

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA



FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES  
MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE REGISTRO,  
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS COMPONENTES  
ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS

BARBARITA GÓMEZ ECHEVERRI  
JORGE ELÍAS GIRALDO RESTREPO  
ELKIN DE J. VELÁSQUEZ HURTADO

MEDELLÍN - COLOMBIA

2011

## APROBACIÓN DE LOS JURADOS

JURADO UNO. \_\_\_\_\_

JURADO DOS. \_\_\_\_\_

JURADO TRES. \_\_\_\_\_

FECHA DE APROBACIÓN. \_\_\_\_\_

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, POR REGALARNOS LA OPORTUNIDAD DE SER FORMADORES.

A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES POR ESTA INVALUABLE OPORTUNIDAD DE FORMARNOS EN GERENCIA.

A NUESTROS TUTORES Y COMPAÑEROS POR COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS.

A NUESTRAS FAMILIAS POR LA PACIENCIA, LA COMPRENSIÓN Y EL APOYO.

## TABLA DE CONTENIDO

Temas y subtemas	pág.
PROYECTO DE DESARROLLO	viii
IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	viii
1. Descripción general	ix
1.1. Antecedentes	x
1.2. Análisis situacional	xii
1.2.1. Encuesta	xii
1.2.2. Análisis y conclusiones de resultados	19
1.3. Descripción del problema	25
2. Justificación	27
3. Objetivos	28
3.1. Objetivo general	28
3.2. Objetivo específico	28
4. Marco de referencia	29
4.1. Marco conceptual	29
4.2. Marco teórico	31
4.2.1. El trabajo en equipo	31
4.2.2. Liderazgo transformacional	33
4.2.3. Aprendizaje organizacional	38
4.2.4. Evaluar	39

4.2.5. Ejecutar	40
4.2.6. Ensayo sobre “La Escuela como empresa”: En el nuevo orden mundial la escuela reaprende.	41
4.2.7. Ensayo sobre “La administración del talento humano”: El ser humano como recurso vital de la empresa.	49
4.3. Marco legal	67
5. Proyectos de intervención	70
5.1. Primer proyecto de intervención	70
5.1.1. Nombre	70
5.1.2. Identificación del problema	70
5.1.3. Árbol de problema	73
5.1.4. Justificación	74
5.1.5. Objetivos	74
5.1.5.1. Objetivo general	74
5.1.5.1. Objetivo específico	75
5.1.6. Descripción de las categorías teóricas	75
5.1.7. Etapas y actividades (cronograma)	77
5.1.8. Etapas y actividades en el tiempo	77
5.1.9. Productos del proyecto	78
5.1.10. Beneficiarios	78
5.1.11. Impacto del proyecto	79
5.1.12. Relación del proyecto con otras iniciativas	79
5.1.13. Resumen del proyecto	80
5.1.14. Presupuesto	81
5.1.15. Fuentes de financiamiento	82

5.1.16. Responsables del proyecto y seguimiento	83
5.1.17. Marco lógico	83
5.1.18. Evaluación	86
5.2. Segundo proyecto de intervención	86
5.2.1. Nombre	86
5.2.2. Identificación del problema	86
5.2.3. Árbol de problema	89
5.2.4. Justificación	90
5.2.5. Objetivos	91
5.2.5.1. Objetivo general	91
5.2.5.2. Objetivos específicos	91
5.2.6. Descripción de las categorías teóricas	92
5.2.6.1. GRID administrativo	92
5.2.6.2. Liderazgo centrado en principios	95
5.2.7. Etapas y actividades (cronograma)	99
5.2.8. Etapas y actividades en el tiempo	100
5.2.9. Productos del proyecto	101
5.2.10. Beneficiarios del proyecto	102
5.2.11. Impacto del proyecto	102
5.2.12. Relación del proyecto con otras iniciativas	104
5.2.13. Resumen del proyecto	104
5.2.14. Presupuesto	106
5.2.15. Fuentes de financiamiento	107
5.2.16. Responsables del proyecto y seguimiento	107
5.2.17. Marco lógico	108
5.2.18. Evaluación	111

6. Marco lógico general	113
7. Evaluación	117
8. Cronograma	118
9. Costos y financiación	119
10. conclusiones	120
11. Bibliografía.	122
Anexos	126

PROYECTO DE DESARROLLO  
IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Institución educativa Rural La Aurora

Rectora: Barbarita Gómez Echeverri

Institución oficial con Resolución de aprobación. N° 1141 del 19 de febrero de 2.003. Resolución de fusión N°8605 del 28 de octubre de 2.004. Resolución de modificación N°13036 de junio 28 de 2.006.

Ofrece los niveles de educación de preescolar, Básica primaria, Básica secundaria y media Académica.

CODIGO DANE: 205148000469. NIT: 811040052-6.

Ubicada en La Vereda La Aurora de El Carmen de Viboral

Correo electrónico: bagoec@hotmail.com

Teléfono: 5666384

La Institución está ubicada a unos 3 km de la cabecera municipal.

Límites: al oriente con las veredas Aldana y Guarino; al occidente con la Cabecera Municipal; al norte con las veredas Cascajo y Alto Grande; al sur con las veredas Viboral y Betania.

La zona de influencia de la Institución esta bañada por las quebradas Viboral y la Rivera y enmarcada dentro de la cordillera de Guarino y el valle de San Nicolás.



## 1. DESCRIPCION GENERAL

Partimos de la importancia que tiene para toda Institución Educativa la organización, planificación, producción o ejecución, seguimiento y evaluación de todos los aspectos propuestos en el PEI. Proceso que requiere de estrategias diseñadas adecuadamente, tales como un plan operativo funcional.

Visualizar, diagnosticar y analizar los aciertos y desaciertos que se presentan a lo largo y ancho de la labor institucional son acciones propias del mejoramiento, que facilitan la reconstrucción de procedimientos para el mejoramiento tanto administrativo, pedagógico y de convivencia.

Sistematizar, ordenar de manera coherente y efectiva las acciones diarias planteadas en el marco operativo institucional. Son procesos que facilitan la labor de seguimiento a los objetivos y metas propuestas.

No podemos dejar atrás el trabajo colaborativo, que ha distinguido la comunidad y que ahora más que nunca puede ser aprovechado en el proceso evaluativo: autoevaluación, heteroevaluación.

Implementar valores como la comunicación, el respeto, el sentido de pertenencia entre otros es un imperativo institucional.

La institución Educativa Rural La Aurora, necesita adoptar como hábito, el ordenamiento de todas sus acciones, el registro y revisión y actualización de todos y cada uno de los componentes de la carta de navegación de acuerdo con la realidad, que cambia permanentemente e introduce nuevos retos y obligaciones.

Pese a que se han obtenido resultados favorables de sus estudiantes en las pruebas de estado, existe un vacío en cuanto a evidencias escritas contextualizadas de las labores administrativas y pedagógicas que permitan mostrar ante cualesquier organismo el proceso del funcionamiento interno y que le sirvan a la propia institución como soporte para impulsar el mejoramiento continuo y su reconocimiento como institución gestora de cambio y desarrollo social.

Se trata por lo tanto de organizar los procesos internos, tanto en la parte administrativa, como en la pedagógica. No se trata de la organización tradicional para rendir informes estadísticos a la instancia gubernamental inmediata, sino como la que le va abriendo camino para transformarse en el tipo de empresa educativa que el entorno reclama para poder salir del anonimato y del letargo de desarrollo.

## 1.1 Antecedentes

La intención de los campesinos en 1920, de tener un centro educativo fue válida. La connotación sociopolítica del país, no permitían avanzar más allá de lo mucho que hizo la comunidad.

La institución escuela de la época, apenas sí empezaba a ser un referente en las comunidades.

Una de las funciones de la escuela era pues enseñar a leer y escribir y a pasar informes de un lado para el otro, más por control que por propósitos mayores.

En el caso particular, los avances y mejoras de la escuela, eran gestionados por la comunidad. Sin importar el nivel académico, procuraban reclamar tímidamente de la administración municipal alguna inversión económica. Era la escuela que dependía de la voluntad del gobernante de turno.

Hoy todos esos esfuerzos se han transformado en la institución educativa La Aurora. La visión, la misión y la filosofía institucional deben enrutarse hacia el liderazgo del desarrollo de la comunidad pero dicho liderazgo deberá empezar por la organización interna.

La práctica de llenar informes por cumplir con las exigencias de la secretaria de educación debe tomar un rumbo diferente. Hay que aprovechar esos espacios de evaluación y autovaloración, para mejoramiento de los planes y de los procesos administrativos.

Aunque el compromiso legal sigue vivo y la presentación de informes periódicos a las instancias administrativas de la educación son incuestionables, las nuevas políticas han puesto a la institución en una posición de participación, expansión, autonomía y gestión de su propio desarrollo y el de su entorno nunca antes vista, que convierten al actual rector o rectora, en el gerente de una empresa educativa propositiva de cambios de toda índole que redundan en el mejoramiento de la calidad de vida, alrededor del planeta.

La ubicación geográfica de la institución, el gobierno local y las políticas nacionales, no son hoy una excusa para permanecer aislados del mundo real, que se hace pequeño, posible y tangible por medio de las tecnologías que pueden adquirirse por medio de la participación del mismo estado por medio de convenios con el sector privado.

El ordenamiento y registro juicioso de todo cuanto se hace en la institución la Aurora, puede convertirse en un instrumento de valoración histórica para planificar el rumbo de la empresa educativa que hoy tiene la comunidad; con mejores posibilidades que las que ha tenido, porque tiene un valor agregado en las tecnologías y en el talento humano.

## 1.2 Análisis situacional

### 1.2.1. Encuesta.

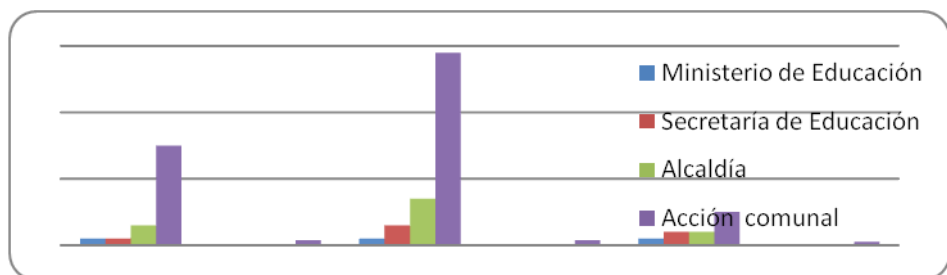
La aplicación de este instrumento, nos permite obtener información de primera mano acerca de lo que hemos considerado una situación problema, y nos posibilita el planteamiento de soluciones focalizadas, además del seguimiento preciso a los procesos planteados.

La encuesta se aplicó a una muestra poblacional de 20 padres de familia, 40 estudiantes y 10 docentes de la institución La Aurora. A los padres y estudiantes encuestados, se les amplió la información referida a la normatividad y a los puntos que pudieron resultar oscuros o sobre los que no conocían.

A continuación presentamos la tabulación de los resultados, las gráficas y las conclusiones producto del análisis de los resultados.

1. ¿Cuál de las siguientes grupos o entidades ha demostrado mayor interés con la educación de los niños, niñas y jóvenes de la Institución Educativa Rural La Aurora?

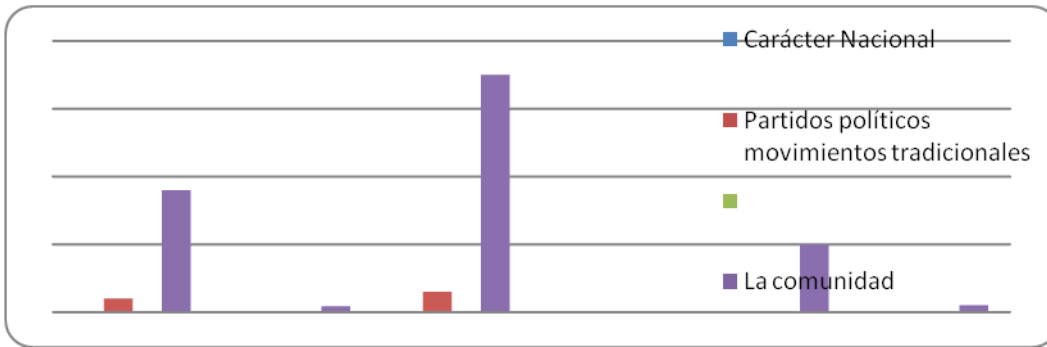
Comunidad Entidades	Padres		Estudiantes		Docentes	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Ministerio de Educación	1	5%	1	2.5%	1	10%
Secretaría de Educación	1	5%	3	7.5%	2	20%
Alcaldía	3	15%	7	15%	2	20%
Acción comunal	15	75%	29	75%	5	50%



Los estamentos que conforman la Institución Educativa Rural La Aurora valoran la participación de la acción comunal en la educación de los niños, niñas y jóvenes de la Institución y no perciben la participación del Ministerio de Educación Nacional al igual que el de la Secretaría de Educación Municipal y el de la Alcaldía Municipal.

## 2. La creación de la Escuela La Aurora y su reciente transformación en la Institución Educativa se debió a la iniciativa de:

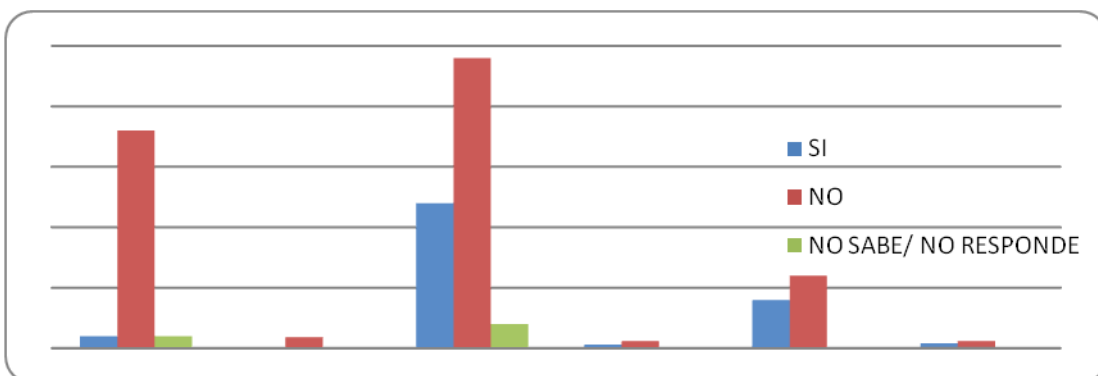
	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Carácter Nacional	0	0%	2	5%	0	0%
Partidos políticos movimientos tradicionales	2	10%	3	7.5%	0	0%
La comunidad	18	90%	35	87.5%	10	100%



Un alto porcentaje de los encuestados consideran la creación de la Escuela La Aurora y su transformación como un logro de su propia comunidad, donde se percibe la poca participación de diferentes órganos gubernamentales.

3. Conoce los instrumentos de evaluación y seguimiento con los que cuenta la Institución para el mejoramiento de los procesos organizacionales

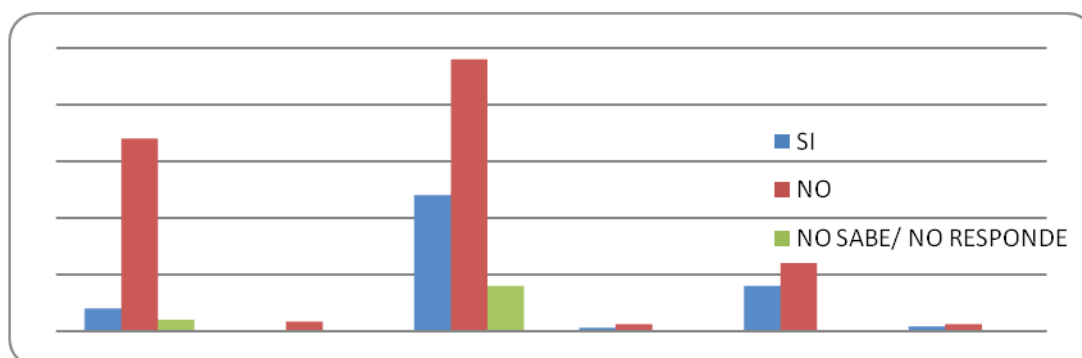
	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	1	5%	12	30%	4	40%
NO	18	90%	24	60%	6	60%
NO SABE/ NO RESPONDE	1	5%	2	10%	0	0%



Se puede observar el desconocimiento y por ende la poca participación de los padres de familia en la evaluación y seguimiento de los procesos institucionales al igual que de los estudiantes y en cuanto a los educadores se percibe un aislamiento en el seguimiento de los planes de mejoramiento organizacional.

4. ¿La Institución cuenta con un archivo ordenado de las diversas producciones por gestiones y de los demás órganos internos, que sirva como evidencia administrativa y pedagógica?

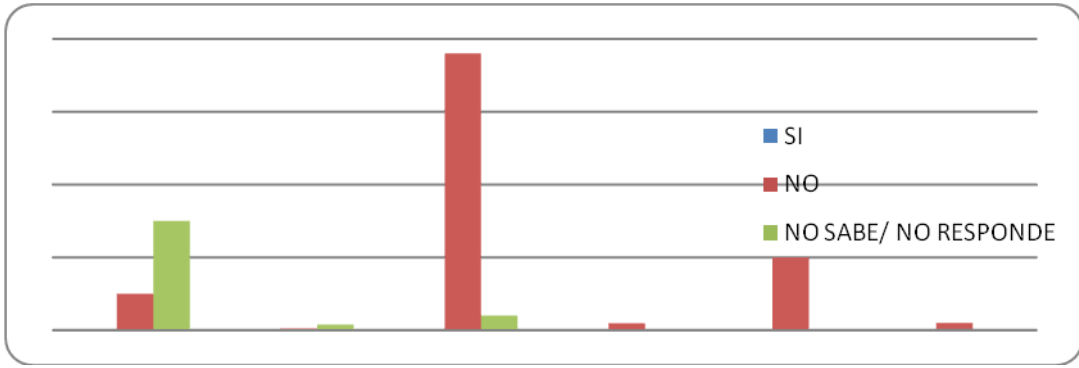
	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	2	10%	12	30%	4	40%
NO	17	85%	24	60%	6	60%
NO SABE/ NO RESPONDE	1	5%	4	10%	0	0%



Los encuestados no perciben la sistematización de todos los planes pedagógicos y administrativos en la Institución, lo cual muestra la necesidad de involucrar más a todos los estamentos de la comunidad educativa en dichos procesos.

5. ¿El sistema institucional de evaluación se ajusta a los requerimientos del decreto 1290?

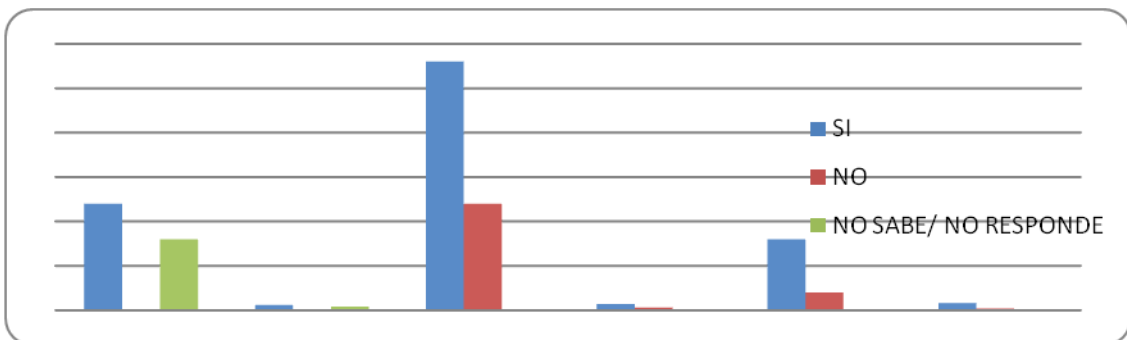
	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	0	0%	0	0%	0	0%
NO	5	25%	38	95%	10	100%
NO SABE/ NO RESPONDE	15	75%	2	5%	0	0%



Persiste el desconocimiento por parte de los Padres de familia de las normas que regulan el proceso de evaluación institucional y en cuanto a los estudiantes y profesores se puede apreciar la no aplicación del decreto 1290 en el proceso de evaluación Institucional. Además se puede constatar que la Institución Educativa Rural La Aurora requiere implementar estrategias que permiten planear, ejecutar y evaluar los procesos institucionales con la participación de todos los estamentos que conforman la Comunidad Educativa.

6. ¿El modelo pedagógico es apropiado para lograr la transformación de los estudiantes?

	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	12	60%	28	70%	8	80%
NO	0	0%	12	30%	2	20%
NO SABE/ NO RESPONDE	8	40%	0	0%	0	0%



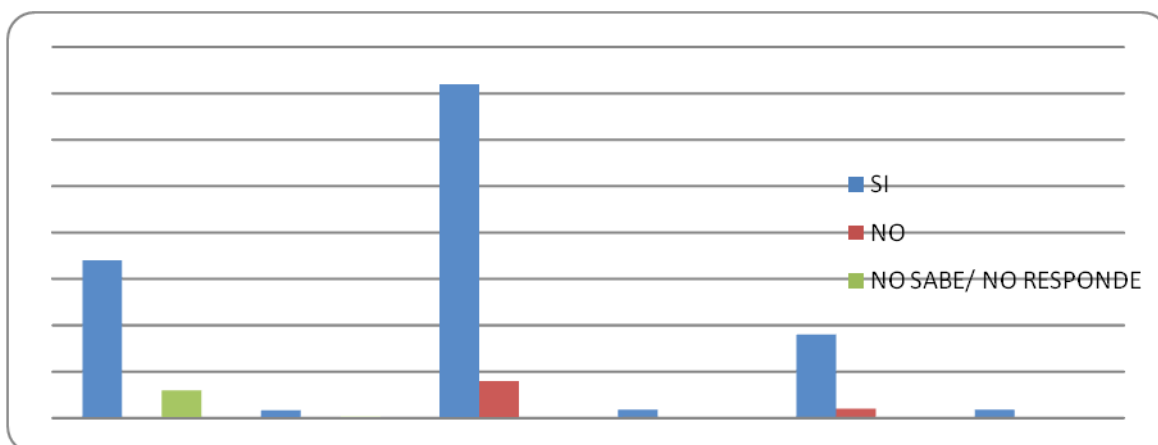
Falta involucrar más a los Padres de familia en los procesos educativos a través de herramientas que permitan organizar, sistematizar y contextualizar



todos los planes de trabajo en un modelo pedagógico y administrativo de acuerdo con las necesidades, intereses y problemas de comunidad.

7. ¿Los planes y proyectos que se ejecutan están encaminados a mejorar la organización de la Institución?

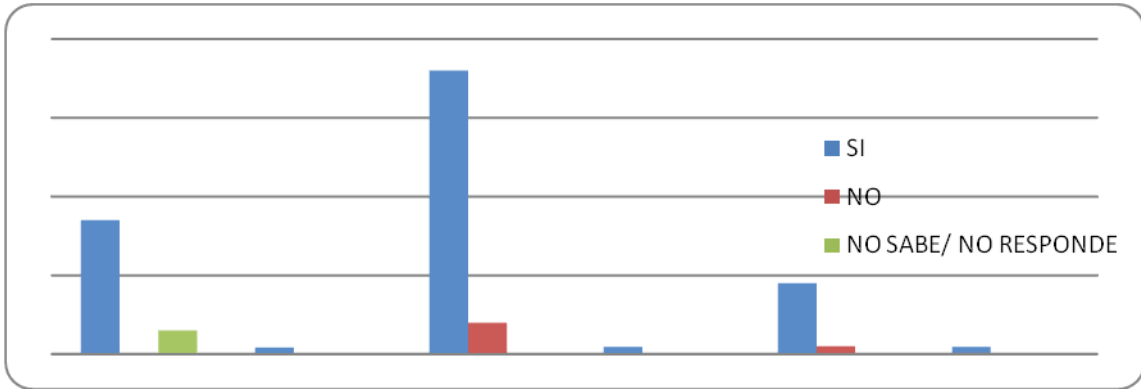
	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	17	85%	36	90%	9	90%
NO	0	0%	4	10%	1	10%
NO SABE/ NO RESPONDE	3	15%	0	0%	0	0%



Se nota un interés en uno de los estamentos de la Comunidad por mejorar la organización de todos los procesos educativo.

8. ¿La comunidad educativa participa o ha participado en la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

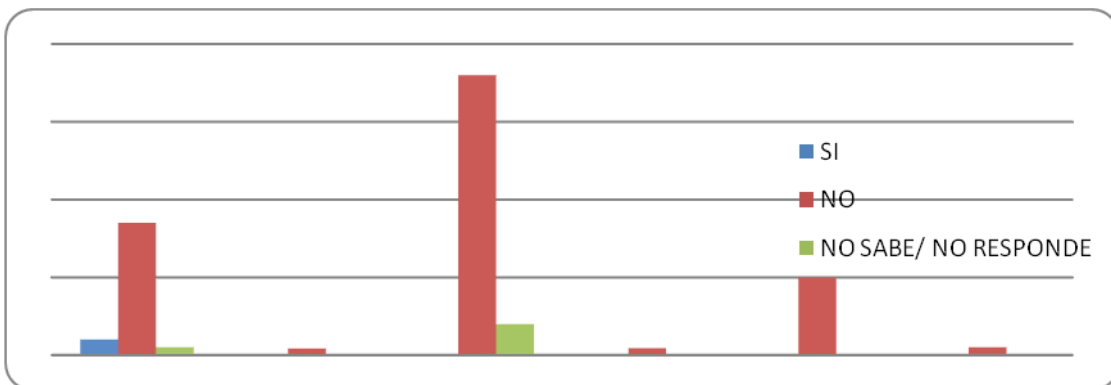
	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	9	45%	24	60%	7	70%
NO	10	50%	16	40%	3	30%
NO SABE/ NO RESPONDE	1	5%	0	0%	0	0%



Aún no se ha logrado una comunicación más activa con los miembros de la Institución Educativa Rural La Aurora.

9. ¿El Manual de Convivencia contiene elementos de la ley de la infancia y la adolescencia, como el debido proceso, entre otros?

	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	2	10%	0	0%	0	0%
NO	17	85%	36	90%	10	100%
NO SABE/ NO RESPONDE	1	5%	4	10%	0	0%



Se observan las falencias que presenta el Manual de convivencia dentro del marco legal. Por ende se requiere implementar estrategias encaminadas a mejorar dicha Institución.

10. Todos los procesos encaminados a mejorar la calidad de la Educación son evaluados y ajustados periódicamente de acuerdo con las necesidades reales de la comunidad Educativa

	Padres de Familia		Estudiantes		Docentes	
SI	2	10%	8	20%	5	50%
NO	9	45%	24	60%	5	50%
NO SABE/ NO RESPONDE	9	45%	8	20%	0	0%

Las respuestas dadas en este ítem permiten seguimiento, control y evaluación continua de todos los procesos administrativos y pedagógicos existentes. Lo anterior muestra la necesidad de establecer estrategias de seguimiento y evaluación para el mejoramiento de todos los procesos organizacionales de la Institución Educativa.

#### 1.2.2. Análisis y conclusiones de resultados

Los actores de la comunidad educativa la Aurora encuestados, aseguran que el mayor interés por la educación de los niños, niñas y jóvenes de la comunidad, lo ha demostrado la acción comunal Los tres actores le dan un porcentaje de favorabilidad a este estamento entre el 50 y el 75%.

El Ministerio de educación de ubica en el último lugar, con un porcentaje que oscila entre el 2.5 y 10%. Este último porcentaje, el más alto entre los tres actores, lo dan paradójicamente los docentes.

La administración municipal, pese a estar tan cerca sólo logra entre un 15 y un 20% de favorabilidad.

El aparente desconocimiento de la acción municipal puede obedecer al centralismo con que se administran los pueblos aun en Colombia.

El gobernante sólo visita y se interesa por las comunidades en tiempo de elecciones.

Cuando de tomar iniciativas educativas se trata y ha tratado, quien sale adelante es la comunidad. Es lo que nos dicen los resultados de la pregunta dos. Los convites y las rifas – entre otros- que desde 1920 han sido el común denominador para sacar adelante la institución, le dan entre un 87 y un 100% de favorabilidad a la comunidad.

Los partidos políticos locales y la nación, quedan muy mal parados en este campo. ¿Habrá acaso en Colombia, una escuela que haya nacido por voluntad e iniciativa de las administraciones locales, departamentales o nacionales?

A partir de la pregunta tres, la comunidad empieza a abandonar su papel protagónico, como es apenas lógico, para una comunidad, cuyos adultos no tuvieron las oportunidades educativas de ahora.

El 90% de los padres no conocen los instrumentos de evaluación y seguimiento con los que cuenta la Institución para el mejoramiento de los procesos organizacionales. Lo grave es que el 60% tanto de docentes y estudiantes, tampoco los conoce.

Estas cifras tan altas que aportan dos actores que participan activamente de la cotidianidad institucional, nos están indicando, que dichos instrumentos no existen o que no se les ha dado el nivel de divulgación requerida. El porcentaje contrario, confirma nuestra postura. El 12% de estudiantes y el 40% de los docentes dice conocer los instrumentos.

Puede suceder, que han pasado por ahí administraciones muy herméticas, muy conservadoras, que han preferido mantenerse en el anonimato, en detrimento del empoderamiento y el clima institucional.

Cuando en la pregunta 4, el 85% de los padres y el 60% de estudiantes y profesores afirman que no existe un archivo ordenado de las producciones escritas de las gestiones y de los diversos órganos internos del plantel, se puede

concluir, que falta liderazgo para hacer seguimiento y control; cada uno conserva sus propias producciones, pero la institución carece de evidencias oficiales. Se requiere un órgano que se encargue de esta labor tan importante.

La comunidad desconoce cómo se está evaluando a sus hijos en la institución. El decreto 1290 no ha sido socializado en la comunidad.

El 95% estudiantes desconocen la existencia de una nueva forma de evaluar, más allá de la información que ofrecieron en su momento los medios de comunicación masiva, información que sólo tiene el 5%.

El 100% de los docentes conocen la norma, pero saben que su sistema de evaluación no ha sido ajustado a ella.

En contraste con el sistema de evaluación, el 60, 70 y 80% de padres, estudiantes y profesores, en su orden, coinciden en afirmar que el modelo educativo está aportando a la transformación de los estudiantes. Prueba de ello son los resultados en las pruebas de estado y el número creciente de jóvenes que desean culminar su bachillerato.

La forma de evaluar, es un factor secundario, cuando se desea salir adelante. La comunidad de la Aurora, apoya la exigencia académica, que muchas veces las normas flexibilizan demasiado.

Los tres grupos encuestados coinciden también en afirmar que lo que se trabaja en la institución - planes y proyectos- van mejorando la institución. De los tres, los únicos que dan fe de la existencia física de éstos, son los docentes. Cada uno tiene su propio plan y copia del proyecto que debe ejecutar, pero la institución no maneja un archivo.

Las cifras de participación en la construcción del proyecto Educativo Institucional oscilan entre el 45 y el 70%. La mayor participación ha sido la del cuerpo docente. Si bien es cierto que los porcentajes son altos, también los son

los que afirman, que no hay tanta participación: el 50% de los padres, el 40% de los estudiantes y el 30% de los docentes.

La participación para la construcción colectiva, es decir, el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo es otro elemento que requiere revisión, porque fortalece el talento humano y la calidad de la institución. La institución no puede desconocer el potencial que tiene en su comunidad, la misma que ha sido protagonista del proceso educativo de la vereda.

En las respuestas a la pregunta 9, queda clara la necesidad de actualizar el manual de convivencia con los planteamientos de la ley de infancia y adolescencia. Si bien el personal estudiantil no presenta comportamientos que hayan generado conflictos institucionales, se debe mantener la prevalencia del derecho y de los preceptos de ley. La empresa educativa deberá ir siempre a la vanguardia de los cambios y exigencias, como formadora y forjadora de hombres íntegros, de carne y hueso, propensos a la infracción, a la contravención y al juicio y por ende con derechos procesales que se aprenden desde la empresa educativa.

Cuando se preguntó si los procesos encaminados a mejorar la calidad de la educación son evaluados y ajustados periódicamente de acuerdo con las necesidades reales de la comunidad Educativa, el 45% de los padres dio un No rotundo, pero un porcentaje similar no sabe o no responde, el 60% de los estudiantes también dijo no y el 50 % de los docentes los apoyó.

Las evidencias escritas no existen y las pocas que hay, no permiten percibir los procesos, porque son discontinuas. Los docentes, que dividieron las opiniones, aseguran que se hacen muchas discusiones, se hacen acuerdos, pero no se establecen los procedimientos de registro estadístico. No se dejan evidencias.

Un elemento más para anexar a las tareas inmediatas que se deben trazar en la Aurora. El registro de los procesos y de las evaluaciones y ajustes que se hacen.

Descripción de las categorías con relación al análisis del instrumento

Categoría	Padres de familia	Estudiantes	Docentes
PLANEACIÓN	Expresan su interés para que se les prepare en los aspectos que se deben tener en cuenta para la planeación de todos los proyectos, planes y programas a realizar en la Institución.	Tener más en cuenta sus intereses en la planeación de los proyectos a ejecutar.	La planeación de todos los procesos institucionales debe propender al mejoramiento del sistema organizacional de la Institución.
EJECUCIÓN	Manifiestan la necesidad de involucrasen más en la realización de las actividades.	Consideran importante la participación de ellos como beneficiarios directos en todos los procesos y en	Exhibir en cartelera pública el cronograma de actividades para una mejor realización de los eventos

		su realización.	pedagógicos.
EVALUACIÓN	Estos manifiestan no tener casi conocimiento de los resultados obtenidos en la ejecución de algunos procesos.	Se infiere que este estamento participa más en el proceso evaluativo, aunque según el análisis requiere publicar los conceptos emitidos por ellos.	Están concientizados de la importancia de la evaluación en todos y cada uno de los procesos organizacionales y aplicar técnicas objetivas que permitan los cambios requeridos para el mejoramiento de la labor educativa.



REGISTRO	Plasman por escrito mediante actas de asociación de padres de familia, y escuelas de padres sus aportes.	Llevar el historial de la Institución en el que se evidencian cada uno de los momentos importantes de la vida Institucional en cada una de las líneas de acción.	Mejoran significativamente sus aportes pedagógicos y su vinculación en general a los proyectos de desarrollo institucional.
CONTROL	Vinculación a actividades de por medio del Consejo Directivo.	El gobierno escolar es operante	El grupo de docentes se evalúa y retroalimenta periódicamente.

### 1.3. Descripción del problema

La institución educativa la Aurora ha venido careciendo de un modelo de gestión gerencial, que posibilite la continuidad de los procesos administrativos y pedagógicos para que los planes de estudio se completen, se unifiquen, se contextualicen y se tabulen; para que el manual de convivencia se reforme teniendo en cuenta la ley de infancia y adolescencia; para que el sistema institucional de evaluación se actualice conforme a los parámetros del decreto 1290; para que el trabajo en equipo

posibilite el desarrollo de proyectos, planes y programas institucionales, para que existan las evidencias del trabajo institucional. Es decir, para que la carta de navegación institucional esté al orden del día y sea de conocimiento de la comunidad educativa. Se busca una institución que respalde con las evidencias de planeación, seguimiento, control, y evaluación, todo el trabajo que históricamente ha venido quedando en el anonimato o en el archivo personal de cada funcionario.

Es así como la Institución Educativa Rural La Aurora requiere de la sistematización organizada de todos los procesos administrativos y pedagógicos, ya que existen falencias en la planeación, ejecución, seguimiento, control y evaluaciones los diversos componentes de cada una de las áreas de la gestión académica y Administrativa dentro de la institución.

La Comunidad Educativa presenta un alto desconocimiento de los procesos institucionales y dificultades en la movilización y canalización del quehacer educativo, y en el seguimiento y evaluación permanente de los planes y acciones para saber si lo que se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y que ajustes se deben introducir, a través del conocimiento del PEI que es la carta de navegación por parte de todos para lograr su comportamiento. Al igual se presentan inconvenientes en el campo de la comunicación entre los diferentes estamentos educativos lo cual impide un amplio conocimiento del contexto educativo.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo aportará elementos valiosos para establecer estrategias de seguimiento y evaluación encaminadas al mejoramiento de los procesos organizacionales de la Institución Educativa Rural La Aurora.

La propuesta establece alternativas para identificar las fortalezas y las debilidades, generando cambios que redunden en el bienestar de todos los estamentos de la Comunidad Educativa, propiciando un crecimiento integral que permita la construcción de un modelo pedagógico enfocado en un marco global adecuado a la realidad existente.

La propuesta plantea cambios personales y colectivos, intra y extramuro. Se establece la necesidad de los espacios abiertos de reflexión y diálogo con el fin de elaborar propuestas que permitan canalizar las posibles soluciones a las dificultades que se presenten y así crear nuevos modelos de integración escolar y participación comunitaria.

Por ende se requiere diseñar y ejecutar programas y actividades que apunten a generar ámbitos ubicados dentro del Proyecto Educativo Institucional, los cuales tendrán que ser evaluados periódicamente y mediante la concertación de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa, lo cual debe permitir de manera objetiva reconocer las falencias que se presentan y poder establecer estrategias para la elaboración de planes de mejoramiento de cada uno de las gestiones Institucionales.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

Mejorar los procesos organizacionales mediante el establecimiento de estrategias de registro, seguimiento, evaluación y control de los componentes administrativos y pedagógicos.

#### 3.2. Objetivo específico

Implementar estrategias de registro, seguimiento, control y evaluación de los procesos institucionales.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Marco conceptual

Los procesos organizacionales a los que aludimos con frecuencia en el proyecto, se refieren de un lado a los componentes del PEI, que marcan el rumbo y las metas hacia las que debe caminar la institución en su conjunto y para lo cual, se suman los esfuerzos individuales, pero cohesionados, de cada uno de sus actores.

Una institución que pretenda proyectarse como empresa educativa no puede darse el lujo de trabajar mucho, sin direccionamiento. Sin saber hacia dónde va, ni donde es necesario parar para revisar el recorrido hecho.

Aspectos como el plan de estudios, con todos sus elementos constitutivos, es fundamental para el propósito académico y la formación integral del estudiantado.

El manual de convivencia como acuerdo de respeto por los deberes y derechos y los términos de ley para el buen ambiente escolar, debe en todo momento estar ajustado a las normas que están por encima de él. En ningún momento podrá contener aspectos que vayan en contravía de la Constitución Nacional, y demás normas de mayor jerarquía.

El SIE, es fundamental para poder responder a la formación por competencias, en donde los desempeños académicos estén claramente establecidos.

Cuando todos estos componentes se suman a la misión y la visión entre otros muchos aspectos más, podemos decir que la institución tiene una carta de navegación o PEI.

El gerente educativo ha de saber que una tarea como la que se plantea en los párrafos anteriores, con tantos componentes, no es fácil de lograr sin la concurrencia activa de toda una comunidad educativa, por lo que la indagación sobre el talento humano, se constituye en una herramienta útil para la delegación confiable de tareas.

Las teorías sobre trabajo en equipo son otro aporte valioso, no solo para el gerente, sino para todos los miembros de la comunidad, para la productividad, la eficiencia y la eficacia no sean convidadas de piedra.

Existen aportes teóricos relacionados con las instituciones que aprenden, los cuales es útil relacionar acá, porque como ya se afirmó anteriormente, una institución educativa debe saber hacia dónde va.

No queremos dejar pasar la oportunidad para plantear lo útil que le resultaría a la institución la Aurora, dedicar un tiempo para discutir aspectos tan valiosos como los planteados en el texto “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” de COVEY.

Las producciones textuales que nutren el PEI, se pueden construir de manera fácil e incluso por una persona, pero se estaría perdiendo el sentido de la institución educativa como tal. Lo que se procura con el trabajo participativo es el empoderamiento y al construcción de tejido social.

Pero además de los componentes del PEI, existen otros elementos como los registros o actas de reuniones, los planes operativos de las gestiones, que tienen tanta importancia como los antes mencionados, por cuanto van mostrando el día

a día de institución, van mostrando la realidad y permiten por lo tanto establecer los ritmos de crecimiento o de cumplimiento de las metas propuestas. Estos otros componentes, que parecen de menor importancia, son la radiografía con lujo de detalles de lo que es en realidad la institución.

Consideramos que para mayor claridad y precisión en el estudio, es conveniente socializar algunos de los conceptos en torno a los cuales gira la investigación y que deben ser aprendidos, interiorizados, y aplicados rigurosamente.

## 4.2. Marco teórico

### 4.2.1. *El trabajo en equipo.*

En los últimos años la expresión “Trabajo en equipo” ha sido utilizada en diferentes entornos para tratar de crear una cultura, donde el trabajo en grupo que apunta a una dirección común es más efectivo que el esfuerzo individual. Existen diferentes definiciones y aspectos que son mencionados a lo largo de la literatura sobre el tema, pero el propósito del presente trabajo es resaltar el papel primordial que tiene el trabajo en equipo en el funcionamiento exitoso de las instituciones educativas.<sup>1</sup>

Existen elementos fundamentales que diferencian el trabajo en equipo del individual y que lo pueden hacer más exitoso. De éstos depende el logro de los

---

Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ensayo sobre la importancia del trabajo en equipo. Grupo visión futuro, estudiantes ultimo semestre de gerencia educativa, U.C.M.

objetivos comunes. El primero es la confianza en los miembros del grupo, esto implica identificar sus fortalezas y debilidades y buscar los mecanismos para lograr no sólo el bien común, sino el desarrollo pleno de las personas que lo integran. En el caso de las instituciones educativas, esto se ve representado en la confianza en los Directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros sectores de la comunidad.

Cuando en gerencia educativa hablamos de calidad es imposible dejar de lado adentrarnos en la importancia del trabajo en equipo y su significado en los procesos eficientes. En toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y → competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Para Fainstein Héctor.<sup>2</sup> "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".

Cuando hablamos de trabajo en equipo conviene resaltar distintos aspectos necesarios que convergen en su conformación y efectividad en los procesos organizacionales y gerenciales.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Profesor universitario, investigador.

<sup>3</sup> Confrontar: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>



Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

#### 4.2.2. *Liderazgo transformacional*

Esta característica permite identificar quienes pueden ser líderes, orientadores y guías de la comunidad de forma tal que todo el equipo tenga conocimiento de la dirección a seguir. Es importante tener presente, que no necesariamente el grupo cuenta con un líder, diferentes personas pueden ser líderes en diferentes momentos de acuerdo con las metas y con las capacidades de cada uno.

---

<sup>3</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

<sup>3</sup> SENGE, Peter, *Las Escuelas que aprende*, Santa fe de Bogotá: Norma, 2002

<sup>3</sup> Profesor universitario, investigador.

<sup>3</sup> Confrontar: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

El tercero es la comunicación efectiva, pues en su ausencia es factible que el trabajo en equipo esté destinado al fracaso. Si no se tiene certeza de cuáles son los objetivos, las tareas a realizar y la metodología para alcanzarlos; surgirá el caos, cada uno hará lo que considere conveniente, el trabajo será desgastante y la conclusión será escoger el trabajo individual. Por esto, es necesaria una buena comunicación antes de iniciar cada tarea, durante su ejecución y finalmente, una retroalimentación que permita evaluar los resultados y perfeccionar el trabajo para una próxima ocasión.

Por último, uno de los elementos más importantes es la decisión individual de pertenecer al equipo y de entregar todo el potencial para el logro de los objetivos. El equipo es una versión mejorada de cada uno de sus individuos, y si estos no tiene la voluntad de aportar para optimizar recursos y lograr resultados a más corto plazo, y por el contrario están a la expectativa de lo que el equipo pueda hacer por ellos, los procesos se ejecutarán de una forma más lenta y no se alcanzarán los resultados de la forma deseada.

Los elementos mencionados en los párrafos anteriores son fundamentales en cualquier organización. En el caso de las instituciones educativas, se vuelven esenciales para el cumplimiento de un objetivo que busca efectividad con miras a generar bienestar social, contribuir al fortalecimiento de la familia como núcleo de la sociedad y formar estudiantes que sean el futuro de un país mejor.

Hay que tener en cuenta, que así como amar no es mirarse el uno al otro, trabajar en equipo, no implica, necesariamente, que se deba estar en el mismo sitio haciendo exactamente lo mismo o peor aún, como suele suceder, que una persona realiza la acción del mal llamado equipo y el resto, hacen de supervisores.

El trabajo en equipo demanda de cada uno de sus integrantes, además de las características anteriormente mencionadas, cierta afinidad o agrado con y por el trabajo que realiza. Esta afinidad, debe estar respaldada por un mínimo grado de idoneidad, que para el caso de la educación, lo puede aportar la formación profesional o la experiencia, aspecto bien valioso, ya que ayuda en la resolución de conflictos y problemas que no están contemplados en ningún libreto administrativo.

Con el cúmulo de características planteadas, se sobreentiende que quienes se convocan a la ejecución de una labor común o que requiere de la concurrencia y participación de más de una persona, tienen menos probabilidades de entrar en choques desafortunados, optimizaran los recursos y se evidenciará la eficacia y la eficiencia.

No es lo mismo trabajar con un grupo de personas idóneas y dispuestas, que con un grupo de neófitos desorientados, a quienes hay que enterar primero de todos los pormenores de la empresa o institución.

Es mucho más fácil, trabajar individualmente, en muchas ocasiones, que en equipo.

Quien ejerce un trabajo individual, se confronta consigo mismo y si es jefe, amo o señor, y no tiene que rendirle cuentas a nadie, tendrá “menos problemas”

Los que trabajan en equipo, se renuevan cada día, no pueden estandarizar sus funciones. Cada día deben deconstruir, para volver a construir. Además de sus condiciones personales deben mantener a la mano, condiciones éticas, espirituales y los propósitos empresariales.

Aunque trabajemos solos, aunque no tengamos perrito que nos ladre, aunque seamos amos y señores, deberíamos asumir nuestra responsabilidad laboral, con

los criterios del trabajo en equipo, porque le hace más bien a la sociedad, al ser pensado con mayor equidad y ejecutado por el bien común.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirmó que las diferencias en las características y comportamientos. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, en los rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

A la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente en torno a los años 90, en la noción de liderazgo transformador, una concepción originada en el campo empresarial y trasladado pronto al ámbito educativo.

La idea principal, o la característica del liderazgo es que, el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla; pero para aclarar de la mejor manera el significado de este término es necesario citar algunos autores.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns(1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns(1978) y lo pone en acción para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”.

Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> *Liderazgo Transformacional*, María Angélica Salazar UNIrevista - Vol. 1, nº 3 : (julho 2006)

<sup>4</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

<sup>4</sup> SENGE, Peter, *Las Escuelas que aprende*, Santa fe de Bogotá: Norma, 2002

#### 4.2.3. *Aprendizaje organizacional*

En el aprendizaje organizacional se pretende mejorar y mantener su competitividad de tal manera que se puedan afrontar los cambios organizacionales que mejoren los espacios de trabajo y de participación comunitaria para generar nuevos estilos socioculturales y de interrelación en procura de la conformación de equipos de trabajo proactivo, constructivo, de alta competitividad entre los diferentes organismos de participación del gobierno escolar en la búsqueda de estructuras organizacionales flexibles.

El aprendizaje organizacional garantiza alianzas estratégicas que es suma garantizan para la educación procesos de calidad gracias a que se entablan en las empresas verdaderos equipos de trabajo que garantizan para futuro competitividad y alto rendimiento.<sup>5</sup>

Para que en los ambientes educativos se generen condiciones para el aprendizaje organizacional es imprescindible que exista una comunicación amplia y abierta, sin importar rangos o niveles de poder, una dirección basada en el consenso, en lugar de mecanismos coercitivos de acción; que apropien de la idea de que la influencia está basada en la competencia técnica y el conocimiento y no en estructuras artificiales de mando, este garantizará una atmósfera que permita y refuerce expresiones emocionales así como comportamientos orientados a la tarea y como conclusión se presenta un liderazgo que impulse la dinamización del trabajo en equipo de quienes integran la organización.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_aprendizajeorganizativo.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_aprendizajeorganizativo.htm)

<sup>6</sup> SENGE, Peter, *Las Escuelas que aprende*, Santa fe de Bogotá: Norma, 2002

#### 4.2.4. *Evaluar*

El término evaluación comúnmente se conceptualiza como un proceso dinámico, sistemático, continuo y oportuno que va enfocado hacia la valoración de los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual se verifican los logros y dificultades en un trabajo determinado.

Si nos ponemos a revisar con detenimiento el concepto de evaluación se pueden inferir diversos significados o formas de aplicación ya que este se impone o no en la práctica según las necesidades mismas de la evaluación y en función de las diferentes formas de concebirla. En efecto, puede significar tanto estimar y calcular como valorar o apreciar. Así en este sentido, cabe resaltar que desde lo pedagógico, la evaluación hace referencia a un proceso por medio del cual alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes o un ambiente educativo, objetivos, materiales, profesores, programas, etc., reciben la atención de quien evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de parámetros de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación.<sup>7</sup>

La Real Academia de la Lengua (1992) indica que “evaluación” consiste en “la acción y efecto de señalar el valor de una cosa” y que “evaluar” significa “estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”. De hecho, la palabra “evaluar” viene del Latín *valere*. María Moliner, en su *Diccionario de Uso del Español 1990*, señala que “evaluar” consiste en “atribuir cierto valor a una cosa”. Otros diccionarios — tanto del castellano como del inglés — coinciden en asociar la evaluación con su etimología y asociarla con la asignación de valor.

---

<sup>7</sup> CELMAN, S. (1998), “Es posible mejorar la evaluación y transformarla en herramienta de conocimiento?”, en: CAMILLONI Y OTRAS, *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*, Paidós, Buenos Aires, pp. 35 a 66.

#### 4.2.5. Ejecutar

Del latín *exsecutĭo*, el término ejecución permite nombrar a la acción y efecto de ejecutar. Este verbo tiene varios significados: poner por obra algo, desempeñar algo con facilidad, tocar una pieza musical, ajusticiar, reclamar una deuda por un procedimiento ejecutivo.

El diccionario de la real academia de la lengua española define el término como “*Realización de una cosa o cumplimiento de un proyecto*”. En la búsqueda en la red, observamos que sobre el particular es poco lo que se habla, en resumidas palabras se describe o se explica ejecución como proceso y por ello escriben “Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.”<sup>8</sup>

Cabe resaltar que cuando se trata de proyectos educativos, la forma como se vayan ejecutando cada uno de los momentos, es decisiva a la hora de evaluar los resultados; no basta la formulación y la planeación, sin un cronograma de ejecución de actividades serio, metódico es imposible conseguir resultados óptimos cuando se emprenden procesos gerenciales.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Confrontar: Rosa Aguilar, “*Procedimiento Administrativo*”

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml#EJECUC>

<sup>9</sup> Chaves, Patricio. *Metodología para la formulación y evaluación de Proyectos*. Cinterplan, Caracas, 1993.



#### 4.2.6. *Ensayo sobre la Escuela como Empresa*

*En el nuevo orden mundial la escuela reaprende.*

Cuando en las instituciones educativas alguna persona le da por empezar la conversación con la afirmación de que la escuela está siendo considerada una empresa, de inmediato, los ánimos se caldean y se empieza una infructuosa conversación, en la que la racionalidad se va disipando. Es el timbre o el saludo del docente que recién llega el que irrumpe milagrosamente y evita una catástrofe discursiva acerca de un tema tan viejo como la escuela misma.

¿A qué se debe la sensibilidad a la palabra empresa?

Afirmar que la institución educativa es una empresa, ofende en la mayoría de los casos, la honra y el honor del gremio magisterial, porque la imagen que se tiene de empresa colombiana, es la de aquella cuyas características relevantes son la injusticia, la explotación laboral, el ultraje del pueblo y la humillación; todas ellas con el aval del estado. El concepto de empresa que por siglos se ha manejado, va ligado al manejo de dinero, de productos, cuyo fin primordial es el lucro, el alcanzar una metas cada vez más onerosas y en las que la persona es importante solamente en la medida de su rendimiento que se transforma en rentabilidad para la empresa.

La institución oficial desde su nacimiento, ha sido manejada por los caprichos y/o bondades del gobernante de turno. Ni la ley general de educación de 1994 ha logrado convertir la educación el líder que la sociedad y el mundo demandan. Cambiar los hábitos de un solo golpe ha sido traumático tanto para la escuela como para la comunidad en general. La norma llegó, se dispuso su aplicación y por ninguna parte de hallaba quien la explicara. Como una ráfaga llegaron los

lineamientos, la resolución 2343, el 1860 y una andanada de normas que parecían disparos de gracia sobre un docente moribundo y un rector que todavía no podía entender que ya el liderazgo sería compartido; y una comunidad, sin formación académica que con voluntad asistía a las reuniones, pero era poco lo que proponía.

En un intento abrupto por democratizar la administración de la educación, se seguís con el mismo esquema y para ello se acudía a las mañas aprendidas de los partidos políticos tradicionales, como el clientelismo etc. Desde entonces, han sido muchos los rectores que han venido siendo investigados por malos manejos.

La institución educativa sigue sumida en una timidez administrativa impresionante, generada en parte por la aplicación literal de cuanta norma surge y el temor del administrador de ser sancionado con un proceso disciplinario que le puede convertir en un desempleado más, o le puede candidatizar para la pérdida de la pensión gracia.

Si la institución educativa es como se evidencia por la similitud con la empresa; una de ellas, con una responsabilidad social y económica incalculable, indiscutiblemente deberá tener una transformación o someterse a la extinción inevitable.

Mientras en todo el globo terráqueo se sabe a ciencia cierta que la institución es una empresa y procuran posesionarse de esta realidad, en Colombia apenas la discusión semántica se inicia. El miedo a debatir abierta y sustancialmente el tema, hace revivir el mito de la persecución laboral y paulatinamente la institución va quedando relegada y fácilmente relevada por otras disciplinas que se han ido empoderando del papel y apoderando de los espacios educativos; haciendo de la labor docente una actividad tan simple que cualesquiera, con un poco de

disposición, puede lograr.

Afirmaciones las dos siguientes asustan, incomodan, porque los conceptos antiguos nos siguen abordando, porque las orientaciones que tiene el docente, lo ubican ideológicamente en lado de los explotados y porque el mismo docente no sabe lo mucho que sabe. Mientras que los demás profesionales muestran con orgullo sus conocimientos, el docente lo hace con timidez. Pareciera que la baja remuneración por la labor impacta de manera negativa en la autoestima del docente

La institución educativa es una empresa, que en un mundo de competitividad y productividad, tiene la función de preparar para el desarrollo humano y socioeconómico.”

La empresa es el colegio, los clientes son los alumnos y los padres, los vendedores son el plantel administrativo y docente, el objetivo de la empresa es impartir conocimiento, en fin de lo que se concluye que las instituciones educativas son empresas, tienen además un fin social, un fin comercial, es indiscutible ¡Es una empresa!

Ninguna de las dos aseveraciones anteriores es nueva. Están describiendo lo que la escuela ha hecho a través de la historia, pero está empleando términos propios de la economía.

Seguramente el mundo cambiante, globalizado y competitivo, no va a detener su marcha, hasta que la institución educativa colombiana entienda que por su labor desempeñada, ha sido clasificada como una empresa.

Es la institución educativa, la que debe empoderarse de sus potencialidades, reforzar sus tareas y seguir avanzando, hasta tomar el liderazgo.

A las antiguas funciones de generar desarrollo social y humano, con timidez, la institución educativa debe agregarle y con mayor apropiación, funciones que

apenas se discutían, como son el desarrollo económico, la productividad y la competitividad.

A la institución educativa colombiana, le pasó lo mismo que a la iglesia católica con el tema del diezmo. El temor para plantear como doctrina una postura avezada sobre el ser dadivosa, la llevó a hablar tímidamente de limosnas. Retomar la senda abandonada es mucho más difícil. Si la institución educativa estatal abandona su senda, por el miedo a la conceptualización de ser llamada empresa, puede contarse en breve, como una especie más que se extingue sin dejar camada de incubación.

Podría estarle pasando lo que le pasa al que mata el tigre y le corre a la piel del animal muerto.

Nadie ha dicho que los cambios y las adecuaciones sean fáciles. Desaprender y reaprender es difícil, pero es lo que nos diferencia de otras especies.

Desde el aprendizaje organizacional están planteando propuestas interesantes para que sean asumidas por la nueva empresa; la institución educativa, son entre otras:

1. Mejorar y mantener su competitividad
2. Afrontar los cambios organizacionales
3. Generar nuevos estilos socioculturales
4. Ser un equipo de trabajo proactivo
5. Alta competitividad entre organizaciones
6. Búsqueda de estructuras organizacionales flexibles
7. Alianzas estratégicas
8. Calidad
9. Un verdadero trabajo en equipos multidisciplinario
10. Competitividad

## 11. Alto rendimiento

“Las organizaciones, hoy en día, tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa por delegación sino por pericia. Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual hace un diálogo con su público capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno”.

Es por decir lo menos, que a la institución educativa llegue la empresa privada, a educarla, a enseñarle como ha de encaminarse, cuando debería ser al contrario.

Pero además de las propuestas anteriores, la institución educativa debe irse ganando paulatinamente el control del manejo político del país. Esto resolvería uno de los problemas mayores de Colombia y con éste, una serie de problemas secundarios, como el hambre y la pobreza.

El reto para la institución seguirá siendo el aprendizaje continuo, pero con mayor celeridad y teniendo en cuenta estos otros aspectos que nos ofrecen desde el aprendizaje organizacional.

1. Comunicación amplia y abierta, sin importar rangos o niveles de poder
2. Dirección basada en el consenso, en lugar de mecanismos coercitivos de acción.
3. La idea de que la influencia está basada en la competencia técnica y el conocimiento y no en estructuras artificiales de mando.
4. Una atmósfera que permita y refuerce expresiones emocionales así como comportamientos orientados a la tarea.

5. Vías que permitan aceptar y administrar la inevitable presencia de discrepancias entre la organización y los individuos

Son planteamientos que motivan la adopción de enfoques administrativos acertados y que posibiliten el enrutamientos de la institución empresa hacia metas mucho más globalizadas, porque el mundo enorme se volvió accequible, con las tecnologías y el manejo mundial de cuanto se mueve.

A medida que la institución educativa se transforme en la empresa cuya función sea la de preparar para el desarrollo humano y socioeconómico en el mundo de competitividad y productividad, tendremos sin lugar a dudas un país diferente.

Esta nueva institución-empresa deberá tener por lo tanto un excelente administrador, que para el caso en particular se denomina gerente. Ya no podrá quedarse sentado para que las minucias le lleguen desde el alto gobierno. Deberá ser un líder, con apertura de pensamiento y proyección futurista. Deberá saber que “El nuevo paradigma que tiene asidero material, está produciendo cambios radicales en la gerencia: de una gerencia de procesos y recursos se pasa a una gerencia del conocimiento; de una gerencia sobre procesos internos de las organizaciones, se pasa a una gerencia para responder a la competitividad propia de la producción en el mundo globalizado”.

Los conceptos: competitividad, productividad, desarrollo humano, desarrollo social y desarrollo económico, deberán engrosar el glosario del gerente educativo, sin dejar de lado el conocimiento como producto esencial. Al respecto le hace bien tomar en cuenta los siguientes planteamientos teóricos:

- 1. El rendimiento que un país o empresa obtiene sobre el conocimiento tiene que ser un factor determinante de su competitividad.*

2. *La innovación, es decir, la aplicación del conocimiento para producir nuevos conocimientos no es, cuestión de inspiración, ni que la realicen individuos aislados, requiere de un esfuerzo sistemático y de un alto grado de organización.*
3. *La capacidad fundamental que se exige a un directivo de una organización, concebida con tal prototipo es la estrategia, entendida como el talento de fijar metas logrables a partir de situaciones que son descubiertas con oportunidad de acción.*
4. *La única política con probabilidades de éxito es la de procurar forjar el futuro. Tratar de forjar el futuro es muy arriesgado. Pero es menos arriesgado que no intentarlo.*
5. *La única o por lo menos los principales productores de riqueza son la información y el conocimiento. Para hacer productivo el conocimiento se requiere, además, que el esfuerzo se enfoque claramente; para el esfuerzo se requiere propósito y organización.*
6. *El producto sería mejor cuanto mayor sea el número de beneficiarios que lo deseen y lo utilicen; el servicio sería mejor cuanto más incida personalmente en el beneficiario.*
7. *¿Qué no hacer?: - Mirar oportunidades de innovación que no concuerdan con las realidades estratégicas, aunque no conduzcan al fracaso, siempre implica unas pérdidas extraordinarias de esfuerzo, dinero y tiempo.*
8. *Confundir “novedad” con “innovación”. La innovación crea valor y la novedad solo crea diversión.*
9. *Confundir movimiento con acción: la reorganización es necesaria muchas veces, pero viene después de la acción, es decir, después de enfrentar el “que y el “como*

10. Solo una educación que valore y privilegie el esfuerzo, por encima incluso de las habilidades, conseguirá proporcionar a las organizaciones personas con el temple que ahora necesita. Este problema se refiere al logro de vida en su plenitud que no excluye el placer, pero exige el esfuerzo. Veamos:

1. Si creamos empresas con una enorme organización y con escasísima intimidad personal, nosotros diríamos que se despreció el criterio de proximidad e incidencia.

2. Los sistemas educativos son potentes mecanismos para garantizar la cohesión y la integración social, y aún más para adoptar la ciudadanía y los instrumentos necesarios para su propia identidad, bienestar y un buen gobierno.

3. Las organizaciones que, según Drucker, están adquiriendo su mejor auge son aquellas que persiguen un objetivo determinado, entendido como cumplimiento de una tarea social.

4. Las personas educadas del mañana tendrán que estar preparadas para vivir un mundo global. Deben tener la capacidad de ser "ciudadanos del mundo" en su visión, en su horizonte y en su información. Por consiguiente la persona educada tiene que estar preparada para trabajar simultáneamente en dos culturas: La del intelectual que se concentra en las palabras y las ideas, y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo.

5. Lo único que va a tener importancia en la economía nacional, lo mismo que en la internacional, es el rendimiento de la administración en hacer productivo el conocimiento.

6. La globalización plantea un importante reto a los sistemas educativos contemporáneos. En efecto se sostiene que la educación es uno de los motores, si no el más importante del desarrollo económico y del bienestar de las naciones.



7. Para producir cambios en la economía aplicando el conocimiento es necesario trabajar conjuntamente las siguientes clases de conocimiento:

. La mejora continua de procesos, producto y servicio.

2. La explotación permanente del conocimiento existente, para desarrollar nuevos y diferentes productos, procesos y servicios. Son muchos los aportes teóricos existentes, con los que un gerente educativo, puede consolidar su institución como la empresa que el mundo demanda. Si se logra asimilar el nuevo orden mundial: cambio, globalización, macroeconomía mundial; será más acertada la labor educativa.

#### 4.2.7. Ensayo sobre administración del talento humano

*El ser humano como recurso vital de la empresa*

Grupo visión futuro

La administración del recurso humano se ha venido convirtiendo en una de las acciones más significativas de los gerentes, porque de ella depende en gran parte el éxito de su labor. Mientras más cualificados sean los subalternos o colaboradores mayor será la dificultad para la unificación de criterios empresariales.

La complejidad del asunto se da de un lado, porque se trata de organizar una labor en la que intervendrán otros seres con iguales o quizá mejores talentos que los que pueda tener el mismo administrador y porque cada una de las personas puede estar potencialmente consciente de su fundamental participación dentro de la empresa y el daño que su negativa pueda generar.

Es pues la consciencia que tiene el ser humano, de su propia realidad, o la que puede llegar a tener, lo que le convierte potencialmente en una ventaja dentro de una empresa y paradójicamente, en un riesgo. Saberse útil y en algunos casos

único en la especialidad o rama, puede afectar negativamente la actitud de una persona.

La complejidad del ser humano, es pues una razón suficiente para que el gerente o administrador, siendo humano también, asuma su papel, con la mayor seriedad y responsabilidad que haya de ponerse a labor alguna. A la formación académica debe añadirle algunas características propias del quehacer, de la experiencia de personas afines, así como algunas exigencias de carácter espiritual.

Cuando la estructura espiritual se asume con respeto, sin apegos religiosos, con una mente abierta, puede resultar en una fortaleza para ejercer con dignidad y alto nivel ético una labor. Si en algún trabajo necesitamos invocar a Dios, es en los que involucran la participación numerosa de hombres y mujeres.

Existen modelos de comunidades a nivel mundial, que impregna de su fe, de sus principios espirituales, todo lo que hacen. Nunca desligan la formación espiritual de las responsabilidades laborales y alcanzan sus metas con gran éxito. Puede ser que para nosotros, muchas de esas culturas o afectos espirituales están desenfocados, pero como principios para disciplinar las acciones comunes, les fortalecen y les impulsan.

Si nuestras acciones, las de los colombianos y colombianas estuvieran reguladas por el cedazo de la rigidez de nuestras convicciones espirituales, seguramente este sería un país con por lo menos el 50% ó 70% menos de las problemáticas actuales, y esto sería muy gratificante. Lastimosamente la espiritualidad que decimos tener, la vivimos los fines de semana y la dejamos en el ropero guardada. No la llevamos con nosotros a la calle, mucho menos al lugar de trabajo.

No se trata de ejercer una labor con el sinsabor diario de la amenaza de los semejantes, ni dejar que la empresa, por estar en manos de seres humanos se convierta en una plaza de mercado en donde cada uno busca vender al mejor postor su producto. Tampoco podemos pretender logros enormes contrarreloj, como se procura en muchas instituciones educativas.

La administración o gerencia del talento humano ha de ser una acción equilibrada, que refleje de un lado el propósito común de lograr los objetivos empresariales y de otro el clima de convivencia que convoque a todos a poner los mejores potenciales en las acciones que caminan hacia la meta común.

El cuerpo humano, sano, por supuesto es un muy buen ejemplo de lo importante que es trabajar en equipo. Si cada miembro conoce su función y la ejerce sincronizadamente, permite que el cuerpo (empresa) logre sus propósitos. Hacer que cada miembro del cuerpo, especializado en una tarea especial, haga lo que sabe y debe hacer, en el momento preciso y en armonía con el resto de los miembros del cuerpo, es también una analogía de lo que se pretende al querer administrar el talento humano en una empresa determinada. Mayormente si se trata de la empresa educativa.

Al respecto, se nos dice en el texto de CHIAVENATO, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración". Tercera Edición, Edit. McGraw Hill, 1989.

LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA, que:  
"El profesional puede ser un ingeniero, un economista, un contador, un médico, etc., y necesita conocer profundamente su especialidad. Pero en el momento en que es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, exactamente a partir de ese momento, él debe ser administrador. Necesita entonces dedicarse a una serie de responsabilidades que le exigirán

conocimientos y posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad no le enseñó en momento alguno”<sup>10</sup>

Aporte que nos cae como anillo al dedo, dado que en educación, se ha abierto la posibilidad, para que muchos profesionales puedan concursar para hacer parte del cuerpo docente o administrativo docente. Oportunidad en la cual pueden llegar a desempeñar el cargo de gerentes educativos.

Cualesquiera haya sido la intencionalidad del gobierno y de las normas, lo descrito en el párrafo anterior, es una determinación que ha permitido repensar la labor docente y administrativa. Ha ratificado la importancia del saber enseñar y de las condiciones de quien lo hace. Ha permitido reafirmar que la docencia, es más que una función, más que un trabajo, más que una vocación. Es un verdadero ministerio con un carácter híbrido: mitad academia y conocimiento y la otra mitad espiritualidad, desprendimiento y entrega total.

Esta primera referencia teórica nos demuestra también, que el buen manejo del talento humano en una empresa y más si se trata de la empresa educativa, debe comenzar por el fortalecimiento del talento de la cabeza visible de la institución. Quien tiene la obligación ética de estar un poco más avanzado o por lo menos más seguro, en lo que procura introyectar en sus inmediatos colaboradores. Debe sentir su institución, su empresa, para poderla inspirar como propia en los demás. No se le pueden pedir manzanas al palo de mango, sin antes haber intentado al menos un proceso de injerto.

Quien quiera que aspire a ser un gerente educativo y a administrar el talento humano con excelencia, habrá de estar por lo menos dispuesto a participar de su propio proceso de capacitación y actualización. Es un proceso en el que se sabe cuando se inicia, y que termina solo cuando la persona deja su labor o renuncia a ser mejor. Quien se habitúa a la autorregulación y crecimiento personal y se deleita en ello, difícilmente renuncia a este propósito.

La administración del talento humano para el gerente educativo colombiano, tiene un componente adicional, que hace de su labor un trabajo de alto riesgo,

---

<sup>10</sup> MONSERRAT, Colomer. *Método de trabajo social, en revista de trabajo social, No. 55, Barcelona, 1974.*

porque adicional a la tarea obvia de optimizar el potencial humano para sacar adelante su institución, debe atiborrar su institución de estudiantes, arriesgándose a recibir llamados de atención o ser sancionado por no garantizar el derecho a la educación de la población en edad escolar. Para que esta labor se haga con mayor entusiasmo, se establecen unas dádivas que lo motivan a poner este propósito como prioritario. <sup>11</sup>

La empresa educativa termina en un hacinamiento que interrumpe y retarda los procesos formativos. En muchos de los casos, los castra de por vida. El recurso humano, los docentes, son los afectados negativamente, se engendran los disgustos, los roces personales y se daña la convivencia institucional.

El gerente puede terminar con unos pesos demás en el bolsillo, con unos “amigos más” en el campo gubernamental y político, pero su labor como gerente del talento humano en la empresa educativa habrá sido para entonces un rotundo fracaso, con todas las repercusiones sociales que a largo plazo suelen acarrear este tipo de acciones.

Se requiere hoy en Colombia, que la optimización del talento humano en la empresa educativa, produzca un proceso de reflexión. La creación de una comunidad de investigación que sirva de organismo consultor para los gobernantes y legisladores. Que oriente su propia transformación, que proponga cambios al interior del país, que sea tan seria su labor, que influya en las decisiones e intereses superiores de la nación. Muchas de las decisiones y cambios estructurales se producen por intereses particulares y sin estudios de factibilidad. La buena gerencia del talento humano ha de llevar al gerente educativo a pensarse, como debe ser; como lo describe el texto *La Teoría General de la*

---

<sup>11</sup> PEÑATE MONTES, Luzardo. *Administración de Instituciones Educativas. Cooperativa Editorial Magisterio. Santafé de Bogotá.*

Administración, de CHIAVENATO, Idalberto

Como “un agente de cambio y de transformación de la empresa educativa, que la lleva a nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas tecnologías”

Como “un agente educador en el sentido de que con su dirección y orientación modifica los comportamientos y actitudes de las personas”<sup>12</sup>

Como “un agente cultural en la medida que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las Empresas”

“Más que eso, el administrador deja marcas profundas en la vida de las personas, a medida que trata\* con ellas y con sus destinos dentro de las empresas y a medida que su actuación en la empresa influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas”.

Para administrar bien el talento humano, el gerente deberá estar convencido de que realmente el talento humano es el mejor y más grande de los recursos para hacer de la institución educativa una empresa competitiva, con calidad eficacia y eficiencia en un mercado cada vez más globalizado y exigente. No podrá dejarse tentar por la pequeñez de los ofrecimientos económicos que le pone sobre la mesa el estado, el mismo que en actuaciones antagónicas lo invita a ser pulcro y a formar en valores. Deberá saber que su labor está por encima de los intereses de un gobierno de turno.

El gobernante procurará mostrar obras en sus años de labor, que son pocos. El gerente educativo; administrador del talento humano, debe transformar la sociedad, enrutarla por el camino de tolerancia, el respeto y la convivencia. Impulsarla al desarrollo la tecnología y el mejoramiento de la calidad de vida. Sin

---

<sup>12</sup> Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL

lugar a dudas es una labor con menos lugar para el lucro personal y el egoísmo. Es una labor filantrópica.

El texto citado nos sigue planteando, que ser buen administrador, traspasa las fronteras, el gerente no debe ser un agente manipulable por las conveniencias proselitistas del momento. “La Administración tiene un carácter universal: cada empresa necesita no de un administrador solamente, sino de un equipo de administradores por niveles, áreas y funciones, para llevar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.

El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada. Necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.: necesita tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que le están subordinadas o que están en el mismo nivel o arriba de él; necesita estar atento a los eventos pasados y presentes, también a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, ya que él es el responsable por la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientación; necesita tratar con eventos internos, localizados dentro de la empresa y externos, localizados en el ambiente de tarea y en el ambiente general que envuelve externamente a la empresa; necesita ver más lejos que los otros, pues debe estar unido a los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la actividad conjunta de todos”.

Son bastantes las cualidades y responsabilidades de un buen gerente, que quiera administrar bien el talento humano de su empresa, como para dejarse envolver por el vaivén de las olas de la politiquería y el proselitismo.

Gerenciar el talento humano en la empres educativa, prenda de garantía para una labor exitosa, invita al gerente a tomar en cuenta los aportes teóricos que los estudiosos del tema le están ofreciendo y que la tecnología le facilita el acceso a los mismos.

La Escuela empírica o casuística, le está mostrando al gerente, que hay que estar revisando permanentemente y con detenimiento lo que ha acontecido en otros lugares, con éxito o fracaso y ponerlo en situación o contexto.

Administrar el talento humano es una labor de observación, de humildad para desaprender y de ganas de reaprender. Las metas están definidas; la forma de lograrlas puede variar de una persona a otra.

Esta tarea de revisión, ni implica la obligatoriedad de importar estrategias descritas con palabras bonitas, para impresionar al grupo de personas a cargo y a la comunidad con planteamientos novedosos pero poco aplicables al medio, como ocurre con muchas de las leyes y decisiones de estado. Lo que se haya de retomar de las experiencias ajenas deberá ser sometido a estudio previo.

Existen otras escuelas, que le aportan elementos conceptuales al gerente que desea hacer una excelente administración de talento humano de la empresa que le ha sido encomendada.

La escuela del comportamiento humano, es por afinidad conceptual, la que más se identificaría con un buen administrador del talento humano, por ser precisamente este el motivo de su existencia.

Su característica fundamental es el planteamiento de que en una organización el hombre es el aspecto más importante; la administración debe orientar sus estudios a las relaciones interpersonales de la organización; con ese enfoque aparece la dinámica de grupo, las motivaciones individuales, los estilos de



dirección, etc. Para su análisis incorpora la mayoría de las ciencias sociales: psicología, sociología, antropología, etc.

La escuela de las relaciones humanas, por tener como eje central la persona, la que a su vez es el recurso vital en toda organización, también se vincula con excelentes aportes conceptuales, para que un gerente educativo, pueda administrar óptimamente su talento humano.

Esta importante teoría “examina los intereses humanos y sociales” por medio del estudio de los grupos humanos y sus relaciones con el trabajo, formulándose preguntas como: ¿Qué representan los individuos en la organización?

¿Qué relaciones de posición se dan como resultado de los diversos roles?

¿A qué nivel se encuentra la moral en las actitudes de los individuos?

¿Qué necesidades psicológicas y sociales son más importantes para los individuos?

¿Qué grupos informales se dan dentro de la organización?

El padre de esta escuela o teoría es Elton Mayo. Así como él, el gerente deberá estar planteando los mismos interrogantes o los que necesite para transformar su institución.

La propuesta de esta escuela motiva al administrador del talento humano a estar pendiente no solo del rendimiento de sus subalternos, sino de sus motivaciones, sus intereses, dificultades y expectativas. El buen manejo del talento demanda del gerente, la conciencia de pensar que la vida de su empresa será mejor, mientras mejor esté cada uno de sus integrantes. Desconocer las dificultades de un subalterno, nunca será indicio de buena administración del talento humano.

No se trata de estar esperando manifestaciones de lastima, de condolencias ni demás de ese estilo. Es sencillamente, el establecimiento de espacios de

comunicación, de mejoramiento de las relaciones interpersonales que permitan funcionar como una familia empresarial y no solo como simples trabajadores. La escuela operativa y tradicional o del proceso administrativo, al reconocer la administración como un proceso universal que se puede aplicar a cualquier organización y Plantear que el proceso obliga a planear, organizar, dirigir, controlar, y coordinar mediante la definición clara del papel del administrador, le ofrece al gerente del talento humano, un abanico de acciones para que se puedan delegar funciones de acuerdo con los conocimientos y competencias de los subalternos.

La tarea empresarial distribuida entre los integrantes de la empresa según sus rangos le facilita el logro de los objetivos, hace que los demás miembros de la empresa se sientan útiles y su sentido de pertenencia se incrementa al saberse agentes activos de un proceso empresarial.

Pero a su vez, para poder distribuir funciones o acciones entre los integrantes de la empresa, se necesita un inventario de competencias, que al menos deberá estar en el mapa del administrador.

Si la distribución se hace indiscriminadamente y sin ningún tipo de conocimiento, se corre el riesgo de generar incomodidades y conflicto de intereses. Se puede interpretar la de decisión del gerente como persecución, atropello o algo por el estilo, porque una tarea mal distribuida puede convertirse en una carga.

La herramienta más valiosa al interior de la institución empresa educativa es el talento humano, por lo que el rector, debe ser un gerente que administre bien dicho recurso. Es decir, ha de ser un líder con excelente formación y conocimiento del mundo, diligente y con visión, hacia donde debe guiar su empresa educativa.

Finalmente y respecto de los aportes de las escuelas administrativas para la buena gerencia del talento humano, podemos afirmar, que el buen administrador puede documentar su accionar en los diversos y valiosos conceptos que le pueden aportar otras escuelas como la de enfoque de sistemas, la de la teoría de las decisiones, bien interesante por cierto; así como los de la escuela matemática o cuántica.

Pero no solo las escuelas le hacen aportes importantes al administrador del talento humano.

Del texto “El Liderazgo centrado en principios” de COVEY Stephen, Edit. Paidós. Barcelona 1995. Destacamos elementos muy importantes relacionados con las estrategias para el manejo de la comunicación.

De acuerdo con los planteamientos de dicho autor, la comunicación juega un papel importante en el desarrollo empresarial y particularmente en la administración del talento humano.

Muchos de los conflictos empresariales se generan en el mal manejo de la comunicación, en el uso poco cortés que se haga del lenguaje.

Se le da a la palabra un poder múltiple. Una buena palabra a tiempo puede salvar un alma, pero una palabra mal empleada puede de igual manera destruir una vida o toda una comunidad

La mayor parte de las dificultades de comunicación se originan en la percepción y en los problemas de credibilidad.

Según Covey, cada persona ve el mundo de manera diferente y la experiencia influye fuertemente en nuestros sentimientos creencias y comportamientos Nadie ve al mundo como es; todos lo vemos según lo que somos, o “mapas”. Y nuestras percepciones, inducidas por nuestra experiencia, influyen fuertemente sobre nuestros sentimientos, creencias y comportamiento.

Los problemas de percepción y de credibilidad pueden acabar en líos, que a menudo se denominan conflictos de personalidad o rupturas de comunicación. Continúa aseverando el señor Covey.

La credibilidad de este escritor hace prever que todo lo dicho tiene mucho sentido y que le asiste al administrador del talento humano, perfeccionar los mecanismos de comunicación en la empresa educativa, no solo para evitar conflictos, sino para fortalecer el crecimiento personal y el clima institucional. Sin lugar a dudas, una institución en la cual la precisión conceptual sea un elemento de uso común, permite trabajar con mayor seguridad y confianza, estimula la participación, la productividad y la eficiencia. Se hace un mejor uso de los tiempos y recursos institucionales.

Pero ¿Cómo hacer para que un grupo de personas llenas de prejuicios, acumulados a lo largo de su largo historial laboral, entren en un clima de confianza y se permitan mejorar sus líneas de comunicación?

Según el doctor Covey, Para clarificar las líneas de comunicación son esenciales ciertas actitudes y comportamientos.

Como actitudes él plantea la siguiente lista

1. Presupongo que usted obra de buena fe; no cuestiono su sinceridad ni sus buenas intenciones.
2. Cuido nuestra relación y quiero resolver esta diferencia de percepción.  
Ayúdeme, por favor, a verla desde su punto de vista.
3. Estoy dispuesto a ser influido y dispuesto a cambiar.

Es obvio que se trata de una tarea individual, que le asiste a quien no haga buen uso de la comunicación y esté perturbando el clima institucional, por lo que implica que el administrador del talento humano, debe hacer un trabajo previo,

hasta convencer a los implicados de la necesidad que tienen de tomar para sí las recomendaciones propuestas para el caso.

Es otra pata que le sale al gato. El gerente que procura administrar de manera óptima el talento humano con que cuenta, tiene que ser sin lugar a dudas, un gran observador. Un excelente lector de su entorno. Deberá tener excelentes relaciones personales para poder acercarse confiadamente a sus colaboradores y descubrir en factores desequilibrantes como las falencias comunicativas.

Dentro de los comportamientos que se deben asumir para mejorar las líneas de comunicación dentro de la empresa educativa, propuestos por Covey, tenemos:

1. Escuche para comprender
2. Hable para ser comprendido
3. Comience el diálogo a partir de un punto de referencia común o de un punto de acuerdo, y avance lentamente hacia las áreas de desacuerdo.

Cuando se han establecido estas tres actitudes y comportamientos se pueden resolver casi todos los problemas de percepción y credibilidad.

Ocurre a menudo que, al comprender este principio, más de uno cambia su manera de hablar. En lugar de decir “Esto es de esta manera”, dirá “Lo veo de esta manera”. En lugar de decir “Esto es así”, dirá “Desde mi punto de vista...”, “En mi opinión...” o “Tal como yo lo veo...”. Esta forma de expresarse admite que los demás también cuentan, al decirles: “usted también es importante. Sus opiniones y sentimientos, al igual que los míos, son legítimos y respetables”. Continúa asegurando el doctor Covey.

Leídos en pocas líneas, resultan mágicos estos conceptos. Lo difícil para un gerente es hacer que estas palabras maravillosas, cargadas de seguridad, se hagan realidad en la institución empresa, en donde la arrogancia y la

in subordinación hacen presencia masiva, por los años de vinculación o los incuestionables títulos académicos que se tengan, aspectos estos que parecieran patentar el derecho a la irresponsabilidad discursiva y al rechazo perenne al cambio de actitud.

El planteamiento de las posibles insubordinaciones con las que se suelen encontrar los administradores del talento humano, busca una vez más demostrar, lo errados que están quienes simplifican la labor del gerente educativo a llevar informes al núcleo y a secretaría de educación. Y están más errados aun, cuando a este tipo de servicio de encomiendas le denominan gestionar.

Enfocar su accionar administrativo al verdadero manejo del talento humano, si es una gran gestión, porque es tocar la medula espinal del proceso operativo de la empresa educativa. Lo más sencillo es ir a la dependencia de secretaria de educación con una larga lista de lamentos y solicitar el traslado del docente o de la persona que interrumpe su proceso administrativo, otro cuento es lograr que ese elemento difícil, transforme su modo de pensar y de actuar y ponga todo su potencial personal y profesional al servicio de los objetivos comunes de la institución.

En el camino por administrar bien el talento humano se debe pensar y trabajar en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Se afirma en el texto El liderazgo centrado en principios, que “la dimensión clave de la comunicación es la relación”. “En las líneas de comunicación se producen muchos conflictos debido a las relaciones interpersonales precarias. Cuando las relaciones se encuentran en tensión, debemos ser muy cuidadosos con las palabras que empleamos, ya que corremos el riesgo de ofender, provocar una escena o ser malinterpretados. Cuando las relaciones son deficientes, la gente se vuelve suspicaz y desconfiada, y convierte a la otra persona en alguien

capaz de ofender con una sola palabra, en vez de tratar de interpretar el significado y la intención de lo que dice”.

“En el extremo opuesto, cuando la relación es acorde y armoniosa, podemos comunicarnos casi sin palabras”.

“Cuando la relación no está bien establecida, miles de palabras no bastan para comunicar lo que queremos decir porque los significados no se encuentran en las palabras..., sino en las personas”.

Con toda razón se enfatiza en que el administrador, y más aun, el educativo, debe tener conocimiento amplio en muchas áreas, entre ellas la psicología o ser muy habilidoso en el empleo de este tipo de recursos que no posee y que los puede conseguir en el medio.

Para administrar bien el recurso humano, habrá de ser muy empático, muy justo y equilibrado. Cada paso se debe dar con mucho cuidado, para ir ganando en confianza con su equipo de colaboradores. Existen administradores, que lo hacen de modo tan natural, que todo su equipo termina por seguirle la corriente y con gran diligencia alcanzar grandes metas en corto plazo. Otros hacen su mayor esfuerzo y no lo logran, porque no lo interiorizan. Sus actuaciones contradicen su discurso y van perdiendo autoridad moral y legal ante su equipo de trabajo.

El buen administrador del recurso humano ha de estar dispuesto a sentarse de manera personalizada con aquellas minorías que desencajan con los propósitos institucionales, para escucharlos, entenderlos y tratar de unirlos al resto de colaboradores.

La sinergia y la proactividad, son dos elementos que debería asumir como hábitos, el buen administrador del talento humano, ya que corresponden a dos de los siete hábitos de la gente altamente efectiva del escritor Covey.

La proactividad es definida como el hábito de la responsabilidad y da como resultado la libertad, mientras que la sinergia es definida como el hábito de la interdependencia y da como resultado logros e innovación

Si el ser humano es el más grande recurso con que cuenta una empresa, si sabemos que el ser humano es difícil de manejar en el buen sentido de la palabra, si sabemos que el manejo de la comunicación y las buenas relaciones, son fundamentales para la productividad, habremos de concluir varias cosas:

1. Ser buen administrador del talento humano es una tarea difícil
2. Administrar bien el talento humano vale la pena, porque permite la estabilidad de la empresa.
3. El verdadero gerente, debe tener especial interés en la buena administración del talento humano de su empresa.
4. Las buenas relaciones interpersonales (sinergia), deben ser una de las consecuencias positivas de la administración del talento humano
5. Lo difícil de construir relaciones armoniosas en una empresa radica en que los seres humanos vivimos en dos mundos: el privado que es subjetivo y tiene su asiento en nuestras cabezas, y el segundo mundo, el real, que ha de ser objetivo y está fuera de nosotros. Al mundo privado se le denomina mapa y al objetivo territorio. Se afirma en el texto sobre liderazgo citado arriba, que nadie tiene un mapa absolutamente completo y perfecto del territorio o mundo real. Este concepto se asemeja a la persona que en el curso para obtener su licencia de conducción, se le exige que debe ir por la gran autopista de la ciudad; la más concurrida de todas. Es un monstruo, un exabrupto; casi un imposible, pero a medida que va avanzando y se va sorprendiendo de sus logros va entendiendo la conceptualización y orientaciones severas de su tutor. Finalmente cuando ya es un conductor



experimentado, se da cuenta que el monstruo sigue ahí, tal vez asustando a otros, pero él o ella, lo han logrado vencer.

El buen líder debe saber, que la forma más rápida de cambiar el comportamiento de alguien, es cambiando su mapa o marco de referencia, asignándole al individuo en cuestión un nuevo nombre, un rol o una responsabilidad diferentes, o emplazándolo en una situación distinta. Es lo que asegura el doctor Covey.

Es decir, si quiero ser conductor, de autopista, debo meterme a ella y conducir. Eso sí, no sin antes haber recibido la rigurosidad de la instrucción.

La analogía sobre el iceberg, tomada para ejemplarizar la visualización de la comunicación, nos sirve también para entender, que en el proceso de administración del talento humano la observación del gerente, debe ser aguda, de forma tal que le permita ir más allá de lo que se ve en la superficie. Que le permita detectar la gran masa oculta, su gran potencial destructivo y pueda calcular la posible solución.

De otra parte, el ejemplo del iceberg, debe ser un ejemplo de la forma como el talento humano debe ser empleado en la empresa. La parte que se observa, si bien es significativa, debe asumirse como una muestra de reserva que se tiene para resistir los vaivenes que puedan generar las circunstancias.

Dicho de otro modo, la buena administración del talento consiste en mantener siempre una gran reserva, que se va empleando en la medida en que sea necesario hacerlo.

El buen guerrero no muestra a sus enemigos el poderío de su arsenal. En el caso de la empresa educativa, se trata de hacer una buena planificación y dosificación del talento humano, para que el proceso de productividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia se mantenga en el tiempo.

Quien muestra todo lo que tiene, impresionará una vez, mientras que el que se dosifica convencerá y arrastrará masas, porque sus resultados lo van impulsando. Administrar el talento humano es en sí mismo, una tarea difícil, pero no imposible. Es la prueba reina que determina la calidad del gerente.

#### 4.3. Marco legal

A partir de 1991. Tenemos la Nueva Constitución Nacional. De ella resaltamos los fines de la educación, los derechos fundamentales de los colombianos y colombianas y el debido proceso

1. Ley 115 de Febrero 8 de 1994

Por la cual se expide la ley general de educación.

2. Ley 715 de Diciembre 21 de 2001

Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

3. LEY 734 DE 2002 (febrero 5) *por la cual se expide el Código Disciplinario Único*

4. LEY 1098 DE 2006 (noviembre 8) *por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia.*

5. Ley 1004 de 2006: de fomento a la cultura del emprendimiento

6. Ley 1150 de 2007 y el Decreto reglamentario 2474 de 2008, sobre contratación administrativa en las entidades del estado

7. Decreto 1860 Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales

8. La guía 34 del MEN, sobre autoevaluación institucional para el mejoramiento de la calidad de la educación

9. Decreto 1290 de 2009, por medio del cual se Reglamenta la evaluación del aprendizaje y la promoción de los estudiantes.

Deroga Los decretos 230 y 3055 de 2002 y las demás disposiciones que le sean contrarias a partir de estas fechas.

10. Decreto 1850 de Agosto 13 de 2002 Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones.

11. DECRETO No 1286 DEL 27 DE ABRIL DE 2005

*Por el cual se establecen normas sobre la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los procesos educativos de los establecimientos oficiales y privados y se adoptan otras disposiciones.*

.12. DECRETO 4791 de diciembre 3 de 2008 Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 Y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales. Sobre validaciones.

13. Decreto Nacional 2832 de 2005, el cual reglamenta el artículo 89 de la Ley 115 del 94 y modifica el Decreto 3012 del 94. Sobre expedición y legalización de diplomas y reconocimientos de títulos. Decreto 180 de 1981, artículos: 28, 88,89 y 90 de la Ley 115/94; y Decreto 1860/94, artículo 11.

14. Decreto 2150 del 5 de diciembre de 1995, por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la administración pública.

Sobre educación religiosa: Ley 115/94, artículo 24. Ley 133 de 1994 y Decreto nacional 4500 de 2000

15. Resolución nº 3353 de julio de 1993 por la cual se establece el desarrollo de programas y proyectos institucionales de educación sexual en la educación básica del país.

16. Resolución 1600 de 1994, por la cual se establece el proyecto de educación para la democracia en todos los niveles de la educación formal.

17. Resolución nº 7550 de 1994, por la cual se regulan las actuaciones del sistema nacional para la prevención y atención de desastres en Colombia.

18. Resolución Nacional 2620 de 2004, sobre los criterios y procedimientos a tener en cuenta con los niños desvinculados del conflicto armado.

19. Resolución Municipal nº 06339 de junio de 2008, por medio de la cual se modifica la res. 0011 de junio 8 de 2005 y se establece la estructura presupuestal de los fondos de servicios educativos de las instituciones educativas oficiales pertenecientes al municipio de Medellín

20. Resolución nº 222 de julio de 2006, por medio de la cual se establece el nuevo plan de cuentas.

21. Resolución nº 555 de diciembre de 2006, que establece los procedimientos del plan de cuentas que regirá para todas las entidades del estado.

Respecto de la normatividad general sobre presupuesto se recomienda consultar el Decreto 11 del 96 y las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y la 225 de 1995, constitutivas del estatuto orgánico de presupuesto.

22. Las instituciones educativas como organismos públicos son administrados por servidores públicos y por lo tanto les compete la aplicación de normas tales como:

Ley 734 del 13 de febrero de 2002: código disciplinario único

23. Ley 190 de 1995: llamada estatuto anticorrupción

24. Ley 599 de julio de 2000, por medio de la cual se expidió el código penal referido a los delitos contra la administración pública.

25. Ley 42 de 1993: de control fiscal, lo ejercen las contralorías

## 5. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

### 5.1. Primer proyecto de Intervención

#### *5.1.1. Nombre*

EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVO Y PEDAGOGICO,  
EN LA INSTITUCION EDUCATIVA LA AURORA DE EL CARMEN DE VIBORAL

#### *5.1.2. Identificación del problema*

En la institución educativa rural la Aurora de El Carmen de Viboral, se observa un trabajo arduo del cuerpo administrativo y de grupo de docentes. A simple vista se observa que todo anda bien; los resultados de las pruebas externas, podrían ratificar esta aseveración, pero cuando se busca en el archivo institucional, impreso o virtual, no existen las evidencias escritas de todo el trabajo que se realiza.

Después de hacer ciertas indagaciones y revisando el instrumento aplicado en el proyecto de desarrollo nos encontramos con los siguientes aspectos, que nos permiten focalizar las intervenciones: Los planes de áreas, son manejados y conservados por los docentes pero no hay un plan de estudios unificado y contextualizado, que se pueda presentar como el fruto del trabajo en equipo. Los ajustes requeridos a los planes son hechos individualmente por los docentes, en sus espacios, sin que se perciba un proceso institucionalizado para tales

menesteres. La desarticulación es una de las conjeturas que surgen en un caso como este.

El manual de convivencia escolar no aparece ajustado a la ley de la infancia y la adolescencia o Ley 1098, por lo que aspectos tan importantes para la sana convivencia, como el Debido proceso, no están claramente definidos y se pueden prestar para que en un caso dado, no se sepa hacia donde ir ni como proceder.

En el sistema institucional de evaluación no se observan los planteamientos del decreto 1290, por lo cual se puede apreciar, que requiere una reestructuración. Si bien es cierto, que la institución no tiene brotes comportamentales exagerados que afeen su convivencia; si bien es cierto que las practicas pedagógicas en el aula son de excelente calidad y que se evalúa al educando con justicia, no es menos cierto y conveniente, que todos los aspectos de ley descritos, que se encuentran inconclusos, desarticulados o desactualizados, necesitan ser intervenidos con la mayor celeridad del caso.

Los docentes necesitan reunirse por áreas para unificar los planes, para evitar repeticiones innecesarias, para realizar periódicamente las valoraciones de los avances y los ajustes necesarios. El plan de estudios debe mostrar la ruta académica que ha de seguir el estudiante desde el grado 1ro, hasta el grado 11.

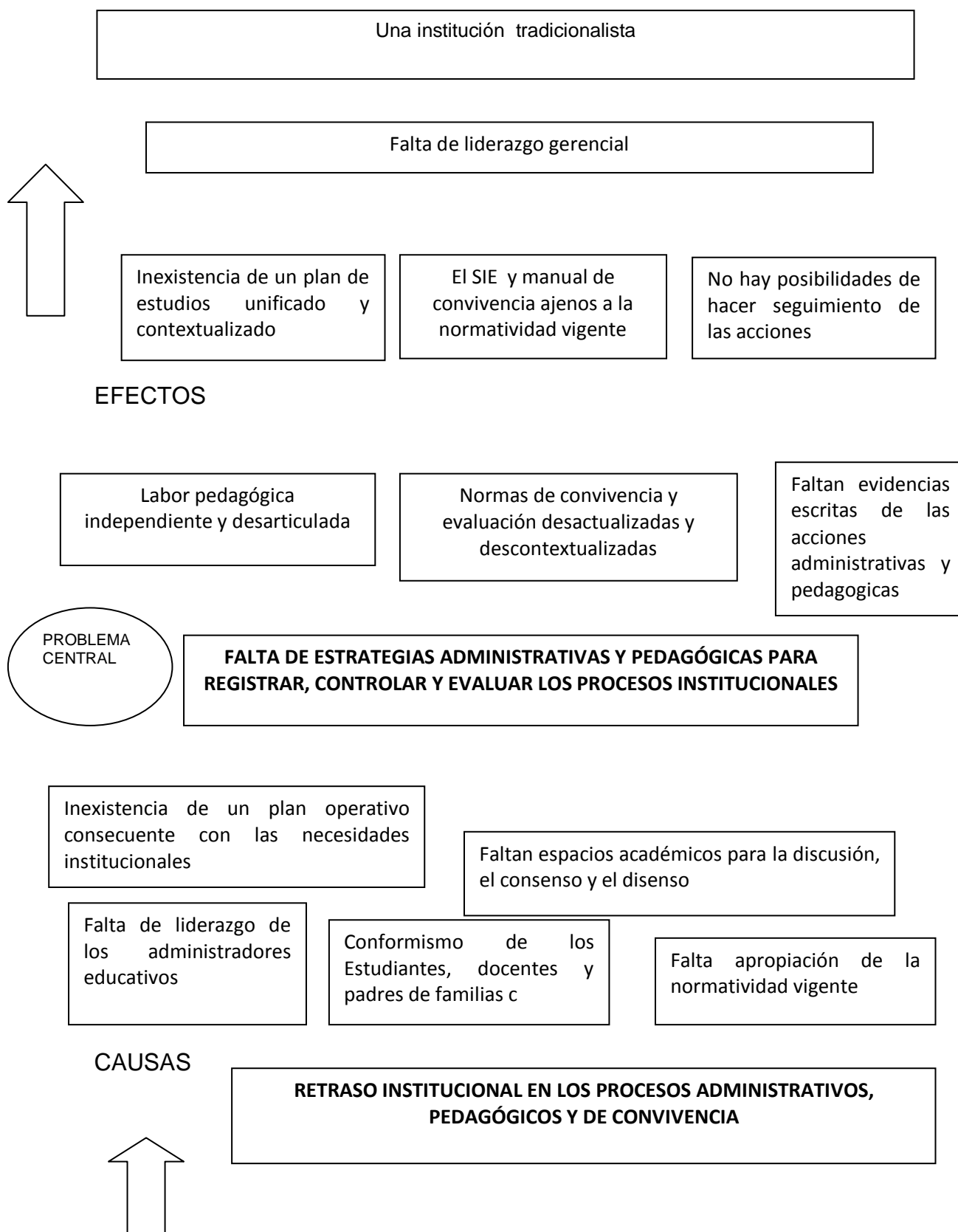
Los directivos de la institución deben liderar procesos de revisión y actualización del manual de convivencias y del SIE.

Con estos tres componentes se fortalece la columna vertebral de la institución y se da un paso importante en la consolidación de la escuela como una institución que aprende y se transforma para liderar procesos de cambio social en sus estudiantes y su comunidad.

Los aspectos descritos, afectan la calidad de la educación y la formación integral de los estudiantes y mantienen la institución en un círculo vicioso que le impide proyección comunitaria y mayor reconocimiento social y empoderamiento de su liderazgo como la empresa que maneja el talento humano y ha de generar conocimiento para la transformación del entorno y la calidad de vida.



### 5.1.3.Árbol de problema



#### *5.1.4. Justificación*

El proyecto de intervención, con el que se espera unificar el plan de estudios, actualizar el manual de convivencia y fortalecer el sistema institucional de evaluación de acuerdo con la normatividad vigente y las directivas ministeriales, le va a permitir a la institución la Aurora, salir paulatinamente del anonimato académico e irse empoderando de su papel protagónico, irse abriendo a la comunidad, irse apropiando del liderazgo social que como empresa educativa debe tener en la comunidad.

Es importante por cuanto la organización de estos tres aspectos trae consigo unos requerimientos para poder asegurar el éxito de los mismos. Necesariamente tendrán que asumirse liderazgos internos, necesariamente habrá cambios de paradigmas, discusiones acaloradas, que finalmente nos habrán servido para autoevaluarnos, crecer y seguir adelante. El liderazgo gerencial es indispensable para que la casa sea organizada.

Es un proyecto de intervención que invitará sin violentar a nadie a movilizar pensamientos, a leer, a participar, a aportar todo lo que ha estado haciendo aisladamente, a reconocer o tal vez a conocer en y del otro, aspectos ocultos.

Nos atrevemos a pensar, que es un proyecto lleno de oportunidades para que se gesten otros procesos institucionales y personales que harán de La Aurora, una mejor institución a corto plazo.

#### *5.1.5. Objetivos*

##### *5.1.5.1. General*

Implementar estrategias administrativas y pedagógicas, que permitan la unificación, actualización y consolidación de los componentes del PEI

#### *5.1.5.2. Específicos*

5.1.5.2.1. Consolidar el plan de estudios institucional, mediante la unificación y Recontextualización de los planes de áreas y los proyectos derivados de cada una de ellas.

5.1.5.2.2. Reestructurar el manual de convivencia de acuerdo con los requerimientos de ley y en especial los que se plantean en la de la infancia y la adolescencia y en los diversos fallos de la corte pertinentes al caso en particular.

3. Construir un sistema institucional de evaluación, acorde con los parámetros del decreto 1290.

#### *5.1.6. Descripción de las categorías teóricas*

Las categorías del proyecto de herramientas de seguimiento y evaluación de los procesos institucionales están orientadas por teorías acorde con el tema a trata

Categoría	Finalidad	Qué	Cuando	Consecuencias
Evaluación	Mejorar y orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje de acuerdo con los objetivos	<p>Evaluación del proceso de aprendizaje.</p> <p>Respuesta del alumno ante los nuevos retos.</p> <p>Detección de problemas</p> <p>Refuerzo de logros</p>	Regulación continua durante la ejecución del proyecto.	<p>Adaptación al individuo.</p> <p>Mejoramiento de la calidad-</p> <p>Reorientar la planificación.</p>
Seguimiento	Mejorar y orientar los procesos de seguimiento, por medio de planes de mejoramiento	<p>Evolución del proceso de aprendizaje.</p> <p>Cumplimiento de objetivos.</p> <p>Metas</p>	A través de la ejecución del proyecto y luego en los planes de mejoramiento institucionales	<p>Mejorar los procesos.</p> <p>Retroalimentación.</p> <p>Reorientar la planificación.</p>

### *5.1.7. Etapas y actividades contempladas en el proyecto*

Primera etapa: Reunión con los representantes de los diferentes estamentos de la comunidad educativa con el fin de analizar las herramientas propuestas para el seguimiento y evaluación de los procesos institucionales y su ejecución.

Segunda etapa: Planeación y ejecución de las herramientas que permitirán el seguimiento y evaluación de los procesos institucionales de la I.E.R La Aurora.

Tercera etapa: Organización del proyecto de herramientas y evaluación de los procesos institucionales.

Cuarta etapa: Socialización del proyecto a todos los miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rural La Aurora de El Carmen de Viboral, a través de los grupos de trabajo o comités que existen en la institución, estimulando a través de los el acercamiento y compromiso con el que hacer pedagógico de ésta.

### *5.1.8. Etapas y actividades en el tiempo*

Primera etapa: La primera etapa se llevará a cabo en los días 12, 13 y 14 de septiembre. Las actividades a desarrollar son: Mesa redonda, sondeo de opinión y reflexiones acerca de los procesos que se están llevando en la Institución.

Segunda etapa: En esta etapa se nombrará una relatora para que después del consenso con los diferentes representantes de los estamentos de la comunidad educativa consigne mediante una relatoría las herramientas o actividades que van a permitir el seguimiento y evaluación al igual que su periodicidad, tales como eventos pedagógicos, culturales, deportivos, administrativos, entre otros. Esta se realizará en la semana del 19 al 23 de septiembre.

Tercera etapa: La Rectora y la relatora nombrada en el encuentro de la semana anterior se reunirán el 26, 27 y 28 de septiembre y organizarán el proyecto con los aportes recogidos a través de las diversas actividades con los diferentes estamentos.

Cuarta etapa: En la cuarta etapa el proyecto se dará a conocer a toda la comunidad educativa mediante diferentes eventos tales como: carteleras, actos públicos con los estudiantes, padres de familia, docentes, consejo académico, padres de familia, directivo, de estudiantes, orientaciones de grupo entre otras, para ello se designarán días y horas en el mes de octubre.

#### *5.1.9. Productos del proyecto*

Las diferentes actividades programadas en cada una de las fases propuestas en el proyecto de herramientas de seguimiento y evaluación de los procesos institucionales proporcionarán una participación del 100% de los miembros que conforman la Institución Educativa. Teniendo en cuenta que en la primera y segunda etapa las reflexiones y debates abarcan el 20% de los padres de familia representados en la Asociación de Padres y en el Consejo de Padres, 50% de los profesores los cuales pertenecen al Consejo Académico y al Consejo Directivo. Luego en la cuarta etapa las reflexiones y conclusiones se darán a conocer al 100% de los miembros de la Comunidad Educativa.

#### *5.1.10. Beneficiarios*

Los Beneficiarios directos de los productos del proyecto son los estudiantes, ya que todos los logros propuestos están encaminados a satisfacer las necesidades

La Institución también sería entonces una beneficiaria directa porque le permite ser certificada como una institución que cumple con los estándares pertinentes.

Los beneficiarios indirectos son los miembros de la sociedad carmelitana, entendiéndose ésta como las diversas instituciones que conforman la vida del Municipio (Iglesia, Administración municipal), ONG entre otras). Al igual que otros entornos como el Departamento y la Nación.

#### *5.1.11. Impacto del proyecto*

Este proyecto le permitirá a la Institución Educativa Rural La Aurora de El Carmen de Viboral convertirse en una Institución de puertas abiertas, donde cada uno de sus miembros cumplirá un rol importante en la planeación, ejecución y evaluación de los procesos institucionales; además el PEI y los planes elaborados dejarán de ser letra muerta para convertirse en proyectos reales ya que al tener en cuenta a todos los estamentos de la comunidad en su planeación permitirá la motivación de estos para comprometerse con todos y cada uno de los procesos institucionales; permitiendo con esto, la crítica, la autoevaluación y la autocrítica despojada de todo tipo de sentimientos que a lo largo perjudican la vida institucional. Además este proyecto permitirá corregir las falencias que se han venido presentando en la institución por elaborar proyectos que no cuentan con una participación amplia y en muchos casos no son conocidos por los diferentes estamentos.

#### *5.1.12. Relación del proyecto con otras iniciativas*

En la actualidad no existen otros proyectos o iniciativas en la localidad que se complemente con el proyecto de herramientas de seguimiento y evaluación de los

procesos institucionales. Además no existe ninguna cooperación de Instituciones diferentes a la Aurora para llevar a la práctica este proyecto.

### 5.1.13. *Resumen del proyecto*

El proyecto de intervención sobre estrategias administrativas y pedagógicas surge como una necesidad para solucionar algunas de las inquietudes manifestadas por varios miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rural La aurora, donde expresan que no cuentan con los estudiantes y Padres de Familia para planear las actividades formuladas en los diversos procesos institucionales, además que ni siquiera conocen lo que la Institución realiza y por esto no existe un compromiso serio y efectivo de los estudiantes y Padres de familia. También que debido a este desconocimiento no pueden opinar si realmente los procesos institucionales proporcionan una formación integral. Por consiguiente al diseñar con la participación de todos los estudiantes de la Comunidad Educativa las herramientas que permiten el seguimiento y evaluación de los procesos Institucionales para la implementación de las estrategias que establecerán la planeación y ejecución de los proyectos pedagógicos existentes, se logrará así que los proyectos puedan ser realmente aplicados y alcancen las metas propuestas y dejen de ser letra muerta.

También esta proyecto resaltaré la importancia de hacer seguimiento y evaluación a todos los procesos institucionales existentes para poder analizar las fortalezas y debilidades que se presentan en la Institución y poder así producir estrategias para dar un nuevo rumbo a los procesos de acuerdo a las falencias y establecer las fortalezas, logrando con esto los procesos que permitan a la



Institución formar jóvenes capaces de afrontar los retos de este siglo XXI; además contextualizar la Institución en la realidad local, regional y mundial.

Frente a la situación descrita se requiere hacer seguimiento a los procesos Institucionales y evaluarlos de manera objetiva para propiciar un ambiente educativo donde la democracia permita la participación en todos los acontecimientos que suceden en la Institución y así convertirla en una función educadora donde cada miembro es importante y necesario para alcanzar dicha función.

Este proyecto beneficiará a los estudiantes, padres de familia, docentes, directivos y demás miembros de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa rural La Aurora de El Carmen de Viboral en el Oriente Antioqueño. Este proyecto tiene carácter permanente.

Las Directivas serán los responsables de la aplicabilidad de este proyecto y cuentan con la colaboración de los otros estamentos de la Comunidad Educativa. Se deben aplicar las estrategias diseñadas cada trimestre para poder saber si los objetivos propuestos en los diferentes proyectos pedagógicos realmente se cumplen.

#### 5.1.14. *Presupuesto*

- a) *Recursos humanos*: Estudiantes, Padres de familia, Docentes y Directivos Docentes.

Se requiere la participación de los representantes de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa, ya que éstos fueron elegidos por la comunidad educativa de acuerdo con la disponibilidad que tenían para acoger todos los

requerimientos pertinentes a su cargo y luego dichos representantes serán voceros de los demás con voz y voto en las diferentes mesas de trabajo.

De las diversas reuniones la coordinadora elaborará la Relatoría con las reflexiones y conclusiones; también se publicará en lugar visible la matriz DOFA con los resultados de cada uno de los procesos evaluado y los planes para superar las respectivas dificultades presentadas.

b). *recursos operacionales*: Elaboración de las estrategias pertinentes en cada proceso como su periodicidad.

Eventos públicos de los actos culturales, cívicos y de integración como días conmemorativos y meses según cronograma de actividades para lo cual se solicitará la participación de los representantes de los diversos estamentos y en cada uno de ellos se repartirá el formato para evaluar las respectivas actividades.

En cuanto a los demás procesos administrativos y académicos se llevará a cabo a través de talleres de reflexión y se consignarán las evaluaciones que cada uno de los asistentes realizará.

c) *Recursos de infraestructura*: Las actividades propuestas para llevar a cabo este proyecto se realizarán en las diferentes dependencias de la Institución como biblioteca, aula múltiple entre otras.

#### 5.1.15. *Fuentes de financiamiento*

El proyecto será financiado con recursos de fondos de servicios educativos de acuerdo con los parámetros estipulados en la ley.

#### 5.1.16. Responsables del proyecto y seguimiento

La Rectora de la Institución Educativa Rural La Aurora será la responsable del cumplimiento de este proyecto, después de haber sido elaborada por el equipo de trabajo.

Para efectuar las actividades planeadas en el proyecto se requiere de la participación de los representantes de los diferentes estamentos de la Institución y el seguimiento de éste contará con los educadores encargados de los distintos proyectos existentes y de los Consejos Directivo y Académico.

#### 5.1.17. Marco lógico primer proyecto de intervención

	Resumen narrativo	Indicadores objetiva/ verificables	Medios de verificación	Suposiciones importantes
Objetivo general	Implementar estrategias administrativas y pedagógicas, que permitan la unificación, actualización y consolidación de los componentes del proyecto educativo institucional			

<p>Objetivo específico</p>	<p>. Consolidar el plan de estudios institucional, mediante la unificación y Recontextualización de los planes de áreas y los proyectos derivados de cada una de ellas. Reestructurar el manual de convivencia de acuerdo con los requerimientos de ley y en especial los que se plantean en la de la infancia y la adolescencia y en los diversos fallos de la corte pertinentes al caso en particular. Construir un sistema institucional de evaluación, acorde con los parámetros del decreto 1290.</p>	<p>100% de los planes de áreas construidos</p> <p>90% de apropiación de la ley 1098 o ley de la infancia y la adolescencia</p> <p>90% de compromiso de la comunidad educativa para reconstruir el SIE.</p>	<p>Archivo impreso y magnético de la planeación de las áreas y proyectos</p> <p>Existencia de documentos que resumen los apartes de la ley a incorporar al Manual.</p> <p>Actas de reuniones por grupos afines, de socialización del 1290. Aportes escritos de cada grupo para el SIE.</p>	<p>Liderazgo administrativo Docente en el proceso organizativo</p> <p>Mejoramiento del trabajo en equipo y el ambiente escolar</p>
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Resultados	Plan de estudios Sistema institucional de evaluación y Manual de convivencia actualizados de acuerdo con las normas y las necesidades del entorno	100% de los planes de áreas recontextualizados y transversalizados 100% del manual construido según las normas vigentes 100% del SIE, construido según el 1290 y en ejecución permanente	Existe un primer texto de plan de estudio unificado, en medio  Manual de convivencia y SIE ajustados a las normas, aprobados y en funcionamiento	Mejoramiento de la calidad educativa, de la convivencia y de la evaluación  La institución camina con una carta de navegación renovada y actualizada
Actividades	Organización de equipos de trabajo y/o gestiones Lectura y análisis de documentos y normas Construcción de un plan operativo general, por áreas y por gestiones Vinculación de la comunidad educativa al proceso de reconstrucción de los componentes del PEI	El 100% del talento humano institucional ubicado estratégicamente en los diversos grupos 100% de áreas y gestiones operando con su cronograma 25% de la comunidad, participando de la construcción de los componentes del PEI, intervenidos	Actas y documentos impresos y en medio magnético del trabajo de las gestiones Compromisos escritos de los diversos grupos de trabajo, para cooperar con la transformación institucional.	Mejoramiento del ambiente escolar, de la calidad de la educación  Liderazgo institucional administrativo, docente y de la comunidad educativa en general

#### 5.1.18. *Evaluación*

Este proyecto propenderá por establecer estrategias que permitirán conocer las fortalezas y debilidades en la planeación y ejecución de los proyectos pedagógicos ya a la vez implementar los correctivos necesarios para que exista un verdadero seguimiento y evaluación de los procesos institucionales.

También el proyecto facilita la participación de los diferentes estamentos y su compromiso con el quehacer pedagógico de la institución.

En los formatos que se realizarán se podrá analizar y valorar los conceptos acerca de la ejecución de este proyecto y comparar las diversas situaciones que se van presentando en la ejecución de los proyectos pedagógicos

### 5.2. Segundo proyecto de intervención

#### 5.2.1. *Nombre*

INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA AURORA PROTAGONISTA DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DEL CARMEN DE VIBORAL GRACIAS A LOS PROYECTOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

#### 5.2.2. *Identificación del problema*

La institución educativa la Aurora, históricamente ha dependido del liderazgo de la comunidad y del vaivén de las conveniencias políticas de la mostrando la capacidad de liderazgo y de gestión de la institución, para

impulsar el desarrollo de la comunidad y no solo del plantel educativo.

Los y las jóvenes egresados y egresadas, se constituyen en una herramienta importante, para ir promocionando la institución educativa como transformadora del entorno. Cada exalumno, lleva implícita la filosofía institucional, la vocación de servicio, el deseo de superación y profesionalismo.

Los estudiantes tienen que entender que el futuro propio y el de su comunidad, el mejoramiento de la calidad de vida, el incremento de oportunidades de formación y transformación de su comunidad, son aspectos que están fuertemente ligados al empoderamiento que hoy se gestó desde cada uno de ellos, atendiendo de la mejor manera las propuestas y planteamientos que la institución les ofrece.

Cada estudiante que logre ingresar a la universidad y regresar a poner su conocimiento al servicio de la gente y de la tierra que le vio crecer, con una mentalidad diferente a la manifiesta en las clases dirigentes actuales, irá obligando a los siguientes a tomar una nueva forma de asumir la vida pública y el servicio.

La institución educativa ha de ser en todo momento propositiva, dialogante, abierta a la discusión, pero con metas muy claras sobre el tipo de formación para los jóvenes, que se han de perfilar como futuros gerentes de la cosa política y social, que tan mal se ha manejado en todo el país y la Aurora no es una excepción, pero desea serlo.

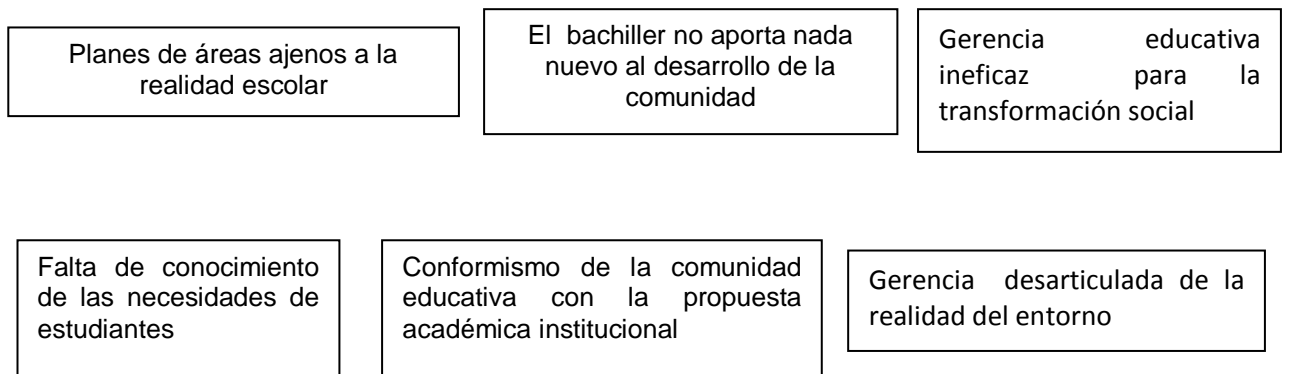
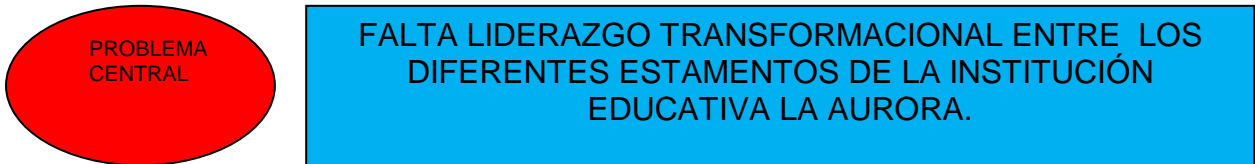
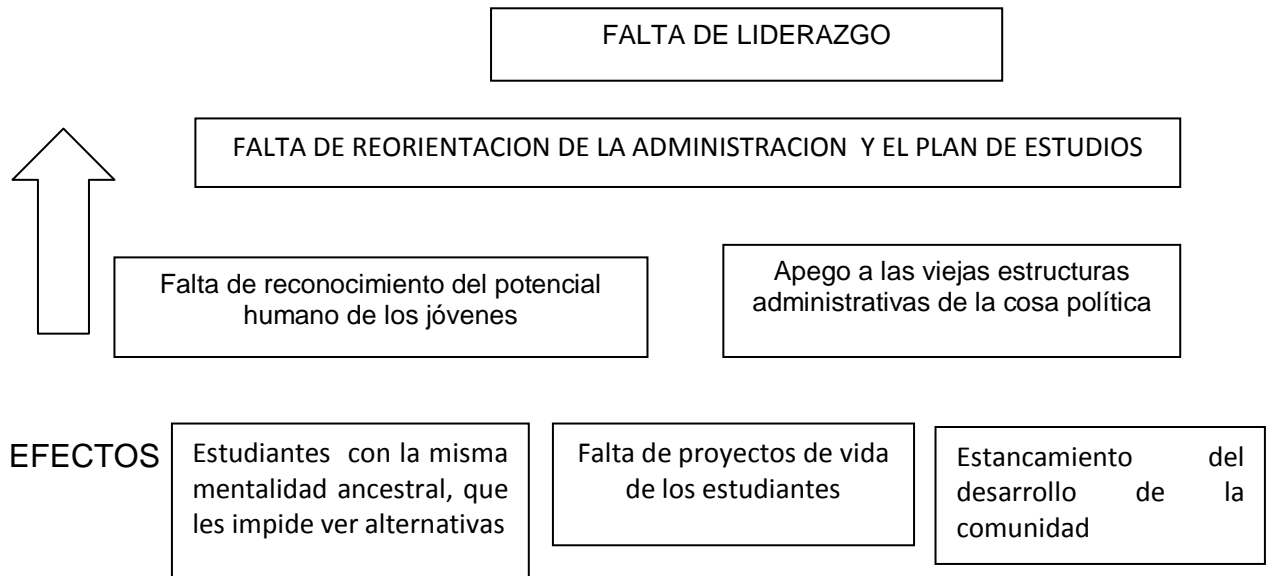
Es por eso que se plantea un proyecto de liderazgo para formar liderazgo estudiantil en las decisiones de la región que no han suplido en cientos de décadas las necesidades reales de la comunidad.

Le apuntamos a este proyecto, con férrea decisión y conscientes que de

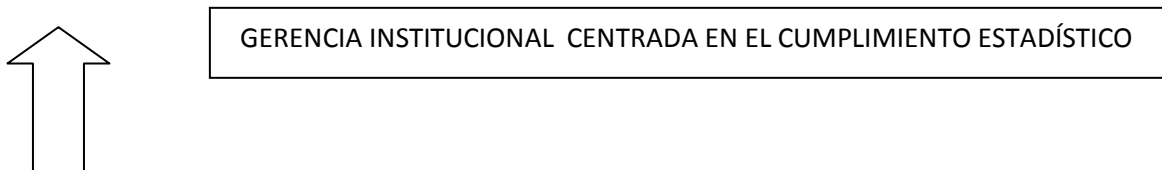
nuestra responsabilidad social, dependen en suma el progreso de los habitantes y de las familias del municipio de Carmen de Viboral pues, si nos quedáramos inermes ante la situación que nos toca presenciar a diario, en pocos días nuestros estudiantes, contagiados del sin sabor de la vida, irradiado por los egresados de los años anteriores, que llevan marcados a sus rostros un legado de dependencia, de vasallaje, sin sueños ni ilusiones, continuarían aumentando la lista de los “hombres problemas de las calles de las grandes ciudades, o de los pobres y explotados de los campos”.



### 5.2.3. Árbol de problemas



### CAUSAS



#### *5.2.4. Justificación*

El proyecto de liderazgo transformacional, “Liderando mi propio desarrollo y la transformación de mi comunidad” procura generar una revolución académica en la que los estudiantes de la Aurora, se reconozcan como los directos responsables de la transformación o de la reconstrucción de la sociedad que queremos, en la que prevalecen el liderazgo, el altruismo, la laboriosidad, la honradez y el sentido de pertenencia como el recurso de mayor valor para cambiar la concepción político-administrativa de los líderes de hoy.

Estamos convencidos de que los jóvenes necesitan ir a la universidad, recibir una formación integral, no sólo en la academia, sino también en lo personal, en la conciencia social y en liderazgo transformacional, de tal manera que cuando terminen su profesionalización, quieran regresar a su entorno a proponer los cambios y transformaciones propias de la justicia y la equidad, que ellos nunca pudieron vivir en su vida de infantes.

Si los jóvenes no son formados adecuadamente, muy seguramente, se desviarán y el círculo vicioso de la violencia, el odio y la corrupción, seguirá una ruta interminable e indeseable, en una nación cada vez más desvencijada por el accionar de todo despropósito.

Nuestros estudiantes deberán tener claro que estudiar si paga, que ser profesionales, ser honestos, ser justos con sus semejantes, sí vale la pena, que es más avisado el honrado y honesto que el deshonesto y ladrón de su propia comunidad; que se hace mejor patria desde las aulas y la administración decente que desde el impulso de la guerra y el patrocinio de la violencia. Si realmente estamos y vivimos en la sociedad del conocimiento, que este se haga sentir,

dándole el verdadero valor a todo lo sano, lo justo, lo honesto, lo de buen nombre. Porque está probado que delinquir no paga.

Compartimos con Bernard M. Bass (1985), la idea de que el porcentaje de si se es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre el seguidores, en tanto que, entre los seguidores de este líder se siente confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del estado de aletargamiento y pasividad en el que vivieron los de su comunidad por décadas y por el contrario busca a toda costa modificar el medio que lo rodea.

#### *5.2.5. Objetivos*

##### *5.2.5.1. General*

Promover el liderazgo transformacional entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa la aurora.

##### *5.2.5.2. Específicos*

5.2.5.2.1. Actualizar la misión y la visión de la I.E la Aurora de Acuerdo a las Teorías y prácticas de gestión educativa innovadora enmarcadas en el contexto de una sociedad globalizada.

5.2.5.2.2. Reajustar el proyecto Educativo Institucional de de la I.E la Aurora resaltando las áreas de gestión y formación de líderes.

### *5.2.6. Descripción de las categorías teóricas*

El proyecto está sustentado en teorías valiosas y diversas, que fortalecen el espíritu del líder, lo mantienen con los pies en la tierra y con la mente puesta en las metas trazadas para el bien común. De las teorías existentes, citaremos aspectos relevantes de algunas de ellas:

#### *5.2.6.1. GRID Administrativo*

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID<sup>13</sup> administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

---

<sup>13</sup> El término *grid* se refiere a una infraestructura que permite la integración y el uso colectivo de [ordenadores](#) de alto rendimiento, [redes](#) y [bases de datos](#) que son propiedad y están administrados por diferentes instituciones.



El GRID no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".<sup>14</sup>

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Esta teoría ofrece al proyecto de liderazgo elementos muy importantes, ya que se enfoca en el pensamiento del líder. En segundo lugar, la matriz, nos permite mantener la ruta de y hacia la calidad, porque está poniendo de manifiesto otras formas de liderazgo poco aplicables al entorno de la Aurora.

El estilo 9.9 de la teoría de Blake y Mouton, se apoya en logros de calidad. Explica, que las personas trabajan juntas, para lograr los mejores resultados. Este estilo afirma que las personas están dispuestas a medir sus logros con los estándares más altos posibles. El estilo 9.9, de la teoría de Blake y Mouton, nos propone implícitamente un liderazgo compartido y un trabajo colaborativo, bien importante, porque se trata es de formar líderes para que se comprometan y

---

<sup>14</sup>Confrontar Artículo "El grid gerencial" de la Universidad tecnológica del Salvador. <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo%201.pdf>

respondan a las necesidades y expectativas de progreso de la comunidad.

Conscientes de que pueden y deben ser relevados por los nuevos talentos que el medio, en este caso la Institución educativa, vaya formando.<sup>15</sup>

Este estilo de liderazgo en el que se le da la mayor importancia a la persona, es el que necesitamos fomentar en la institución la Aurora. Mal haría la institución en seguir alimentando las políticas de rapiña y esclavitud disimulada que viene gestándose en el país con las contrataciones a través de terceros, que se enriquecen ilegalmente ante la vista gorda del estado.

#### 5.2.6.2. *Liderazgo centrado en principios*

Tomado de: COVEY Stephen. “El Liderazgo centrado en principios” Edit.

Paidós.

Barcelona 1995.

Este fragmento del texto, que la universidad reprodujo con fines académicos, nos ofrece elementos importantísimos como los cuatro niveles de liderazgo: el personal, interpersonal, gerencial y organizacional.

En esta parte del texto se fundamenta el principio de la intencionalidad institucional, cuando propone que los estudiantes aprendan a ser líder de sí mismos, antes de procurar serlo de los demás. Pero a la vez, al alcanzar el primer nivel de liderazgo, deberán probarse en los niveles subsiguientes.

---

<sup>15</sup> Confrontar artículo “[Blake y Mouton, Rejilla o Grid Gerencial](http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/blake-y-mouton-rejilla-o-grid-gerencial.html)”

<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/blake-y-mouton-rejilla-o-grid-gerencial.html>

Además de lo expuesto en el numeral anterior, resaltamos las características de los líderes centrados en principios, tomadas del COVEY Stephen . “El Liderazgo centrado en principios” Edit. Paidós. Barcelona 1995.

- a). Aprenden continuamente
- b). Tienen vocación por servir
- c). Irradian energía positiva
- d). Dirigen sus vidas de forma equilibrada
- e). Ven la vida como una aventura
- f). Son sinérgicos.
- g). Se ejercitan para la autorrenovación

En estas características encontramos un aporte valiosísimo que nos demuestra, que la utopía de formar seres humanos distintos no ha estado solamente en nuestras mentes y que nos dará igual que a aquellos resultados satisfactorios.

El estudiante líder que pretendemos formar, deberá tener un espíritu abierto a la ciencia, a la tecnología y a las novedades del mundo actual, cambiante y competitivo, necesariamente ha de ser una persona que ame su comunidad y que desee poner lo mejor de sí al servicio y beneficio de los demás. Su formación y vocación, le permitirán organizarse y trabajar siempre con un propósito, por lo que será una persona que propone continuamente a su gente, que los motiva y los estimula para avanzar hacia el logro de los objetivos propuestos. Su sentido de pertenencia y tolerancia, le permitirán mantener excelentes relaciones con las



personas que lo rodean; sus semejantes, aquellos que trabajan juntamente para el mejoramiento personal, colectivo y social.

Pero hay una característica fundamental que no puede faltar en el líder. Se trata de su fortaleza espiritual. El ser espiritual, le ayuda al líder a entender a los demás, así como a autoevaluarse y regularse en su vida laboral y en su vida personal.

La espiritualidad en un hombre, le hace estar consciente de sus fortalezas y de sus debilidades. Le permite estar por encima sin sentirse más, sino porque los demás lo exaltan, lo reconocen, lo valoran. Es vital la espiritualidad para poder reconocer los errores propios y valores de los demás, para poder saber cuando pedir perdón y cuando exhortar. La espiritualidad es el punto de equilibrio, que le da valor agregado al poder, al conocimiento y a la empatía. Es una cualidad que amarra la integralidad del ser humano y hace que los otros lo vean como parte de ellos.

Necesariamente nos tendremos que apoyar en el texto: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, del escritor Stephen R. Covey, autor también de “El liderazgo Centrado en principios”, por cuanto estos dos temas están estrechamente ligados entre sí y al propósito que nos ocupa.

### *1. Modelo camino --- meta*

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar

a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- a). El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- b). El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- c). El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- d). El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

## *2. Liderazgo transformador*

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus

propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en si, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- a). Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- b). Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- c). Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización

#### *5.2.7. Etapas y actividades*

Primera etapa: Construcción, presentación y aprobación del proyecto

Segunda etapa: Socialización del proyecto ante la comunidad educativa de la Aurora (Consejo Directivo, Consejo Académico, profesores, padres de familia y estudiantes de 10 y once)

Tercera etapa: Organización del plan de área de Emprendimiento, con temáticas propias del proyecto y atinentes al logro del objetivo de éste para la institución

Cuarta etapa: Organización y aplicación de una encuesta, para el reconocimiento de áreas personales y comunitarias que necesitan ser lideradas.

Quinta etapa: Organización de un proyecto de intervención comunitaria por grupos de estudiantes

#### *5.2.8. Etapas y actividades en el tiempo*

La primera etapa se llevará a cabo durante los meses Julio y agosto, como parte del trabajo del módulo 4.

Las actividades a desarrollar son: la construcción del proyecto, el envío, la revisión y corrección acorde con las observaciones.

La segunda etapa se planeará una vez sea aprobado el proyecto por parte del Docente Jhon Jorge Santafe Zapata, docente de la Universidad Católica de Manizales y tutor de la especialización "Gerencia educativa"

Esta etapa consiste en dar a conocer el proyecto a cada uno de los entes de la comunidad educativa, y recibir de cada uno de ellos, sugerencias y recomendaciones al respecto. La metodología para la socialización es la siguiente: el equipo "Visión Futuro" da a conocer todo el proyecto al equipo de docentes. Se organizan equipos de docentes a quienes una vez documentados sobre el proyecto, se les asigna la responsabilidad de darlo a conocer a uno de los entes restantes (padres de familia, estudiantes de décimo y once). La señora rectora es la encargada de pasar la información al consejo directivo.

En la tercera etapa se procura amarrar el proyecto al área de emprendimiento, por la afinidad temática que puede permitir una transversalización perfecta para el caso. Esta acción es vital, porque garantiza la vigencia del proyecto en el tiempo, hasta que la misma comunidad lo considere o hasta el tiempo que previamente se haya estipulado en la planeación estratégica de trabajo interno. Se estima que esta etapa debe concluirse en el primer trimestre del año 2012.

La cuarta etapa debe llevarse a cabo de manera simultánea al desarrollo académico del plan de estudios. Es una etapa de diagnóstico, en la que se procura detectar falencias y fortalezas en los estudiantes de 10y 11, que permitan orientarlos para un liderazgo efectivo. Las falencias pueden modificar significativamente las temáticas planteadas en principio. La otra parte de esta etapa, es identificar áreas de la comunidad, que anden como ruedas sueltas, en las que los estudiantes, por medio de un proyecto de intervención, pueden hacer un primer intento de liderazgo comunitario o social.

La quinta etapa es la construcción de un proyecto de intervención, en equipos, con los estudiantes de once. El proyecto procura liderar una acción de beneficio comunitario e incluso institucional.

#### *5.2.9. Productos del proyecto*

- a). Capacitación del 100% de los docentes de la Institución Educativa la Aurora, en liderazgo transformacional.
- b). Capacitación del 100% de los padres de familia, en dos etapas de 50 y 50, acerca de liderazgo transformacional.
- c). Institucionalización del proyecto de liderazgo, como parte de la asignatura Emprendimiento, para los grados 10 y 11.

- d). Capacitación del 100% de los estudiantes de 10 y 11 en liderazgo transformacional
- e). Construcción y ejecución de proyectos de intervención a problemas comunitarios y/o institucionales por parte de los estudiantes de 11.

#### *5.2.10. Beneficiarios del proyecto*

Los beneficiarios primarios del proyecto de liderazgo transformacional son los docentes y directivos docentes de la institución La Aurora del Municipio de El Carmen de Viboral.

En segundo lugar de beneficiarán los estudiantes de décimo y once. En tercer lugar se beneficia la comunidad, al ejecutarse los diversos proyectos de intervención por parte de los estudiantes de once grado.

Pero el mayor beneficio lo recibe la Institución misma, apropiarse del liderazgo de la solución de sus propios problemas, poniendo a prueba sus propias potencialidades humanas.

#### *5.2.11. Impacto del proyecto*

La institución educativa La Aurora del municipio El Carmen de Viboral, una vez ejecutado el proyecto en su totalidad - cuando los estudiantes de once del año 2013 hayan construido en equipos un proyecto de intervención de un problema concreto de su comunidad y estén en el camino de la ejecución- deberá haber entendido el papel protagónico para impulsar el desarrollo real y efectivo de la comunidad en la cual está ubicada. Este papel protagónico se traduce en el empoderamiento de los docentes y directivos, de su labor educativa más allá de

los muros que demarcan los límites de la institución. Una labor que está contextualizada con las soluciones a las necesidades de sus estudiantes y no tan sólo en el desarrollo de un plan de estudios técnico, pero ajeno a la realidad local, regional y mundial.

La segunda fase del impacto se traduce en la transformación del pensamiento de los estudiantes respecto de las metas para la vida. Que se reconozcan como parte vital para la transformación de sus propias vidas, de su entorno familiar, laboral y social. Que entiendan que las metas que tienen son posibles sí y solo sí, se acogen a las propuestas de la institución educativa como empresa que está consciente de su papel poderoso para transformar positivamente el mundo.

La tercera fase del impacto, es la confianza de la comunidad en el trabajo formador y forjador de nuevos liderazgos, realizado en la institución, aquella que nació como una escuelita veredal, a punta de esfuerzos y luchas de sus propios ancestros y en contra muchas veces de las administraciones municipales. Esta misma institución que hoy se perfila como una empresa sin más ánimo que el de sacar adelante la niñez y juventud, con un concepto de justicia y administración de la cosa pública ajustados a la fe y al respeto por la persona, como quiera que se identifica como el prójimo, al que debe tratarse con amor, como Dios manda. “Porque para los jóvenes de la Aurora, de hoy y de mañana, la fuerza de la fe y el conocimiento, amarrado a los propósitos de vida, serán el motor de revolución social. Un ¡no! Rotundo a la guerra, a la violencia y a la corrupción, que empobrece y enriquece ilícitamente a unos y otros”

Por una nueva generación de jóvenes que cambiaron la forma de pensar y se comprometen con la transformación de su entorno.

### *5.2.12. Relación del proyecto con otras iniciativas*

Dentro de la Institución Educativa Rural La Aurora se vienen gestando varias iniciativas a través de los proyectos pedagógicos transversales para fortalecer la convivencia institucional y la formación integral de nuestros estudiantes desde la dimensión espiritual, física, psicológica, académica entre otras.

Este proyecto de liderazgo transformacional es un aporte inmenso para este ideal de formación integral, pues fortalece en cada uno de los estamentos de la comunidad educativa la conciencia de la importancia del trabajo en equipo, de recuperar ese liderazgo que impulsa y jalona el desarrollo de los procesos institucionales.

### *5.2.13. Resumen*

Desde la creación de la primera institución que atendía la básica primaria, la intención ha estado centrada en el desarrollo de unos planes de estudios acordes con las exigencias del ministerio de Educación y de la normatividad vigente.

Los continuos cambios de ruta, sin rumbo fijo conocido, han mantenido a la institución haciendo de todo, pero desatendiendo la necesidad real y efectiva de formación de niños, niñas, y jóvenes, que pueden afrontar y enfrentar el mundo con posibilidades de éxito. La escuela se ha dedicado a la formación de personas para la pobreza y el servilismo y de estas esferas salen a engrosar los diversos grupos al margen de la ley, que escogieron el camino incorrecto para avanzar hacia la transformación. Salieron de una forma de explotación para llegar a otra, mucho más obtusa y beligerante.

Los que han tenido el privilegio, la osadía o la oportunidad de convertirse en



administradores de la cosa pública, invadidos y tentados por los gajes del oficio, se han olvidado una y otra vez del pueblo, que es quien tiene el poder para elegir, pero que no ha ejercido el poder para controlar y para revocar.

La idea es que la institución vea en sus estudiantes la materia prima para la transformación social, partiendo de la propia transformación del estudiante y de la familia. Tarea difícil, pero correcta y no imposible.

Le apuntamos a la transformación con el poder de la fe y el conocimiento o nos dejamos llevar por el vaivén de las olas de la violencia, el despropósito y corrupción, características del país. No podemos seguir premiando “al malo”, para que abandone la delincuencia y para el muchacho “sano” entienda que debe volverse “malo” para que el estado fije en él los ojos para darle de baja o para ofrecerle un programa de reinserción y rehabilitación, con las probabilidades de fracaso que ya conocemos en este país, porque son “cortinas de humo” para un gobierno de turno y no una política seria de estado.

Al ser un proyecto a implementarse en la Institución La Aurora, los primeros beneficiados serán sus estudiantes, pero realmente quien resultará ganando será el país entero. Fue de Galilea, un pueblo del que no había salido ningún famoso, de donde salió el más famoso y poderoso de todos los líderes habidos y por haber. La transformación de Colombia ha de salir de la empresa escuela, de la institución La Aurora. ¿No es acaso uno los significados de Aurora, la esperanza, el nuevo amanecer?

Inicialmente basta con ponerle ganas al interior de la institución, para incluir como un baluarte académico el desarrollo de un proyecto de generación de líderes que se transforman y transforman su entorno.

Los directos responsables de la ejecución del proyecto de liderazgo, serán los

docentes, luego la responsabilidad se va compartiendo con los estudiantes, luego con los padres de familia, hasta lograr un liderazgo de toda una comunidad, que será parte de la cultura y del diario vivir.

El proyecto tiene carácter temporal, como proyecto, sus efectos deberán permanecer en el tiempo.

Los frutos de la primera etapa se verán a finales de 2013. Dependerá del gerente que para esa época tenga la institución. Por el momento se trata de dejar capacidad instalada, la cual consiste en la socialización del proyecto a nivel de docentes, estudiantes y padres de familia de la Aurora.

Parte de la efectividad del proyecto depende de la inserción o no en el plan de estudios, amarrado a Emprendimiento de 10 y 11.

#### *5.2.14. Presupuesto*

1. Recursos Humanos: Administración institucional, docentes, estudiantes y padres de familia.

Asesores profesionales en determinadas áreas, que aporte el municipio o las diversas entidades de la municipalidad.

Requiere de los 24 docentes y los estudiantes de 10 y 11 y sus acudientes o padres de familia

2. Recursos Operacionales: se requieren los planes de estudios relacionados con el liderazgo.

Textos sobre liderazgo transformacional, como los del escritor Covey. Uso del internet y de todo el recurso tecnológico existente en el medio

3. Recursos de Infraestructura: la planta física institucional, los espacios físicos de la comunidad.

#### *5.2.15. Fuentes de financiamiento*

La financiación del proyecto en principio se desarrolla con los recursos institucionales. Es por ello que se requiere la inserción en el plan de estudios y en el PEI.

Los padres de familia como copartícipes de la formación de sus hijos, deberán sufragar en su momento los costos propios de la educación, que la ley le asigna como responsabilidad.

#### *5.2.16. Responsable y seguimiento*

La responsabilidad inicial es del equipo Visión Futuro, integrado por los estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales: Barbarita Gómez Echeverri, Jorge Restrepo y Elkin Velásquez Hurtado.

Después de la etapa de socialización del proyecto, en la institución educativa la Aurora, la responsabilidad se delega a la rectora de la institución, Barbarita y en cada uno de los docentes de la institución, con particularidad especial para los que trabajan con los estudiantes de 10 y 11. Pero más específicamente el o la docente de emprendimiento en dichos grados

5.2.17. Marco lógico

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA AURORA PROTAGONISTA DEL  
DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DE EL CARMEN DE VIBORAL

<b>JERARQUÍA</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN</b></p> <p>Mejoramiento del liderazgo transformacional entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa la aurora.</p>				
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>En el año 2015 los actores Educativos de la I.E. la Aurora, ejercen un estilo de liderazgo</p>	<p>90% de las directivas I.E. la Aurora, ejerce un alto</p>	<p>90% de los actores educativos I.E. la Aurora, está comprometido en mejorar el</p>	<p>Acreditación de la secretaría de educación.</p>	<p>- Políticas de la secretaría de Educación municipal promueven el liderazgo</p>

transformacional.	liderazgo transformacional institucional .	nivel de liderazgo transformacional institucional.		transformacional
<b>RESULTADOS</b> Vinculación de la comunidad educativa de la I.E. la Aurora a procesos de mejoramiento en el liderazgo transformacional.	90% órganos del gobierno escolar I.E. la Aurora, comparten estrategias de liderazgo transformacional institucional .	90% de los órganos del Gobierno escolar comparten estrategias de liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa.	-- Autoridades educativas supervisan y asesoran procesos de mejoramiento a la calidad.	- Autoridades educativas comprometidas con el programa.
Directivas y docentes han mejorado su perfil innovador con liderazgo transformacional.	90% directivos y docentes muestran un perfil	90% de directivos y docentes muestran un perfil innovador	-- Autoridades educativas comprometidas con la difusión y la articulación	- La secretaría de Educación se vincula apoyan con dotación, y financiación.

	innovador en liderazgo educativo.	en liderazgo transformacional .	a procesos de mejoramiento transformacion al.	
Docentes y estudiantes egresados formados en gerencia.	90% de docentes y estudiantes egresados muestran capacidades en liderazgos educativos.	90% de docentes y estudiantes egresados muestran capacidades en liderazgos educativos.	Plan curricular de la institución articulado a políticas de mejoramiento en liderazgo transformacion al.	Especialistas en educación comprometidos en la potencialización de la estrategia en los demás establecimientos del municipio.
Comunidad educativa formada en competencias comunicativas y relaciones interpersonales.	90% de los participantes del gobierno escolar han mejorado las competencias comunicativas	90% de los participantes del gobierno escolar han mejorado competencias comunicativas y de relaciones interpersonales.	-- Autoridades educativas comprometidas en vigilancia y supervisión.	- Autoridades educativas vinculadas y comprometidas en el proyecto de Liderazgo transformacional...

	vas y de relaciones interpersonales.			
ACTIVIDADES – TAREAS - Capacitación de directivos y docentes en liderazgo transformacional.	2 jornadas de capacitación en liderazgo transformacional.	Visita a los establecimientos educativos para la promoción del proyecto.	Secretaría de Educación acompaña y promueve la articulación al plan municipal...	Secretaría de Educación promueve el programa.
- Campaña de propuesta curricular.	Primera Convocatoria rectores y directores para socializar la propuesta.	Primera convocatoria a directores para socializar la propuesta.	Profesionales universitarios	Secretaría de educación promueve la campaña.

### 5.2.18. Evaluación

Como quiera que la intensidad horaria de emprendimiento es poca para el la ejecución del proyecto, se organizará un grupo de apoyo, que se reunirá cada mes, para revisar los avances temáticos y actitudinales de los estudiantes de 10 y

11 respecto de los propósitos del proyecto y de la asimilación y empoderamiento que han venido teniendo del mismo.

Este grupo también irá recogiendo las inquietudes de los docentes y de la comunidad al respecto, para ir haciendo los ajustes pertinentes.

El grupo deberá estar integrado por el docente del área, un docente de una de las áreas transversalizadas con emprendimiento o de mayor afinidad con ella, la rectora de la institución, un representante de los estudiantes y un padre de familia. En todo caso la institución misma, podrá decidir en relación a la propuesta de este grupo de apoyo.

Con el propósito de tener evidencias se levantará actas de cada encuentro del grupo de apoyo.

Este grupo, podrá elaborar formatos sencillos, para conocer las impresiones y valoraciones que se tienen del proyecto. Esta especie de encuesta puede programarse semestralmente, para ir haciendo cuadros comparativos de los avances o dificultades.



## 6. MARCO LÓGICO GENERAL

	Resumen narrativo	Indicadores objetiva/ verificables	Medios de verificación	Suposiciones importantes
Objetivo general	Mejorar los procesos organizacionales mediante el establecimiento de estrategias de registro, seguimiento, evaluación y control de los componentes administrativos y pedagógicos.	Disponibilidad gerencial del 100% para jalonar los procesos  Diagnóstico del talento humano  100% de gestiones organizadas  Garantía de insumos para el registro, control y evaluación de procesos	libros para llevar las actas  documentos de apoyo para las producciones  Planes de áreas existentes  Plan operativo institucional acorde con las metas	Todo el personal administrativo y docente, caminando hacia un mismo propósito

<p>Objetivo específico</p>	<p>Implementar estrategias de registro, seguimiento, control y evaluación de los procesos institucionales</p>	<p>Talento humano institucional y externo, ubicado estratégicamente</p> <p>Según las acciones</p> <p>Plan de trabajo por gestiones</p> <p>Recontextualización del plan de estudios</p>	<p>Cuadro de competencias y habilidades del personal administrativo y docente.</p> <p>Registros de reuniones y planes diversos</p> <p>Existencia de cronograma por gestiones</p> <p>Existencia de planes de áreas unificados de 1 a 11</p>	<p>Liderazgo administrativo</p> <p>Disponibilidad y empoderamiento de la comunidad educativa</p>
		<p>100% de los planes</p>	<p>Plan de</p>	

Resultados	Plan de estudios Sistema institucional de evaluación, Manual de convivencia y Proyectos de intervención	de áreas Proyectos en ejecución Ajuste de instrumentos a las normas 1098 y 1290	estudios completo Manual de convivencia y SIE ajustados	Mejoramiento de la calidad educativa, de la convivencia y de la evaluación
Actividades	Reuniones periódicas Análisis de documentos Construcción de instrumentos Organización de libros reglamentarios Ajuste de proyectos reglamentarios Construcción del SIE de acuerdo con el 1290 Recontextualización del manual de convivencia con la ley 1098	Mejoramiento del trabajo en equipo Diagnóstico de falencias Trazado de metas a corto plazo	Instrumentos de recolección de información  Planes de acción a corto plazo.	Mejoramiento del ambiente escolar

	Ejecución de proyectos de intervención			
--	----------------------------------------	--	--	--

## 7. EVALUACION

Consideramos conveniente que la evaluación de este proyecto sea realizada por cada uno de los actores que intervienen en el proyecto de forma independiente y luego sea consolidada y sistematizada al finalizar el tiempo de ejecución estipulado para verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas.

En ella deberán participar, principalmente, tres participantes que realizaron la especialización en Gerencia Educativa con la Universidad Católica de Manizales, como compromiso personal de formación.

En la evaluación se pretende medir especialmente, la calidad y organización en la ejecución de las actividades propuestas, nivel de participación y satisfacción de los involucrados con el trabajo realizado, impacto generado en la comunidad y beneficios para la Institución educativa.

## 8. CRONOGRAMA

El cronograma planteado para este proyecto de desarrollo, está enmarcado y definido en principio, en las etapas en el tiempo que establecieron tentativamente en los dos proyectos de intervención. Se dará inicio al proceso ejecutorial como tal, en el mes de septiembre u octubre del año en curso, una vez sea aprobado este proyecto.

Posteriormente en enero del año 2012, se construirá un plan operativo institucional, para un lapso de 5 años aproximadamente, en el cual se incrustarán como acciones prioritarias, la continuidad de la ejecución de los proyectos de desarrollo.

Se procura de todas maneras, que este cronograma general, sea construido con la participación del mayor número posible de miembros de la comunidad educativa, para garantizar la ejecución a lo largo del tiempo previsto para el logro de los objetivos.

## 9. COSTOS Y FINANCIACIÓN

La financiación del proyecto en principio se desarrolla con los recursos institucionales. Es por ello que se requiere la inserción en el plan de estudios y en el PEI.

Los padres de familia como copartícipes de la formación de sus hijos, deberán sufragar en su momento los costos propios de la educación, que la ley le asigna como responsabilidad.

El proyecto será financiado con recursos de fondos de servicios educativos de acuerdo con los parámetros estipulados en la ley.

## 10. CONCLUSIONES

Presentamos una serie de conclusiones generales, como aprendizaje de todo el trabajo el proceso de formación como gerentes educativos.

La institución educativa colombiana tiene el reto más grande de su vida y es transformarse en la empresa educativa, cuyo mayor fortaleza es el talento humano y cuyo propósito es la producción de conocimiento.

El gerente educativo debe ser una persona de mente abierta al cambio, a la actualización permanente, proactivo, sinérgico. Muy comprometido con el desarrollo de su comunidad.

La empresa educativa ha de ser líder en la proposición de desarrollo y de mejoramiento de la calidad de vida de adentro hacia afuera. Partiendo de sus educandos, sus docentes, su comunidad y el mundo entero.

La empresa educativa y el gerente tienen a su alcance las herramientas tecnológicas y de la comunicación, que si bien no son la panacea, si constituyen una fortaleza importante para avanzar hacia las metas. Lo que antes era tedioso y hasta imposible, se acerca cada día más a la realidad de la empresa educativa por medio de las TICS.

La empresa educativa ha de ser una institución que aprende continuamente, que desaprende y reaprende a partir de los errores y dificultades propias y de otras empresas de aquí y del mundo; una empresa que valora el talento humano.



El personal administrativo y docente de la empresa educativa deben encontrar en el trabajo en equipo una oportunidad de mejoramiento continuo a nivel personal, institucional y comunitario.

El cuerpo administrativo y docente de la empresa educativa han de ser los mejores profesionales, han de tener el mayor cúmulo de conocimientos y competencias posibles, pero por sobre todas sus potencialidades, han de saberse y comportarse como seres llenos de espiritualidad, para que haya coherencia entre lo que predicán y lo que aplican y para que puedan ser referentes a imitar por sus estudiantes.

La institución educativa La Aurora de El Carmen de Viboral, fruto del esfuerzo de una comunidad campesina pujante, tiene en estos proyectos, una herramienta para salir del anonimato, crecer como empresa educativa, generar en sus estudiantes un cambio de actitud frente a la vida, frente a sus posibilidades y talentos y sobre todo, para saberse capaces de liderar su propia transformación social sin el uso de la violencia, pero sí con la fuerza y convicción de los argumentos y del conocimiento.

La universidad y sus docentes, tienen hoy mayor responsabilidad social, con el país. Colombia misma, tiene hoy, una muy buena oportunidad para cambiar las viejas y apestosas prácticas de la vida fácil que ofrece la corrupción política, por la vida de la investigación, de la búsqueda de la ciencia, del mejoramiento de la espiritualidad para cambiar las prácticas inocuas de la guerra del centavo por el centavo mismo sin otro fin que el de enriquecerse, sin importar la vida del otro, ni semejante.

ORANDO, ESTUDIANDO Y TRABAJANDO, CUMPLIREMOS LA GRAN COMISION Y HAREMOS DE COLOMBIA EL PARAISO QUE TODOS LOS EXTRANJEROS VEN, PERO QUE LOS PROPIOS IGNORAMOS.

## BIBLIOGRAFIA - WEBGRAFÍA

Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

MONSERRAT, Colomer. *Método de trabajo social, en revista de trabajo social*, No. 55, Barcelona, 1974.

PEÑATE MONTES, Luzardo. *Administración de Instituciones Educativas*. Cooperativa Editorial Magisterio. Santafé de Bogotá

Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL

Tapias Agudelo, Aldemar. *Herramientas para construir competencias evaluativas*.

Versión preliminar del artículo: COLL Cesar y ONRUBIA J. (2002). *Evaluar en una escuela para todos*. Cuadernos de Pedagogía 318, 50-54

[www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml)

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

Revista "La alegría de enseñar". Ministerio de Educación Nacional. No. 39 y 41.

Camacho, Cámara et al. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Extraído el 10 de mayo de 2010 de: [www.preval.org/files/00423.pdf](http://www.preval.org/files/00423.pdf)

*Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Extraído el 10 de mayo de 2010 de: [www.accionsocial.gov.co/documentos/.../ILPES.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/.../ILPES.pdf)

Camacho, H. (2001). El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: CIDEAL. Extraído el 10 de mayo de 2010, de: <http://preval.org/files/00423.pdf>

Ortegón, E; Pacheco, J. F. & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas-CEPAL. Extraído el 10 de mayo de 2010, de: [www.accionsocial.gov.co/documentos/.../ILPES.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/.../ILPES.pdf)

Gómez, M. & Cámara, L. (2003). Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. Madrid: CIDEAL. Extraído el 10 de mayo de 2010, de: [www.accionsocial.gov.co/documentos/.../CIDEAL\\_Orientaciones.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/.../CIDEAL_Orientaciones.pdf)

Ortegren, K. (2005). Un resumen de la teoría que sustenta el método de marco lógico. Asdi. Extraído el 10 de mayo de 2010, de: [www.accionsocial.gov.co/documentos/.../MetodoMarcoLogico.pdf](http://www.accionsocial.gov.co/documentos/.../MetodoMarcoLogico.pdf)

Gestión y desarrollo del conocimiento en la empresa. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: <http://cnx.org/content/m19640/latest/>

Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: [www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/.../86/92](http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/.../86/92)

La gestión del conocimiento: una perspectiva en la gerencia de las organizaciones. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: [bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9\\_2\\_02/aci04201.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm)

Gestión del conocimiento organizacional en educación. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: [bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/.../29.pdf](http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/.../29.pdf)

Herramientas para la gestión por el conocimiento. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/herramientas-gestion-conocimiento.htm>

El capital intelectual en la gestión del conocimiento. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: [gestiondelcambio.cl/.../El\\_capital\\_intelectual\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://gestiondelcambio.cl/.../El_capital_intelectual_en_la_gestion_del_conocimiento.pdf)

Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10\\_5\\_02/aci04502.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm)

Gestión del conocimiento y Complejidad. Extraído el 15 de febrero de 2010 de: <http://coevolucion.net/index.php/component/content/article/139-gestion-del-conocimiento-y-complejidad>.

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) APRENDIZAJE. Tomado de: La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana.

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Tomado de: La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana.

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. Tomado de: La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana.

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) ORGANIZACIONES EMPRENDEDORAS Y PRESCRIPTIVAS. Tomado de: La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana.

SENGE M, PETER . ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE EN EQUIPO. Tomado de: La quinta disciplina en la práctica. Barcelona:

Garnica. 1995.

SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992). DIRECCIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE COLECTIVO. Tomado de: La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana.

APRENDIENDO SOBRE EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL de: Ricardo Sotaquirá G. UNAB, Colombia; ULA, Venezuela y Lilia Nayibe Gélvez P. Universidad del Valle, Colombia.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Tomado de : GABRIELA CHARNES C.: Psicóloga, Universidad de Chile, Diplomado en Especialización en Capacitación y Desarrollo, Universidad de Santiago, Asesora y Consultora en Organizaciones Educativas y de Salud, Investigadora en Temas de Aprendizaje Organizacional, Asesora de contenido en Programas de Gestión de Recursos Humanos de Organización Panamericana de la Salud (OPS).

GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL , documento elaborado por D/Oscar de Jesús Quintero Ochoa).

## ANEXOS

### Anexo 1

Pauta de la entrevista:

Mediante charlas y talleres efectuados en las instalaciones de la Institución Educativa se realizó la siguiente entrevista, teniendo como tema la planeación, ejecución y evaluación de los procesos organizacionales de la Institución Educativa.

Fueron citados 3 padres de familia, 8 alumnos cada uno de los grupos y grados existentes, los directores de grupo y directivos docentes, los cuales a través de preguntas abiertas emitieron sus conceptos y opiniones, entre los cuales mencionaron:

- a) ¿Cuáles procesos de los que se llevan en la Institución conocen?
- b) ¿Consideran interesantes dichos procesos y por qué?
- c) ¿Qué se tuvo en cuenta al momento de planear dichos procesos?
- d) ¿Qué metodología se emplea en la ejecución y evaluación de los procesos planeados?

## OBSERVACION DIRECTA

En la observación directa se emplearon diferentes eventos realizados en la Institución como celebración de actos culturales, litúrgicos, cívicos, recreativos y el trabajo en el aula, en reunión de padres de familia en los diferentes concejos o la asistencia a la entrega del informe académico entre otros. Por consiguiente la actitud de los diferentes estamentos en cada una de las actividades ya mencionadas fue un factor determinante en el análisis cualitativo del objeto en investigación.

Anexo 2

ARBOL DE PROBLEMAS

