún no llega a los municipios, pues el departamento no ha entregado el permiso para ellos administrar los recursos y éstos sólo se limitan a cumplir con las disposiciones de ley.

En el caso de los municipios certificados las competencias de brindar acompañamiento a las instituciones educativas, ubicación del personal docente, traslados y nombramientos de administrativos.

4. R4. Ser veedores del cumplimiento de deberes por parte del personal docente, directivo docente y administrativo, brindar asesoría, hay fallas en lo correspondiente a lo administrativo (contratos oportunos).

3. D2. Distribución del personal educativo, cualificación del personal educativo, racionalización del talento humano, ser vigilante de la educación y diseñar criterios para su desarrollo, evaluar anualmente el desarrollo y desempeño del talento humano, no podrá ampliarse la planta de personal sin asignación presupuestal.

3. D5 Asumir el manejo total de la administración del servicio educativo. Los municipios mayores a cien mil habitantes tienen autonomía para manejar los recursos relacionados con educación, dirigir los niveles de educación con recursos propios podrán participar en las inversiones de calidad, infraestructura y dotación.

3. D25. En municipios ya certificados: Pago de la nómina de docentes de dineros que gira la nación, se encarga del mantenimiento y funcionamiento de los centros educativos, traslados y permutas de docentes dentro del municipio. En municipios no certificados: El verificar que se desarrolle adecuadamente el proceso educativo por parte de todo el personal.

A la institución educativa le corresponde la competencia principalmente de prestar el servicio educativo con calidad y teniendo en cuenta las normas que existen al respecto.

3. R1 Definir sus funciones y áreas de trabajo. Hacer inducciones al sitio de trabajo, al igual que una empresa cualquiera, se debe motivar; coordinar liderar y controlar. A través de estímulos internos, seguimiento a los planes y propuestas y a la planeación del docente o a las funciones generales, formulación de metas e indicadores.

3. R6. Las instituciones administran los docentes y administrativos de acuerdo con la necesidad de servicio, asigna grupos, cátedras, proyectos, turnos disciplinarios y ubica docentes dentro de la fusión de acuerdo con la necesidad y número de alumnos.

4. D21. En las instituciones: Recibir el personal y realizar su valoración al igual que el acompañamiento tanto administrativo como pedagógico.

4.D27. Instituciones educativas, por parte del rector administrar el personal, participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente y controlar el cumplimiento de funciones, distribuir las asignaciones académicas y funciones de personal (Ley 715).

La influencia de la descentralización en la administración del talento humano se ha visto reflejada en la adecuada ubicación de los docentes, teniendo en cuenta sus perfiles profesionales, asimismo, ha permitido un manejo óptimo en los recursos de la educación

2. R1. Se observa eficiencia en su manejo, se consideran más los perfiles y las necesidades institucionales para la ubicación, se ha dado más claridad a los procesos de selección, sin embargo creo que se debe a la administración actual que a la descentralización como tal.

2. D7. El departamento de Caldas ha manejado sus recursos y personal docente de acuerdo con las necesidades y en el caso de Manizales que está

certificada, me parece que también ha manejado bien los talento humano y financieros.

2. D10. Hemos pasado de una gerencia vertical a una gerencia pluridimensional en donde la reingeniería nos ha permitido recuperar el nuevo colegio, de acuerdo con los perfiles ubicar a los docentes en su campo específico, según las exigencias del nuevo tejido social.

2. D22. Influyó para que se ubicara al personal docente capacitado e idóneo de acuerdo con su área o perfil en un 70%, pues el otro 30% está ubicado personal profesional, mas no pedagogos lo que contribuye al logro difícil de los objetivos educativos.

2. D23. La descentralización ha contribuido como una forma de control en la racionalización de todos los recursos, ya que al asumir el municipio los costos de la educación se ve en la obligación de asignar los espacios escolares, aumentar el trabajo del docente y asignar los mismos recursos económicos a mayor número de escuelas.

Pero de la misma manera se presentan implicaciones negativas en la administración del talento humano, ya que si bien se ha dado cierta autonomía, aún se sigue dependiendo del ente departamental. Y el hecho de no ser un municipio certificado influye en el manejo que se hace de los recursos, pues el grado de participación es mínimo en esas condiciones

2.1. A los alcaldes no se les brinda la autonomía establecida en la Ley 715/2001, el departamento sigue administrando en un alto porcentaje, aunque se viene ganando espacio, ya que se puede concertar la ubicación de talento humano en ciertos casos.

2.2. Como los municipios aún no se han certificado siempre hay algunos tropiezos que afectan la vida institucional (se hace referencia al tiempo que transcurre para cumplir con las novedades que se presentan).

Este proceso se ha desarrollado de manera lenta en el municipio, se ha visto reducción en la planta de personal especialmente con la implementación de las fusiones.

2. R2. El proceso se ha desarrollado de manera lenta.

2. R4 Se tiende a disminuir la planta de personal el iniciar con las fusiones, especialmente a los directores, no se da atención a la ubicación de administrativos como celadores, aseadores, etc.

Al atender la política de cobertura educativa se han descuidado la calidad de la educación, el hacinamiento en las aulas hace difícil la labor educativa de los docentes.

2. D2. Al demostrar por medio de las estadísticas la eficiencia y calidad referente al hacinamiento de estudiantes para demostrar cobertura, pero de pronto sin calidad.

2. D12. Creo que es un poco complicado ya que los docentes han perdido un poco de garantías y han influido, ya que hay revolución negativa en cuanto a relación maestro – estudiante, esto implica que sobren muchas veces éstos en las instituciones

2. D15. Ha influido negativamente ya que no se esta tiene en cuenta la calidad, sino la cantidad; vemos aulas con hacinamiento y docentes ejerciendo con muchas dificultades debido a su ubicación.

Las fusiones de las instituciones educativas han perjudicado a los docentes, pues se han liberado plazas y cada vez se hacen menos contrataciones de talento humano.

2. D3. De manera negativa porque los municipios tienen que trabajar con pocos recursos y optimizarlos, y para ello deben fusionar grupos y liberar maestros de los municipios, política que se va agravando porque se promueve más fusión o refusión de establecimientos educativos.

2. D16. Las propuestas pueden ser reducidas para este fin y esto influye en la contratación de docentes.

2. D18. Entre mas se amplió la descentralización educativa, los recursos financieros y humanos los tendrán que asumir la comunidad y los municipios, pues la nación se quita esa responsabilidad y con ello, el Estado traslada responsabilidades.

Las políticas que ha traído consigo la descentralización educativa ha influido en los docentes, ya que no se interesa por las necesidades de éste, se ha sentido cierta discriminación elitista y el manejo de ciertos grupos políticos se ha hecho presente en la administración del talento humano.

2. D8. En este sentido hay deshumanización en la educación, porque ya no importa ni interesa el docente como persona, ni ser familiar y lo reubican en cualesquier parte.

2. D9. A través de la identificación de los municipios de más de cien mil habitantes, cerrando así el radio de los docentes trayendo como consecuencia una discriminación elitista entre ellos mismos.

2. D20. Probablemente, ocasionará muchos problemas tanto económicos como sociales, puesto que se ha notado la disminución o recorte de los recursos económicos, se acosa el trabajo en los establecimientos educativos y de salud con el recorte de personal y con la masiva impresionante de alumnos en las aulas.

2. D27. La descentralización se apoya en el proceso de racionalización que ha disminuido la planta de personal dedicada a educación, con la supresión de docentes tan importantes como los de educación física, artes y los dedicados a aulas de apoyo en el ciclo de básica primaria.

En el municipio se presentan también implicaciones negativas, pues los recursos siguen siendo muy restringidos y se ve demora en los actos administrativos.

6.1. La problemática radica en la falta de sentido de pertenencia de los docentes que se nombran de municipios diferentes al nuestro, desconocimiento del contexto educativo nacional, departamental y municipal, lo que genera desmotivación y siempre la consecución de traslados sin el lleno de los requisitos.

6.2. Recursos muy restringidos, demora para emitir actos administrativos, responsabilidad de los rectores para ubicar los docentes en el área de

desempeño. Docentes que llegan con unas problemáticas difíciles de solucionar.

Asimismo, las implicaciones negativas en la institución educativa se refieren a las demoras en los nombramientos de la planta de docentes y son pocos los administrativos con los que cuentan las instituciones.

6. R1. Algunas veces, demoras en la provisión de vacantes, los administrativos no son suficientes no se cuenta con el número a que se tiene derecho. Contrato de personal no misional es inestable e inadecuado, no cubre realmente las necesidades del establecimiento.

6. R4. A veces no se encuentra apoyo a los niveles jerárquicos más altos. A veces la normatividad no es clara para su aplicación.

En el desempeño profesional las implicaciones positivas tienen que ver con el mejoramiento de la calidad educativa, se ha atendido a la política de cobertura con calidad.

6. R3. Mejoramiento de la calidad educativa, eficiencia y ampliación de la cobertura con calidad.

6. R6. A la fecha el manejo de personal ha sido acelerado, ya que el departamento ha nombrado los docentes de acuerdo con la necesidad académica del momento y al número de alumnos que se tiene.

De la misma manera, se ha facilitado la capacitación y actualización de los docentes en temas relacionados con la educación, lo cual se traduce en el compromiso y responsabilidad que se asume en la labor educativa.

5. D1. En capacitación y actualización en temas relacionados con educación. En la vinculación activa de los docentes al PEI, en su formulación, análisis, evaluación contenido y proyección.

5. D3. Hasta el momento ha sido bueno, porque dentro de la institución el manejo ha sido bueno. Se han visto muchos cambios positivos, pero en otras instituciones ha sido muy negativo para los docentes y padres de familia como el de la libertad.

5. D16. Se han recibido capacitaciones y foros educativos en el municipio y actividades de integración docentes.

5. D19. Mejorar el nivel académico y profesional. Atención personalizada por parte de los funcionarios que tienen que ver con el sector educativo.

5. D22. Mantener actualizada con todo lo concerniente a educación e innovaciones tecnológicas. Cumplir con las disposiciones de ley, hacer un trabajo conjunto con directivas y comunidad educativa en general.

5. D26. La administración ha generado capacitación docente y discente en diferentes campos. Como docente debo preocuparme por estar actualizada en mi labor, cumpliendo con las exigencias de la ley e implementando planes de acción para corregir las falencias.

La ubicación de los docentes teniendo en cuenta su área de especialidad, ha permitido que se desarrollen integralmente y que su desempeño sea ameno y productivo.

- 5. D11. Ha permitido y/o favorecido el desarrollo de las diferentes profesiones en educación con grados asignados y bajos en salarios para su profesión (todos valen igual en profesión) son asimilados.
- 5. D21. Se ha mantenido el nivel y área de desempeño frente a trabajo pedagógico.
- 5. D23. Dar oportunidad a muchos profesionales a que se desempeñen en el campo pedagógico, así desconozcan la pedagogía; llevándonos debatir entre el cumplimiento del deber como profesionales de la educación y el tener que llevar a cabo las orientaciones de algunos directivos, que lo único que provoca son enfrentamientos los cuales se reflejan en el malestar escolar.
- 5. D14. Mucha implicación, ya que al ubicar un docente en una comunidad donde se sienta bien identificado cumple con su labor con gusto y en forma efectiva.

Es de anotar que existen docentes del municipio de Viterbo que consideran que la descentralización educativa y la administración del talento en educación, no han tenido implicación alguna en el desempeño profesional de los mismos.

- 6. R5. Ninguna, ya que la planta de personal existente es idónea y está ubicada en el área para la cual fue nombrada.
- 5. D7. Ninguno, ya que me he desempeñado y cumplido con mis funciones normalmente.
- 5. D8. Ninguna.

Las implicaciones en el desempeño profesional y consideradas negativas, se relacionan con el hacinamiento que actualmente se presentan en las aulas, además los procesos de traslados interfieren en aquellos que se adelantan en la institución educativa.

- 5. D2. Por lo que se ha escuchado de los municipios certificados como Manizales se tienen: Ascensos demorados, no se cancelan oportunamente los retroactivos, mala prestación de los servicios médico - asistenciales, y poca cualificación, ya que esto implica costos.
- 5. D9. Ha generado incertidumbre, estrés, inconformidad, ataque psicológico, ya que valora con la administración del "talento", no se valora al docente como un talento humano ni en lo que le produce a una comunidad sino, como alguien del agrado del directivo o de la entidad nominadora.
- 5. D12. Inestabilidad emocional, ya que somos educadores de otros municipios. Desubicación laboral, sin decir con ello que el nivel de trabajo desmejore para nada.
- 5. D17. Para acomodar un docente recién nombrado en un área, le asignan parte del área que venimos desempeñando y nos acomodan otras áreas ajenas a nuestra especialidad.
- 5. D18. Si hay una buena empatía en el grupo de trabajo, el desempeño laboral y profesional sería óptimo, pero ello no existe actualmente, el engranaje del colegio funciona muy suelto y en algunos temas al libre albedrío.
- 5. D20. En que han perjudicado a muchos docentes en el momento de liberar una plaza educativa, y al llegar a otras regiones, se desacomoda su

bienestar familiar y el propio, además el aspecto económico del docente y por otra parte no les respeta su especialización.

5. D30. Desubicación laboral estando a veinte minutos de mi domicilio familiar, me envían a dos horas a desempeñarme laboralmente.

El papel de los rectores en las instituciones educativas con respecto al manejo de los talento humano, es el de administrar y orientar el mismo, conforme como la ley lo indica, procurando siempre velar por la calidad educativa.

8. R1. Dirigir el grupo humano hacia el cumplimiento misional y la visión de la institución, lo principal es la conformación de equipos de trabajo con metas claras y espacio de tiempo, que facilite el avance de la institución.

8. R3. Solicitar los docentes, administrativos y directivos docentes, de acuerdo con los perfiles necesarios y al número de alumnos.

8. R4. Mi papel consiste en orientar las actividades administrativas pedagógicas (académicas) y de comunidad, ser un líder emprendedor, dinámico que busque el crecimiento institucional. Recién me desempeñó en el cargo con buenos logros hasta el momento.

8. R5. Mi papel es el de orientar y ser un buen guía en la formación de educandos para un buen desempeño en las actividades correspondientes.

8. R6. El rector es un puente entre el departamento y la institución ya que de acuerdo con las necesidades académicas, se solicita la vinculación o traslado de los docentes, además se sigue el lineamiento del Decreto 3020 sobre relación alumno -docente.

El marco normativo de la administración de los talento humano en educación, permite que los diferentes actores educativos conozcan las funciones y lineamientos que deben seguir, de acuerdo con el grado de responsabilidad que asume en la educación.

7.1 Ley 115/94, Decreto 1860/94, Decreto 0708/96, Decreto 0709/96, Decreto 620/2000, Ley 715/01, Decreto 1850/02, Decreto 3020/02, Decreto 4250/04, Decreto 1095/05, Decreto 1494/05.

7. R1. Ley 115/94 marco general, 1850/02 sobre jornada escolar, 3391/03 concursos vacantes; Decreto 4313/04 reglamentó la contratación del servicio público educativo, 1860/94 aspectos pedagógicos y administrativos generales, escalafón 1268/02, 596/06.

7. R3 La Ley 715 de 2001 que define la adopción de la planta de personal, la Ley 115 de 1994 que define los fines, criterios y parámetros, el Decreto 3020 de 2002 establece los criterios y procedimientos para organizarlas, la Ley 734 el 2002.

7. R4 Decreto 3020, Decreto 1919/02, Ley 734/02, Decreto 2277/79, Decreto 0620/00, Ley 715/01, Decreto 3020/02, Decreto 1278/02, Decreto 2582/03, Decreto 1850/02, Decreto 3222/03.

En el municipio de Viterbo si bien con el proceso de descentralización educativa se busca brindar autonomía a los entes territoriales en el manejo de los talento humano, Ésta no se ha dado en forma total por varias razones: la primera tiene que ver con la condición de ser un municipio no certificado y por ello es poca la

injerencia en este campo; la segunda, es que se sigue dependiendo en mayor parte de los mandatos y normas del ente departamental y nacional según sea el caso.

En atención a la política de cobertura se busca que la educación sea igualmente de calidad, sin embargo se considera que se ha desatendido esta parte, pues el hacinamiento debido al alto número de alumnos en las aulas y por docente, hacen difícil la labor educativa.

5.23 LA MIRADA DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS MUNICIPALES: ALCALDES, DIRECTORES DE NÚCLEO Y SECRETARIOS DE EDUCACIÓN

Para los alcaldes, directores de núcleo y secretarios de educación, el proceso de descentralización educativa está relacionado con aspectos como la autonomía, el traslado de responsabilidades, que antes le correspondían al ente nacional a los entes departamentales y municipales.

1SE.1. En que cada entidad territorial certificada puede administrar en forma autónoma los recursos económicos y financieros, y la planta de personal docente, directiva y administrativa.

1.1. Se tiene conocimiento de los aspectos generales que norma el proceso de descentralización, el cual, grosso modo, significa que los municipios certificados en educación tienen autonomía para controlar los recursos para este sector, de acuerdo con las normas legales vigentes. (Norcasia).

1.2. El proceso de descentralización se está dando parcialmente, ya que las instituciones tienen autonomía para hacer algunos acuerdos, que propendan por el bien de las mismas, atendiendo a los requerimientos de la ley. (Viterbo).

La descentralización vista como el proceso por el cual se realiza la asignación de funciones y responsabilidades a los entes municipales, de tal manera que puedan tomar decisiones de manera autónoma, y manejar y administrar los recursos de forma directa, dándoles un uso más óptimo.

1.2. Proceso mediante el cual se asignaron funciones, recursos y competencias a los diferentes entes territoriales (nación, departamentales, municipios) y centros e instituciones educativas. (Pácora).

1.1. Es el proceso mediante el cual, los municipios y departamentos asumen la responsabilidad de administrar los recursos para salud y educación. (Riosucio).

1.1. A través de la Ley 715: Establece funciones para departamentos, municipios e instituciones educativas en los aspectos de funciones y manejo de recursos, y competencias. La Secretaría de Educación Departamental hace seguimiento a municipios e institución en el proceso de descentralización. (Salamina).

Esta asignación de funciones es posible, gracias a que la nación delega funciones las cuales antes le correspondían en cuanto al manejo y administración de los recursos.

1SE3. Entrega de competencias relacionadas con el manejo de recursos y de personal a los entes territoriales y municipales. Ha sido especialmente una descentralización administrativa, que contempla la transferencia de autoridad, responsabilidad y recursos.

1.1. Proceso auspiciado por el Estado con el fin de desconcentrar funciones administrativas y fiscales a las regiones, pretende la optimización de los recursos y la garantía de su ejecución con eficiencia y eficacia. (Villamaría).

1.1. El MEN ha pretendido trasladar responsabilidades a los entes territoriales y a las instituciones educativas, pero no apropia recursos suficientes. Cada día la educación pública no responde a las necesidades reales de la población y vamos rumbo a la privatización de la misma. El proceso no ha sido efectivo. (Chinchiná).

1.1. Estrategia utilizada para transferir manejo y administración de talento humano, recursos físicos y financieros desde el Estado central hacia los entes regionales, locales e institucionales. (Supía).

Para estos actores educativos la descentralización educativa es un sistema organizado, que busca mejorar el funcionamiento y la calidad de la educación.

1.1. En el año, se dio la descentralización a los municipios según el Decreto 1581 del 22 de julio 1994, el 29 de noviembre de 1995 se conforma en el MZA la June, donde se cuentan con los representantes y desde 1997 no se funciona con la June sino que las decisiones son dadas por el departamento. Según el sistema de reorganización. (Filadelfia).

La influencia de la descentralización en la administración de los talento humano es vista desde dos perspectivas; en cuanto a lo positivo se considera que la descentralización ha permitido un uso eficiente de los recursos además la autonomía permite la toma de decisiones con el fin de optimizar el servicio.

2SE.1. La administración de los talento humano ha sido más eficiente para cubrir vacantes, nombramientos se han agilizado los traslados. Los concursos y la audiencia pública le han dado transparencia a la selección de personal.

2.1. La descentralización educativa ha incidido notablemente en la administración de los talento humano en educación por aspectos tales como: con las relaciones técnicas se ha realizado al máximo el talento humano. Con el talento se ha procurado atender las necesidades reales de los municipios en materia de docentes, teniendo en cuenta el área de su especialidad y atendiendo a la meritocracia. Los procesos en el manejo de personal son más ágiles y se atienden con mayor prontitud los casos específicos como cubrimiento de vacantes, licencias, etc. (Aranzazu).

2.1. Las instituciones educativas tienen autonomía para el manejo de los talento humano dentro de la institución (fusiones); asimismo, los rectores y directores teniendo facultades para racionalizar el talento humano y profesionalizar la planta de recargos dentro de las fusiones. (Salamina).

2.1. Tener conocimiento más claro y detallado de cada región, partiendo de que las necesidades son diferentes de una región a otra, cabe anotar que como en todo proceso se viven dificultades, pues se mantiene una continua modificación de criterios en pro de la calidad. (Samaná).

Como aspectos negativos se consideran que la condición de municipios no certificados influye, ya que aún se depende de las directrices de órdenes nacional o departamental.

2.1. Negativamente, porque no se apropian los recursos suficientes y no se acompañan con una verdadera autonomía por parte de las entidades territoriales en el ámbito regional, local e institucional. El nivel central lo sigue manejando todo a control remoto (MEN). (Chinchiná).

2.2. Como los municipios aún no se han certificado siempre se dan algunos tropiezos que afectan la vida institucional (se hace referencia al tiempo que transcurre para cumplir con las novedades que se presentan). (Viterbo).

2.2. Pero en otros aspectos negativamente, porque la autonomía es limitada, debido a que se debe ceñir a normas nacionales y departamentales. (Victoria)

Las competencias que le corresponden al Municipio con relación a la administración de talento humano de la educación, tiene que ver con garantizar la prestación del servicio y velar por la capacitación y actualización de los docentes del municipio, teniendo en cuenta siempre las políticas que existen al respecto.

4. SE.4. Los municipios deben liderar procesos de capacitación.

3.1. Velar por la capacitación, presentar propuestas y sugerencias sobre reubicaciones y traslados dentro del municipio, con base en criterios técnicos (Decreto 3222), velar por el cumplimiento de las funciones asignadas a directivos, docentes y auxiliares administrativos, asignados a las instituciones y centros educativos. (Salamina).

3.1. Le compete velar por la responsabilidad en las labores de enseñanza que se cumplan de acuerdo con los lineamientos y directrices de la Secretaría de Educación Departamental, así como en los procesos de capacitación docente. (Samaná).

3.1. Si el municipio es certificado: Administrar estos recursos en lo que tiene que ver con la organización de plantas y su pago respectivo. Planificar procesos de evaluación, ascenso e inspección ágil. Municipio no certificado: administrar los recursos del SGP; suministrar información al departamento y acción, trasladar, plazas y docentes en su jurisdicción. (Villamaría).

3.1. Básicamente apoyo a la cualificación del personal y directivo, proponer en los términos de la ley la planta de personal docente. y proponer situaciones administrativas de directivos y docentes. (Risaralda).

Las competencias que le corresponden al departamento con relación a la administración de talento humano de la educación, son reconocidas como las que están consignadas en la ley y que cada departamento debe cumplir en cuanto al servicio educativo.

3SE.2. Dirigir y administrar la prestación del servicio educativo, participar en la cofinanciación de las inversiones, promover y evaluar la oferta de capacitación y actualización de docentes, facilitar el acceso a la carrera docente y evaluación de desempeño.

4.2. Mantener la cobertura y propender por su ampliación, evaluar el desempeño de directivos docentes y distribuir las plantas de personal docente, directivos y administrativos; administrar la planta de personal docente y administrativo, funciones que han sido ejecutadas con eficiencia y calidad. (Anserma).

4.1. Los departamentos tienen la competencia de administrar el talento humano de acuerdo con el Artículo 153 de la Ley 115 realizando nombramientos, traslados y ascensos, pero también evaluar y ejercer actividades de inspección y vigilancia tanto a directivos como a docentes y personal administrativo, de los diferentes centros educativos. (Norcasia).

4.3. Administrar ejerciendo las facultades señaladas en el Artículo 153 de la Ley 115 de 1994, las instituciones educativas y el personal docente y administrativo de los planteles educativos, sujetándose a la planta de cargos, adoptada de conformidad con la presente ley. Para ello, realizará concursos, efectuará los nombramientos del personal requerido, administrará los ascensos sin superar en ningún caso el monto de los recursos disponibles en el SGP y trasladará docentes entre los municipios. (Riosucio).

Las competencias que le corresponden la nación con relación a la administración de talento humano de la educación, están relacionadas con el establecimiento de las políticas y normas que rigen el funcionamiento de la educación.

5.2. La nación: reglamenta concursos, establece normas para capacitación y evaluación de docentes, define criterios para la adopción de la planta de personal y presta atención técnica y administrativa a las entidades territoriales. (Anserma).

5.1. Reglamenta los concursos, define la evaluación y capacitación docente. Define anualmente la asignación por alumnos tanto de funcionamiento y calidad. (Belalcázar).

5.1. Artículo 40 de la Ley 715, en lo que respecta al talento humano, las relaciones técnicas, representan un alto porcentaje relacional creando hacinamiento en las aulas. (Filadelfia).

5.2. Organizar la planta de personal y de cargos; asignar los recursos a los departamentos, municipios y distritos certificados; establecer políticas de formación y vinculación del talento humano; reglamentar el ingreso, traslado, permanencia y retiro del talento humano; vigilar el cumplimiento de los entes territoriales certificados; asignar y entregar los recursos financieros para el pago del sector; determinar parámetros estadísticos y de control y fijar las políticas nacionales del sector. (Pácora).

5. 1 Reglamenta los concursos, define la evaluación y capacitación docente. Define anualmente la asignación por alumnos tanto de funcionamiento y calidad. (Belalcázar).

Las competencias que le corresponden a la institución educativa, según estos actores, son las de controlar el cumplimiento de las funciones de los docentes que están a su cargo, además debe procurar ubicar la planta de personal, teniendo en cuenta la necesidad del servicio.

4. SE.5. Las instituciones educativas deben realizar control sobre el cumplimiento de las funciones, reportar novedades a la nación y fijar parámetros técnicos para la asignación de plantas.

5.2. Instituciones educativas: Controlar el cumplimiento de las funciones de los docentes, administrar el personal asignado, participar en la definición de los perfiles para la selección de los docentes y hacer su evaluación. Se nota que hay influencia de las administraciones municipales y de los políticos en el tema de decisiones de los directivos docentes. (Anserma).

5.1. Las instituciones educativas ubican el personal en el sitio donde están los alumnos. (Pácora).

5.1. Los rectores como inmediatos superiores de los docentes administran este talento, basados en sus funciones descritas y asignadas por la Ley General de Educación y la Ley 715. (Villamaría).

Las implicaciones que ha tenido la administración de talento humano en los municipios han sido por una parte positiva, ya que se ha logrado tener cierto grado de autonomía, además se hace un uso óptimo de los recursos de la educación.

5. SE. 4. En términos generales, se han empezado a ver resultados positivos en la administración del talento humano en el departamento, gracias a la posibilidad de implementar capacitación de acuerdo con el contexto de la región y al fortalecimiento de la selección de los funcionarios con mayor transparencia.

6.1. En lo que respecta a la administración de los recursos económicos, se hacen convenios con los alcaldes generando grandes dificultades como no son nombrados a tiempo, ni con el perfil que se requieren y se consideran empleados del MRP, ausentándose de los establecimientos cuando la administración municipal lo requiera. (Filadelfia).

6.3. La administración de talento humano en el municipio a la fecha, se ha manejado de manera concertada y eficiente entre las SED, el municipio y los resguardos indígenas del municipio, lo que ha permitido un seguimiento permanente desde las entidades antes mencionadas. (Riosucio).

6.1. Muy positivas: se vivencia la descentralización, ya que los directivos, la administración municipal y la dirección de núcleo, tienen autonomía regulada para la administración de los talento humano, asimismo se aprende en el aspecto legal y normativo para el efecto. (Salamina).

6.1. Este municipio no es certificado, los recursos del SGP son invertidos como lo ordena la ley, ha existido apoyo en algunos procesos de capacitación locales; a los estudiantes se le ha invertido por calidad; se ha cofinanciado con el departamento en convenios interadministrativos, algunos proyectos de calidad han sido apoyados. (Villamaría).

6.3. Liberación de docentes del área urbana para la rural. Número insuficiente de administrativos para atender los requerimientos asistenciales en los establecimientos educativos de la localidad. (Aranzazu).

El conocimiento del marco normativo acerca de la administración del talento humano en educación es indispensable, ya que permite ser la guía en los procesos educativos, además por la posición.

7.2. Decreto Ley 2277/79 y sus decretos reglamentarios, Ley 115/94, Decreto 1860/94 y demás decretos reglamentarios, Ley 715/01, Decreto 1850, 3020, 230, 1857, 1278, Estatuto Disciplinario Único, Decreto 3011/97, 2826/94; Resolución 2707 y demás decretos reglamentarios de los órdenes nacional y departamental. (Pácora).

7.1. La Ley 715 de diciembre del 2001, expresa claramente los mecanismos de administración de los talento humano en todos los niveles, focaliza la inversión y determina criterios de calidad para una buena prestación del servicio educativo. La Ley 115 de 1994 regula el servicio público de la educación. El Estatuto Docente a pesar de tener muchos artículos derogados en su esencia, conserva el régimen especial de los educadores en situaciones administrativas y condiciones propias del cargo. (Villamaría).

7.1. Ley 715 de diciembre 21 de 2001, trata sobre los recursos y competencias de la nación, los departamentos y los municipios; la distribución de los recursos para educación, salud y saneamiento básico. Ley 115 de febrero 8 de 1994, es la Ley General de Educación, la que regula todo lo concerniente al manejo de la educación en nuestro país. Decreto 1860 de agosto 3 de 1994, resume los aspectos pedagógicos y organizacionales de la educación en Colombia. Decreto 2826 de diciembre 29 de 199, por el cual se reglamentan los procedimientos necesarios para que las entidades puedan ser certificadas. (Victoria).

Sin embargo, hay algunos funcionarios que no conocen ampliamente el marco normativo, o tienen total desconocimiento acerca del tema, caso que no se presenta generalmente en todos los municipios, pero que es importante señalar.

7.2. No conozco el marco legal, pero el gobierno debe apropiarse a los departamentos y municipios sin recursos. Que haya una ley la cual implique que los municipios manejen los recursos económicos. (Norcasia).

7.1. No estoy muy seguro. Creo que el Decreto 1850/202, Decreto 3020/2002 y la Ley 715/2001, son normas que hacen parte del marco normativo en mención. (Salamina).

7. 1. No. (Samaná).

La estructura de la administración de la Secretaría de Educación Departamental para realizar la gestión del talento humano, es claramente reconocida y evidenciada por los diferentes actores, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones educativas.

8SE.1. Se tiene proyectado una estructura de acuerdo con la modernización de las Secretarías de Educación.

8. SE.5. Secretaría de Educación, unidad administrativa y financiera, gestión de talento humano, profesionales universitarios de apoyo y técnicos administrativos.

Los procesos de gestión que lleva a cabo la Secretaría de Educación teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el MEN, cumplimiento así con todas las normas vigentes que al respecto existen.

9 SE.1. Procesos de cobertura educativa para la gestión de talento humano se cumple con lo establecido por el MEN en cuanto a cobertura, calidad y eficiencia, y además se cumple con toda la normatividad vigente.

9SE.2. Administración de la planta de personal, administración de hojas de vida, selección e inducción del personal, desarrollo de personal, administración de la nómina y manejo de fondo prestacional. (Ascensos, escalafón, inscripción escalafón).

En cuanto a los funcionarios de las Secretarías de Educación se puede anotar que en general, tienen una visión positiva sobre la incidencia de la descentralización educativa, ya que esta ha posibilitado la capacitación y actualización de los docentes, lo mismo que un seguimiento permanente a los procesos y al talento humano.

Los funcionarios en esta instancia tienen pleno conocimiento acerca de los procesos, competencias que están relacionadas con el sistema educativo, sin embargo, cabe señalar que sólo en algunos municipios no se tiene una amplia claridad y conocimiento del marco normativo de la administración del talento humano.

5.24 LA MIRADA DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES: RECTORES

La conceptualización acerca de la descentralización educativa para los rectores de las instituciones educativas en los municipios se relaciona con varios aspectos, uno de los cuales tiene que ver con la autonomía que adquieren los entes territoriales en el manejo de los recursos destinados para la educación.

1. R3. La descentralización consiste en dar autonomía a los entes territoriales, instituciones educativas, para el manejo de los talento humano, financieros, infraestructura, administrativos. (Supía).

1. R1. Es sacar a los pueblos la administración desde la gobernación y empezar a coadministrar la educación y dar autonomía a cada municipio y a cada institución. (Marmato).

1. R1. Es aquella que otorga autonomía en el manejo de recursos a las diferentes entidades territoriales, con el fin de que los recursos se traduzcan en mejores resultados y que se destinen a necesidades específicas, bajo los criterios de cobertura, eficiencia y calidad. (Riosucio).

Asimismo, se considera la descentralización como el proceso por el cual se entregan los recursos de la educación a los entes territoriales (municipales y departamentales).

1. R1. Es la entrega de los recursos para la educación a los entes territoriales para ser administrados por ellos. (Dorada).

1. R1. Es el proceso por el cual el gobierno nacional quiere entregar algunas de las responsabilidades constitucionales con el pueblo, al departamento o más aún a los municipios, y que sean ellos los que manejen los recursos económicos que se van a invertir en las necesidades básicas. (Marquetalia).

1. R1. Está orientada a la entrega de competencias relacionadas con la utilización del talento y personal. Contempla la transferencia de autoridad responsabilidad y recursos. Se aplica especialmente a centros educativos u organizaciones no gubernamentales. (Filadelfia).

La descentralización educativa para algunos rectores es el traslado de la administración y de ciertas competencias, que antes le correspondían al ente nacional y que ahora pueden ser realizadas por los departamentos y municipios, según sea el caso.

1. R1. Consiste en trasladar la administración de la educación a las entidades territoriales y municipales. (Aguadas).

1. R4. Traslado de responsabilidades del sistema educativo del gobierno central a los municipios y/o departamentos. (Viterbo).

1. R1. La administración de todos los recursos ampliados en educación están más allegados y apropiados a la institución y sus necesidades. (Samaná).

1. R5 Consiste en la entrega de la administración de la educación a los departamentos y la entrega de la educación a los municipios certificados. (Anserma).

La descentralización educativa es relacionada con la condición de los municipios certificados, que son los que pueden beneficiarse en forma total, pues adquieren la autonomía y la responsabilidad en el manejo de los recursos de la educación.

1. R4. Consiste en la facultad que el MEN le dio a los departamentos y municipios certificados para ejercer algunas funciones. (Villamaría).

1. R1. Sí y consiste en que todos los actos administrativos y talento humano y financieros son de carácter departamental y/o municipal, si se encuentra certificado. (Salamina).

1. R7. La descentralización educativa se da con la categorización de municipios certificados y no certificados. (Pácora).

La incidencia de la descentralización educativa en la administración de los talento humano en este caso, es igualmente considerada en cuanto los aspectos negativos y positivos. En lo positivo se destacan los nombramientos oportunos de la planta de docentes y administrativos, lo mismo que una mejor organización y control de los procesos que se realizan, se pretende la optimización del talento humano atendiendo a las políticas de cobertura, gratuidad, eficiencia y calidad de la educación.

2. R5. En cuanto a la descentralización en la administración del talento humano administrativo ha sido positiva, porque los nombramientos son oportunos, se atiende al perfil requerido y a las necesidades de la institución. (Aranzazu).

- 2. R2. Ha permitido racionalizar los recursos físicos, financieros y humanos en cada institución, permite coordinar los programas a través de las diferentes instancias de los entes territoriales. (Risaralda).
- 2. R4. Se han establecido los concursos de méritos para acceder a laborar como docentes, coordinadores y rectores y les han dado oportunidad de escoger el sitio de trabajo según puntaje obtenido. (Filadelfia).
- 2. R3. En forma positiva porque permite mejor organización y es más económico, el sostenimiento del plantel de personal. (Pácora).
- 2. R1. Mejor y mayor optimización de este talento y mejor nivel de supervisión, no solo de los establecimientos educativos sino todo lo que tenga que ver en este sector en forma más coordinada y con prioridad adecuada. (Palestina).
- 2. R5. La descentralización ha permitido que los recursos sean distribuidos equitativamente. (Villamaría).
- 2. R2. Se ha dado la oportunidad a los entes municipales de administrar el talento humano. (Victoria).
- 2. R2. Ha permitido racionalizar los recursos físicos, financieros y humanos en cada institución, permite coordinar los programas a través de las diferentes instancias de los entes territoriales. (Risaralda).

En lo negativo y como implicación general, en casi todos los municipios se reconoce que la influencia política es uno de los aspectos que ha obstaculizado los procesos, pues se atienden los intereses de ciertos sectores y se olvidan las necesidades de la comunidad.

- 2. R1. Mal, cuando se tuvo la experiencia de hace 15 años cuando los municipios (Ley 29) manejaron los recursos económicos y humanos en educación, lo convirtieron en un fortín politiquero, gamonalismo, acoso laboral, y de inestabilidad. (Marquetalia).
- 2. R3. Definitivamente, genera un control más cercano, pero la problemática seguirá latente si el manejo político no desaparece. No existe un control estricto sobre el talento humano en educación. (Palestina).
- 2. R6. Son muy restringidos y cada día será más y esto influirá en la calidad de la educación. (Dorada).
- 2. R1. Personalmente creo que ha influido negativamente puesto que en cuanto al personal han desaparecido plazas necesarias en las instituciones como son: psicorrientadores, docentes de educación física, primaria y apoyo pedagógico. (Risaralda).
- 2. R5. Negativamente, porque el bienestar docente se ha visto lesionado y por ende se reduce el estado anímico y con ello el rendimiento deseado. (Salamina).
- 2. D15. La influencia ha seguido de vieja data, solo se tienen en cuenta la parte política más no la capacidad que tengan las personas para emplearlas, algunas se cumplen en pocas excepciones en forma positiva. (Samaná).
- 2. R4. Se tiende a disminuir la planta de personal el iniciar con las fusiones, especialmente a los directores, no se da atención a la ubicación de administrativos como celadores y aseadores, etc. (Viterbo).

Los distintos entes territoriales adquieren ciertas competencias en la administración del talento humano en educación, las competencias de la institución educativa en la administración del talento humano tienen que ver con la ubicación y distribución del personal docente, asimismo como realizar la evaluación del desempeño de los docentes que se tienen a cargo.

3. R5. Son competencias de la institución educativa para la administración del talento humano: Distribución de la asignación académica: Se hace al iniciar el año escolar mediante un acto administrativo aprobado por el consejo directivo. Realización del control sobre el cumplimiento de las funciones: Se hace a través de la observación permanente, la revisión de actas, confrontación entre las funciones y el cumplimiento de las mismas. Administración del personal asignado a la institución con las novedades y permisos: Las novedades se reportan primero a la Secretaría de Educación y con la autoridad competente se da a conocer los perfiles para los cargos vacantes, previa definición en el proyecto educativo institucional. Los permisos se conceden a los docentes, previo diligenciamiento de un instrumento para tal fin y análisis del motivo de los mismos. Inducción del personal nuevo que se incorpora a la planta de personal: Se hace en varias sesiones de trabajo, hasta lograr su ubicación en el cargo. Evaluación del desempeño: La Normal cuenta con instrumentos que diseña el consejo académico, aprueba el consejo directivo y diligencia el docente, y cuyos resultados se confrontan con el rector. (Aranzazu).

3. R1. Participar en la selección del personal docente y administrativo, evaluar y hacer seguimiento al desempeño de personal antiguo y en periodo de prueba, darle cumplimiento a los regímenes existentes y optimizar los recursos, esto se aplica en la institución (Anserma).

Para los rectores las competencias que le corresponde al municipio tienen que ver con todas las actividades, políticas y procesos que se realizan con el fin de mejorar la calidad de la educación.

4. R2. Establecer y desarrollar programas y proyectos tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación. En el caso de municipios certificados establecer los mecanismos para definir las plantas de personal de acuerdo con los lineamientos definidos. (Aguadas).

4. R4. Sea un organismo interlocutor entre el departamento y la institución educativa, ser un ente facilitador de procesos a partir de acompañamiento en tal sentido cuando la institución lo amerite. (Marmato).

4. R4. Como se percibe: No se conocen explícitamente, sólo se percibe que el departamento realiza convenios interadministrativos con el municipio y éste a su vez, contrata personal a través de cooperativas, sin embargo la ley también es clara en este aspecto: Artículo 8º Ley 715/2001. (Belalcázar).

4. R5. Brindar acompañamiento a docentes que permiten verificar el desarrollo adecuado del proceso educativo por parte de todo el personal, a su vez también se limita a cumplir con las disposiciones de ley y brindar capacitaciones adecuadas. (Viterbo).

Para algunos rectores, los municipios no tienen ninguna competencia en la administración del talento humano, ya que no están certificados y por lo tanto no se puede acceder a los beneficios que ello pueden traer.

4. R5. Son muy pocas y limitadas, porque aunque existe como ente territorial administrativo, dentro de la actual estructura educativa no se encuentra certificado y depende en gran parte de la gobernación o el departamento de Caldas. (Salamina).

Al departamento se le reconocen las competencias de administrar el talento humano, teniendo en cuenta los lineamientos trazados por el MEN, además de administrar correctamente los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones.

5. R1. Velar por el cumplimiento de los lineamientos trazados por el MEN, nombrar el personal docente, directivo y administrativo, administrar los recursos propios y procedentes del SGP, en concordancia con la planta única, incentivar al personal docente y discente para alcanzar altos índices de cobertura, calidad y eficiencia. (Victoria).

5. R4. Departamento: Administra conforme al Artículo 153 de la Ley 115/94, el personal docente y administrativo de los planteles; evalúa desempeño de rectores y directivos docentes, distribuye las plantas de personal, etc. (Belalcázar).

5. R1. Administrar los recursos de trasferencias, hacer los nombramientos necesarios, actualmente en los procesos de selección por méritos se ha logrado mucha transparencia y se da oportunidad a todos de manera más equitativa, falta un poco mas de claridad para los nombramientos, pero se ve un análisis de idoneidad para proveer cupos. (Viterbo).

Las implicaciones en la institución educativa en cuanto a la administración del talento humano, se relacionan con la cualificación de éste, pues se ha logrado ubicar a los docentes de acuerdo con sus áreas de especialidad.

6. R1. Tenemos un grupo de docentes cohesionado, que siente amor a su institución y por cada una de las comunidades comprometidas no solo con las funciones de la ley, sino con todos los requerimientos y necesidades de ellas. (Norcasia).

6. R1. La administración del talento humano ha traído como consecuencia un mejoramiento continuo y oportuno de acuerdo con las necesidades planteadas por la institución. (Palestina).

6. R1. Se ha podido asignar de acuerdo con su perfil profesional. Hay mayor autonomía en la asignación académica. Se le asignan responsabilidades con mayor facilidad. Se le puede hacer mayor control al cumplimiento laboral. (Marquetalia).

2. R4. Considero que ha influido de manera positiva, ya que el talento humano se ha podido cualificar, se ha ubicado de acuerdo con sus áreas afines, se ha dado un acercamiento entre el talento humano y las personas que administran el nivel educativo y se ha podido partir de la realidad del contexto. (Riosucio).

6. R2. Considero que se ha hecho una labor eficiente, seguimos mejorando. (Victoria).

En la institución educativa la falta de docentes y administrativos ha influido de manera negativa, la racionalización ha provocado sobrecarga laboral y en algunos casos inestabilidad, debido a las constantes reubicaciones.

6. R5. Falta de docentes en algunas áreas (educación). (Palestina).

2. R3. Negativamente, pues el personal se ha racionalizado inequitativamente en eso, como instituciones educativas no contamos con consejero estudiantil, mientras otras tienen hasta cuatro. Igualmente las plantas de personal administrativo (aseadoras, celadores, etc.), solo se tienen por periodos. (Samaná).

6. R2. Ha generado saturación y sobrecarga laboral, debido a la supresión de cargos. (Chinchiná).

6. R2. Desde el 2005, no se tiene en cuenta el celador, ni el portero ya que la planta física es insegura. Hay muchos problemas de convivencia y de aprendizaje en los alumnos, por lo tanto se hace necesario psicorientadores y profesores de aula de apoyo (Neira).

6. R5. Como en todas las instituciones del país ha sido traumática y controvertida. La ubicación y definición del perfil de docentes y alumnos, de los primeros personalmente, ha determinado reubicaciones y redefiniciones de la práctica pedagógica, ocasionando problemas personales y/o familiares y laborales. (Salamina).

6. R4. No poder ubicar el personal donde en realidad se necesite, ya que según las directrices, la cantidad de estudiantes no da para solicitar el personal requerido y brindar mejor calidad. (Anserma).

El conocimiento del marco normativo entre los rectores de las diferentes instituciones educativas de los municipios de Caldas en algunos casos es amplio y se maneja de manera clara y profunda.

7. R2. Ley General de Educación. Ley 715. Decretos: 1860 - 4020 - 230. Estatuto Docente. (Chinchiná).

7. R1. Ley 115/94 marco general; Ley 1850/02 sobre jornada escolar, Ley 3391/03 concursos vacantes; Decreto 4313/04 reglamentó la contratación del servicio público educativo, 1860/94 aspectos pedagógicos y administrativos generales, escalafón 1268/02, 596/06. (Viterbo).

7. R1. Ley 115 / 94 y su decreto reglamentario 1860. Ley 715 / 2001. Decreto. 1278 / 2002. Decreto. 2277 / 79. Decreto. 0709 / 96. Decreto. 0707 / 96. Decreto. 0620 / 2000. Decreto. 3020 / 2002. Decreto. 2582 / 2003. (Aguadas).

Sin embargo, también se puede notar que en algunos municipios los rectores tienen poco conocimiento acerca del marco normativo de la administración del talento humano.

7. R5. No puedo enunciarlo, no lo conozco en su total extensión, aclaro que conozco el Decreto 1850, el Decreto 3020; el Decreto 1283; la Ley 1278, Ley 715 y Ley 115 con sus reglamentarios (Pácora).

7. R5. No tenemos conocimiento. (Palestina).

- 7. R15. No puedo decir que conozco cabalmente el marco normativo de la administración de talento humano en educación. Me baso para esto en la Ley 115/94, Ley 715/01, CUD, principalmente. (Riosucio).
- 7. R2. No los conozco (Villamaría).
- 7. R4. No tengo conocimiento del marco normativo de la administración del talento humano en la educación. (Aranzazu).
- 7. R1 Conozco muy poco específicamente.
- 7. R2. Muy poco, se maneja de acuerdo con el Decreto 3020 y Decreto 1850. (Supía).
- 7. R2. No la conozco en su totalidad y existen muchos vacíos. (Viterbo).

El papel de los rectores en las instituciones educativas en cuanto a la administración del talento humano tiene que ver con la administración de la misma, realizar las orientaciones y ubicaciones del personal docente de acuerdo con la necesidad del servicio.

- 8. R1. Distribución adecuada del talento humano asignado a la institución. Propiciar espacios que faciliten la interacción entre el personal asignado y la comunidad en general. Proponer a los docentes que van a recibir capacitación. (Filadelfia)
- 7. R3. Mi papel en la administración de talento humano es el de ubicar los docentes de acuerdo con el área de desempeño y la necesidad del servicio. (Aguadas).
- 8. R1. Se reparten equitativamente desde el preescolar hasta el grado decimoprimer, teniendo en cuenta todas las sedes de la institución. (Marmato).
- 8. R3. Ubicación del personal de acuerdo con su especialidad. Optimizar recursos. Asesorar, capacitar y brindar apoyo. (Supía).
- 8. R2. Ubicar los docentes que llegan al centro educativo de acuerdo con la necesidad de servicio, especialidad o perfil. Cuando el docente falta a la institución por causa de fuerza mayor, se rotan los docentes para que cubran el grupo. (Anserma).

Asimismo, en la administración del talento le corresponde hacer el uso óptimo y pertinente de éste, con el fin de atender las necesidades y requerimientos que se presenten en la institución educativa.

- 8. R2. Administrar eficientemente el talento humano y económico, y velar por el cumplimiento de las normas vigentes. (Chinchiná)
- 8. R1. El rol como administrador en los recursos ha sido duro, ya que acabar con tantos resabios, manejar compañeros, tenerlos a gusto y manejar un ambiente agradable permanentemente, es bastante difícil. (Marquetalia).
- 8. R1. Dirigir el grupo humano hacia el cumplimiento misional y la visión de la institución, lo principal es la conformación de equipos de trabajo con metas claras y espacio de tiempo que facilite el avance de la institución (Viterbo).
- 8. R1. Administrar a los directivos, docentes y administrativos de las tres sedes y dirigir a los estudiantes. (Aranzazu).
- 8. R1. Es administrar el talento, hacer seguimiento y control a las actividades, aplicar la política educativa nacional, sobre todo por la calidad y

aplicar las normas y código educativo, especialmente el Decreto 734/2004. (Neira).

Es así como las funciones que le corresponden a los rectores de las instituciones educativas, las realizan teniendo en cuenta las directrices y normas que existen al respecto, para contribuir así al buen funcionamiento del proceso educativo y respondiendo a los requerimientos que se establecen.

8. R6. El rector es un puente entre el departamento y la institución, ya que de acuerdo con las necesidades académicas, se solicita la vinculación o traslado de los docentes, además se sigue el lineamiento del Decreto 3020 sobre relación alumno -docente. (Viterbo).

8. R2. Administrar el personal, participar en la definición de perfiles para elección de personal docente, distribuir asignaciones académicas y demás funciones, realizar evaluación anual al desempeño, proponer docentes para capacitación e imponer sanciones disciplinarias. El manejo de personal lo llevo a cabo siguiendo la legislación vigente y reconociendo en mis subalternos sus potencialidades como talento humano que son. (Norcasia).

8. R5. Respeto y acato porque creo que es benéfico el cabal cumplimiento de la ley. (Pácora).

8. R5. Soy rectora y cumplo con las funciones que asigna la Ley 115 y la Ley 715 de 200, de acuerdo con la legislación vigente. (Riosucio).

Los rectores de las instituciones educativas de los diferentes municipios desde su función dentro del sistema educativo, consideran que la descentralización educativa y la incidencia en la administración del talento humano, por un lado, optimizó ciertos procesos y desmejoró en otros.

Como positivo se resalta la posibilidad de los docentes para acceder a procesos de cualificación y actualización, así como se ha fortalecido la unión entre los diferentes actores educativos y el compromiso hacia la labor educativa. Las funciones de los rectores se han desarrollado de una forma más efectiva, ya que se cuenta con cierta autonomía para la asignación de la carga académica y las responsabilidades que a cada persona le corresponde, teniendo en cuenta los perfiles y el área de especialidad de cada docente, para hacer una ubicación más pertinente de ellos.

En lo negativo, se reconoce la influencia de la racionalización del personal, ya que algunas instituciones no cuentan con el personal suficiente o han desaparecido puestos de docentes y administrativos, necesarios para la labor educativa. Si bien, se ha privilegiado los perfiles, en algunos casos no se han tenido en cuenta o la redefinición de los mismos, ha provocado traslados o reubicaciones.

En cuanto al conocimiento del marco normativo, se resalta que algunos rectores no cuentan con el conocimiento suficiente ni claridad acerca del mismo, lo que puede influir en que se desconozcan los pasos a seguir en ciertas situaciones y la

forma en que ellos como rectores deben administrar el talento humano a su cargo.

5.25 LA MIRADA DE LOS DOCENTES

La descentralización educativa y la incidencia en la administración del talento humano en los municipios de Caldas tienen similitudes y diferencias de acuerdo con los procesos que cada uno de ellos viene adelantando. Partiendo de la importancia de conocer en qué consiste la descentralización, se puede decir que este es abordado desde diferentes puntos de vista, pero en general se manejan los mismos criterios para definirlo. La descentralización considerada como el proceso por el cual, los distintos entes departamentales y municipales adquieren ciertos niveles de autonomía en el manejo de los recursos para la educación.

1. D. Es la facultad que tienen las instituciones educativas de administrarse en forma autónoma, teniendo en cuenta las necesidades o recursos.
1. D2. Proceso mediante el cual se le da a los municipios cierta autonomía para el manejo de la educación y de los recursos (Aranzazu).
1. D11. Sí, consiste en la autonomía dada a departamentos del país para que manejen, tanto el talento humano como los económicos (Belalcázar).
1. D3. Sí, es darle la autonomía suficiente a los municipios y a cada una de las instituciones educativas para que manejen los recursos, según la población educativa que tengan. (Supía).

Para los docentes de los diferentes municipios, igualmente se puede considerar a la descentralización como el proceso por el cual, se trasladan responsabilidades del ente nacional a los entes municipales y departamentales, con el fin de optimizar los talento humano y financieros de la educación.

1. D1. Consiste en entregar a cada entidad territorial la administración de la educación y todas las implicaciones que conlleva.
1. D2. Es la responsabilidad adquirida por los entes territoriales para manejar y distribuir los recursos financieros en el sector educativo. (Aguadas).
1. D14. Este proceso consiste en la delegación de funciones que sólo competían a la Secretaría de Educación Departamental y a otros estamentos como: el municipio, jefe de núcleo y rectores. (Filadelfia).

En la descentralización educativa se realiza la entrega de los recursos destinados a la educación para que sean administrados por entes distintos, de manera tal que se adquiera las responsabilidades competentes.

1. D8. Es la entrega del talento humano y económico destinado a la educación para ser administrados por cada entidad territorial.
1. D10. Tengo entendido que este proceso se refiere a la parte educativa, en que el municipio se encarga del manejo de todo lo relacionado con la educación, con el fin de hacer seguimiento a las necesidades educativas. (Anserma).
1. D11. Es la entrega del manejo de los recursos financieros y humanos a los gobernantes de cada municipio. (Pácora).

Finalmente, se puede decir que la descentralización es considerada para muchos docentes como la administración de recursos, dicha administración se puede hacer de manera más directa, pues se asumen funciones que permiten el logro de este objetivo.

1. D3. Consiste en que cada ente territorial asume la administración directa de la educación, en todos los aspectos. (Victoria).

1. D2. Es el acto mediante el cual, el gobierno nacional entrega la administración de la educación a los gobernadores departamentales, enviando para éstos, recursos económicos correspondientes a esta función (Riosucio).

1. D2. La descentralización consiste en la administración educativa por parte de los departamentos y municipios certificados, cumpliendo con la normatividad vigente. (Samaná).

La condición de municipios certificados está estrechamente relacionada con la descentralización educativa, pues dichos municipios son los que adquieren la verdadera autonomía en la toma de decisiones acerca de la educación y tienen mayor participación en lo relacionado con ésta.

1. D1. Entrega de recursos educativos a los municipios de departamentos certificados.

Al referirse a la influencia de la descentralización educativa en la administración de los talento humano en educación, ésta es tomada desde dos perspectivas por todos los docentes de los municipios.

Se destacan aspectos como el hacinamiento en las aulas y el manejo político de los recursos y necesidades de los municipios, en donde en ocasiones se atiende a los intereses de unos pocos sectores.

2. D8. Sólo han permitido una racionalización del talento humano con atropellos en todo sentido: hacinamiento en las aulas de clase, lo cual redundando en la calidad de la educación (Chinchiná).

2. D23. Se ha reducido notoriamente el personal docente de una institución perdiéndose la idea de una educación de calidad y atendiendo a la cantidad, motivo que siempre reflejó una inestabilidad en el cargo y un desagrado en su desempeño para aquellos que han tenido que ser liberados. (Aguadas).

2. D5. Cuando se ha manejado la educación en los municipios y ciudades se ha prestado para abusos por parte de los políticos en traslados arbitrarios, muchos más conscientes, han aprovechado los recursos en inversiones en las instituciones educativas. (Victoria).

2. D2. Ha influido en forma negativa, ya que no tiene en cuenta las áreas específicas de cada docente, sino que lo acomodan donde se necesite. (Palestina).

En los aspectos considerados como positivos, se ha facilitado un conocimiento más cercano de las necesidades que se presentan, además se da la oportunidad a los docentes que se desempeñen de acuerdo con su área de especialidad

- 2. D14. Se conoce puntualmente las necesidades de cada institución porque existe un control de todos los talento humano. (Samaná).
- 2. D9. Hay mejor optimización de los recursos. Oportunidad para los docentes manejar el área para la cual fueron preparados. (Filadelfia).
- 2. D1. Es posible que la aplicación de los recursos destinados para la educación, tanto en municipios como en departamentos, sea más ajustada a los contextos y realidades de estos entes. Reconocer las necesidades sólo es posible en aquellos que las siente y así definir estrategias para mejorarlas. (Villamaría).

En algunos casos, no se considera pertinente hablar de implicaciones en la administración de los talento humano, ya que son procesos que apenas están iniciando, por lo tanto se han visto en mayor grado los inconvenientes que los posibles beneficios que se puedan dar, pero se reconoce que se debe, a un proceso lento y gradual, el cual ha demandado muchos cambios que generan problemáticas.

- 2. D8. De pronto en estos primeros años como se está experimentando, se han presentado muchos inconvenientes, sobre todo en el envío de dineros, donde se ponen muchas trabas. (Norcasia).

Pasando a las competencias de los diferentes entes relacionados con el manejo y administración del talento humano, se puede considerar que en términos generales se tiene conocimiento acerca de ellas y son similares: como competencias al departamento, generalmente se le reconocieron las competencias de nombramiento, traslado y asistencia técnica y financiera.

- 4. D1. El departamento es el ente encargado de nombrar, aceptar o no solicitudes de traslado, reubicar plazas, elaborar concursos de nombramiento, capacitar, motivar y apoyar a las instituciones a la toma de decisiones, además supervisa las funciones. (Supía).
- 4. D5. Prestar asistencia técnica, educativa, financiera y administrativa a los municipios, administrar y responder por el funcionamiento, oportunidad y calidad de la información educativa. Suministrar la información a la nación, certificar a los municipios que cumplen los requisitos, dirigir, planificar el servicio educativo en los niveles, preescolar básica y media en sus distintas modalidades, en condiciones de equidad y eficiencia y calidad. (Viterbo).

En el caso de las instituciones educativas, las competencias se relacionan con la administración y ubicación del personal docente asignado a cada centro educativo, procurando dar atención a las necesidades que se presentan.

- 4. D3. Institución educativa: Capacitar, orientar la práctica, y vigilar el buen desempeño. (Marquetalia).
- 4. D9. Al rector el manejo de su personal a cargo. Rendir informe de los recursos por gratuidad y al departamento a través de la contraloría y a la procuraduría. Vigilar el manejo de los recursos y las relaciones docente alumno. (Neira).
- 5. D5. La institución educativa se encarga de ubicar a los docentes de acuerdo con las necesidades. (Victoria).

El municipio por su parte, tiene las competencias de orientar, asesorar y dirigir la educación en el ámbito municipal, asimismo debe ser quien mantenga informado a los otros niveles, sobre las novedades del sector educativo.

3. D1. Orientar, asesorar y dirigir la educación en los municipios debe administrar y vigilar el desarrollo de planes educativos asimismo, evaluar el desempeño y con base en esto estimular, reubicar, nombrar personal (si ya está certificado, así como mantener recursos), certificar licencias, traslados a otros municipios, conceder permisos al magisterio para reuniones o a maestros conceder licencias, promover y realizar campañas de divulgación, socialización y capacitación, y manejar sistema de información en el sector educativo. (Dorada).

3. D6. Corresponde al municipio administrar las instituciones educativas, el personal docente y administrativo para ello realiza los concursos; efectuar nombramientos del personal; administrar los ascensos y trasladar a docentes asignando la planta de cargos de acuerdo con las necesidades del servicio en condiciones de eficiencia y calidad profesional, y evaluar el desempeño de rectores y docentes. Estas competencias están bien diseñadas y orientadas a combinar recursos en busca de una educación de calidad, con una permanente capacitación que conlleve al mejoramiento continuo del servicio educativo. (Aguadas).

Este proceso de descentralización educativa ha traído implicaciones en el desempeño profesional de los docentes de los distintos municipios, cabe señalar que existen similitudes acerca de las influencias que se presentan, pero se reflejan hechos particulares dependiendo de cada municipio.

En lo que se considera que ha afectado el desempeño profesional están las constantes reubicaciones que generan inestabilidad laboral, ya que en el primer caso, no se tienen en cuenta los intereses de los docentes, y segundo, la ausencia prolongada de profesores, obstaculiza la continuidad de los procesos en las instituciones educativas, realizan

5. D8. Desubicación a nivel psicológico y físico de los docentes, con la reubicación. Demasiadas capacitaciones, perjudicando el ritmo de trabajo del estudiante. Dificil acceso a los lugares de capacitación (Del norte para el occidente, ¿dónde será después?). (Filadelfia).

5. D1. Al tener en cuenta la profesión y no la persona, hemos sido ubicados sin tener en cuenta lo personal, si no la necesidad de servicio y la estabilidad de la persona, incide en su desempeño para la "educación integral". (Risaralda).

5. D11. Se dificulta avanzar en los procesos porque los recursos no llegan al iniciar el año y los convenios se firman a mitad del año lectivo y se necesita de mucha tramitología para que las escuelas cuenten con ellos (Riosucio).

5. D3. Se presenta el constante temor a una reubicación que no favorezca los intereses del docente. La forma como está organizada la administración de los talento humano, no permite que los docentes accedan fácilmente a traslados, a otras instituciones o municipios. (Victoria).

Otro de los inconvenientes que se presenta tiene que ver con el estrés y problemas en la salud y familiares, que los cambios generaron en los docentes, la incertidumbre porque no se sabe qué puede pasar, afecta el desempeño de los docentes.

5. D8. Ha generado traumas de toda índole: la reubicación, mal llamada por necesidades de servicio, lo único que ha delegado es una estela de situaciones, difíciles desde el punto de vista emocional y económico (Chinchiná).

5. D15. El proceso de racionalización ha generado en nuestro desempeño inestabilidad y se refleja en muchos momentos desanimo y falta de motivación. (Neira).

5. D8. Implicaciones desfavorables a la salud mental y a la inestabilidad laboral de los docentes. Por la presión psicológica, producto de procesos de racionalización educativa. (Salamina).

5. D9. Ha generado incertidumbre, estrés, inconformidad y ataque psicológico, ya que ahora con la administración del “talento”, no se valora al docente como un talento humano ni en lo que le produce a una comunidad sino, como alguien del agrado del directivo o de la entidad nominadora. (Viterbo).

Asimismo, el proceso demanda que algunos docentes se tengan que desempeñar en áreas para las cuales no se encuentran capacitados, lo que genera incomodidad y desanimo a la hora de realizar la labor educativa.

5. D3. Asignación académica diferente a la de su especialidad y desintegración del núcleo familiar. (Belalcázar).

5. D6. Desconozco en realidad las funciones de la administración, pues en cuanto a talento humano es muy restringido el apoyo a las instituciones, ya que muchos docentes deben orientar programas o asignaturas, para lo cual no se profesionalizaron por falta de la persona idónea para este cargo, no porque no exista si no simplemente, porque no se nombra o contrata “que dizque por falta de recursos económicos”. Nos quejamos de recursos económicos, pero exigen calidad, ¿así cómo? (Samaná).

Como aspectos positivos en el desempeño profesional, se ha tenido en cuenta los perfiles de los docentes para cumplir sus funciones y se permite la actualización y capacitación de los docentes.

5. D19. Uno de los aspectos positivos es que los recursos que los directivos nos dan gratuidad, son de acuerdo con las necesidades de los docentes. Las personas que han llegado a las instituciones son profesionales en su área, mejorando de esta manera la calidad de la educación. (Anserma).

5. D9. Se me ha tenido en cuenta el perfil para adelantar, orientar y desarrollar diferentes acciones que redundan en los niños, en los docentes y en la comunidad en general. (Palestina).

5. D2. Es poder tener la oportunidad de desempeñarse en las áreas o actividades en las cuales se pueda tener un desempeño mejor. (Samaná).

5. D5. Implicaciones positivas como: Actualización docente, la capacitación a través de diferentes mecanismos y estrategias. El mejoramiento de la concepción de lo que es la educación y un mejor desempeño en el aula. (Villamaría).

5. D14. Por medio del concurso docente la administración de talento humano ha podido realizar nombramientos oportunos. (Aranzazu).

Los docentes de los municipios de Caldas consideran que la incidencia de la descentralización en la gestión y administración del talento humano, ha sido tanto negativa como positiva, ya que los cambios que se han producido han afectado de una manera u otra el proceso de educativo en los municipios.

Los traslados y reubicaciones generados con este proceso han provocado en los docentes inestabilidad laboral por la liberación de plazas e igualmente inestabilidad personal, pues con traslados fuera de su lugar de residencia afectan las relaciones familiares y provocan desequilibrios emocionales por la incertidumbre que les genera la descentralización educativa.

La incidencia de este proceso en la administración del talento humano es vista por los docentes, por una parte, porque ha beneficiado una posibilidad de brindar mayor cobertura y atender las necesidades educativas, tener en cuenta los perfiles y especialidades de los docentes, para desempeñarse de una manera efectiva y pertinente. Y por otro, como ya se planteó, se presenta una inestabilidad en el campo laboral, los cambios han generado inconformismos en los actores educativos, al igual que desánimo y desinterés por los procesos educativos.

ANÁLISIS DE LA INFORMACION EL SIGNIFICADO DE LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA PARA EL TALENTO HUMANO DOCENTE Y DIRECTIVO DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO DE CALDAS

Los distintos actores educativos entrevistados, tienen diferentes percepciones sobre la descentralización educativa en el talento humano; esta soportada, más desde la subjetividad que desde la claridad conceptual del tema, tal como se evidencia en los conceptos que cada uno de ellos tiene acerca de la descentralización educativa.

Generalmente, se considera la descentralización educativa como la estrategia mediante la cual los entes territoriales adquieren autonomía en el manejo de los recursos destinados para la educación, esta autonomía les permite utilizar los recursos de acuerdo con las necesidades del servicio.

1.1 Se tiene conocimiento de los aspectos generales que norma el proceso de descentralización, el cual grosso modo, significa que los municipios

certificados en educación tienen autonomía para controlar los recursos para este sector de acuerdo con las normas legales vigentes. (Norcasia).

1. R2. Es el proceso a través del cual se da autonomía a los municipios para elaborar sus propias políticas educativas, sin depender tanto de las capitales de departamento o de la misma capital del país. (La Dorada),

1. D12. Consiste en darle una mejor “autonomía” controlada a las diferentes autoridades educativas, para gestionar recursos financieros, manejar los talento humano, elaborar sus PEI y tomar algunas decisiones locales. (Filadelfia).

En algunos casos la incidencia de la descentralización en la administración del talento humano se considera que aún no ha trascendido la práctica, pues no se han visto resultados, si bien se reconoce que la descentralización busca brindar autonomía a los entes territoriales esto no se ha dado, pues el manejo sigue en poder del Ministerio de Educación Nacional y en la Secretaría de Educación Departamental.

1. D10. Si conozco, pero en la práctica no se da ya que cada día las políticas educativas están más centralizadas en el MEN. Ver caso de las transferencias y los lineamientos curriculares. (Chinchiná).

1. D4. En que cada municipio con más de cien mil habitantes o departamento, debe certificarse como entidad territorial y con transferencias del SGP administrarán sus propios recursos. (Dorada).

3. D27. Ninguna, pues el municipio no tiene autonomía para contratar personal del magisterio ni hacer traslados. (Samaná).

Para otros, es la entrega o traslado de funciones, responsabilidades y competencias que sólo les correspondían a la nación, a los departamentos y municipios, para que administren los recursos.

1.1. Es el proceso mediante el cual, el gobierno central traslada la administración de la educación a las entidades territoriales y municipios certificados. (Aguadas).

1. R1. Es el proceso por el cual el gobierno nacional quiere entregar algunas de las responsabilidades constitucionales con el pueblo, al departamento, o más aún a los municipios y que sean ellos los que manejen los recursos económicos que se van a invertir en las necesidades básicas. (Marquetalia).

1. R9. Consiste en que el sistema central (nación) a través de una serie de actos de carácter legal, traslada una serie de funciones a los entes territoriales (departamentos y municipios certificados). (Palestina).

1. D5. La nación transfiere las responsabilidades de administración del sistema educativo a los entes territoriales certificados, con el fin de garantizar la prestación del servicio de manera eficiente y acertada, ya que son estos los que conocen, las necesidades sentidas del territorio y obedecen a una descentralización política, administrativa y fiscal. (Riosucio).

1. D22. Es la entrega que hace la nación al departamento del talento humano y financiero, para que lo administre. (Viterbo).

En algunos municipios se considera que no se puede hablar de dicho proceso, pues aún no cuentan con las condiciones necesarias para ser un municipio certificado y por ésta razón, no se lleva a cabo la descentralización educativa como tal, ya que ella solo le compete a los municipios certificados, y en el caso de Caldas, esa condición solo la tiene el municipio de Manizales.

3. D8. Creo que no son muy marcadas estas funciones ya que no somos un municipio certificado, por lo tanto no es el municipio quien determina lo correspondiente al talento humano. (Aranzazu).

1. R7. La descentralización educativa se da con la categorización de municipios certificados y no certificados. (Pácora).

2.1. El municipio de Norcasia no es un municipio certificado en educación, motivo por el cual no podemos dar un concepto al respecto, ya que seguimos dependiendo educativamente de la administración departamental y nacional. (Norcasia).

El proceso de descentralización es una estrategia que busca la eficiencia y la eficacia del sistema educativa, con el fin de dar cobertura y cumplir con las políticas que se diseñan para tal objetivo.

1.2. Es una estrategia orientada a mejorar la eficiencia de la administración y la eficacia del sistema, así como incentivar la participación de la comunidad mediante la delegación de determinadas funciones a entidades locales y regionales, que tiene como objetivo la organización, administración y gestión de la educación. (Anserma).

1. D12. Es mejorar la educación tanto en términos de equidad como de calidad, el desarrollo educativo es un compromiso del Estado que involucra al gobierno y a la sociedad. Esta estrategia es una herramienta fundamental para conseguir que la inversión hecha por el Estado, produzca los resultados esperados de la ampliación de la cobertura. (Samaná).

1. SE.2. Sí, estrategia orientada a contribuir en el logro de una mayor eficiencia y eficacia del Estado en la gestión del servicio educativo, mediante el traslado al ámbito regional y local de competencias para la fiscalización de la administración y el uso de los recursos. (Secretaría de Educación Departamental).

En aspectos generales, en todos los municipios se puede evidenciar claridad con respecto a las competencias de la nación, el departamento, el municipio y la institución educativa. En cuanto a la administración del talento humano en educación, cabe señalar que como se ha planteado con relación al municipio, se considera que es poca la injerencia que se puede llegar a tener, pues no son municipios certificados.

3. D12. Si el municipio se certifica, las competencias son trascendentales y las debe colocar en marcha. (Chinchiná).

3.1. El municipio de Norcasia no es certificado, por lo tanto las competencias asignadas están registradas en el Artículo 8 de la Ley 715 de 2001 y para los municipios certificados, las funciones están manifestadas en el Artículo 7 de la misma ley. (Norcasia).

Las implicaciones que se han presentado en la administración del talento humano, son vistas por los diferentes actores de los municipios desde dos perspectivas: positiva y negativa, lo que para algunos es considerado un beneficio para otros ha sido un perjuicio, no sólo en el plano profesional sino personal, tal es el caso de la estabilidad laboral, ya que para algunos actores se ha afectado por las constantes reubicaciones, traslados y políticas de la racionalización educativa.

2. D43. Ha traído consigo inestabilidad laboral, fusiones, cierres de establecimientos, disminución de la calidad y la cobertura. (Salamina).

2. D3. Creo que se aplica las leyes establecidas con una ley que rige a la educación, pero no se ha tenido presente aspectos como los años de experiencia de muchos docentes, para el mejoramiento de la calidad educativa. (Dorada).

2. D16. En algunos casos las reubicaciones realizadas no han sido las más convenientes, la desvinculación de muchos docentes ha traído notorios trastornos en las instituciones educativas. (Anserma).

2. R3. Influye de manera negativa en ciertos espacios, ya que han disminuido los docentes para dar mejor calidad educativa, la relación maestro - estudiante no es coherente con las necesidades actuales de los educandos y de las instituciones. (Marmato).

5. D30. Desubicación laboral, pues estando a 20 minutos de mi domicilio familiar me envían a dos horas a desempeñarme laboralmente. (Viterbo).

6.2. El número de administrativos vinculados en propiedad, no es suficiente para atender la demanda en el servicio asistencial en las instituciones educativas. (Aranzazu).

6. R1. Siempre se cambian personas constantemente causando traumas en el desarrollo de todas las actividades. (Marmato).

Sin embargo, para otros por la modalidad del contrato y las reubicaciones pertinentes, se da la posibilidad de continuar en los puestos que se desempeñan y favorecen la estabilidad laboral, lo mismo que permite la cualificación del personal docente.

2.2. De manera muy positiva en la administración del talento humano, perfeccionado los procesos de ingreso, permanencia y retiro tecnificando la selección, agilizando su vinculación, atendiendo la demanda en el sitio donde se presenta, ubicando al maestro donde realmente se necesita, reorganizando ubicación; y generando proceso de actitud responsable en el gremio, frente al gasto e inversión que se generan. (Pácora).

5. D10. Nos proporciona estabilidad, hay más organización y cumplimiento. (Marmato).

5. D9. Fortalece la estabilidad laboral por el tipo de contrato, pero genera caos en el momento de cambios fuera de las épocas adecuadas, permitiendo así un desequilibrio en los procesos educativos. (Marmato),

5. SE.5. La reubicación de plazas provistas y vacantes que ha permitido el fortalecimiento de la educación rural. La estabilidad de las plantas de personal en los establecimientos educativos. Cualificación de desempeños por perfiles. Cualificación de procesos de nómina y novedades. (Secretaría de Educación Departamental).

Con las reubicaciones y traslados continuos del personal docente y administrativo ha dificultado en cierta medida el proceso educativo, pues las actividades que se vienen adelantando quedan interrumpidas y no se puede dar continuidad a las mismas, por la demora en los nombramientos, es importante atender este aspecto, pues durante el año se gasta tiempo en retomar nuevamente las actividades y no se puede cumplir a cabalidad.

6. R1. Siempre se cambian personas constantemente causando traumas en el desarrollo de todas las actividades. (Marmato).
2. D5. Pudiera decirse que la descentralización educativa debería beneficiar la administración del talento humano, pero en la realidad notamos, que pasamos de descentralizar a centralizar la educación, situación que afecta, pues así se desconocen algunas necesidades atinentes al capital humano y se obvia la participación de los municipios en decisiones de desarrollo local. (Riosucio).
5. D8. En mi vida profesional, el problema ha sido cuando en la institución hacen falta docentes, no los nombran rápido, entonces viene el recargo de horarios para llenar los espacios. (Norcasia).
6. R9. Excepto en los administrativos, no hay continuidad que pueda garantizar un buen desempeño. (Palestina).
5. D11. Se dificulta avanzar en los procesos, porque los recursos no llegan al iniciar el año y los convenios se firman a mitad del año lectivo y se necesita de mucha tramitología para que las escuelas cuenten con ellos. (Riosucio).

Con el proceso se han visto favorecidos los perfiles y se han tenido en cuenta los concursos por méritos para acceder a las vacantes, se ha logrado hacer un buen manejo de los procesos de selección, nombramiento y ubicación del talento humano en los municipios.

2. R5. En cuanto a la descentralización en la administración del talento humano administrativo ha sido positiva, porque los nombramientos son oportunos, se atiende al perfil requerido y a las necesidades de la institución. En cuanto al nombramiento del personal docente, se atiende el perfil requerido por la institución. (Aranzazu),
6. R1. Se ha podido asignar de acuerdo con su perfil profesional. Hay mayor autonomía en la asignación académica. Se le asignan responsabilidades en mayor facilidad. Se le puede hacer mayor control al cumplimiento laboral. (Marquetalia).
5. D9. Se me ha tenido en cuenta el perfil para adelantar, orientar y desarrollar diferentes acciones que redundan en los niños, en los docentes y en la comunidad en general. (Palestina).
- 6.2. Un manejo excelente de la designación de planta de personal (directivos, docentes y administrativos). Capacitación en procura de mejorar el desempeño profesional (Neira).

Un aspecto que es importante resaltar es la continua relación que se hace de la descentralización educativa con el manejo político de las administraciones, en muchos de los municipios, lo que se convierte en un aspecto que ha influido notablemente en la administración del talento humano, pues se favorecen los

intereses de unos pocos sobre las reales necesidades educativas de los municipios.

- 2. D9. En ocasiones buenos resultados, pero también muy malos resultados porque los alcaldes politizan la educación en la mayoría de los casos miran la tendencia política de los docentes y no sus capacidades como profesor. (Samaná).
- 5. D3. Afirmo con conocimiento de causa que la politiquería y el clientelismo, siguen siendo la nota característica de la administración de los talento humano de nuestra localidad. (Chinchiná).
- 2. D15. Ha influido en el manejo politiquero que se le ha dado y no por méritos o por trayectoria. (Aguadas).
- 5. D6. Todavía no hay un manejo autónomo, porque en dicho manejo quieren influir personas que tienen un cargo (jefes de núcleo), que no se adapta a la realidad educativa y por lo tanto quieren influir en las decisiones administrativas. (Anserma).
- 2. D16. Se presta para politización de la misma, ya que solo tendrán acceso a ella quienes aporten votos al alcalde de turno. (Filadelfia).
- 2. D8. En contra la politiquería, pues no se tiene en cuenta la meritocracia. (Pácora).
- 2. D5. Me parece que ahí se ve más la política metida en el cuento y hay situaciones difíciles de manejar de acuerdo con el político de turno. (Risaralda).
- 5. D42. El manejo arbitrario y politizado del talento humano que no nos permite estabilidad laboral y emocional, para el desarrollo eficiente de nuestro quehacer educativo. (Salamina).

El proceso de la descentralización educativa ha tenido una implicación en la administración del talento humano en cuanto ha generado estrés, desanimo e inconformismo en los docentes, por los cambios que se han suscitado y para los cuales no se encuentran preparados.

- 2. D3. Ha conllevado a liberación de docentes afectándolo económica, moral, familiar y socialmente, y haciendo que la calidad educativa se deteriore cada vez más. (Risaralda).
- 5. D3. Se presenta el constante temor a una reubicación que no favorezca los intereses del docente. La forma como está organizada la administración de los talento humano no permite que los docentes accedan fácilmente a traslados, a otras instituciones o municipios. (Victoria).
- 5. D12. Inestabilidad emocional, ya que somos educadores de otros municipios. Desubicación laboral, sin decir con ello que el nivel de trabajo desmejore para nada. (Viterbo).
- 5. D15. Este proceso ha generado presión psicológica de los docentes para lograr un buen desempeño e inconformidad en las comunidades educativas. (Aguadas).
- 5. D1. A veces se tiene necesidad de servicio y no se presta atención, se le recarga el trabajo a otros y así la calidad de vida del docente se ve afectada en su nivel personal, y a veces hasta en el aspecto familiar. (Pácora).
- 5. D30. Temores en lo relacionado con la racionalización, dudas en cuestión de calidad y cobertura. (Salamina).

En atención a la política de cobertura y de racionalización, se presenta hacinamiento en las aulas, ya que el cambio en la relación alumno – docente atiende mayor cantidad de estudiantes y los profesores deben cubrir otras cargas académicas.

5. D1. La educación se ha visto perjudicada notablemente por la cantidad de estudiantes que se le asignan a cada docente. Ha rebajado la calidad de la educación.

Docentes especializados en una materia, dictando otras que no son de su competencia. (Palestina.).

2. R8. Negativamente, en el sentido de que el proceso de racionalización, aunque hizo unas correcciones en la planta de personal, aumentó el promedio de alumnos - docentes, en detrimento de la calidad educativa: “la educación en masa no es buena”. (Salamina).

2. D23. Con la descentralización educativa el gobierno se ha dedicado a congestionar las aulas de clase y a mermar la nómina, a través de las fusiones de los establecimientos educativos.

5. D4. Mayor dificultad en el desempeño de la labor educativa por la aglomeración de estudiantes en cada aula. Dificultad en el desempeño de algunas áreas, ya que al maestro le corresponde dictar todas las áreas. (Supía).

6. R2. Ha generado saturación y sobrecarga laboral, debido a la supresión de cargos. (Chinchiná).

5. D13. Masificación de la enseñanza, más alumnos con menos profesores y espacios muy reducidos. (Neira).

5. D8. Improvisación: A pesar de haber hecho una especialización, toca desempeñarse en todas las áreas. Hacinamiento escolar: grupos numerosos en donde no es posible brindar formación de calidad. Desmotivación en ocasiones. (Samaná).

Es importante señalar que en los municipios se considera que no se debe hablar de implicaciones en la administración del talento humano, ya que por su condición de municipios no certificados el proceso de descentralización no se ha presentado, si bien en algunos aspectos se ha avanzado, no se notan a mayor escala beneficios o dificultades.

2.1. En el municipio no tenemos descentralización por ser un municipio no certificado, se asume con las directivas que se dan a nivel departamental.

2. R1. La descentralización ha sido principalmente administrativa, ya que la destinación de los recursos que se transfieren o la regulación para escoger el talento humano tiende a permanecer centralizado en nuestro caso a la Secretaría de Educación Departamental. (Filadelfia).

2. R3. Los recursos o talento humano no lo pueden administrar cada institución educativa, como lo cree necesario para el mejor desarrollo del proceso educativo, porque está sometido a lo que le envíen, así necesite profesores especializados en determinada área, no los tiene. Igual, para con los administrativos: entonces en alguna forma ha influido parcialmente porque no parece, a veces, que hay descentralización. (Neira).

5. D5. Desconozco las implicaciones por no presentarse en nuestro municipio. (Dorada).

6.1. No ha tenido mayor implicación por ser municipio no certificado. (Agudas)

2. D1. Este municipio no ha recibido todavía ese encargo, por tanto no tengo información ni criterio para opinar al respecto. (Marquetalia).

6. 2. Los municipios no manejan talento humano, todo es manejado por la Secretaría de Educación de Caldas. Poca es la participación en la administración de talento humano, solamente de manejo. (Norcasia).

5. D13. Hasta el momento la administración del municipio de Belalcázar no se ha visto involucrada en este proceso, dado a que no es un municipio descentralizado. (Belalcázar).

Finalmente, se puede establecer que la descentralización educativa y la influencia de ésta sobre la administración del talento humano aún no es apropiada y reconocida por los diversos actores, existen vacíos en la conceptualización de la misma y sobre todo en las implicaciones que se han presentado en cada municipio con dicho proceso, debido al desconocimiento sobre él mismo, no hay una claridad acerca de cuáles son sus influencias.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES GENERALES

Más que unas conclusiones, se ha querido es conocer el significado de la descentralización para el talento humano de directivos docentes y docentes de 21 de los 26 municipios de caldas no certificados, para determinar el impacto que genera en la población que atiende la secretaria educación del departamento de Caldas, por el número de empleados y por la diversidad de conceptos que cada uno tiene frente a este tema que ha merecido innumerables estudios y análisis, para unos positivos y para otros sin ningún impacto, ni trascendencia frente a las expectativas de la comunidad educativa.

Concepto de la descentralización en el talento humano docente

Los distintos actores educativos entrevistados, tienen diferentes percepciones sobre la descentralización educativa en el talento humano; esta soportada, más desde la subjetividad que desde la claridad conceptual del tema, tal como se evidencia en los conceptos que cada uno de ellos tiene acerca de la descentralización educativa.

Generalmente, se considera la descentralización educativa como la estrategia mediante la cual los entes territoriales adquieren autonomía en el manejo de los recursos destinados para la educación, esta autonomía les permite utilizar los recursos de acuerdo con las necesidades del servicio.

La nueva concepción del mundo a partir de la globalización con la apertura de mercados, la expansión y valoración del conocimiento, con las tecnologías de la información, ha hecho que la Administración de talento humano se replantee desde los diferentes procesos de la organización, especialmente desde el talento humano como principal activo de la organización.

Anteriormente el talento humano era concebido en términos de recursos humano sustituible, como un elemento más del engranaje de producción y no como un ser importante para alcanzar el desarrollo y el éxito de las entidades hoy en día y con la descentralización lo que se percibe es que este debe ser visto como eje fundamental para alcanzar los objetivos tanto regionales como nacionales.

El talento humano, es el elemento esencial que posee habilidades y características que no son fáciles de sustituir, dado el tiempo que se requiere para realizar un reclutamiento que responda a las expectativas de las entidades, lo mismo que la capacitación y adaptación al medio organizacional. Aunque se cuente con el conocimiento y la experiencia es necesario realizar un entrenamiento de acuerdo con las variables que se manejan y las cuales son

sujetas a las competencias que desarrolla el individuo para los actores entrevistados esto no es muy evidente.

Si las organizaciones están compuestas de personas, el estudio de estas se constituye en el elemento principal para analizar la institución educativa y particularmente al talento humano.

La definición de talento humano, es planteada como los actores que persiguen la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, la voluntad humana resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, que es quien planea, ejecuta y controla.

Por todo lo anterior, se puede precisar que el talento humano en el sector educativo de Caldas, ha merecido en los últimos cuatro años gran interés por parte de la administración departamental, con el propósito de no dejar que prospere el inconformismo que por aspectos como la politiquería, la falta de capacitación y de estímulos, redundan en un clima organizacional que no permite que haya los resultados esperados.

Hoy, una de las mayores preocupaciones en las organizaciones públicas y privadas es el talento humano y prueba de ello es la realización de los concursos de meritos para proveer cargos en el sector educativo y ahora en los distintos organismos del Estado, permitiendo así profesionalizar a asignar funciones de acuerdo con las competencias, de acuerdo con las habilidades y objetivos que se proponen frente a sus intereses personales y profesionales.

Finalmente al analizar la gestión y/o administración del talento humano, se puede deducir que está orientada hacia el desarrollo integral de los funcionarios a través de una atención integral que contribuya con el crecimiento profesional y personal. Las técnicas de gestión de talento humano que se han generalizado en las organizaciones modernas impactan positivamente en los resultados que se ven reflejados en mayor productividad y mejor desempeño en las funciones. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Características y competencias del proceso de Administración del talento humano

El termino, competencia laboral surge en los años ochenta, especialmente en algunos países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomento de la formación de mano de obra acorde con los requerimientos del medio y del

momento, que precisaba de mayores demandas surgidas en el sistema educativo y productivo.

En estos países, se visualizaron procesos productivos cualitativos y cuantitativos permitiendo así, que los procesos de educación-formación, correspondan a los nuevos tiempos. Es por esto que al hacer referencia a las competencias laborales, se busca que el enfoque sea integral y holístico, que permita conectar al mundo del trabajo y a la sociedad con el mundo de la educación.

Es por esto, que las características y competencias del proceso de administración del talento humano y en este caso concreto en el sector de la educación, que es el tema que nos ocupa, esta a cargo de los entes territoriales, que son los facultados para velar porque el talento humano como principal insumo de la educación responda a las expectativas que están contempladas dentro de las nuevas concepciones de la dirección que busca la calidad, la pertinencia, la eficiencia y la necesidad que tiene el medio de acceder a una administración capaz de atender las exigencias de un mundo globalizado. Es de anotar que las competencias para cada nivel jerárquico fue determinado por la Ley y para los cuales se estableció la forma como se debe evaluar

Características y competencias del proceso de Administración de carrera y manejo del fondo prestacional

La descentralización de la educación en Colombia, tuvo su punto culminante con la Reforma Constitucional de 1968, que plantea la modernización del Estado a partir de la creación de una serie de institutos y entidades descentralizadas, adscritas a los diferentes ministerios, que se encargarían de cumplir las responsabilidades de la Nación.

Las reformas planteadas por el Gobierno Nacional, mantuvieron la centralización política, pero se dio la descentralización administrativa, con el propósito de resolver los problemas referidos a las competencias entre los diferentes niveles Nacional, Departamental y Municipal; al financiamiento y a la organización del sector educativo.

Por todo lo anterior se crearon una serie de instituciones nacionales especializadas y adscritas al Ministerio de Educación, para operarlas desde los departamentos, a través de regionales o seccionales, entre los que se destacan entes administrativos para el manejo de los recursos financieros (Fondos Educativos Regionales) los cuales permitieron la desconcentración de las funciones de tesorería, y como mecanismo de control y manejo de los recursos fiscales y del personal docente y administrativo.

Estos fondos, pese a ser concebidos como organismos de orden territorial, son administrados conjuntamente por la Nación y por los respectivos departamentos;

carecen de personería jurídica y tienen un considerable grado de intervención y vigilancia por parte del nivel central.

Aunque el representante legal del fondo es el gobernador, sus actos en tal calidad quedan subordinados y sometidos a la vigilancia del “delegado” ministerial. Este papel denota una excesiva injerencia del Ministerio de Educación en la administración educativa departamental⁵⁴

Con la creación de estas entidades se consolida un esquema administrativo a nivel territorial de la educación primaria y secundaria, en donde los órganos electivos de las regiones perdieron casi toda injerencia en la definición de políticas y en la organización y administración autónoma de los servicios educativos. La desconfianza acerca de la eficiencia de la gestión administrativa y financiera de los gobiernos seccionales, consagraba una vez más un régimen a medio camino entre la centralización y la descentralización⁵⁵.

Una característica permanente de todo este período, se expresa en las dificultades existentes para garantizar la financiación del servicio educativo. Por ello, desde 1960 se toman medidas de considerable importancia para el sector. Mediante el Decreto 1637 de 1960 se reorganiza el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con una estructura modelo establecida por la recién creada Secretaría de Administración de la Presidencia de la República.

Impacto del Modelo de administración de talento humano en la administración departamental, Municipal e institucional.

Grandes cambios se generaron en el sector educativo a partir de la descentralización educativa, el Gobierno Nacional a través del Ministerio administraba y operaba directamente los establecimientos educativos nacionales, distribuidos por todo el país, los departamentos municipios conducían los establecimientos financiados con sus respectivos recursos.

Como resultado de esto, los docentes terminaron teniendo igual categorización que los establecimientos nacionales, departamentales o municipales, según quien los pagara y los administrara.

Frente a lo anterior, las medidas “descentralizadoras” se concretaron en el Estatuto de la Descentralización, que dejó en manos de los municipios la

⁵⁴ GÓMEZ-BUENDÍA, Hernando y LOSADA LORA, Rodrigo. Organización y conflicto: la educación primaria oficial en Colombia. Bogotá: CIID, 1985. Véase también HANSON, M. Reform and governance in the Ministry of Education: the case of Colombia”. In: International Review of Education, N° 20 (1974).

⁵⁵ URRUTIA, Miguel. 40 años de desarrollo: su impacto social. Bogotá: Biblioteca Banco Popular-Fedesarrollo, 1990. p. 144 y ss.

construcción, dotación y mantenimiento de los planteles de educación básica y media vocacional, y de las instalaciones deportivas y recreativas.

Por ello, se determinó que éste abandone la administración directa de los planteles, sacando de su ámbito de gestión la inspección y vigilancia de los establecimientos educativos públicos y privados, funciones que fueron trasladadas (por delegación) a las entidades territoriales. Además, se desconcentró la administración del personal docente y administrativo de los establecimientos educativos del sector público.

La Ley 24 de 1988 planteó entonces la “desconcentración administrativa” de la educación, adscribiendo a los gobernadores, intendentes, comisarios y al alcalde mayor del Distrito Especial de Bogotá, la función de nombrar y administrar el personal docente y administrativo de los establecimientos nacionales y nacionalizados.

Cabe anotar que esta función la venían cumpliendo los mismos funcionarios con el personal nacionalizado, desde la expedición de la Ley 43 de 1975. Además se revistió de facultades al gobierno, por el término de un año, para reglamentar las formas y procedimientos en que serían entregadas dichas funciones y la reglamentación que no se realizó.

La Ley 29 de 1989 modificó parcialmente la Ley 24 de 1988, planteando una “descentralización administrativa” de la educación. En tal sentido, se asignó a los Alcaldes municipales, al Alcalde mayor del Distrito Especial de Bogotá y al Intendente de San Andrés, las funciones de nombramiento, traslado, remoción, control y, en general, administración del personal docente y administrativo de los establecimientos educativos, ya se tratara de planteles nacionales o nacionalizados.

Las medidas se extendieron a la administración del personal que ocupa plazas oficiales en colegios cooperativos, en colegios privados o en las llamadas jornadas adicionales. Para el efecto los alcaldes deberían tener en cuenta las normas vigentes del Estatuto Docente y la Carrera administrativa y ajustarse a los cargos vacantes de las plantas de personal y a las disponibilidades presupuétales correspondientes.

Sin embargo, se previó que cuando por razones administrativas y/o financieras estas funciones no pudieran ser ejercidas por las autoridades municipales, les correspondería asumirlas temporalmente a los gobernadores, intendentes y comisarios.

EXPECTATIVAS ACERCA DEL TALENTO HUMANO

Grandes expectativas se han generado en torno al del talento humano en el Sector Educativo, a partir de la descentralización educativa y con las medidas

adoptadas por el Gobierno Nacional, las cuales han generado a los encargados del servicio educativo incertidumbre.

La evolución y las transformaciones que han sufrido los sistemas educativos por causa de la descentralización, en el campo organizacional, ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de los talento humano; los nuevos paradigmas empresariales muestran a los trabajadores no sólo como un talento más dentro de las empresas, sino como el único talento capaz de conducirla al éxito y a la competitividad; de igual manera ocurre con los llamados administradores del servicio educativo, desde sus dirigentes, docentes, y directivos, es decir que representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se enfatizó su rol de socio estratégico.

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del Departamento de Talento humano dentro de las empresas; caso particular, Ministerio de Educación, Secretarías e instituciones, ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la organización, sino como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad.

Para que el proceso de descentralización sea exitoso, es indispensable la existencia de regulaciones constitucionales y administrativas que relacionen a los gobiernos locales con una autoridad más fuerte (gobierno central). Las relaciones de responsabilidad entre el gobierno central y el local; para que la distribución de los servicios sea eficiente, deben ser consistentes y coherentes con el propósito que se persigue.

La descentralización tiene como objetivo hacer que la provisión de servicios y bienes públicos refleje las necesidades de la población. Para ello el gobierno central realiza transferencias a los gobiernos regionales y locales de asignación libre o específica. Algunas veces esos fondos son complementados con recursos propios del gobierno regional o local.

La literatura sobre la descentralización ha identificado por los menos dos razones por las que el anterior marco ideal puede no cumplirse por: a) baja capacidad técnica de los gobiernos locales; b) desalineación de responsabilidades en la provisión de servicios por razones políticas (sindicatos, clientelismo nacional);

CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

a) La definición de los puestos- Reclutamiento.

La selección es el proceso por el cual se busca hacer coincidir las necesidades a cubrir con la oferta disponible de talento humano para ocupar el puesto en cuestión

En el sistema educativo Colombiano el proceso de provisión está legalmente determinado por el estatuto docente, reglamentos y/o normas equivalentes.

A su vez, los distintos tipos de cargos a ser cubiertos según las pautas de organización escolar suelen estar definidos por los respectivos estatutos del docente o normas afines.

b) La cobertura de cargos.

La contratación la realiza una instancia superior a la Institución educativa, de acuerdo con los criterios de selección preestablecidos por la normativa vigente. Básicamente los cargos disponibles se cubren por dos vías: a) el traslado de docentes entre instituciones educativas y/o sedes y, b) la incorporación de nuevos docentes al sistema.

Es decir, como en la mayor parte de las organizaciones, los puestos sin ocupar pueden ser cubiertos interna o externamente. Los docentes pueden ser designados a una escuela diferente a la asignada en primera instancia por dos razones: por pedido del propio docente, siempre y cuando exista una vacante, o por necesidades de la demanda educativa

Las normas establecen claramente la formación exigida y demás requisitos para cubrir los distintos puestos. Lamentablemente, no siempre es posible encontrar los docentes calificados para esos cargos (sobretudo, en áreas rurales); ya sea por falta de oferta con la formación requerida, por el poco interés de algunos docentes de ejercer en determinadas escuelas y zonas, por ausencia de estímulos adecuados, entre otros.

CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL PERSONAL

- El desarrollo profesional

Este se da a partir del interés del docente o directivo docente y atendiendo los programas que se desarrollan con la comunidad educativa, desde el Ministerio de Educación o la Secretaría de Educación Departamental, de acuerdo con las necesidades y requerimientos detectados a partir de las pruebas saber y demás seguimientos que se realizan para conocer los niveles de calidad, pertinencia y eficiencia del sector educativo en Caldas.

De igual manera, se ha alcanzado un significativo desarrollo profesional a partir de los concursos de meritos que se adelantan a partir del 2005 para el nombramiento de los docentes y directivos docentes para responder a las necesidades del servicio en los distintos centros educativos del Departamento.

- Las estructuras salariales

En general, una de las características más extendidas de las estructuras salariales docentes de la región es que las escalas vigentes son fijadas centralmente, de acuerdo con la posición que tiene en el escalafón el cual esta determinado por el nivel de académico.

- Una digresión: la evaluación; una actividad descentralizada en medio de la centralización

En cuanto a la evaluación docente, quizás sea uno de los puntos más importantes y controvertidos de la política de talento humano.

Las similitudes del nivel de formalización con los modelos de administración centralizados de los que partieron y con las formas centralizadas que todavía se mantienen en otros sistemas educativos de la región, son las que hacen dudar al analista sobre los alcances efectivos de la descentralización. La clave para la comprensión de este fenómeno residiría, precisamente, en el grado de formalización y la escasa delegación de poder de decisión de las normas en las (nuevas) administraciones descentralizadas.

Así, el traslado del modelo organizativo y sus reglas de funcionamiento a una escala menor, torna a las unidades administrativas iguales o parecidas unas a las otras y, por lo tanto, sólo el más puro azar hará que los resultados esperados se produzcan.

No obstante, no debe perderse de vista que, más allá de las eventuales réplicas de las formas organizacionales, algunos de los problemas de la administración centralizada, sino son resueltos, al menos deberían comenzar a atenuarse. En principio, el sólo hecho de que las distancias para el acceso (no sólo geográfico) respecto del nuevo centro sean menores, brinda la posibilidad de que suceda. Por supuesto, como suele suceder, esta es una condición necesaria, no suficiente; pero, al menos ahora, se encuentra presente.

El tipo de análisis predominante en el ámbito educativo sobre el grado de descentralización, se basa en clasificarlos según quien detente la responsabilidad por la prestación del servicio. Pero esto soslaya el hecho de que, en rigor, en no pocos casos, la responsabilidad se limita a la (correcta) aplicación de la norma.

Además, una lectura lineal y/o literal de esa definición implicaría correr el riesgo de denegar la que tienen las escuelas y sus docentes. Por eso, como se dijo, cuando se analiza la administración docente, debe procederse con cautela en el uso del concepto de centralización.

En una descentralización consecuente, las regulaciones (o gran parte de ellas) deberían ser sustituidas por otro tipo de instituciones o reglas de juego. Pero encontramos que, en la mayor parte de las experiencias, buen número de las normas que rigen, son las de los gobiernos centrales.

La descentralización debería barrer obstáculos, pero cuando se verifica que lo que hubo en muchos casos, fue una traslación de las normas a una escala menor se encuentra que, el modo de resolución de las contingencias que, en la centralización burocrática no tienen espacio para superarse, continúa siendo, en esencia, el mismo.

- Por eso, si las propuestas de descentralización no contemplan: a) las propias debilidades de la administración central, b) las características de los actores locales (eventuales sujetos de la política descentralizadora) y, c) la naturaleza del vínculo entre ambos, pueden llegar a resultar, en el ámbito territorial local, no más que una réplica (o, mejor dicho, decenas o cientos de ellas), a escala, de las dificultades de gerenciamiento prevalecientes en el centro. Quizás es por esto que en algunos sistemas educativos lo que se observa es, en rigor, una reproducción de las viejas estructuras centralizadas pero, ahora, prevalecen en los órganos descentralizados.

En otras palabras, no es difícil descubrir que detrás de las formas descentralizadas lo que hay es, en verdad estructuras poli-céntricas que estarían replicando los viejos problemas de un solo centro. En forma más directa, no es inusual encontrar que los gobiernos subnacionales descentralizados constituyan nuevas instancias en la descentralización.

Posiblemente, en el *corto plazo*, esto sea o tenga algo de inevitable. Una visión pesimista podría postular o deducir que nos encontramos frente a un dilema en el gerenciamiento de la educación: cualquiera sea la forma de gobierno, haga lo que se haga, nada cambia.

Por su parte, una visión más cauta presentaría la cuestión de otro modo: los procesos de descentralización son recientes y no son pocos los aspectos de la dimensión *administrativa* de la educación que han quedado sin modificar, aun cuando los cambios que se introdujeron o intentaron implementar en los noventa hubieran sido numerosos y vertiginosos.

Muchos de los procesos y circuitos de la administración escolar -tales como los referidos a los talento humano- han sido diseñados para funcionar en contextos de centralización.

Tal vez, su rediseño al momento de la transferencia de poder de decisión a niveles de gobierno subnacionales no estuviera dentro de la agenda; ya sea por ausencia de percepción del problema, por déficit en la capacidad institucional o para

minimizar conflictos (o reducir los frentes de tensión) cuando el objetivo principal - la descentralización- era de por sí un cambio estructural que absorbía la mayor parte de las energías organizacionales, entre otras.

En tal sentido, probablemente, sea insuficiente la imitación y sea necesaria una reforma que dé sentido a la descentralización, de lo contrario, se persistirá en la creencia de la utilidad del cambio cuando éste, en rigor, ha consistido en la modificación de principios y estructuras generales de la macro-administración, pero no de su contenido concreto y cotidiano.

- La administración, en tanto disciplina, puede ser estudiada como discurso teórico o práctico (Gartman, 1994). El hecho de que algunos aspectos de la legislación y demás normas sobre administración de talento humano sean considerados meramente instrumentales puede haber influido para que se les margine de la discusión conceptual, lo cual la relega a una práctica sin teoría.

Posiblemente, ello se deba en parte, a que la administración -y la de los talento humano parecería que en forma especial- tiene altos componentes de disciplina aplicada. Pero, si la administración es filosofía en acción, entonces, se debe colegir que no es tan neutra como suele creerse.

No podría afirmarse que exista un modelo de administración de talento humano superior a otro. Estos serían contingentes al tipo de organización de que se trate, al momento histórico del que se esté aludiendo, etc.

En tal sentido, como en tantas otras dimensiones, lo que corresponde es contrastar ventajas de unos y otros modelos ya que no existiría un enfoque y diseño organizacional y administrativo óptimo sino que correspondería interrogarse cuál es el más apropiado para los objetivos planteados. Por eso, el interrogante sobre la conveniencia de la descentralización de la administración del personal docente con que se inicia este trabajo, debe ser respondido atendiendo a las circunstancias de cada sistema educativo.

Las similitudes y los patrones comunes que se encuentran en la administración docente de la región -más allá de las diferencias locales impuestas más por la dinámica que por un diseño originario distintivo de los demás países- permitirían señalar que el estilo elegido para la administración docente es funcional o contingente a los sistemas educativos. Pero, del mismo modo que cuando se señala que un hecho o teoría es funcional a determinada situación, debe procederse con cautela ya que todo puede ser encuadrado dentro de un discurso de ese tipo y, por lo tanto, terminar no explicando nada...

En última instancia, lo que debería tenerse presente a la hora del diseño y análisis, es si los medios con los que opera se adecuan a los objetivos que se espera

alcanzar. Para analizar esa racionalidad, hay que estudiar la coherencia entre los instrumentos, los procedimientos, los métodos, etc. (Chiavenato, 1999).

En otras palabras, las causas se deben corresponder con los fines. En tiempos recientes comenzó a hacerse hincapié en la dimensión de la eficacia; es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos. En lo que se refiere a la dimensión de la administración de talento humano, se considera que se alcanza cuando, entre otras: a) hay capacidad para encontrar el personal adecuado, b) la satisfacción con el trabajo es alta, c) la rotación y ausentismo es baja, d) hay capacidad para adaptarse al ambiente externo (Chiavenato, 1999).

Es por esto, que el objetivo de la administración de personal docente es tener profesionales calificados y motivados con la menor rotación posible. En los extremos, hay dos formas de administrarlos: centralizada o descentralizadamente.

La predominante ha sido la primera y esto se vincula a la propia conformación histórica de los sistemas educativos. Pero lo que haría centralizada o no una administración de personal no es el grado de formalización y/o el nivel de gobierno.

En tal sentido, se considera descentralizada esa administración si la organización en su mínima unidad tiene facultades de decisión sobre cómo llevar a cabo las tareas.

En función del análisis realizado, no se puede afirmar que en los países donde se descentralizó la educación, la administración docente hubiera seguido igual curso.

Así, no se ha podido observar que al menos un proceso completo del ciclo de talento humano estuviera en manos de la comunidad educativa en ninguna de las experiencias: ni en las que hubieran habido transferencias de poderes y establecimientos a gobiernos subnacionales, ni en las que su forma de gestión se basa en la escuela. Sin embargo, se ha podido apreciar que los distintos países van implementando modalidades de acción diferentes en distintas partes del ciclo.

- Pero, la forma organizacional de la administración docente no es sólo una cuestión de diseño técnico, si fuera así, las asociaciones magisteriales no habrían rechazado o percibido con desconfianza la descentralización de la administración educativa (aunque, debe destacarse, que algunas de las reformas reseñadas han tenido amplia aceptación o apoyo por parte de los docentes; esto, como se sabe, no es un tema menor).

Tradicionalmente se ha visto que en forma implícita, se pretendía minar o neutralizar su poder, dispersando, por la vía de la descentralización, la unidad y la fortaleza sindical que tenían con anterioridad a la reforma. Además, si fuera un

problema técnico, los gobiernos centrales no estarían interviniendo por medio de la regulación de la carrera y la cuestión salarial.

Por otro lado, el sector privado de la educación muestra que el ciclo de los talento humano puede ser, en su mayor parte, descentralizado.

Por eso, si se considera la descentralización de las políticas de talento humano como una decisión exclusivamente organizacional, la escasez de avances en algunos sistemas podría atribuirse a la ineficacia, sin embargo, convendría reflexionar sobre la posibilidad de que la definición centralización-descentralización esté superando el ámbito organizacional y se trate, en realidad, de un *problema social* cuya alternativa de solución no se encuentra aún definitivamente resuelta.

Cabe recordar, que no todos los problemas sociales se convierten en cuestiones que la sociedad encuentra como problemas; así, como éstas no siempre originan acciones de política pública. La definición que se adopte no solamente dará marco al enfoque del diagnóstico, sino que determinará el tipo de acciones que se deben proponer (Arango, 1998).

Que una situación dada afecte a un número significativo de personas es la dimensión que permite distinguir el problema social de los individuales, los grupales, y aun más, de los organizacionales. Asimismo, el planteo lleva a preguntarse “qué actores padecen la situación, quiénes la denuncian y cuáles tienen algún interés en que la condición no se modifique” (Suárez, 1989).

Incluir además de la perspectiva de la descentralización como decisión organizacional, la dimensión social, permitiría introducir la reflexión acerca de si se cuenta con una propuesta de solución que encarne las expectativas e intereses de los distintos actores involucrados.

También, trae a la luz la inquietante cuestión de si existe conciencia política y -en especial- comunitaria, de los efectos de la centralización educativa. En tal sentido, corresponde interrogarse cuánto podrá avanzarse en este aspecto sin la existencia de una efectiva demanda social y cuál será el hecho, si no se ha producido aún, que atraerá finalmente la atención de un número significativo de personas sobre el problema (Arango, 1998).

A modo de hipótesis, cabría indagar si la debilidad o indiferencia de los actores locales no ha sido sustituida por un esquema que, ateniéndose a los conceptos vigentes, podría categorizarse como una devolución o transferencia pero, en la práctica, no supera mayormente los límites impuestos por la desconcentración pero en una escala operativa menor. Alternativamente, habría que profundizar si, habiéndose transferido poder de decisión, éste no fue ejercido más que para replicar antiguas formas de administración.

Contrariamente, en aquellos sistemas donde la autonomía escolar y/o participación comunitaria han sido mayores, correspondería investigar si no se debió a que la debilidad o, en algunos casos, hasta la ausencia del aparato estatal, era mayor que la de esos actores.

- En todo caso, y más allá del esquema de delegación vigente, no debe soslayarse el hecho de que los órganos de administración no siempre tienen las capacidades institucionales para que la gestión de la educación descentralizada sea eficaz y eficiente. Como se sabe, ha habido procesos de descentralización en que esas capacidades, por ejemplo la de los talento humano, que ahora deberían administrar las escuelas transferidas, no se encontraban presentes.

La cuestión reviste tal importancia que Crozier (citado por Chumbita, 1997) ha recomendado revisar la concepción tradicional de partir de los objetivos y olvidarlos inconvenientes y los recursos. Por el contrario, propone partir de estos últimos, en especial los talento humano y observar con atención los obstáculos. De esa contrastación suele surgir, a menudo, un cambio en los objetivos originales.

Por lo tanto, difícilmente, puede exigírseles una mínima capacidad de control sobre el destino de los recursos financieros y humanos cuando su preparación o la de las organizaciones a las que pertenecen es, en el mejor de los casos, limitada. En este sentido, más de una reforma educativa ha perdido de vista que lo que se suponía un punto de partida para emprenderla eficazmente, debería haber sido, en rigor, su propio objetivo.

Con la descentralización, los dirigentes locales tienen que demostrar capacidad de gestión y de control en sus jurisdicciones, sin embargo, están condicionados a factores exógenos como la violencia, el grado de desarrollo de la región y a la alta dependencia del gobierno nacional. Es decir, que el éxito de la descentralización depende tanto de las iniciativas locales de sus dirigentes como de factores externos al ente territorial.

El modelo de descentralización colombiano es una combinación de reformas políticas, hacia el mercado, fiscal y administrativo, y ésta última se ha dado en las modalidades de desconcentración, delegación y devolución. Estos son algunos resultados de estas reformas:

- En lo administrativo, el proceso ha otorgado muchas y nuevas responsabilidades a las entidades territoriales, lo cual es positivo, sin embargo, si no se cuenta con los recursos para cumplir con esas funciones, simplemente se está trasladando el problema del nivel nacional al nivel territorial.

- En lo fiscal, las transferencias son automáticas según fórmula, condicionada y sin contrapartida, lo cual le permite a los entes territoriales realizar proyecciones de sus ingresos en sus planes de inversión de largo plazo. Un problema importante es que en las finanzas de los municipios y gobernaciones, existe una alta dependencia por las transferencias del gobierno nacional, y para que avance el proceso de descentralización, se debe revertir esa dependencia, por lo tanto lo ideal es que sigan creciendo los recursos propios dentro del total de ingresos locales.
- En lo político, la descentralización no ha tenido mejores resultados porque se ha desarrollado en medio de la violencia y no ha reducido la influencia guerrillera; porque se siguen presentando altos niveles de clientelismo y despilfarro; y porque, hay poca participación de la comunidad en la toma de decisiones y en la vigilancia y control de sus elegidos. Sin embargo, se han propiciado nuevos espacios políticos, lo cual le ha permitido el acceso al poder a personas por fuera de los partidos políticos tradicionales, y el buen gobierno ha sido premiado con reelecciones de alcaldes.
- Ha venido avanzando el proceso político, ya se aprobó el tiempo de gobierno de cuatro años para los entes territoriales, sin embargo, para seguir avanzando, es inaplazable una reforma que por un lado permita la reelección inmediata de los ejecutivos, lo cual sería el premio al buen gobierno, y que por el otro, el periodo de gobierno local concuerde con el periodo del gobierno presidencial. Esto último permitiría economías de escala en el proceso de negociación entre las regiones y el gobierno nacional, ya sea por recursos o por apoyo técnico.
- Si la descentralización es una transferencia de poder de un nivel jerárquico superior a uno o varios inferiores que replantea los roles —es decir, las funciones que éstos realizarán— y que crea otros nuevos, entonces toda descentralización es una reorganización. Pero, en la medida en que estas instancias subalternas pueden ser tanto funcionarios como dependencias administrativas o gobiernos subnacionales, nos damos cuenta, que al decir que se trata de una reorganización, no se está agotando el problema.

El paradigma gerencial contemporáneo, basado en los principios de confianza y de la descentralización de decisiones, exige formas flexibles de gestión, horizontalización de estructuras, descentralización de funciones e incentivos a la creatividad. Se contraponen a la ideología del formalismo y del rigor técnico de la burocracia tradicional. A la evaluación sistemática, la recompensa del desempeño y la capacitación permanente —que ya eran características de la buena administración burocrática—, se añaden los principios de control a través de los resultados y de la intervención administrativa hacia el ciudadano cliente.

En realidad, la relación entre descentralización —entendida como transferencia del poder de gobierno central a los órganos subnacionales— y la gestión en el aparato estatal de los «talento humano» no tendría por qué ser evidente.

En primer lugar, se destacó la necesidad de reconocer que la presencia de talento humano adecuadamente calificados es una variable fundamental para el éxito de los procesos de transformación educativa. En este sentido, el diagnóstico indica que algunas dificultades de implementación de las reformas así como la lentitud en la ejecución de ciertas medidas, se originan en la carencia de personal debidamente calificado en los diferentes niveles de las administraciones educativas.

Reconocer la centralidad en la administración de los talento humano implica diseñar estrategias más eficaces de formación y, obviamente, un aumento significativo de las inversiones esta actividad parece indispensable.

En segundo lugar, los planteamientos permiten apreciar la necesidad de superar una representación de este problema según la cual cada sector piensa que los que necesitan capacitarse son siempre los otros. En este sentido, el enfoque más frecuente consiste en suponer que las actividades de formación deben concentrarse en el nivel local: el municipio, el distrito escolar o el establecimiento.

Las discusiones permitieron comprender que los cambios en el nivel local y la transferencia de responsabilidades que implica todo proceso de descentralización también suponen cambiar el desempeño de los talento humano del nivel central. En el mismo sentido se plantea la relación entre responsables políticos y responsables técnicos y responsables de las decisiones.

En cuarto lugar, la formación de los talento humano para gestión debe incluir un fuerte componente referido a las competencias relacionales y compromiso ético-político

Del análisis de la información obtenida se puede afirmar que el significado de la descentralización educativa para el talento humano es el siguiente:

1. El hecho de asumir la descentralización es una circunstancia que obliga a cambiar profundamente las prácticas tradicionales y el modo como se asumen los problemas y se toman las decisiones ya que para estos significa una forma de autonomía que les permitirá hacer mas eficiente la educación.
2. Hay conciencia, en general, sobre las ventajas que ofrece la descentralización en cuanto a mayor y mejor conocimiento de la realidad local, mayor y mejor planeación y, por ende, una mejor y más adecuada administración del talento humano y financiero.
3. Entre alcaldes, secretarios de educación departamental y municipal, directores de núcleo, rectores de establecimientos educativos, al igual que en la comunidad

educativa, representada en los docentes, hay conciencia de la necesidad de impulsar, por sí mismos, los procesos en los que están involucrados, y satisfacción de poder participar directamente en la construcción de su inmediato futuro.

4. Exceso de normatividad que genera contradicciones e incoherencias en lo que impide el avance, desarrollo y compromiso de la sociedad y de las autoridades en proyectos y procesos como este.

5. La comunicación y coordinación entre los distintos niveles es reconocida en general como buena, pero en la práctica no lo es; existen problemas, lo que dificulta el proceso. La información no fluye y es diferente entre las distintas instancias.

6. El grado de conocimiento del proceso de descentralización a través de las normas, mecanismos de coordinación y respuestas a solicitudes del nivel central por parte de los funcionarios de los diferentes niveles permite afirmar que existe información sobre el tema y un conocimiento sobre el compromiso del funcionario frente al proceso. Sin embargo, no sucede lo mismo entre otros actores consultados.

7. La información cualitativa obtenida es muy rica y permite la realización de análisis importantes frente a posibilidades, ventajas, desventajas y limitaciones del modelo y del proceso.

8. La meritocracia en los procesos de selección directivos y docente es vista como una gran oportunidad para aumentar la credibilidad en los procesos de certificación y de descentralización ya que esto permitirá disminuir la politiquería.

9. La evaluación docente propuesta en los procesos de certificación es vista como una gran oportunidad para mejorar la calidad educativa, aunque se muestra una gran incertidumbre en su aplicación.

Podría afirmarse que en el proceso de descentralización han existido dos momentos: el de la formulación teórica y el de la puesta en escena. En Colombia se ha avanzado ampliamente en el primer aspecto, y el segundo se encuentra aún en su fase inicial de organización, ajuste y diseño de estrategias y metodologías para su desarrollo.

Vale la pena resaltar que la descentralización, más que un marco normativo es un proceso cultural, social, político y económico, y que para pensar en resultados se debe desarrollar y estudiar dicho proceso de manera integral. Esto implica que, además del seguimiento a la implementación de la norma, se deben promover y estimular procesos de orden cultural que contribuyan a modificar las actitudes para superar la renuencia al cambio, la indiferencia a participar activamente en la toma de decisiones y superar la burocratización de la administración.

Es necesario aceptar las nuevas reglas de juego, las cuales modifican las relaciones de poder, requieren una mayor capacidad técnica y de gestión por parte de las entidades territoriales y del nivel central, al igual que la precisión de normas para superar las contradicciones jurídicas.

Del análisis realizado se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Según los actores falta de precisión en materia de competencias entre los entes territoriales; existencia de regímenes diferentes para la administración de personal, persisten percepciones sobre criterios clientelistas en los nombramientos, y la falta de asesoría frente a la débil capacidad de gestión en los municipios, falta de autonomía para los traslados, nombramientos y para el manejo de recursos; la falta de capacitación y asesoría para la implementación de la ley.
2. Se destaca el desconocimiento de las normas vigentes, así como la carencia de retroalimentación para el ajuste de algunos aspectos relacionados con decisiones que afectan el cumplimiento de otras normas, la falta de autonomía de las secretarías de educación municipal para nombrar los docentes, se presenta un excesivo uso de la tutela para exigir traslados.
3. Se adolece de falta de precisión en las responsabilidades asignadas al alcalde, a la Secretaría de educación Departamental y municipales, al director de núcleo y a los directivos docentes Existe deficiencia en la actualización del personal administrativo y se presentan amenazas a los docentes por problemas de orden público, lo cual es una consecuencia directa de la falta de autonomía para resolver estos problemas.
4. En lo político, destacan las prácticas clientelistas para el nombramiento, traslado y solución de problemas laborales de los maestros. Se evidencia el hecho de que para la clase política local, en algunos municipios, la educación no es una preocupación, y menos una prioridad.
5. Las relaciones entre las diferentes instancias encargadas de la administración de la educación en el ámbito territorial son frecuentes, pero se vislumbran dificultades para precisar las competencias, las formas de articulación y de comunicación, especialmente entre el núcleo y las secretarías de educación departamental y municipal.
6. Los actores consultados en las instituciones educativas han manifestado que existe una gran aceptación de la descentralización en cuanto a la autonomía, pero es fuerte el cuestionamiento frente a la asignación de responsabilidades sin recursos, lo que la hace percibir como una estrategia eminentemente financiera ante la incapacidad del Estado a nivel central para resolver estos problemas, que se los entrega a otros sin las condiciones para asumirlas.

7. Pese a que la descentralización, desde el plano de las instituciones, es percibida positivamente, se señalan algunos obstáculos que es necesario superar, tales como la influencia de una política no muy adecuada en la administración del sector educativo, razón por la cual se siente la necesidad de influir políticamente en las decisiones del municipio para lograr conquistas en el sector educativo.
8. Esta “tradicción política” conduce a prácticas clientelistas para el nombramiento de personas en cargos oficiales, sin que el sector educativo escape a este problema, lo cual se percibe en el favoritismo frente a las instituciones o en el nombramiento de personas inadecuadas para desempeñar actividades educativas, con sentido pedagógico y comunitario.
9. En los últimos años, y en especial después de la promulgación de la nueva Carta Política, se han venido experimentando transformaciones culturales importantes que se manifiestan en la conscientización de amplios sectores de la población sobre sus derechos y deberes, y en la apropiación de conceptos tales como participación y autonomía que conducen a conocimiento y aceptación de la responsabilidad colectiva frente a la construcción de un futuro mejor, cuestionamientos y reflexiones que pueden apoyar el proceso de descentralización.
10. Como todo proceso de cambio, la descentralización tiene sus propios tiempos, dinámica y complejidad, que es necesario tratar de comprender a través de investigaciones como la presente.
11. La descentralización es un proceso que se construye colectivamente paso a paso. El papel de las normas es el de abrir el camino e inducir el proceso. Una vez abierto, entran en juego las iniciativas y potencialidades locales que enriquecen la marcha del proceso y le dan su rasgo característico. No hay que temer a las dificultades que se operan sobre la marcha. Las dificultades son inherentes a todo proceso de cambio, y lejos de perjudicar enriquecen. Los problemas vistos como una oportunidad constituyen un estímulo al desarrollo de la iniciativa, a la creatividad y a las potencialidades locales.
12. La responsabilidad de la prestación de los servicios educativos en casi todos los niveles y modalidades regionales y locales se encuentra condicionada por restricciones técnicas, políticas y financieras.
13. Algunos estudios señalan que la descentralización educativa generó la aparición de problemas que antes se percibían sólo al nivel central. Ahora se observan en las distintas jurisdicciones de menor nivel. Además, se registraron problemas nuevos debido a que los procesos de descentralización se implementaron con escasas previsiones de modelos alternativos o transitorios de gestión de los servicios transferidos. Esto

generó situaciones muy heterogéneas debido a que las jurisdicciones tienen profundas diferencias en cuanto a su capacidad institucional y administrativa.

14. Algunas jurisdicciones han necesitado más tiempo y esfuerzo, sobre todo en el armado de una capacidad gerencial, ya que las administraciones públicas, adolecen de debilidades en cuanto a la adecuación del personal calificado, a las necesidades regionales o locales, por la carencia de recursos tecnológicos y escasez de financiamiento.
15. Otro rasgo derivado de la descentralización es la escasa experiencia del personal de las administraciones municipales para cumplir funciones ampliadas, más complejas y calificadas. Estas inexperiencias en ocasiones generan problemas administrativos potenciando la ineficiencia y deterioro de la calidad de los servicios. Indirectamente, este desequilibrio refuerza – en ocasiones - la valoración por la tradición centralista que se intenta abandonar definitivamente.
16. La conclusión evidente es que los procesos de transformación deberán fortalecer la capacidad de gestión en los niveles regionales y locales sino desean ver naufragar los cambios iniciados.
17. La descentralización se encuentra acompañada de la existencia de estatutos del docente o normas que regulan, entre otras cosas, su ingreso, permanencia, ascenso y retiro (además de deberes, derechos, etc.). No sólo eso, el salario también está predeterminado por escalas rígidas que comprenden a todos los agentes del sistema estatal.
18. De esta manera, cumpliendo la doble función de garante de este servicio para la sociedad y de empleador de los docentes, se fue generando, paulatinamente, una trama normativa que fue abarcando a quienes ejercen esa labor en el ámbito público.
19. Esa profusión de regulaciones significó que, aunque parezca contradictorio, en la administración docente hay muy pocas dimensiones en las que se toman decisiones de modo centralizado, independientemente de si el centro de decisión está en el gobierno nacional o en los gobiernos departamentales, que en estos casos actúan como *nuevos centros*.
20. Se acata -o no- una norma, pero no es que en la cúspide de la escala jerárquica se adoptan cursos de acción (al menos, respecto de no pocas de las actividades del ciclo de talento humano). La norma impone reglas de juego pero no siempre le están dadas al funcionario las posibilidades de modificarlas. En el mejor de los casos, puede proponer cambios e interpretarlos y esto, muchas veces, no sin conflictos o controversias. Por

eso, es posible encontrar procedimientos que prevén hasta el más mínimo detalle (esto, a su vez, genera un monopolio del conocimiento por parte de los agentes; sobre todo, de los más antiguos).

21. Así, “la gestión de personal obedece a criterios completamente independientes de la evolución de las tareas a efectuar. La lógica de la organización está muy por encima de la lógica de la misión. Lo importante no es observar la evolución del mundo de alrededor, y adaptarse, sino preservar la igualdad entre los individuos, la impersonalidad de las reglas que rigen la carrera, condición indispensable para la salvaguarda de la unidad y la identidad del grupo” (Dupuy y Thoenig, 1993).
22. Si se tienen en cuenta estas características, la administración deviene en un acto operativo, ejecutivo, más que de decisión. Al menos en teoría, la competencia de cada órgano es la de velar por el cumplimiento de la norma. Por eso, tanto para la autoridad central como para la escuela, el talento humano se encuentran dados.
23. Que este modo de funcionamiento se considere usualmente centralizado, se debería a que la centralización se encuentra íntimamente asociada a la formalización; es decir, a las reglas y procedimientos (Hall, 1983). Así, una organización puede ser objeto de un proceso descentralizador pero, si sus decisiones se encuentran preprogramadas por las reglas vigentes, se estaría en presencia, en rigor, de una estructura muy similar a una organización y administración centralizada. Aunque intuitivamente contradictorio, la experiencia estaría demostrando que la descentralización no es incompatible con fuertes marcos regulatorios; es decir, con altos niveles de formalización.
24. Evidentemente, se presenta una potencial tensión entre formalización y descentralización. Pero el problema no reside en la formalización en sí misma, sino en el espacio que brinda (o limita) para la toma de decisiones. No está de más recordar que las reglas son necesarias para ordenar y explicitar los medios por los cuales se alcanzan determinados objetivos. Esas normas -y su cumplimiento- son las que contribuyen con la conformación de un sistema, en nuestro caso, educativo (Gimeno, 2005). Pretender su desaparición raya con el desconocimiento de lo que son las organizaciones. En la administración docente, por ejemplo, la definición de requisitos mínimos para el ejercicio de la profesión docente, atañe a la (necesaria y deseable) potestad reguladora del Estado. El problema se suscita cuando de cada una de las actividades de esa administración comienza a afirmarse algo similar.
25. Por último, las administraciones educativas tienen márgenes de acción para cambiar sólo determinados procedimientos y/o normas.

26. En síntesis, en no pocas de las dimensiones de los cinco ciclos de las políticas de talento humano, su caracterización como acciones centralizadas podría conducir a equívocos. Si se considera que, en última instancia, lo que distingue a una u otra forma es el poder de decisión, encontraremos que en más de una de las actividades de una administración centralizada, la única decisión es sobre la ejecución o no de alguna de ellas.
27. El caso emblemático sería el de la contratación del personal. Aquí, son los concursos quienes *neutralmente* -en realidad, conforme el procedimiento estipulado por la norma vigente- *deciden* o seleccionan al docente para los establecimientos educativos.
28. El margen, la acción para la decisión es la postergación o la realización del concurso (y, a veces, tampoco eso). En otras palabras, si el proceso de decisión se caracteriza por el análisis y elección de alternativas, debe relativizarse la idea de centralización en, por ejemplo, un proceso como el del ingreso a la docencia por concursos, listados de orden de mérito, etc. o la movilidad de docentes entre instituciones educativas. En sentido contrario, la aplicación del concepto de descentralización en el ámbito de la administración docente parecería menos problemático. Porque si, invariablemente, en la centralización educativa colombiana la formalización es absoluta; en la descentralización, se presentan casos de alta y baja formalización.
29. O, mejor dicho, de reglas que delegan poder de decisión en dimensiones que, por definición, las estructuras centralizadas no lo permiten (si lo hicieran, devendrían automáticamente en descentralizadas).
30. Este trabajo se interesa, principalmente, por la fase en la que se autoriza la toma de decisiones en la administración del personal docente. Esta es una dimensión que suele omitirse en los análisis de descentralización educativa. Sin embargo, el contexto administrativo puede colaborar u obstaculizar la eficacia de la descentralización; de ahí, ni más ni menos, su importancia. Para ello se verán las normas y prácticas vigentes en el sistema educativo en lo que se refiere a la delegación de funciones referidas a la administración y, dentro de ésta, la vinculada a la docencia.
31. Por su parte, la segunda perspectiva de análisis es la descentralización territorial. En este caso se trata de detectar las diversas instancias que están operando en los distintos niveles y el tipo de decisiones en las que tienen competencia. Esta dimensión de la descentralización revista, también, una forma y/o contenido que puede llevar a equívocos en su caracterización. Como se sabe, bien se puede dar el caso de organismos

con delegaciones distribuidas geográficamente y, no obstante, las decisiones se siguen adoptando centralizadamente.

32. Por eso, las experiencias mixtas -en las que unos aspectos se descentralizan y otros no- pueden conducir a situaciones en las que, incluso con una distribución clara de roles y funciones, cada parte se desentiende o no se encuentra motivada a desarrollar determinada acción en la idea que la responsabilidad le cabe a la otra o que la normativa fija límites que le impiden accionar como se esperaría frente a un problema.
33. El caso de Colombia durante los noventa, en que parte de la administración y supervisión pedagógica de los docentes de las escuelas estatales había sido transferida a los municipios y departamentos pero la determinación del salario, la selección, la asignación y transferencia de los docentes continuó en manos del ministerio central.
34. La autora señala que, frente a problemas de disciplina, de mal desempeño, etc. los gobiernos locales o no tenían los instrumentos, o el proceso de separación del cargo era tan costoso en términos de esfuerzo que, directamente, no tenían incentivos a iniciar los trámites correspondientes. Como resultado de ello, las autoridades locales colocaban el problema de la administración en el nivel superior de gobierno.
35. En la práctica, no hay formas puras sino híbridas que combinan las decisiones que se descentralizan y el grado de coordinación que debe existir entre las distintas instancias de gobierno de la educación. Esto se debe a que la centralización y la descentralización no son categorías absolutas y sería extraño encontrar algún sistema completamente centralizado o descentralizado. En verdad, son extremos de un continuo (Mintzberg, 1997). En parte, esto explica que a veces haya tanta falta de acuerdo sobre la caracterización de un sistema educativo. De modo más cauteloso, si se sigue a la literatura sobre el tema, de algunos de ellos sólo podemos decir que están más o menos centralizados o más o menos descentralizados.
36. De este modo, se pueden observar descentralizaciones parciales que combinan diversas dimensiones. En el sector público, la descentralización se refiere a cambios en el nivel de gobierno u organización gubernamental que toma o ejecuta las decisiones. Cuando ello sucede, éstas se trasladan hacia otros niveles u organizaciones que pueden encontrarse en diferentes zonas geográficas y que, por lo tanto, se encuentran más cerca del lugar de prestación del servicio.
37. En los sistemas educativos, Mc Ginn y Welsh (1999) identifican cuatro tipos de autoridades o niveles involucrados en su eventual descentralización: a)

el gobierno central; b) el provincial, estatal o regional; c) el municipal o distrital y, c) las escuelas. A su vez, de acuerdo con la clasificación realizada por di Gropello (2004), podemos distinguir tres niveles de descentralización en América Latina: a) el modelo basado en los “gobiernos subnacionales” en el que se coloca a un actor político intermedio en el centro del proceso de descentralización (Argentina, México, Brasil, Chile); b) el modelo basado en la “responsabilidad compartida a nivel subnacional” donde la principal responsabilidad por la prestación del servicio educativo se sitúa en actores políticos diferentes (Colombia -hasta 2001-2002-, Bolivia) y; c) el modelo basado en la autonomización de las escuelas que, como su nombre lo indica, las ubica en el centro del proceso de descentralización (El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Minas Gerais, en Brasil).

38. Ahora bien, a tono con lo expuesto, una administración docente centralizada debería caracterizarse por la definición y ejecución de los procesos referidos a la administración del personal a nivel central (gobiernos nacionales), mientras que en una administración descentralizada dichos procesos deberían realizarse en niveles inferiores (gobiernos subnacionales, locales o desde la propia escuela).
39. Como a los efectos de la prestación real del servicio, que las decisiones se tomen a nivel nacional, provincial o local, no contemplan la participación de los involucrados directamente en el proceso educativo (docentes, padres, alumnos), a los efectos de este trabajo se considerarán como experiencias de administración docente descentralizadas, a aquellas en las que existe algún tipo de participación de, al menos, algún actor de la comunidad educativa en la toma de decisiones referidas a la administración docente.
40. En otras palabras, dado que en este estudio se halló que los dos primeros modelos de descentralización sugeridos por di Gropello presentan administraciones de personal de tipo *centralizado* -aun cuando la responsabilidad la detenten gobiernos subnacionales o sea compartida con aquéllos por el nivel central- en lo que sigue se describen algunas características comunes a las administraciones centralizadas de personal, independientemente del nivel de gobierno que la tenga a su cargo.

41. LOS PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DOCENTE

- 4.1.1 La ineficiencia administrativa

Suele perderse de vista que parte de los procesos administrativos incide en las condiciones laborales en las que se desenvuelven los docentes. En particular, los que se llevan a cabo en los ministerios de educación no resultan neutrales a estos efectos: así, la fluidez de los circuitos, la cantidad de dependencias por las que

transita un trámite, la demora en la resolución de problemas, etc. son aspectos que influyen en la vida cotidiana de los talento humano de la organización de que se trata.

O, si se quiere desde otra perspectiva, impactan en su eficiencia temporal. Y en la medida que distraen recursos para destinarlos a la resolución de conflictos y cuestiones innecesarias -o que no agregan valor-, los procesos ya no son sólo ineficientes sino que, al no cumplir sus objetivos a término, se tornan ineficaces. No pocos de estos problemas se deben a déficit en la capacidad institucional y a débiles o, directamente, inexistentes, sistemas de información que limitan seriamente la posibilidad de una gestión eficiente, aun en contextos de transferencia de decisiones.

La mayoría de las actividades que entraña la administración docente son rutinas que se repiten anualmente y, por lo tanto, predecibles. Sin embargo, salvo casos excepcionales, la capacidad de previsión de las dificultades es mínima, por no decir inexistente. En no pocos procesos se verifican políticas de *caso por caso*. La falta de planificación impide la utilización de modalidades estandarizables, generándose tramitaciones puntuales y urgentes que requieren respuestas particulares y presionan sobre los sistemas.

La ausencia generalizada de indicadores relativos a los procesos posiblemente se vincula a la percepción de que las posibles mejoras provendrán de la aplicación de una mayor cantidad de recursos (más personal, más equipamiento, más dinero). A veces se ha podido apreciar que los responsables de coordinar procesos y tramitaciones no consideran prioritario contar con este tipo de información para la gestión, incluso cuando perciben que el proceso es ineficiente. Quizás, esto se deba a que los mismos niveles jerárquicos están notoriamente involucrados en *lo operativo*.

Es posible argumentar que si el responsable de la gestión de un proceso dado conoce claramente sus objetivos y tiene identificados los obstáculos que impiden su consecución en forma eficiente y eficaz, no necesita analizar permanentemente indicadores: seguramente, implementará acciones de mejora, disponga o no de mediciones exhaustivas.

El extremo opuesto sería aquel en que el responsable de coordinar un proceso no conoce claramente sus objetivos, o se limita a permitir que el proceso transcurra independientemente del tiempo que demande, los costos y dificultades que genere para los clientes o la organización. En este caso, los indicadores (por numerosos que fueran) no revelarán mágicamente lo que se desconoce, por lo tanto resultarán, nuevamente, inútiles.

El hecho de que en la mayor parte de las áreas no se haya trabajado para lograr mejoras en la eficacia y eficiencia de los procesos y tramitaciones en los que

intervienen responde, probablemente, a una visión inercial de la organización: las cosas se hacen y continuarán haciéndose así porque siempre se han hecho de esta manera. Por eso, quizás, no se perciben -y, en consecuencia, no se discuten- posibles alternativas de acción.

Se implementaron procedimientos para mejorar la gestión de los talento humano. Entre los más importantes, cabe destacar los siguientes:

a) Se reorganizó el cuerpo docente considerando la información sobre la planta aprobada para cada establecimiento. A su vez, el nivel central verificó la prestación efectiva de los servicios de los docentes asignados y depuró las plantas, con la supervisión de los respectivos directores. De este modo, se reasignó personal a los centros escolares que presentaban déficit de maestros, de acuerdo a la nueva reasignación de docentes en función de la cantidad de alumnos.

b) Se implementó un sistema de información sobre los talento humano: esto permitió disponer de registros actualizados para planificar las acciones. Asimismo, esto favoreció a los propios docentes y trabajadores de la SED, que pudieron comenzar a hacer sus trámites (nombramientos, traslados, ascensos, permisos, licencias, etc.) de manera más rápida y ágil.

c) Se definieron procedimientos para la administración del personal. Entre otras, se actualizaron las bases de datos de los aspirantes a ocupar plazas vacantes. Contar con la información precisa sobre esas plazas permitió realizar los concursos de modo más eficiente y objetivo.

d) Para asegurar que los docentes no pidieran traslado de las zonas rurales, se realizaron concursos por separado para cubrir estas plazas. Paralelamente, se estableció un tiempo mínimo de permanencia en la escuela del nombramiento. También se controlaron las permutas entre docentes de diferentes ciudades, atendiendo a las necesidades de la demanda educativa de las escuelas involucradas y no sólo de los docentes.

4.1.2 La provisión de personal

¿A la luz del ordenamiento jurídico vigente, cuál es la instancia competente para expedir los lineamientos necesarios para la incorporación de plantas de personal, la Nación o la entidad territorial correspondiente?

Respuesta. Los lineamientos para la incorporación de personal están definidos por la Ley 715 de 2001, en los artículos 34 y 38. Además, el Decreto 3020 de 2002 en los artículos 2 y 4, define criterios para la organización de las plantas de personal.

¿Cuáles son los procedimientos para adopción e incorporación de la planta definitiva y se requiere posesión?

Respuesta. Una vez realizado el estudio técnico de la planta de personal, la entidad territorial la adopta mediante acto administrativo. Inmediatamente debe

proceder a la incorporación, mediante acto administrativo, de las personas en los cargos de esa planta, previo cumplimiento de los requisitos exigidos. Sí se requiere la posesión. Deben tenerse presente las disposiciones de la Ley 715 de 2001 en sus artículos 34, 37 y 38.

Los concursos de docentes y directivos docentes convocados en el año 2004, continuarán desarrollándose de acuerdo con lo establecido en el Decreto 3238 de 2004, modificado por el Decreto 4235 de 2004. El decreto 3333 de 2005 sólo se aplica a los concursos que se desarrollan en virtud de la segunda convocatoria que realizan las entidades territoriales certificadas (2005 - 2006)

Por disposición del decreto-ley 1278 de 2002, en materia de concursos de docentes, al Gobierno Nacional le corresponde reglamentar las etapas del concurso. A las entidades certificadas, es decir, departamentos, distritos y municipios mayores de cien mil habitantes, compete la realización de los concursos para lo cual, deben mediante acto administrativo convocar a concurso para proveer las plazas vacantes de su planta de personal. La realización de los concursos de docentes en estas entidades se desarrolla bajo la orientación de las secretarías de educación.

¿Cuáles son las competencias del departamento y cuáles son las del municipio no certificado en cuanto al manejo de docentes y administrativos?

Respuesta. Las competencias del departamento frente a los municipios no certificados, están definidas en el artículo 6° de la Ley 715 de 2001. El departamento administrará el servicio educativo ejerciendo las facultades establecidas en el artículo 153 de la ley 115 de 1994. El departamento también puede delegar en los municipios no certificados, algunas de las responsabilidades que la Ley le asigna, salvo la de nominación y traslado de personal entre municipios. Con tal fin deberá verificar las condiciones mínimas necesarias y prestar la asistencia técnica apropiada.

Cómo se vinculan y escalafonan como profesores oficiales, los profesionales que no tienen título de educador?

Los profesionales con título diferente al de educador, se pueden vincular a la educación oficial en los términos establecidos en el Decreto 1278 de junio 12 de 2002 (nuevo estatuto docente) y previa presentación del concurso convocado por el Estado, reglamentado por el decreto 1278 de 2002. No se ha reglamentado el curso pedagogía que debe acreditar para inscripción en el nuevo escalafón.

¿En qué condiciones quedan los educadores ya escalafonados frente al nuevo estatuto?

Los educadores que ya están escalafonados de acuerdo con el Decreto 2277 de 1979, siguen bajo esa misma disposición y en caso de que se quieran transferir al nuevo estatuto, lo podrán hacer bajo las condiciones que determine la nueva reglamentación.

Cuál es el período para efectuar la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño es un proceso que se refiere a la actuación del evaluado durante el año lectivo. La entrevista para informar al evaluado sobre las valoraciones consignadas por el evaluador en el formato correspondiente, deben realizarse en el transcurso del último mes del año lectivo. El docente evaluado debe haber desempeñado su cargo al menos durante tres (3) meses del año lectivo en la institución educativa. Así mismo, el rector o director efectuará la evaluación y la consignará en el formato correspondiente si ha desempeñado su cargo en la institución durante un período no menor de tres meses en la institución.

¿Cuál es el propósito de la Evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño está diseñada para fomentar el aprender y mejoramiento del docente o directivo docente. Un componente esencial del proceso de la evaluación de desempeño es el Plan de Desarrollo Profesional, que se elabora una vez se han valorado los diferentes aspectos del desempeño y contiene las acciones y compromisos para el cambio, las metas que se van a alcanzar en un tiempo determinado y los acuerdos generados entre el evaluador y el evaluado para consolidar las fortalezas y mejorar los aspectos que requieren un mayor esfuerzo personal.

Al Plan de desarrollo Profesional, se le hace un seguimiento periódico que permita acompañar el proceso de mejoramiento, hacer los ajustes en caso necesario y facilitar las fuentes de información para la evaluación del desempeño del siguiente período. La evaluación y el plan de desarrollo profesional, cumplen una función formativa porque le permiten al docente o directivo docente, situarse como integrante de una comunidad educativa, verse en el espejo de su práctica, en los juicios objetivados de sus colegas, estudiantes, padres de familia y en consecuencia, mejorar su relación con sí mismo, con los demás y con su trabajo. Les permite desarrollar la capacidad de evaluarse crítica y permanentemente en su desempeño para sentirse seguros de sus logros y sin temor a sus propios fallos, aprender de ellos y conducir de manera más consciente su trabajo, así como comprender mucho mejor, todo lo que sabe y lo que necesita conocer, para buscar y aceptar estrategias de cualificación y actualización.

¿Por qué no se aplica la evaluación de desempeño a los docentes que se encuentran nombrados provisionalmente?

Cuando estos docentes ingresen en forma definitiva al servicio del Estado, se registrarán por el nuevo Estatuto Docente, Decreto 1278 de 2002. Por lo tanto no están en el ámbito de aplicación que define el Decreto 2582 de 2003: ¿se aplica a los servidores públicos que son docentes o directivos docentes de las entidades territoriales, que se rigen por el Decreto-Ley 2277 de 1979 y se desempeñan como tales en los establecimientos educativos oficiales?

¿Cuál es el sentido y las consecuencias administrativas de los términos, referidos a las plantas de personal: Organización, definición, adopción, aprobación incorporación?

Respuesta. Organización de planta de personal: acción conjunta del Ministerio de Educación y la respectiva entidad territorial de acuerdo con los criterios establecidos en el artículo 37 de la Ley 715 de 2001 y sus normas reglamentarias, que permita mantener el equilibrio entre la oferta y la demanda educativa. Definición de la planta de personal: determinación del número de cargos de docentes, directivos docentes y administrativos requeridos para la administración del servicio público educativo, teniendo en cuenta los criterios técnicos establecidos en los decretos 1850 y 3020 de 2002. Adopción-aprobación: acto administrativo por medio del cual la entidad territorial certificada aprueba la planta de cargos que ha determinado mediante estudio técnico. Incorporación: integración, mediante posesión, de la planta de personal nombrada en propiedad en la planta de cargos aprobada.

¿Definidas las plantas de cargos y de personal, pueden las entidades territoriales certificadas convocar a concurso?

Respuesta. De conformidad con el numeral 7 del artículo 5 de la Ley 715 de 2001, corresponde a la Nación reglamentar los concursos de la carrera docente. Como este artículo no ha sido reglamentado, las entidades territoriales no pueden convocar a concurso.

¿Es necesario que el Ministerio de Educación revise y avale la planta de personal que definieron el departamento y el municipio certificado, para que éste adopte su planta de personal docente y administrativo, de conformidad con el Decreto 3020 de 2002?

Respuesta. En estricto sentido quien tiene la competencia legal para aprobar la planta de personal es el gobernador o el alcalde, pero está sujeta a la revisión del Ministerio de Educación Nacional. Sin embargo, durante todo el proceso de organización de las plantas de personal, el Ministerio ha acompañado y asesorado a la entidad territorial.

REFLEXIONES FINALES

- Se percibe a través de las respuestas, que existe una gran diferencia entre el significado que le otorgan a la descentralización los docentes y docentes directivos que llevan bastante tiempo ejerciendo la labor educativa y los que se han incorporado recientemente, por medio de los procesos de meritocracia ya que para estos últimos todo lo perciben como algo que le dio mas oportunidades a las personas que contaban con los meritos y las competencias necesarias para pertenecer al sector educativo.
- Los distintos actores educativos entrevistados, le otorgan diferentes significados sobre la descentralización educativa en el talento humano; ya que esta soportada, más desde la subjetividad que desde la claridad conceptual del tema, tal como se evidencia en los conceptos que cada uno de ellos tiene acerca de la descentralización educativa ya que para algunos solo la reducen al proceso de certificación.
- Se le otorga a la descentralización educativa significado de estrategia; mediante la cual los entes territoriales adquieren autonomía en el manejo de los recursos destinados para la educación, esta autonomía les permite utilizar los recursos de acuerdo con las necesidades del servicio.
- En algunos casos el significado que le otorgan es que de la descentralización en la administración del talento humano es que aún no ha trascendido la práctica, pues no se han visto resultados, si bien se reconoce que la descentralización busca brindar autonomía a los entes territoriales esto no se ha dado, pues el manejo sigue en poder del Ministerio de Educación Nacional y en la Secretaría de Educación Departamental
- En algunos municipios se considera que no se puede hablar de dicho proceso, pues aún no cuentan con las condiciones necesarias para ser un municipio certificado y por ésta razón, no se lleva a cabo la descentralización educativa como tal, ya que ella solo le compete a los municipios certificados, y en el caso de Caldas, esa condición solo la tiene el municipio de Manizales, mostrando que el significado solo se lo otorgan a la certificación olvidando que la descentralización es mas que esto, evidenciando que aunque el gobierno central a querido mostrarlo como este lo único que a hecho es desresponsabilizarse y desconcentrase otorgándole al ente territorial responsabilidades sociales y aumentar controles
- En cuanto al tema de las competencias de los diferentes entes relacionados con el manejo y administración del talento humano, se considera que en términos generales tiene conocimiento acerca de ellas y son similares: pero el significado que le dan es que solo lo que compete al departamento lo relacionado con nombramiento, traslado y asistencia técnica y financiera.

- La descentralización educativa significa para los diferentes actores lo relacionado con: Autonomía, traslado y/o entrega de responsabilidades, funciones, eficacia y eficiencia, sin embargo, no creen que se este dando.
- En las competencias de los diferentes niveles en la administración del talento humano en educación, hay claridad al respecto, aunque consideran que por la condición de municipios no certificados, son pocas las competencias que les corresponden.
- Se considera que aún existe el manejo político en la administración de los talento humano y esto ha afectado el desempeño profesional de los profesores, pues se privilegian los intereses personales y políticos en el momento de hacer los nombramientos o traslados del docente o directivo docente.
- El significado que le otorgan al proceso de descentralización educativa no se ha dado en la práctica y por tal razón, no se han evidenciado implicaciones en la gestión del talento humano.
- Algunos municipios le otorgan el significado positivo a la descentralización ser considerado como un importante beneficio el talento humano en cuanto a: Estabilidad laboral, nombramientos atendiendo al perfil, concurso por méritos; y le otorgan un significado negativo, ya que este proceso, afirman, ha contribuido a la inestabilidad laboral, a traslados inconsultos y racionalización de recursos educativos.
- Como no se tiene la suficiente claridad conceptual acerca del proceso, las consideraciones emitidas por los diferentes actores educativos son más desde la subjetividad y de las vivencias, que han tenido en el desempeño profesional.
- La condición de municipios no certificados es el principal elemento que se tiene en cuenta, para decir que no hay un proceso de descentralización educativa en los municipios, y que éste ha sido de manera parcializada.
- La única diferencia significativa la presenta la Secretaría de Educación Departamental, ya que se tiene la claridad sobre el proceso; en el caso de los municipios son más las similitudes, sobre todo lo que tiene que ver con una “visión ambigua” del proceso, en un municipio una situación puede ser vista como positiva o negativa a la vez.
- El proceso de descentralización y todos los cambios que ha traído consigo ha generado repercusiones en el plano personal como: Estrés, problemas familiares, zozobra, incertidumbre y el temor que les provoca el proceso.

- El proceso de descentralización ha mejorado los procesos de selección y nombramiento de los docentes, ya que se ha procurado atender a los perfiles idóneos por medio de los concursos de méritos, que actualmente se adelantan.

BIBLIOGRAFÍA

ANGELL, A. et. al. Decentralizing development. The Political Economy of Institutional Change in Colombia and Chile. Oxford University Press. Banco Mundial (1995). Colombia: Local government capacity-beyond technical assistance. Washington, 2001.

AROCENA, J. Descentralización e iniciativa, una discusión necesaria. En: Cuadernos del CLAEH N° 51. Montevideo, 1989.

BALDIÓN, E.; VERGARA, V.; GARCÍA, P. y MATEUS, A. Eficiencia del sistema educativo: perfiles departamentales 1995-1999. Boletín No. 28, Departamento Nacional de Planeación, 2001.

BANCO MUNDIAL. Coordination of budgets in decentralized governments. [cited 30 May 2000]. Available from World Wide Web: <http://www.worldbank/wbiep/decentralization>.

BARRERA, F. Decentralization and education: an empirical investigation. Dissertation submitted to the faculty of the Graduated School of the University of Maryland in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Maryland: College Park, 2003.

BEJARANO, Ana María. Recuperar el Estado para fortalecer la democracia. En: Análisis Político, N° 22 (may-ago, 1994). Santafé de Bogotá. p. 47-79.

BIRD, R. y FISZBEIN. Colombia: the central role of the central government in fiscal decentralization. In: BIRD, R. and VAILLANCOURT, F. Fiscal decentralization in developing countries. Cambridge University Press, 1998.

BIRD, Richard y WIESNER, Eduardo. Informe final de la misión de finanzas intergubernamentales de Colombia. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 1981. p. 168.

BONET, J. Descentralización fiscal y disparidades en el ingreso regional: La experiencia colombiana. Documentos de trabajos sobre economía regional, 49. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER), Cartagena, 2004.

BORJA, J. Estado y ciudad. Barcelona: PPU, 2000.

BORJAS, G. and ACOSTA, O. Education reform in Colombia. Documento de Fedesarrollo, 2000. Available from World Wide Web: <http://www.fedesarrollo.org/contenido/capitulo90>.

CARCIOFI, R.. Evaluación del proceso de descentralización educativa en Argentina. CEPAL, Santiago de Chile, 1996.

CASASSUS, J. Reforma del Estado. Tendencias hacia la centralización y la descentralización. En: Revista Latinoamericana de Innovación Educativa. Año VI, No. 16 (1994). Presentación en: La construcción de lo local. Chile: Viola Espinola, 1994.

_____. La crisis como desafío a la educación. En: Para la crisis actual ¿qué gestión? Mesa Redonda, Promedlac III, 1989, UNESCO/REDUC. Santiago de Chile, 1990, p. 16.

CASTRO, V. Contratos laborales docentes y su impacto en los indicadores de educación para todos. UNESCO. [2004]. Disponible en Internet: <http://www.unesco.org/iiep/eng/research/basic/PDF/teachers4.pdf#search='contratos%20laborales%20docentes%20y%20su%20impacto'>.

CEPAL-UNESCO. Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad. Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1992.

COLOQUIO REGIONAL SOBRE descentralización de la educación en América Central, Cuba y República Dominicana (1997: San José). CLAD; Países Bajos. Gobierno Nacional; Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; Costa Rica. Ministerio de Educación Pública.

CHIAVENATO, I. Administración de talento humano. 5 ed. Bogotá: McGraw Hill, 1999.

CHUMBITA, H. Innovaciones en la gestión pública. Acerca de algunos modelos, experiencias e interrogantes en Argentina. En: Conferencia Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado (2°: 1997: Isla Margarita).

COYUNTURA ECONÓMICA. Vol. XV, N° 1 (abr. 1985). Bogotá. p. 9-91.

CURIE, L. Bases de un programa de fomento para Colombia. Informe de una misión dirigida por Lauchlin Curie auspiciada por el BIRF en colaboración con el gobierno Colombiano, en el Ministerio de Educación Nacional. La Planeación Educativa en Colombia 1950-1986, v. 1.

DÁVILA, M. P. Education decentralization in Colombia: where do the resources go?. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, 1999.

DEPARTAMENTO DE CALDAS. Secretaría de Educación, documentos 2000 – 2005.

DI GROPELLO, E. Los modelos de descentralización educativa en América Latina. En: Revista de la CEPAL N° 68. [1999]. Santiago de Chile. Disponible en Internet: <http://www.preal.cl/GDyA/sitio/ECIRES1.php>

_____. La descentralización de la educación y las relaciones de rendición de cuentas en los países latinoamericanos. Preal. [2004]. Disponible en Internet: <http://www.preal.org/Documentos/DiGropello2030.pdf>

DUGAS, J., et. al. Los caminos de la descentralización: diversidad y retos de la transformación municipal. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992. p. 74-75.

KAUFFMAN y NELSON. Crucial needs, weak incentives: social sector reform, democratization, and globalization in Latin America. Johns Hopkins: University Press, 2004,

DUARTE J. Educación pública y clientelismo en Colombia. Medellín: Universidad de Antioquia, 2003.

_____. (1996). La debilidad del Ministerio de Educación y la politización de la educación en Colombia: dos problemas a enfrentar en el plan decenal. Coyuntura Social 14: 145-167.

DUPUY, F. y THOENIG, J.D. Rigidez burocrática y flexibilidad administrativa. Citado por: RAMIÓ, C. y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. Serie Administración General. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993

ECHAVARRÍA, J.J. Decentralization and the impact of large expenditures on education. Documento de Fedesarrollo. [2000] Available from World Wide Web: <http://www.fedesarrollo.org/contenido/capitulo.asp?chapter=90&offset=10>.

ESPINOLA, V. La descentralización educativa en Chile: continuidad y cambio de un proceso de modernización. En: Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas. Año VI, No. 16 (1994).

FIEL. Descentralización de la escuela primaria y media. Una propuesta de reforma. Buenos Aires: s.e., 1993.

FILMUS, D. (Comp.) ¿Para qué sirve la escuela?. Tesis. Buenos Aires: Norma, 1993.

_____. Estado, sociedad y educación en la Argentina de fin de siglo. Buenos Aires: Troquel, 1996.

_____. Coloquio regional sobre descentralización de la educación en América Central, Cuba y República Dominicana (1997 Nov. 3-5: San José).-CLAD; Países Bajos. Gobierno Nacional; Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; Costa Rica. Ministerio de Educación Pública.

GAJARDO, M. Reformas educativas en América Latina. Balance de una década. PREAL. Serie Documentos N°15. [1999]. Santiago de Chile. Disponible en Internet: <http://www.preal.cl>

GARTMAN, E. La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente. Tesis Doctoral. Mimeo. Buenos Aires, 1994.

GIMENO, J. ¿Qué se puede ganar descentralizando la educación? ¿Es posible diferenciarse sin desigualdad? En: GAIRÍN, J. (coord.): La descentralización educativa. ¿Una solución o un problema? Madrid: Praxis, 2005.

GÓMEZ-BUENDÍA, Hernando y LOSADA LORA, Rodrigo. Organización y conflicto: la educación primaria oficial en Colombia. Bogotá: CIID, 1985. Véase también HANSON, M. Reform and governance in the Ministry of Education: the case of Colombia". In: International Review of Education, N° 20 (1974).

GONZÁLEZ, Edgar. El reordenamiento del sector educativo: antecedentes y perspectivas. En: Educación y Cultura, N° 23 (jun. 1991). Bogotá. p. 339-46.

HAEFNER, C. La descentralización y la planificación del desarrollo regional: ¿ejes de la modernización de la gestión pública? Algunas notas sobre su discusión. En: Revista Mad. No.3. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. [2000]. Disponible en Internet: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/03/paper01.htm>

HALL, R. Organizaciones. Estructura y proceso. 3 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1983.

HANSON, M. La descentralización educacional: problemas y desafíos. PREAL. Serie Documentos N° 9. Santiago de Chile. [1997]. Disponible en Internet: <http://www.preal.cl>

HEVIA RIVAS, R. Política de descentralización en la educación básica y media en América Latina. Estado del Arte. UNESCO/REDUC. Santiago de Chile, 1991.

INFORME FINAL DE la Comisión del Gasto Público 1986. En: Revista Economía Colombiana. Serie Documentos, Separata N° 12 (abr. 1987). Bogotá. p. 70-73.

IREGÜI, A. M.: RAMOS, J. y SAAVEDRA, L. A. Análisis de la descentralización fiscal en Colombia. Borradores de Economía, 175, Banco de la República. Bogotá, 2001.

JACQUES, Hamel y otros. Case study methods. Serie: Qualitative Research Methods. Vol. 32 (1993). London, Sage. p. 1.

KAUFFMAN y NELSON. Crucial needs, weak incentives: social sector reform, democratization, and globalization in Latin America. Johns Hopkins: University Press, 2004.

LATORRE, C. L. y otros. La municipalización de la educación: una mirada desde los administradores del sistema. PIIE. Santiago de Chile, 1991.

LEBRET, J. Estudio sobre las condiciones de desarrollo en Colombia. En: Ministerio de Educación. La Planeación Educativa en Colombia, v. 2. 1958.

LÓPEZ, M. Una revisión a la participación escolar en América Latina. Grupo PREAL, sobre Descentralización y Autonomía Escolar. [2005]. Disponible en Internet: <http://www.preal.org/GDyA/sitio/part03.php>

LUHMANN, N. y SCHOR, K. El sistema educativo (Problemas de reflexión). Universidad Iberoamericana de Guadalajara, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 1993.

MALPICA FAUSTOR, C. Descentralización y planificación de la educación: experiencias recientes en países de América Latina. París, IPE/ UNESCO, 1994.

MAYNTZ, R. Sociología de la administración pública. Citado por: RAMIÓ, C. y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. Serie Administración General. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993.

MCGINN, N. y STREET, S. La descentralización educacional en América Latina. ¿Política nacional o lucha de fracciones?. En: La Educación, No. 99 (1986). Washington, OEA.

MELO, L. Impacto de la descentralización fiscal sobre la educación pública colombiana. En: Borradores de Economía, N° 350. Banco de la República, 2005.

MELO, L. Impacto de la descentralización fiscal sobre la educación pública colombiana. Mimeo, 2003.

MEZA, D. Descentralización educativa, organización y manejo de las escuelas a nivel local. El caso de El Salvador: EDUCO. Informe N° 9. Grupo de Desarrollo Humano. América Latina y la Región del Caribe. [1997]. Disponible en Internet: [http://wbln0018.worldbank.org/lac/lacinfoclient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/0d3da3d07f366ab3852567ae005664b9/\\$FILE/09.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/lac/lacinfoclient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/0d3da3d07f366ab3852567ae005664b9/$FILE/09.pdf)

MINE, Helg. La educación en Colombia 1918-1957. Bogotá: CEREC, 1987. p. 195 y ss.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Compilación de normas. Disponible en Internet: www.mineduccion.gov.co

_____. Informe al Congreso Nacional. Bogotá, agosto de 1990, noviembre 1991. Santafé de Bogotá D.C., enero de 1992. p. 45-46.

_____. Hacia una acción nacional educativo-cultural. Bogotá, agosto 18 de 1987. p. 18.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, COLCIENCIAS Y COLCULTURA. Regionalización de los programas de desarrollo educativo, científico-tecnológico y cultural en Colombia. En: REUNIÓN DEL CONSEJO INTERAMERICANO PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. (11: 1980: Bogotá). Mimeo.

MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo, 1997.

MONTENEGRO, Armando. Descentralización en Colombia: una perspectiva internacional. En: Planeación y Desarrollo, Vol. XXIV, N° 1 (ene-abr, 1993). Santafé de Bogotá. p. 291-292.

MUR MONTERO, Roberto. Notas sobre la organización desconcentrada de las administraciones educativas. En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 3 (sep.-dic., 1993). Madrid. p. 4.

NAMO DE MELLO, Guiomar. Autonomía de la escuela: posibilidades, límites y condiciones. En: Boletín No. 26 (1991). Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, Santiago.

OUCHI, W. El fracaso de la organización. s.l.: Ramió y Ballart, 1993.

PEÑA, M. Gestión descentralizada de la ecuación en América Latina: panorama general. PREAL [2004]. Disponible en Internet: <http://www.preal.org/GDyA/sitio/concRES9.php>

PEÑA, M. y RODRÍGUEZ, J. Transparencia en el sector educativo: la gestión de talento humano en Bogotá (1998-2003). En: Transparencia en Educación, IPE-UNESCO. París, 2005.

PETERSEN. The Principal-Agent Relationship. En: Pal Foss: Economic Approaches to Organizations and Institutions. An Introduction, Dartmouth Pub. Co., 1995.

PFEFFER, J. Comprensión del papel que juega el poder en la toma de decisiones. Citado por: RAMIÓ, C. y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. Serie Administración General. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993.

PRATS Y CATALÁ, J. Administración Pública para el desarrollo hoy. Conferencia Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado. Isla Margarita, 1997.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-DNP. La revolución pacífica: plan de desarrollo económico y social 1990-1994. Santafé de Bogotá, 1991. p. 95.

PSACHORÓPOULOS. El financiamiento educativo en los países en desarrollo, Washington: Banco Mundial, 1987.

PUELLEZ BENÍTEZ. Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa. en: Revista Iberoamericana de Educación, No. 3 (1993).

RAMIÓ, C. y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. Serie Administración General. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993.

REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. Descentralización educativa. Monográfico. OEA, N° 4 (ene-abr. 1994).

REVISTA NÓMADAS. Descentralización: Procesos y tendencias. N° 3 (sep. 1995). Santafé de Bogotá: Fundación Universidad Central.

RIVAS, G. La descentralización. Buscando una salida al laberinto analítico. Mimeo. Buenos Aires, 1996.

RODRÍGUEZ, Abel. La educación en la nueva Constitución. En: Educación y Cultura, No. 25. (dic. 1991). Bogotá D.E. p. 36-43.

RODRÍGUEZ, C. Political economy, trade-offs and households' schooling behavior after decentralization. Universidad de Boston, 2005.

ROGGI, L. Descentralización y calidad de la educación. En: Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas, Año VI, N° 16 (1994).

ROJAS, Fernando. Un modelo para el reordenamiento institucional y la financiación de la educación dentro de un marco de descentralización. (Mimeo). Bogotá, 1993. p. 17.

ROZO, M. Estudio de los efectos de la descentralización en el sector educativo. Bogotá, 2005. Trabajo de grado (Maestría en Economía). Universidad de los Andes.

SALONIA, A. Educación abierta y plural y políticas globalizadoras. En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 3, 1993.

SÁNCHEZ et. al. Descentralización y progreso en el acceso a los servicios sociales de educación, salud, agua y alcantarillado. Universidad de Los Andes, 2004.

SANDER, B. La gestión educativa en América Latina. Buenos Aires: Troquel, 1996.

SARMIENTO, Alfredo. Informe nacional sobre Colombia. En: SEMINARIO PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA EN PROCESOS DE DESCENTRALIZACIÓN. (1°: 1993: Brasilia). Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Brasilia. (Mimeo). p. 2.

SCHULMEYER. Estado actual de la evaluación docente en trece países de América Latina. [2002]. Disponible en Internet: <http://www.preal.org/Libros/maestros/02-MP.pdf>

SENÉN GONZÁLEZ, S. Políticas estatales y programas de descentralización educativa. (Mimeo). Buenos Aires: C.F.I., 1989.

_____. Una nueva agenda para la descentralización educativa. En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 4, 1994.

SHARAHM B., Merriam. Qualitative research and case study. Applications in education. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1998. p. 29-30.

SHERMAN, R. R. y WEB, R. B. Qualitative research in education: Focus and Methods. Bristol, Pa., Falmer Press, 1988. p. 1-7.

TIRAMONTI, G. ¿Hacia dónde va la burocracia educativa?. Cuadernos FLACSO. Buenos Aires: Miño y Dávila, 1989.

_____. Descentralización educativa en la Argentina: entre la promesa y el desencanto. En: La construcción de lo local. Chile: Viola Espinola, 1994.

_____. y FILMUS, D. (comps.). La concertación de políticas educativas en América Latina. FLACSO. Buenos Aires: Miño y Dávila, 1995.

URIBE, C. Políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente. [2000]. Disponible en Internet: <http://www.cid.harvard.edu/hiid/724.pdf>

URRUTIA, Miguel . 40 años de desarrollo: su impacto social. Bogotá: Biblioteca Banco Popular-Fedesarrollo, 1990. p. 144 y ss.

VARGAS, J. E. y SARMIENTO, A. La descentralización de los servicios de educación en Colombia. Series Reformas de Política Pública 50. CEPAL, 1997.

VEGAS, E. y UMANSKY, I. Mejorar la enseñanza y el aprendizaje por medio de incentivos: ¿Qué lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina? Washington: Banco Mundial, 2005.

VERGARA, C.; SIMPSON, M. Estudio general sobre los antecedentes, diseño, avances y resultados generales del proceso de descentralización territorial en el sector educativo. En: Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década. Tomo II. Análisis y resultados sectoriales. Departamento Nacional de Planeación, 2002.

VERGARA, C. H. y SIMPSON, M. Evaluación de la descentralización municipal en Colombia. Estudio general sobre los antecedentes, diseño, avances y resultados generales del proceso de descentralización territorial en el sector educativo. Archivos de Economía DNP. [2001]. Disponible en Internet: http://www.dnp.gov.co/01_CONT/DES_TERR/Desc.htm#b

VOLLMER, M. I. Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar y la profesionalización de los docentes. En: Novedades Educativas, No. 53, 1995. Informe Especial.

WIESNER DURÁN, Eduardo. Colombia: descentralización y federalismo fiscal: informe final de la misión para la descentralización y las finanzas de las entidades territoriales. Santafé de Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 1992.

WINKLER y GERSHBERG. Los efectos de la descentralización del sistema educacional sobre la calidad de la educación en América Latina. PREAL. Serie Documentos N° 17, Santiago de Chile. [2000]. Disponible en: <http://www.preal.cl>

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1984. p. 16.-17.

ZAN, S. Teoría de la organización y de la Administración Pública. Citado por: RAMIÓ, C. y BALLART, X. Lecturas de Teoría de la Organización. Vol. II. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. Serie Administración General. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1993.

Anexo A. Cronología

Descentralización

1830 – 1950

Colombia contó con seis Constituciones Políticas: Tres de orientación centralista y tres de orientación federalista. La Constitución de 1886 le puso fin a esta situación definiendo la concentración de los poderes políticos, administrativos y fiscales en el gobierno central.

Ese esquema caminó con deficiencias hasta mediados del siglo pasado que podrían resumirse en dos: a) la incapacidad del Estado para hacer presencia en las regiones y prestar con eficiencia los servicios básicos, y b) las restricciones de autonomía política y participación local que afianzaron el clientelismo y la inequidad.

1960 – 1980

Como respuesta a la anterior problemática se trabajó en dos vías: a) Transferencias de dinero a los departamentos para educación y salud, pero que ellos pudieran decidir en qué gastar y b) Transferencias de un porcentaje del impuesto a las ventas. Más tarde se vería que el aumento de las transferencias contribuía a desestimular la generación de ingresos propios.

Tales medidas no fueron suficientes. Durante la década de los 70 se presentaron numerosas marchas y paros nacionales y regionales, por las deficiencias en la prestación de los servicios básicos, los bajos salarios de los funcionarios públicos y las necesidades básicas insatisfechas. Todo esto agudizado en los 80 con la crisis económica mundial, el déficit fiscal superior al 7% del PIB, una inflación por encima de 20% anual y el recrudecimiento del conflicto armado interno.

1983

Se buscó fortalecer las finanzas departamentales y municipales con la cesión de impuestos como el de timbre, de rodamiento y el reordenamiento de impuestos sobre consumo de licores y cigarrillos y el impuesto predial.

1986

Se realizó, con la llamada descentralización municipalista, que centraba las responsabilidades y recursos en los municipios:

- La elección popular de alcaldes.
- La cesión de autonomía local y recursos y competencias a los municipios (servicios públicos, agua potable, caminos vecinales, educación y salud del primer nivel).
- Fomento a la participación ciudadana.

- Supresión de entidades nacionales que prestaban servicios regionales.

1991

La nueva Constitución reconoció a Colombia como un Estado unitario, aunque descentralizado y pluralista, y se le otorgó autonomía política, de competencias y recursos a otras entidades territoriales: departamentos, distritos y resguardos indígenas.

También, se instauró la elección popular de gobernadores y los departamentos se definieron como intermediarios entre la nación y municipios, con lo que asumieron la mayoría de las competencias, que a su vez debían descentralizar a los municipios.

Se buscaba así, que la descentralización fuera un fenómeno político acompañado de transformaciones administrativas y fiscales con miras a conseguir la integración nacional, el cese del conflicto armado y la legitimación del Estado.

¿Y en educación qué?

1830 -1870

Los municipios tuvieron diversas funciones, pero las distintas Constituciones cambiaban el panorama administrativo, antes de que se hubiera consolidado el anterior mandato.

1870

Se creó la Dirección Nacional de Instrucción Pública anexa al Ministerio del Interior y las Direcciones de Instrucción pública de cada Estado, inspectores sectoriales y directores de escuela. De la financiación se encargaban los departamentos, a través de las rentas de licor. Las competencias era más o menos así:

- Nación: se encargaba de las escuelas normales, una nacional y una por capital, libros, útiles y biblioteca.
- Departamentos: mantenimiento de la infraestructura, apoyo a municipios más pobres.
- Municipios: se encargaban de las construcciones, muebles, inspección local y el vestido para los niños indígenas.

Deficiencias de este esquema:

- ◆ Los problemas de comunicación dificultaban el control y la evaluación.
- ◆ Existía un alto nivel de corrupción y desviación de recursos de forma que no llegaban los subsidios a los más pobres ni los salarios a los maestros y se profundizaba el clientelismo y el gamonalismo político.
- ◆ Las decisiones que tomaban las asambleas departamentales a veces iban en contra de las decisiones nacionales.
- ◆ Existían deficiencias pedagógicas en los contenidos y métodos de castigo para la enseñanza.

1968- 1986

Esto llevó a que la nación en el período de Carlos Lleras Restrepo (1966-1970) asumiera la educación buscando racionalizar la administración y la organización de la educación:

9. Se centralizó la función de pagos por medio de Fondos Educativos Regionales (FER) en cada departamento.

10. El Ministerio de Educación asumió el desarrollo curricular y metodológico.

11. El nivel nacional asumió la planta de docentes y se unificó el estatuto profesional docente. Pero esto último no se acompañó de un soporte administrativo, por lo que se multiplicó la planta la Ministerio de Educación sin ningún refuerzo de organización. Además, la falta de sistemas de información y la estrechez de recursos llevó a la nación a acumular una gran deuda de salarios y prestaciones que terminaron en huelgas, pérdida de credibilidad en el Estado y consecuencias negativas para la educación.

1986

El panorama era el siguiente:

- El gobierno nacional proveía más del 90% de recursos para el pago de docentes a través del Ministerio de Hacienda.
- El Ministerio de Educación no tenía mayor participación con excepción del control de presupuestos propuestos por las regiones, en unos 40 mil establecimientos educativos de primaria y secundaria.
- Los recursos aportados por municipios y departamentos eran precarios (menos del 10% del total de los recursos).
- No existía gran participación de la comunidad en la educación.
- No existía continuidad en las políticas y prácticas educativas, ni se retomaban las experiencias exitosas.
- Las funciones 'se duplicaban' en distintas dependencias y no existía coordinación con otros sectores del Estado.
- No existían indicadores de gestión y ante el crecimiento del sector y las nuevas funciones que asumía, no se daban cambios en la organización.
- Este panorama conducía a deficiencias en la calidad y en la prestación de los servicios educativos y a esquemas de inequidad en el acceso y la permanencia, especialmente en las zonas rurales. Así como deficiente formación en investigación, ciencia y tecnología.

1986

Comienza un proceso de descentralización hacia los municipios en el que la gran motivación fue el mejoramiento en la eficacia administrativa y en la eficiencia económica.

1987

Los municipios adquieren la competencia de la construcción y el mantenimiento de la infraestructura escolar.

1988

La función de control y vigilancia pasa a los municipios.

1989

El Ministerio de Educación entrega los docentes a los municipios. Además, se crea el Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio y se organizan bases de datos por departamentos. Con todo esto se buscaba mejorar los resultados del sector, sin aumentar los recursos.

Las deficiencias detectadas se resumen en tres problemas:

1. No existía confianza ni suficiente información por parte de los alcaldes para asumir sus nuevas funciones.
2. Los docentes contratados por los municipios no cumplieron en su mayoría con requisitos mínimos de calidad.
3. Los recursos municipales se dirigieron principalmente al pago de docentes.

1991 – 1992

En este período las motivaciones del sector no eran claras: los técnicos buscaban la municipalización de la educación, mientras los maestros esperaban mantener sus garantías en prestaciones y salarios y la menor descentralización posible, mientras que el sector privado esperaba mantener su autonomía.

Los cambios más importantes, a partir de la nueva Constitución fueron:

- La consagración de la educación básica como un derecho de la persona y una obligación del Estado para los niños de 5 a 15 años.
- El cálculo en las transferencias del situado fiscal, en las que se introducen como factor de ponderación la necesidad regional, la eficiencia en la prestación del servicio y la eficacia en el recaudo de ingresos propios.
- Un mayor margen de decisión a los municipios, en cuanto a la destinación de los recursos.
- La orientación del papel del Ministerio de Educación hacia la dirección, diseño técnico, evaluación de gestión y de calidad, medición de impacto, así como en la asesoría técnica a departamentos y municipios.
- La creación de un Fondo de Inversión Social (FIS) para la cofinanciación en educación y salud.
- Una mayor participación a la comunidad educativa. - Se recogió la experiencia de la renta con destinación específica y otros recursos adicionales.

1993

En agosto el presidente Gaviria sancionó la Ley 60 de 1993, sobre distribución de competencias entre la nación, departamentos, distritos y municipios. Dicha ley sigue rigiendo la asignación de los recursos en educación, salud, vivienda, agua potable y saneamiento básico, pero existe una iniciativa para reformarla.

En noviembre, algunos alcaldes, en el marco de la Federación Nacional de Municipios, cuestionaron algunos artículos de la Ley 60 y plantearon la posibilidad

de demandarlos. Sus reparos giraban especialmente en torno a los porcentajes mínimos de inversión fijados el artículo 22, pues consideraban que atentaban contra la autonomía de las autoridades locales: los concejos y las alcaldías.

1994

Se expidió la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) que fomenta la adopción de contenidos, métodos e instrumentos para formar a los alumnos por parte de la comunidad educativa, pero de acuerdo con los objetivos propuestos por el Ministerio de Educación. El Proyecto Educativo Institucional y algunos mecanismos democráticos son los aspectos de mayor alcance en términos de descentralización.

El 3 de agosto comenzó a regir el Decreto 1770 que, en desarrollo de la Ley 60, dotó a los municipios de una herramienta legal para decidir sobre cómo y en qué utilizar los recursos disponibles, en el entendido de que es allí donde ocurren los problemas y se sabe cómo solucionarlos.

1995

En agosto el presidente Samper solicitó a los integrantes de la Comisión de Racionalización del Gasto y las Finanzas Públicas un estudio para modificar la Ley 60 y las normas constitucionales sobre transferencias, así como la búsqueda de mecanismos para fortalecer los fiscos departamentales y municipales. Según Samper, el alto crecimiento de las transferencias a los departamentos distritos y municipios ordenado por la Constitución había contribuido a la grave crisis financiera del país.

1996

Se expidió el Plan Decenal de Educación 1995-2005, según lo establecido por la Ley 115. Este plan incluye las estrategias básicas para cumplir los requisitos de cobertura y calidad educativa.

¿Y en educación qué?

1997

La Ley de Ordenamiento Territorial dictó directrices generales para que cada municipio desarrollara su propio Plan de Ordenamiento Territorial, teniendo en cuenta el desarrollo físico del territorio, las condiciones sociales y económicas de cada municipio y mediante decisiones concertadas con la comunidad.

La responsabilidad inicial de la elaboración del plan es del municipio, pero en caso de que este no pueda cumplir dentro del plazo otorgado, se faculta al departamento para que lo apoye en ese proceso.

1998

En noviembre, el Gobierno Pastrana propuso las siguientes medidas para mejorar

la eficiencia en el sector educativo:

- Distribución de recursos en función de alumnos atendidos.
- Freno al crecimiento inercial de los aportes a la nación de las universidades públicas, teniendo en cuenta su monto global, la situación fiscal del país, sus indicadores de resultado y la población atendida.
- Reasignación de docentes financiados con el situado fiscal, induciendo a los entes territoriales a mejorar las relaciones alumno/docente, diferenciando entre el sector urbano y el rural.
- Fin a las restricciones que fija la ley para contratar con establecimientos privados la prestación del servicio.

Esto como resultado de los primeros análisis del Ministerio de Hacienda sobre el rumbo que deberían tomar la Ley General de Educación y la de Educación Superior. Para resolver los entuertos que se venían presentando hasta el momento, en la aplicación de la descentralización, el Plan de Desarrollo Pastrana propuso medidas como:

- Proyecto de reforma a la Ley 60.
- Proyecto de Ley de Reforma Tributaria Territorial.
- Proyecto de Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial.
- Proyecto de Ley del Régimen Departamental.

1999

Se expidió la Ley 550 de Intervención Económica, que reemplaza la figura de concordato y permite a las empresas en crisis financiera (incluyendo municipios y departamentos), reestructurar sus deudas y acceder a líneas de créditos blandos. Desde su expedición, seis departamentos se han acogido a esta ley: Bolívar, Magdalena, San Andrés, Cauca, Tolima y Chocó.

Distintos artículos de prensa mostraban cómo algunos municipios se oponían a la certificación (que les da mayor autonomía para el manejo de sus propios recursos), porque consideran que no tienen los recursos necesarios para asumir la educación.

Según el Ministerio de Educación, la certificación de un municipio en materia educativa no acarrea ningún costo al departamento, porque los recursos del situado fiscal que se incorporan al municipio son de fuente nacional. Con la descentralización educativa los municipios, con más de 50 mil habitantes, pasan a manejar el situado fiscal, la planta de personal, la contratación de personal administrativo, de docentes y la dotación.

2000

Para el Ministerio de Educación, el plan de reorganización arrojó durante el primer período estudiantil de ese año un total de 270.776 cupos dentro del sistema educativo nacional, el 37% de los 731 mil nuevos cupos previstos para los próximos tres años. En ese momento tres millones de niños estaban sin escuela.

El gobierno también propuso cancelar comisiones de maestros de servicios

diferentes a la docencia y ofrecer plazas nacionales para la vinculación de docentes departamentales y municipales. En contraparte, los municipios liberarían algunos recursos para trabajar en planes progresivos de calidad

En julio de 2000, con el traslado de cinco colegios nacionales a sus respectivos departamentos el gobierno culminó un mecanismo iniciado en desarrollo del proceso de descentralización y que señala, en la Ley 60 de 1993, que la educación preescolar, básica y media debe estar bajo la responsabilidad de las entidades territoriales. Los colegios trasladados fueron: Colegio Oriente de Caldas, Iser de Pamplona, Instituto Técnico Central, Colegio Boyacá e Instituto Pascual Bravo.

En agosto, el Ministerio de Hacienda insistió en el compromiso de los departamentos de no contratar nuevos maestros para reponer los que se pensionen o retiren de las instituciones. La idea es que se redistribuyan los que haya, para mejorar la cobertura y la relación alumno - docente (En Colombia hay 23 alumnos por maestro en colegios públicos y 30 en colegios privados. El promedio internacional es de 35 a 40).

Esta disposición debería ir incluida dentro de los convenios de desempeño que firman los departamentos cada año, para que se les gire el situado fiscal y hace parte del plan de eficiencia del gobierno.

En el Congreso de la República fue aprobado en primera vuelta el proyecto para modificar la Constitución 356, que permitiría modificar el régimen de transferencias de la nación de modo que el incremento no sea equivalente a los ingresos corrientes de la nación, como ha sido hasta hora, sino que se calcule según el Índice de Precios al Consumidor (IPC), más un 1,5%.

Para los expertos esto significaría ponerle un tope máximo a las transferencias en educación y salud lo que sería negativo, los municipios sostienen que las necesidades en educación y salud crecen por encima del IPC y que esto agravaría más la crisis económica por la que pasan.

Cuadro 1: Resumen Cronológico de las Políticas de Descentralización en Educación

Fecha	Evento
1960	Se promulgó la ley de nacionalización de la escuela primaria (Ley 111). El gobierno central nacionalizó la responsabilidad del pago de los profesores de educación primaria.
1961	Se crea el programa de escuelas sin grados. Luego estas escuelas fueron reforzadas por el concepto de <i>Escuela Nueva</i> , un programa diseñado para pequeñas escuelas rurales.
1966	El Decreto 1665 estableció que un porcentaje del impuesto de ventas sobre las bebidas alcohólicas recolectadas en el ámbito nacional se debía destinar a la educación primaria y secundaria.
1967	Para reducir el déficit de profesores y escuelas, el Decreto 150 estableció tres nuevos tipos de escuelas: escuela unitaria, escuela intensivas y escuela de doble jornada. En la primera, el docente enseña a dos o más cursos por clase. La segunda reduce el número de horas que el estudiante asiste a la escuela. En la última, un grupo de estudiantes atiende la escuela en la mañana mientras que el otro lo hace en la tarde.
1968	La nómina de los profesores de primaria pagados por el gobierno central fue congelada. Se crearon el situado fiscal, los fondos educativos regionales –FER– y el Instituto Colombiano de Construcciones Escolares –ICCE.
1975	Se nacionalizó la educación secundaria en la Ley 43 de 1975.
1976	Se centralizaron el diseño del currículo, el entrenamiento de los profesores en servicio y el diseño del material de instrucción en el Ministerio de Educación. La educación preescolar fue introducida como educación formal.
1979	Se adoptó el Estatuto Docente (Decreto 2277) para regular la profesión docente.
1986	La Ley 12 redistribuyó las funciones entre los niveles de gobierno y reforzó el sistema de transferencias. Estableció un incremento progresivo en la participación de los municipios sobre la recolección del Impuesto al Valor Agregado realizado por el gobierno nacional. En el sector de la educación, esta Ley dice que la responsabilidad de la construcción, mantenimiento y adecuación de las escuelas de educación primaria y secundaria le pertenece a los municipios.
1987	El Decreto 77 abolió el ICCE.
1988	La Ley 24 reorganizó el Ministerio de Educación fortaleciendo su rol de creador de políticas y planeación de la organización, disminuyendo su responsabilidad en la administración directa de las instituciones educativas. La administración de las escuelas nacionales de educación media fue descentralizada y el control y la supervisión de la delegación de las escuelas fueron transferidos a las autoridades municipales.
1989	La Ley 29 asignó el poder de la administración diaria de los recursos humanos a las administraciones locales.
1991	La nueva constitución Política estableció un marco general relacionado con la estructura administrativa entre gobiernos e incrementó las transferencias del gobierno central a los locales.
1993	La Ley 60 especificó las funciones y responsabilidades de los diferentes niveles de gobierno (nacional, departamental, distritos y municipios), las normas de la distribución del situado fiscal y las participaciones municipales, y las reglas para la asignación de los recursos transferidos.
1994	Se promulgó la Ley General de Educación (Ley 115).
2001	El Acto Constitucional 01 creó el Sistema General de Participaciones (SGP) en la cual el situado fiscal y las participaciones municipales fueron unidos en un solo fondo. La Ley 715 creó un nuevo marco legal introduciendo criterios nuevos para la asignación de recursos.