

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN
EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES**

**MARTHA CECILIA NIETO GIRALDO
MARIA SORANY OSPINA HOYOS
MARIA YORMEN VANEGAS GÓMEZ
JHON ALDERY ZULUAGA AGUDELO**

MANIZALES

2012

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN
EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES
Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialistas en
Gerencia Educativa**

**Martha Cecilia Nieto Giraldo
María Sorany Ospina Hoyos.
María Yormen Vanegas Gómez.
Jhon Aldery Zuluaga Agudelo.**

**Tutora:
Especialista Liliana Patiño Espinosa**

**Manizales
2012**

Nota de Aceptación

Firma del Tutor

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, que nos dio el don de la sabiduría y el conocimiento para la realización de este trabajo de investigación.

A nuestros familiares y amigos que nos ofrecieron toda su paciencia y valiosa ayuda.

A nuestras familias que siempre han apoyado nuestros proyectos para vernos crecer intelectualmente y participar solidariamente en la transformación de nuestra sociedad.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES, por su acogida y acompañamiento durante este proceso de formación humana y académica.

A la docente LILIANA PATIÑO ESPINOSA, tutora durante la especialización, por su atención, colaboración y responsabilidad al orientarnos para finalizar con éxito la Especialización en Gerencia Educativa; facilitándonos el camino para promovernos como profesionales en el quehacer gerencial y pedagógico de nuestras instituciones educativas.

Al rector de la Escuela Normal Superior de Manizales por su valiosa colaboración.

Agradecemos de manera especial a la comunidad educativa y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de esta investigación.

CONTENIDO

	pp.
RAE	11
INTRODUCCIÓN	13
DESCRIPCIÓN GENERAL	15
Descripción de la Organización	16
Antecedentes	17
Análisis Situacional	24
REFERENTES	75
Referente Contextual	75
Referente Teórico	77
<i>Calidad en la educación, un factor esencial para la gestión escolar</i>	77
<i>Las instituciones educativas en mejoramiento continuo. Desde la eficacia hacia la mejora de la escuela</i>	83
<i>La gestión educativa y enfoques gerenciales</i>	93
<i>Escuela y familia, una fórmula para la formación humana</i>	98
<i>La transversalización como estrategia pedagógica</i>	101
MARCO LEGAL	106
Ley 1098 de noviembre 08 de 2008, por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia	111
Constitución Política de la República de Colombia de 1991	113
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	114
Formulación del Problema	117

JUSTIFICACION	118
OBJETIVOS	120
Objetivo General	120
Objetivos Específicos	120
PROYECTOS DE INTERVENCIÓN	121
Proyecto de Intervención 1. Área Gestión Pedagógica	121
Proyecto de Intervención 2. Gestión Teleológica	132
Proyecto de Intervención 3. Área Gestión Administrativa y Financiera	144
Proyecto de Intervención 4. Área de Gestión Comunitaria	155
CONCLUSIONES	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
ANEXOS	168

LISTA DE TABLAS

	pp.
Tabla 1. Diagnóstico para determinar efectividad y calidad escolar desde la gerencia de procesos	25
Tabla 2. Diagnostico para evaluar una escuela efectiva. Consolidado respuesta de docentes	30
Tabla 3. Diagnóstico para determinar efectividad y calidad escolar desde la gerencia de procesos	38
Tabla 4. Análisis de la gestión teleológica desde autoevaluación institucional	45
Tabla 5. Análisis de la efectividad escolar desde la gestión de procesos	49
Tabla 6. Análisis de gestión pedagógica desde autoevaluación institucional	54
Tabla 7. Análisis de la efectividad escolar desde la gestión de procesos	57
Tabla 8. Análisis de gestión comunitaria desde autoevaluación institucional	63
Tabla 9. Análisis de la efectividad escolar desde la gestión de procesos	66
Tabla 10. Análisis de la gestión administrativa desde la autoevaluación Institucional	72
Tabla 11. Número de estudiantes por barrio que ingresan a la institución educativa	75

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1. Diagnóstico Maestros	36
Gráfico 2. Análisis de la información autoevaluación. Gestión teleológica	44
Gráfico 3: Matriz de Vester Gestión Teleológica	47
Gráfico 4. Análisis de la información autoevaluación. Gestión pedagógica	53
Gráfico 5. Matriz de Vester. Gestión pedagógica	55
Gráfico 6. Análisis de la información autoevaluación. Gestión comunitaria	62
Gráfico 7: Matriz de Vester Gestión Comunitaria	64
Gráfico 8: Análisis de la información autoevaluación. Gestión administrativa	71
Gráfico 9. Matriz de Vester Gestión Administrativa	73

LISTA DE ANEXOS

	pp.
Anexo 1. Acta de registro de la actividad con maestros sobre temas de enseñanza obligatoria	168
Anexo 2. Ejemplo de matriz pedagógica	171
Anexo 3. Documento del marco conceptual sobre hilos conductores y competencias	173
Anexo 4. Documento del marco conceptual sobre hilos conductores y competencias	175
Anexo 5. Matriz pedagógica	193

RAE

DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA

TIPO DE DOCUMENTO: Trabajo de grado

TIPO DE IMPRESIÓN: Digital Arial 12

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringido

ACCESO AL DOCUMENTO: Centro Institucional de Educación Abierta y a Distancia y Rectoría Escuela Normal Superior de Manizales

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Universidad Católica de Manizales

ÁREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educativa

TÍTULO: Fortalecimiento de la Calidad en los Procesos de Gestión en la Escuela Normal Superior de Manizales

AUTORES:

Martha Cecilia Nieto Giraldo

María Sorany Ospina Hoyos

María Yormen Vanegas Gómez

John Aldery Zuluaga Agudelo

ASESOR: Especialista Liliana Patiño Espinosa

LUGAR Y FECHA: Manizales, 9 de Marzo de 2012

PALABRAS CLAVES: Calidad, Gerencia, Gestiones, Plan de Estudios, Temas de enseñanza Obligatoria, Escuela familiar, Responsabilidad ambiental, Metas, Horizontes Institucional, Educación, Pedagogía, Modelo Pedagógico.

RESUMEN

El presente trabajo fue planeado y desarrollado en la Escuela Normal Superior de Manizales, con estudiantes, maestros y padres de familia durante el primero y segundo semestre del año 2011.

A través de la investigación diagnóstica se analizaron procesos gerenciales y pedagógicos; en la Gestión Directiva: el Horizonte institucional desde las metas y escenarios para el 2015; en la Gestión Académica, el Plan de Estudios y su pertinencia de acuerdo al marco legal de las Normales; en la Gestión comunitaria, se analizan los mecanismos de participación de los padres de familia y la corresponsabilidad en la formación de sus hijos y en la gestión administrativa los ambientes de trabajo escolar, a partir de la responsabilidad ambiental y sentido de pertenencia institucional.

Obteniéndose como resultado la necesidad de intervenir todas las áreas de gestión en algunos subprocesos, se hace un análisis profundo desde la autoevaluación, el marco legal, el sistema de gestión de calidad y se describen los principales postulados de autores con tendencia a la alta gerencia y modelos de gestión escolar; además se presenta cuatro proyectos de intervención para que la comunidad educativa en general y el equipo directivo continúen con el mejoramiento continuo que es principio y valoración de ésta institución.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión y gerencia educativa están o han sido concebidos con el propósito de desarrollar capacidades para promover procesos de cambio cultural y educativo; de tal manera que se expandan en un futuro inmediato, en el corto y en el largo plazo, para definitivamente, cambiar las prácticas pedagógicas y las visiones de la organización escolar; alejar éstas de la dirección escolar tradicional, que estaba limitada a planes y programaciones, reglamentaciones y estandarizaciones, reduciendo así las perspectivas de innovación y autonomía escolar.

Enfrentar este hecho que es consecuencia de las nuevas políticas educativas de calidad, exige a los gerentes educativos desplegar todo un proceso de revisión permanente, de perspectiva y prospectiva, de abrir su capacidad estratégica, así como determinar las acciones de liderazgo para el manejo y conducción de los procesos o áreas de gestión, es decir, la alta gerencia anima, motiva y compromete a su equipo directivo y maestros, a aplicar y desarrollar sus competencias profesionales para generar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa, después de una exhausta evaluación y determinación de las falencias o necesidades, como es el caso que nos ocupa en esta investigación.

Esta investigación diagnóstica es una intervención sistémica y estratégica; plantea la estrategia o la articulación de situaciones a reinventar, para lograr los objetivos que se buscan en cada gestión escolar; sugiere hacer de la gerencia una herramienta de direccionamiento que cuenta con las capacidades de los distintos actores educativos para llevar adelante esa intervención; compromete también el desarrollo de proyectos que estimulan la innovación educativa y tiene en cuenta la multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; las prácticas pedagógicas, de dirección, de evaluación, de gobierno escolar y estudiantil; es una intervención sistémica

que compromete las cuatro gestiones escolares y examina la totalidad de la organización, sus interrelaciones, sus objetivos y metas, así como la vinculación con los entornos.

DESCRIPCIÓN GENERAL

La propuesta para el mejoramiento de la calidad en los procesos gerenciales de la Escuela Normal Superior de Manizales, es una intervención sistemática y estratégica que consiste en el diseño, elaboración y desarrollo de cuatro proyectos de gestión escolar donde se interviene una necesidad en cada gestión.

Después de un profundo análisis en cada gestión escolar: directiva, académica, comunitaria y administrativa, desde la autoevaluación escolar y la mirada crítica reflexiva de los docentes y padres de familia, se determina intervenir en la **Teleológica**: el Horizonte institucional desde las metas y escenarios para el 2015; se busca replantearlas, socializarlas y determinar las estrategias de difusión y aplicación en todos los procesos o estamentos de la institución. En la **Gestión Pedagógica** se trabaja el proceso del Diseño Pedagógico en su componente Plan de Estudios; todo lo referido a la articulación de los proyectos transversales o temas de enseñanza obligatoria; y su pertinencia de acuerdo al marco legal de las Normales. En la **Gestión Administrativa** se interviene los ambientes escolares, a partir de la generación de una cultura de la responsabilidad ambiental; se busca que los estudiantes desarrollen sentido de pertenencia, cuidado y protección de sus ambientes de trabajo. En la **Gestión Comunitaria** se interpela la participación de los padres de familia con la creación e institucionalización de la Escuela Familiar. Con el propósito que los padres de familia participen de la corresponsabilidad en la formación de los niños, adolescentes y jóvenes de la Escuela.

Entonces lo que se va a realizar es la intervención de las gestiones escolares en algunos de sus componentes y se desarrolla el proyecto **“Intervención en el plan de estudios para transversalizar los temas de enseñanza obligatoria.”** Los demás serán desarrollados por el equipo

directivo, de maestros y comunidad en general bajo el liderazgo de los directivos de la institución.

Descripción de la Organización

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Escuela Normal Superior de Manizales

DIRECCIÓN: Calle 58 # 26 - 50

MUNICIPIO: Manizales

SECTORES: Comuna Universitaria

NATURALEZA: Pedagógica

CARÁCTER: Oficial

TELÉFONO: 8852111 y 8852118

EMAIL: jmopa28@gmail.com

PROPIETARIO: Municipio

RECTOR: Jorge Morales Parra. Magister en Educación para Adultos

NIVELES QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN: Preescolar, Básica, Media y Formación Complementaria

CALENDARIO: A

CÓDIGO ANTE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN: 1305

CÓDIGO DANE: 117001000165

RESOLUCIÓN DE ACREDITACIÓN: 2790 de 2002

APROBACIÓN DEL MEN: Resolución 6964 de agosto de 2010

TÍTULOS QUE OTORGA: Normalista Superior

CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES: Universidad de Caldas, Universidad Autónoma, Escuela Rural María Goretti, Escuelas en Inclusión Escolar; Preescolares de Bienestar Familiar y Fundación Luker

Antecedentes

La Escuela Normal Superior de Manizales se encuentra ubicada en la ciudad de Manizales, capital del Departamento de Caldas; al oriente de la ciudad, y de acuerdo al ordenamiento territorial urbano, en la comuna universitaria.

Fundada el 1 de marzo de 1909; bajo la gerencia del primer rector, el Señor Jesús Antonio Londoño Martínez.

La institución inició con el nombre de “Escuela Normal de Varones”, otorgando el título de “Institutor” y su primera promoción se dio en el año de 1911.

En la década de los años treinta fue cerrada por seis años, pero por la ordenanza # 37 de 1936 se reabre y nacionaliza con el liderazgo del nuevo rector, el pedagogo Federico Flórez, en ese entonces funcionaba en el barrio San José. En 1942 pasó a su propia y actual sede, ubicada en la calle 58 N° 26-70.

En 1975, por mandato legal le correspondió implementar el bachillerato pedagógico y en la década de los años 90 asumió la reestructuración a Normal Superior. Logró su acreditación previa con la resolución N° 0029 del 5 de enero de 1999, como antesala a su primera acreditación de calidad (resolución 2790 del 4 de diciembre de 2002).

En este tiempo el componente administrativo direcciona el aparato pedagógico con acciones que se relacionan con: La educación para el ejercicio de la democracia, educación para la convivencia, educación para el uso del tiempo libre, educación para el aprovechamiento y conservación del medio ambiente y la educación ética y en valores humanos.

Actualmente ofrece los niveles de Preescolar con 262 niños; ciclo de básica primaria con 1040, básica secundaria con 586, educación media con 213 y el Programa de Formación Complementaria (grados 12º y 13º) con 51 maestros en formación. Esta población proviene básicamente de los barrios: Fátima, Pío XII, Malabar, Las Colinas, Aranjuez, Guamal y Villa Carmenza; situados en estratos 1, 2 y 3.

Los estudiantes del programa de formación complementaria realizan sus prácticas pedagógicas en el nivel de preescolar y el ciclo de básica primaria; mediante proyectos de aula, tanto en la zona urbana y rural como en las instituciones de inclusión escolar, desde un plan de estudios que con características de programa, donde no se refleja la secuencialidad y orden lógico de didácticas y campos de formación donde se incorpore la transversalización de temas como los de enseñanza obligatoria.

La institución cuenta con alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales con el propósito de desarrollar las competencias axiológicas, pedagógicas y laborales a través de los modelos de pedagogías activas.

En el año 2005 se revisa nuevamente el PEI, se clarifica que el compromiso de La Escuela Normal Superior de Manizales es formar maestros con visión de futuro a largo plazo; por lo tanto, se hace una aproximación a la implementación en su práctica pedagógica de herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Igualmente se perfila como una institución que fomenta el emprendimiento, acorde con las demandas laborales del momento histórico.

Por tal razón asume lo que dice el título I, artículo 1 de la Ley General de Educación en uno de sus apartes “La Educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana. De su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”, esta formación privilegia la participación, democracia y auto-gestión en la escuela.

En respuesta a la anterior problemática, a este marco legal y a los resultados de la revisión del PEI, la Normal, en este mismo año acepta la participación en el Proyecto **Escuela Activa Urbana en articulación con el mundo productivo**, (proyecto que se diseñó en el año 2002 y se implementó en el 2003) prueba piloto que beneficia varias instituciones de Manizales, entre ellas la Escuela Normal Superior de Manizales; ha sido dinamizada por la Fundación Luker y la Secretaria de Educación; por lo tanto se inicia un proceso de cambios administrativos, gerenciales y pedagógicos para lo cual fue requerido un periodo de capacitación y formación para los maestros con el propósito de conocer y apropiar la nueva metodología de trabajo que actualizaría la institución y daba un nuevo estilo de dirección a los procesos gerenciales y pedagógicos.

En el año 2006, con el liderazgo de un equipo directivo orientado por el Vicerrector y la alianza de la Secretaria de Educación con la Universidad de Manizales, se inicia la resignificación del PEI con un estilo de dirección

instruccional donde los maestros y directivos se dieron a la tarea de trabajar juntos para mejorar el plan de estudios, los mecanismos de participación de padres y organización estudiantil. Se continúa con la capacitación a maestros bajo la orientación de entidades como el Instituto Caldense de Liderazgo, Qualificar y la Universidad de Manizales, la Secretaria de Educación en alianza con la Fundación Luker. Sin embargo, desde la alta gerencia asumida por la vicerrectoría, se percibe un estilo de dirección lejano de la Escuela efectiva y autogestionaria que se requiere, para reflejarse la calidad esperada en los procesos.

La resignificación del PEI dio como resultado la apropiación de cambios sustanciales para el acercamiento a la calidad de los procesos desde la alta gerencia, pues el Proyecto Escuela Activa Urbana tiene para su direccionamiento y funcionalidad tres componentes: Gestión de Aula, Gestión Institucional y Gestión de Contexto, por lo tanto los directivos en cabeza del nuevo rector y los maestros asociados en una comunidad académica, determinan que este proyecto bien puede convertirse en un Modelo Pedagógico; y se dan a la tarea de construir la fundamentación teórica que sustenta a “Escuela Activa Urbana” como Modelo Pedagógico.

En el año 2009, la Escuela Normal Superior de Manizales fue visitada por una alta comisión del Ministerio de Educación Nacional, haciendo parte de ésta la Ministra de Educación, doctora María Cecilia White, quien con su comitiva conoció y vivenció el modelo pedagógico, desde las “buenas prácticas” que fueron presentadas en tal evento y quien manifestó la total identificación con este modelo.

En el año 2010, nuevamente la Escuela Normal es visitada por el Ministerio de Educación para la verificación de condiciones de calidad cuyo resultado o cualificación fue de mejoramiento continuo y la aprobación para continuar funcionando como Escuela Formadora de Maestros, evidenciado en

la “Resolución 6964 de agosto de 2010”. Según las actas de esta visita, el Modelo Pedagógico y el Enfoque gerencial de la Normal impactó a los Pares Académicos, quienes registraron todas apreciaciones y su evaluación, en documentos que reposan en el archivo de la Escuela Normal. Este mismo año la institución fue visitada por la autora del Programa “Escuela Nueva – Escuela Activa”, Doctora Vicky Colbert, quien lideró una conversatorio sobre El modelo Pedagógico de la Normal y la Practicas Pedagógicas que realizan los maestros en Formación.

Desde la nueva dirección estratégica de la Escuela Normal se pudo analizar que la apropiación de este modelo tiene algunas implicaciones que lo caracterizan:

Implicaciones pedagógicas: todas las practicas pedagógicas a la luz de las pedagogías activas y el desarrollo humano.

Este Modelo Pedagógico articula las Pedagogías Activas como el aprendizaje significativo, la enseñanza problémica, la construcción del conocimiento. Las Pedagogías Urbanas desde el principio del aprendizaje en la ciudad y para desempeñarse en la ciudad con el desarrollo de competencias ciudadanas y la construcción de ciudadanía (sujetos educables desde lo enseñable) y la formación para el trabajo a partir del desarrollo de las competencias laborales y pedagógicas.

El modelo se fundamenta en los principios de las Pedagogías Activas porque:

- Asume la “acción – actividad” como garante del aprendizaje y énfasis del desarrollo de procesos de pensamiento
- Construye el conocimiento desde la experiencia (aprender haciendo)

- Su proceso de formación busca preparar para el mundo laboral, el desempeño social, familiar y la capacidad para afrontar la vida en la sociedad
- El protagonista del proceso de aprendizaje es el estudiante como sujeto educable
- La Escuela Normal se fundamenta en las pedagogías activas reconocidas como enfoques que buscan el aprendizaje desde la actividad cognitiva, la experiencia y la participación, donde estudiantes y maestros se acercan al objeto del conocimiento para construir juntos un aprendizaje favorable al proceso de formación.

Implicaciones metodológicas. Seguir un **modelo pedagógico** basado en las pedagogías activas, el contexto urbano, el aprendizaje colaborativo; el ejercicio del liderazgo y el protagonismo del estudiante en su proceso de aprendizaje y que desde su planeación tienen presente los principios pedagógicos del decreto 4790 y los establecidos en el PEI; utilizar una **estrategia pedagógica** consistente en los proyectos de aula o académicos cuya **mediación pedagógica** es la guía de Interaprendizaje, con la cual se desarrolla el currículo; ésta contiene varios momentos de aprendizaje, orientados por el maestro y vividos por el estudiante en una constante interacción de ambos, evaluándose cada momento de aprendizaje a través de un instrumento llamado “control de progreso” y confirmando el concepto de aprendizaje; enseñanza, pedagogía, educación, evaluación y formación.

Las prácticas pedagógicas en esta institución están cobijadas por los principios de la escuela activa. Se trata de plantear experiencias de aprendizaje organizadas por actividades planificadas dentro de cada área de formación, de tal manera que estudiantes y maestros se acerquen al objeto del conocimiento, que en la perspectiva de escuela activa es flexible, dado que se ajusta a los requerimientos del momento histórico y de los intereses comunes; es a partir de éstos que se dan los aprendizajes en el aula y con mayor posibilidad de

propiciar la participación de los estudiantes, desde mediaciones pedagógicas como las guías de Interaprendizaje, que son la herramienta de trabajo para la orientación y encausamiento del aprendizaje.

Implicaciones administrativas y gerenciales. La propuesta trata de Introducir modificaciones en el proceso gerencial para mejorar la calidad en el direccionamiento de los diferentes procesos de gestión.

Responder también a los retos que exige la educación en este siglo XXI, los cuales se vienen desarrollando en una sociedad que busca la competitividad para un mejor desempeño de las personas; la gerencia, desde el modelo pedagógico resuelve los cuestionamientos sobre: ¿qué tipo de maestro (ser humano) se necesita formar para una sociedad como la de hoy, determina claramente las estrategias y métodos para desarrollar el proceso educativo, presenta una fundamentación pedagógica cuyas concepciones se refieren al papel del maestro, el estudiante y principios que no distan de los propósitos de la educabilidad, enseñabilidad, la propia pedagogía y el contexto; sostiene la formación en valores; facilita el desarrollo de competencias ciudadanas y el pensamiento libertario y emancipador de los actores educativos, para lo cual requiere de la intervención del currículo a partir de la trasnversalización, la mejora continua en los ambientes escolares; la incentivación de la participación de los padres de familia y la difusión del horizonte institucional para la apropiación de metas y la naturaleza misma de la institución; lo que hasta el momento son falencias, debilidades claves que desmejoran los mecanismos de direccionamiento en la alta gerencia y para lo cual se determina la necesidad de una propuesta que intervenga las cuatro gestiones escolares, en la búsqueda de un mejoramiento de la calidad de los procesos.

Análisis Situacional

La Escuela Normal Superior de Manizales, es una organización para el aprendizaje; cuenta con un total de 2152 estudiantes, 81 maestros; 1700 padres de familia; un equipo directivo integrado por el rector y cuatro coordinadores: de preescolar, primaria, convivencia y académico respectivamente y ocho administrativos orientados bajo un estilo de dirección estratégica que apunta a una escuela autogestionaria y efectiva.

Para mantener su valoración ministerial de “Mejora Continua” trabaja con un modelo pedagógico activo que promueve la participación y motivación de los estudiantes en los procesos de interacción para el aprendizaje; a partir del componente de Gestión de Aula; busca fortalecer la calidad de los procesos de planeación, evaluación y seguimiento desde la gestión institucional y motiva la participación de los padres de familia desde la difusión de los mecanismos de participación comunitaria; sin embargo cada gestión presenta algunas dificultades registradas en la autoevaluación institucional y los documentos utilizados para el diagnóstico pertinente a la propuesta, como el desconocimiento de los componentes del horizonte institucional; ausencia de la transversalización en el plan de estudios; ambientes institucionales que afectan el clima escolar, dada la baja cultura por el orden, aseo e higiene de aulas y espacios; el bajo nivel de participación de los padres en la formación de los estudiantes, por lo tanto, para el diseño de la propuesta se analizan cada uno de los procesos de gestión mediante instrumentos de diagnóstico institucionales y autoevaluación de cada gestión, como los de la autoevaluación institucional y los que miden la gestión de calidad; se toma una muestra de 20 maestros que son el 25% para la autoevaluación de efectividad de la escuela desde la gerencia escolar.

A continuación se presenta la Tabla número uno, que corresponde al diagnóstico sobre la situación actual de efectividad de la Escuela Normal de

Manizales, realizada por los investigadores; este instrumento diagnostica tres componentes de la efectividad escolar como son: el ámbito Institucional, la Enseñanza Efectiva y la relación Escuela – Familias – Apoderados, a partir de algunos indicadores que fueron soportados con las correspondientes evidencias.

Tabla 1. Diagnóstico para determinar efectividad y calidad escolar desde la gerencia de procesos

Fecha: abril de 2011	Nombre de la persona que realiza el diagnóstico: ESTUDIANTES DE ESPECIALIZACIÓN
Proceso: AMBITO INSTITUCIONAL	Líder de Proceso: Equipo Calidad - Alta Gerencia

FACTOR DE EFECTIVIDAD/ PROCESO/ INDICADOR	EVIDENCIA
Liderazgo con propósito ¿el liderazgo ejercido es firme y propositivo, activamente implicado en todos los procesos de gestión, con capacidad de compartir poder con los maestros y con competencia profesional, en particular en cuanto a enseñanza/aprendizaje?	Si, es un principio institucional que se desprende el modelo pedagógico. La organización de los estudiantes y maestros. El tipo de autoridad desde la gestión directiva. Trabajos y proyectos liderados por maestros y estudiantes.
Visión, objetivos y metas compartidas: ¿Se percibe unidad de propósitos, caminos claros hacia la visión; enfoque de enseñanza compartida, dialógica y acompañada; coherencia y articulación de objetivos institucionales y prácticas pedagógicas, con propósitos y metas del establecimiento.	Si. La estrategia metodológica, el instrumento de aprendizaje (guías) el plan de estudios, los planes de curso; las prácticas pedagógicas de maestros titulados y en formación. No hay evidencia que los padres de familia y acudientes conozcan las metas.
Concentración en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes: ¿Los estudiantes (cada cual más que como grupo) son el centro del proceso de	Si, el modelo pedagógico así lo determina; existe un sistema de convivencia cuyo manual especifica el debido proceso para aplicar en casos de mal comportamiento; se cuenta con un plan operativo y de mejoramiento que determine estrategias,

FACTOR DE EFECTIVIDAD/ PROCESO/ INDICADOR	EVIDENCIA
enseñanza-aprendizaje, hay predominio de correctivos sobre las faltas y el control, maximización del tiempo de aprendizaje, enseñanza intencional, planificada con objetivos explícitos y prácticas coherentes con éstos?	tiempos y responsables para la formación y desarrollo curricular. No hay evidencia de transversalización de los proyectos de ley en el plan de estudios.
Expectativas elevadas y exigencia a los docentes: ¿Se percibe altas expectativas, reto profesional, reforzamiento positivo.	Existen perfiles definidos para estudiantes, docentes, directivos, egresados, padres de familia; programa de profesionalización docente y de participación en seminarios y encuentros interinstitucionales.
Supervisión - seguimiento al progreso de la unidad educativa: Se realiza la autoevaluación institucional y de docentes regular, retroalimentación.	Existe la autoevaluación institucional los planes de mejoramiento y los programas de autoevaluación de docentes pero no hay un mapa de riesgo a puntos críticos de la organización. No se evidencian documentos de control y seguimiento a cada proceso o gestión escolar.
Ssubproceso de la gestión Directiva ¿Qué procedimientos se manejan para la gestión directiva? ¿Cómo se evidencia un estilo de dirección acorde con la época histórica, organización de los estudiantes. Clima escolar, niveles de participación de los padres de familia.	Difusión del direccionamiento estratégico, la organización del gobierno escolar, planeación estratégica, alianzas y convenios, la función de dirección con el consejo directivo, aplicación del enfoque de procesos. No hay evidencia de un trabajo continuo en la promoción de la responsabilidad ambiental.

Fecha: Abril de 2011	Nombre de la persona que realiza el diagnóstico: Estudiantes de especialización
Proceso: ENSEÑANZA EFECTIVA	Líder de Proceso: Equipo Calidad - Alta Gerencia

FACTOR DE EFECTIVIDAD/ PROCESO/ INDICADOR	EVIDENCIA
Profesores efectivos: Tienen una asignación académica de acuerdo a su disciplina y especialización; conocen y tienen dominio de la estrategia metodológica utilizada; aplica o	Plan de asignación académica: instrumentos de seguimiento y control a las prácticas pedagógicas; autoevaluación de los docentes; estrategias de ubicación de maestros; instrumentos de gobierno de aula y de autoevaluación escolar.

<p>sigue el modelo pedagógico que orienta la institución tienen altas expectativas para los estudiantes, exigen, dan promueven el trabajo extracurricular y la auto formación; fomentan la creatividad y desafían intelectualmente a los alumnos, enseñan de modo interactivo, de acuerdo a las exigencias de la calidad?</p>	
<p>Enseñanza estructurada y centrada en los alumnos: ¿El proceso de enseñanza es planificado con competencias e indicadores de desempeño claros, que se comunican a los estudiantes al iniciar cada periodo; los estudiantes conocen antes de iniciar un periodo los contenidos en unidades secuenciadas, se utiliza material de ejercicio que requiere respuestas creativas de los estudiantes, inclusión de actividades de estudio independiente, control regular del progreso de los alumnos con retroalimentación inmediata?</p>	<p>Si; planes de clase; proyectos de aula; Guías de Interaprendizaje; Documentos de competencias por periodos; plan de Tic de cada maestro, planes y programas de refuerzo y recuperación para cada estudiante.</p>
<p>Cobertura del currículum: ¿El currículo da cobertura total a los niveles educativos de la institución y acoge a todos los estudiantes matriculados; da prioridad a los elementos centrales de acuerdo a su naturaleza.</p>	<p>El plan de estudios existente acoge todos los niveles educativos, pero no tienen en cuenta los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>
<p>Clima en el aula: ¿El clima del aula es armónico, se viven los valores de la convivencia; los estudiantes manifiestan sus expectativas y los maestros estimulan el aprendizaje; se tienen metas de aula y se percibe</p>	<p>Si, existen comités de bienestar y clima de aula; funciones del comité de la convivencia; decoración pertinente a metas y sueños; se percibe relaciones dialógicas entre maestros y estudiantes; agenda semana institucional, donde trabajaron juntos, maestros titulados y en formación. Cada aula tiene</p>

la articulación con la convivencia; se respira ambiente de afecto y mutuo respeto; hay responsabilidad ambiental y cultura de orden por parte de estudiantes y maestros ?	los valores y lema a seguir durante el año escolar. No hay evidencias de trabajo sobre la responsabilidad ambiental y la cultura del orden.
Plan de estudios: ¿Cómo se administra y direcciona el plan de estudios, contenidos, campos de formación, áreas fundamentales, coherencia con el marco legal.	El plan de estudios se direcciona desde mallas curriculares correspondientes a cada nivel; sus contenidos no muestran la transversalización de proyectos; reflejan todas las áreas fundamentales.

Fecha: Julio de 2011	Nombre de la persona que realiza el diagnóstico: Estudiantes de especialización
Proceso: ESCUELA – FAMILIA – APODERADOS	Líder de Proceso: Equipo Calidad - Alta Gerencia

FACTOR DE EFECTIVIDAD/ PROCESO/ INDICADOR	EVIDENCIA
Información y conocimiento de la naturaleza del colegio: Los padres de familia conocen la filosofía institucional; metas, objetivos, valores corporativos y sueños institucionales; conocen el horizonte institucional?	Existe un programa de inducción e información a padres de familia; no hay evidencia de seguimiento al proceso de difusión y apropiación del horizonte institucional; no hay evidencia sobre el conocimiento que tienen los padres de familia sobre la filosofía u horizonte institucional.
Participación y compromiso: ¿Como agente de apoyo instrumental a la escuela: contribuye en lo que incrementa los recursos, insumos y materiales mejorando el servicio educativo. Como agente que tiene poder de decisión en la escuela: participa en consejos escolares y directivos, y en las decisiones de políticas para la escuela; puede mejorar la eficiencia en el uso de los recursos e insumos, aumenta la transparencia y estimula procesos de rendición	No existe una estadística de contribución de los padres de familia; se incentiva la participación desde el estímulo de la pertenencia y la incentivación para los grados en los que hay mayoría de padres respondiendo a las necesidades. Existe el control de asistencia a los eventos de rendición de cuentas; algunos padres de familia utilizan los mecanismos de participación de la institución. Según algunos maestros los padres de familia participan poco en las actividades escolares que su responsabilidad.

de cuentas; refuerza las exigencias de los padres al establecimiento.	
Corresponsabilidad en la educación de los niños: ¿Como agente educativo complementario a la escuela, el padre de familia refuerza el proceso de aprendizaje de la escuela, supervisa y ayuda en los trabajos extraescolares y actividades escolares que son responsabilidad de su hijo?	No hay evidencia. Los maestros conocen esta corresponsabilidad desde el registro de actividades escolares y acompañamiento de los niños en los cuadernos. Se destaca esta corresponsabilidad en los grados preescolar y primaria. Adaptado de Sammons (2001); Scheerens y Bosker (1997); Murillo (2003).

Según el cuadro anterior, se puede determinar que la Escuela Normal Superior de Manizales, presenta altos índices de efectividad, pues las evidencias así lo determinan; pero aparece una falencia esencial para la administración y vivencia del horizonte, esto es el desconocimiento y difusión de metas institucionales. A pesar de que se muestran algunas evidencias del trabajo con los padres de familia, en este aspecto es necesario que la institución proponga estrategias que garanticen una mayor participación y compromiso de las familias en los procesos formativos.

De otro lado, para que el diagnóstico se ajuste a la realidad, los investigadores abordan a los docentes, para conocer desde la mirada y vivencia de ellos la situación actual de efectividad de la Escuela Normal, para lo cual el 25 % de ellos contestaron el instrumento (tabla 2).

Tabla 2. Diagnostico para evaluar una escuela efectiva. Consolidado respuesta de docentes

AUTOEVALUACION FACTORES DE EFECTIVIDAD ESCOLAR						
FACTOR DE EFECTIVIDAD	COMPONENTE	VALORACION				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
1. AMBITO INSTITUCIONAL	Liderazgo con propósito				X	Trabajos y proyectos liderados por maestros y estudiantes
	Visión, objetivos y metas compartidas:		X			No se sabe si los padres de familia y acudientes conocen las metas.
	Concentración en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes:			X		Fundamentación del modelo pedagógico; sistema de convivencia; plan operativo y de mejoramiento de la gestión académica. Se conocen los temas de enseñanza obligatoria, existen los proyectos correspondientes; no se muestra en el plan de estudios.
	Expectativas elevadas y exigencia a los docentes:				X	Plan de capacitación, perfiles del maestro, reconocimiento a buenas practicas.
	Supervisión - seguimiento al progreso de la unidad educativa:			X		Autoevaluación institucional; los planes de mejoramiento; los programas de autoevaluación de docentes. No se conocen documentos de control y seguimiento a cada

					proceso o gestión escolar.
	TOTAL		1	2	2
2. ENSEÑANZA EFECTIVA	Profesores efectivos				X Asignación académica; seguimiento y control a las prácticas pedagógicas; autoevaluación de los docentes; instrumentos de gobierno de aula y de autoevaluación escolar.
	Articulación de planes, proyectos y acciones Enseñanza estructurada			X	Planes de clase; proyectos de aula; guías de interaprendizaje; documentos de competencias por periodos; plan de TIC de cada maestro, planes y programas de refuerzo y recuperación para cada estudiante. No se cuenta con una estrategia o instrumento de transversalización.
	Estrategia pedagógica				X PEI; Planes de clase; guías de interaprendizaje con todos los componentes; no se transversalizan algunos proyectos
	Cobertura curricular - El currículo en todos sus niveles				X Plan de estudios de cada nivel; proyectos de aula
	Seguimiento y autoevaluación			X	Seguimiento a las prácticas pedagógicas;

					<p>autoevaluación docente, autoevaluación institucional.</p> <p>Seguimiento a los proyectos; control de progreso; no se conoce el seguimiento a los procesos de gestión institucionales.</p>
	Plan de estudios			X	<p>Mallas curriculares correspondientes a cada nivel; sus contenidos no evidencia conocimiento sobre transversalización de proyectos.</p>
	Clima de aula			X	<p>Comités de bienestar y clima de aula; funciones del comité de la convivencia; decoración pertinente a metas y sueños; agenda semana institucional</p> <p>No se cuenta con evidencias sobre la responsabilidad ambiental y la cultura del orden y aseo.</p>
	TOTAL		1	3	2
3. ESCUELA - FAMILIA - APODERADOS	Información y conocimiento de la naturaleza del colegio			X	<p>Programa de inducción e información a padres de familia; no se conoce si los padres de familia saben de las metas institucionales; no se reconoce si los padres de familia</p>

					acuden a los lugares de difusión del horizonte (web).
	Corresponsabilidad en la educación de los niños:		X		No hay evidencia. Los padres colaboran con sus niños, pero no se ha medido tal asunto.
	La fortaleza ética y profesional de los maestros y padres de familia			X	Buenas relaciones de padres de familia; no se conocen de proceso disciplinarios
	Mecanismos de participación de los padres de familia		X		Manual de convivencia; los padres de familia desconocen estos mecanismos; baja asistencia en convocatorias.
	Asamblea de padres de familia			X	1.700 padres o acudientes registrados. Eligen representantes a los consejos.
	Consejo de padres de familia		X		Reuniones esporádicas; acuden a citaciones, no se ve iniciativa
	TOTAL		4	1	1
4. ENFOQUE SOCIAL Y PERSONAL	Pertenencia y participation			X	Gobierno estudiantil; gobierno escolar; banda, coro, deportes, catequesis de padres de familia y niños. No hay evidencia de campañas de cuidado y conservación de su colegio.
	Ambiente Escolar y de aula			X	Proyecto PRAE; comités de bienestar al interior de aula;

					mestas, lemas, política de calidad en cada aula; no se contesta a evidencias de responsabilidad ambiental.
	Inducción a los nuevos estudiantes			X	Programa de inducción a padres y estudiantes nuevos; plan de inducción primera semana de cada semestre.
	Motivación hacia el aprendizaje			X	Seguimiento al comportamiento y rendimiento de alumnos; programa de incentivos a estudiantes y maestros; proyecto Normal virtual; espacios cómodos para al aprendizaje.
	Sistema de convivencia			X	Sistema con todos los componentes; instrumentos de citación, entradas, salidas; debido proceso; directorio de estudiantes.
	Actividades extracurriculares			X	Registro de estudiantes en deportes, cultura, inglés, música.
	TOTAL	0	2	4	
5. EL CONTEXTO	Las alianzas entre la escuela y los otros agentes educativos			X	Convenios, alianzas y contraprestaciones
	Relación con las Autoridades Educativas			X	Se tiene en cuenta esta institución para todos los eventos de la secretaria de educación y otras autoridades como el

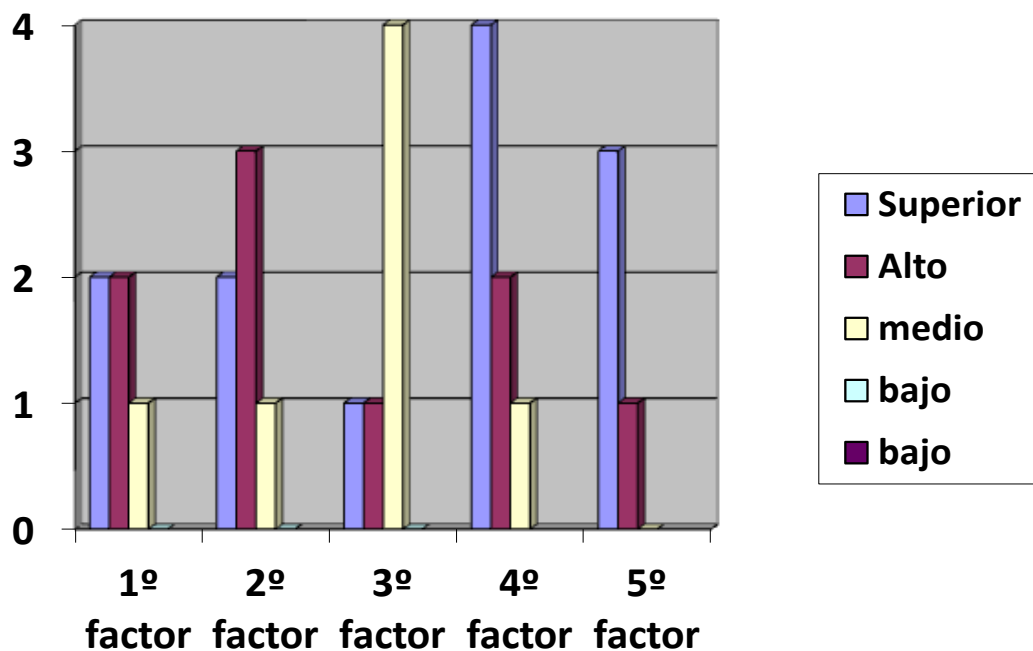
						MEN, Fundación Volvamos a la Gente
	Otras instituciones				X	Universidad de Caldas, Autónoma, Manizales, Colegios y escuelas en Inclusión; sector rural, preescolares de Manizales
	Sector productivo			X		Fundación Luker, Cooperativa de Empleados de Caldas
	TOTAL	0	0	1	3	
TOTAL FACTOR DE EFECTIVIDAD		0	6	9	12	

Este se trata de un instrumento de autoevaluación que mide la efectividad escolar; contiene los factores de efectividad: **Ámbito Escolar, Efectividad de la Enseñanza y Relación Escuela – familia – apoderados, Enfoque social y personal, Contexto**; los componentes de cada factor, los cuales son valorados por los docentes en una escala de 1 a 4 de acuerdo a la siguiente tabla de valoración descriptiva.

VALORACIONES	INDICADORES PARA LA VALORACION
1	Bajo: El proceso del componente existe; está planteado pero se caracteriza por un desarrollo incipiente, parcial o desordenado, no hay planeación y las acciones se realizan de forma desarticulada
2	Medio: Hay algunas evidencias de la planeación y la articulación de esfuerzos y acciones de la Institución por cumplir con el proceso.
3	Alto: Las acciones que desarrollan los procesos están articuladas a los factores de efectividad; son conocidos por la comunidad educativa, pero no muestra un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento
4	Superior: La Institución educativa articula los procesos a la lógica del mejoramiento continuo; evalúa los procesos, factores de efectividad, los resultados y en consecuencia los ajusta y mejora.

A continuación se muestra el análisis de la información que deja el anterior diagnóstico realizado con los maestros.

Gráfico 1. Diagnóstico Maestros



Este cuadro estadístico muestra que en el primer factor de efectividad (ámbito escolar) hay un proceso o componente en valoración medio; dos procesos en alto y dos procesos en superior; lo que significa que el primer factor muestra un 20% de efectividad en medio; un 40% en alto; un 40% en Superior y 0% en bajo; esto significa que el primer factor tiene un 80% de efectividad escolar.

El segundo factor de eficiencia (enseñanza efectiva) arroja como resultado un componente o proceso en valoración medio; tres en alto y dos últimos en superior; lo que significa que el segundo factor muestra un 16% de

efectividad en medio; un 50% en alto; un 34% en superior y un 0% en bajo; esto indica que el segundo factor tiene un 84% de efectividad escolar

El tercer factor de efectividad escolar (familia – escuela – apoderados) muestra que tiene cuatro componentes o procesos en valoración de medio; un proceso en alto y uno en superior; lo que significa que el tercer factor tiene un 0% de efectividad en bajo; un 66% en medio; un 17% en alto y un 17% en superior; eso indica que el tercer factor tiene un 34% de efectividad escolar.

El cuarto factor de efectividad escolar (enfoque social y personal) muestra que tiene no tiene componentes o procesos en valoración de medio; dos procesos en alto y cuatro en superior; lo que significa que el cuarto factor tiene un 0% de efectividad en bajo; 0% en medio; un 33% en alto y un 67% en superior; eso indica que el cuarto factor tiene un 100% de efectividad escolar.

El quinto factor de efectividad escolar (contexto) muestra que no tiene componentes o procesos en valoración baja ni en medio; pero si un proceso en alto y tres en superior; lo que significa que el quinto factor tiene un 0% de efectividad en bajo; un 0% en medio; un 25% en alto y un 75 % en superior; eso indica que el quinto factor tiene un 100% de efectividad escolar.

Para efectos de continuar con un ejercicio que facilitara el conocimiento de la realidad problemática, se hace el análisis a la gestión teleológica desde la matriz de autoevaluación que indica la cartilla 34 (Guía para el mejoramiento institucional), la cual contiene las orientaciones para la autoevaluación de cada una de las áreas de gestión de las instituciones educativas; Una vez que los docentes hacen la autoevaluación referida, los investigadores analizan los cuatro subprocesos de la gestión teleológica, con sus respectivos componentes, valoraciones y evidencias como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 3. Diagnóstico para determinar efectividad y calidad escolar desde la gerencia de procesos

AUTO EVALUACION INSTITUCIONAL						
AREA: GESTIÓN DIRECTIVA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACION		EVIDENCIAS		
		1	2	3	4	
Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional	Misión, Visión y principios en el marco de una institución integrada			X		PEI
	Metas Institucionales		X			PEI Proyectos institucionales
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento			X		Carteleros en cada aula de clase, página web, revista pedagógica, actas de reuniones de docentes y padres de familia.
	Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural		X			Existe un programa de inclusión. Convenios con diferentes instituciones.
	TOTAL	0	0	4	0	
Gestión Estratégica	Liderazgo			X		PEI Actas de conformación de núcleos del saber. Actas de conformación de comités. Buenas prácticas.
	Articulación de planes, proyectos y acciones			X		Planes de estudio, malla curricular y proyectos. Sistematización de

						experiencias significativas en las prácticas institucionales.
	Estrategia Pedagógica			X		Plan de estudios, planes de salidas pedagógicas y pasantías, guías de Interaprendizaje proyectos de aula.
	Uso de información interna y externa para la toma de decisiones			X		Actas de reunión consejo académico, resultados de la autoevaluación 2007, 2008 y 2009, resultados pruebas externas.
	Seguimiento y Autoevaluación			X		Estadísticas de promoción y deserción, proyectos de formación docente, encuestas del 2008 y 2009, a estudiantes y padres de familia. Sistema institucional de evaluación
	TOTAL	0	0	5	0	
Gobierno escolar	Consejo Directivo				X	Actas Consejo Directivo; cumplimiento del 100% de las reuniones.
	Consejo Académico				X	Actas del Consejo académico.
	Comisión de evaluación y promoción.				X	Actas de la evaluación y promoción.
	Comité de			X		Actas de comités

	Convivencia					de convivencia. Libro de actas de la junta conciliadora y negociadora del conflicto.
	Consejo Estudiantil			X		Registro de elección de los miembros del consejo estudiantil y acta de las reuniones realizadas en el año.
	Personero Estudiantil			X		Registro de elección del personero y actas de reuniones.
	Asamblea de Padres de Familia			X		Acta de reunión anual ordinaria de la asamblea.
	Consejo de Padres de Familia		X			Carpeta de reuniones de consejo de padres.
	TOTAL	0	1	4	3	
Cultura Institucional	Mecanismos de Comunicación			X		Carteleras. Correo pedagógico. Correo electrónico. Comunicación escrita. Reunión de Centros Académicos de Estudio (CADE)
	Trabajo en Equipo			X		Actas de reunión de los diferentes equipos de trabajo.
	Reconocimiento de Logros.			X		Actas de izadas de bandera. Resoluciones de reconocimiento a docentes y estudiantes.

	Identificación y divulgación de buenas prácticas			X		Actas de socialización de buenas prácticas los martes de gerencia. Fotografías. Vídeos.
	TOTAL	0	0	4	0	
Clima escolar	Pertenencia y Participación			X		Gobierno escolar y de aula. Decoración de aulas. Proyecto intercolegiado en competencias deportivas.
	Ambiente Físico		X			Actas del consejo directivo. Presupuesto institucional. Contrato de mantenimiento.
	Inducción a los Nuevos Estudiantes			X		Actas de reuniones al inicio del año escolar.
	Motivación hacia el Aprendizaje			X		Resultados académicos. Formulario del C 600. Recursos para el aprendizaje.
	Sistema Institucional de convivencia		X			Documento sistema Institucional.
	Actividades Extracurriculares			X		Proyectos de la asociación de padres de familia. Fotografías y vídeos de actividades y eventos. Comentarios de prensa.
	Bienestar del			X		Listado maestro de

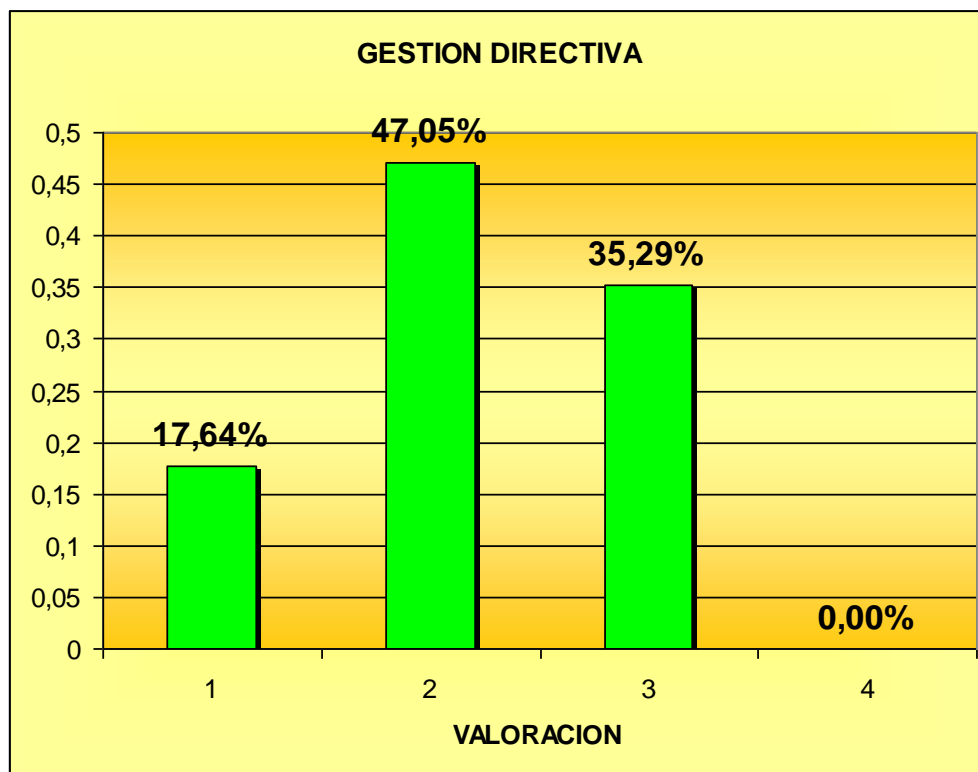
	Alumnado					beneficiarios y benefactores. Estadística del programa de asistencia nutricional.
	Manejo de Conflictos			X		Actas de convivencia. Libro de actas de mediación y conciliación.
	Manejo de Casos Difíciles			X		Actas de comités de convivencia de aula. Registro de asistencia con padres de familia. Actas de compromiso.
	TOTAL	0	2	7	0	
Relaciones con el entorno	Padres de Familia		x			Convocatorias, actas de reunión de padres y horarios de atención a padres.
	Autoridades Educativas			X		Carpeta de correspondencia recibida. Correos electrónicos. Circulares. Resoluciones.
	Otras Instituciones			X		Carpeta de alianzas y convenios.
	Sector Productivo		X			Empresa Lúker a través de su Fundación. Planes de visitas a empresas productoras.
	TOTAL	0	1	3	0	
TOTAL PROCESOS		17,64	47,05	35,29		
		6	16	12	0	

Esta autoevaluación de la gestión teleológica muestra que aparecen falencias en la valoración 1 y 2, a las cuales es necesario poner especial atención. Ellas se refieren a:

- **Direccionamiento estratégico:** hay metas establecidas para la institución, pero solamente algunas responden a sus objetivos y al direccionamiento estratégico; además las metas no han sido suficientemente reconocidas y apropiadas por los estamentos de la comunidad educativa; en la política de inclusión la institución tiene una estrategia articulada para promover inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural, que no es conocida por todos los estamentos de la comunidad educativa.
- **Gobierno escolar:** el consejo de padres de familia solamente se reúne esporádicamente para trabajar sobre los asuntos de su competencia; Falta que los padres de familia utilicen adecuadamente los mecanismos de participación y corresponsabilidad; falta mayor compromiso de los padres de familia para conocer los procesos académicos de los estudiantes.
- **Clima escolar:** en el componente ambiente físico hay problemas en la presentación de algunos espacios institucionales que no están adecuados para el desarrollo del aprendizaje.

El siguiente cuadro estadístico muestra los resultados de la autoevaluación institucional de la gestión teleológica anterior, que hicieron los docentes al finalizar el año 2010 y que se tomó como instrumento para un acercamiento más concreto a la realidad problemática de la Escuela Normal Superior de Manizales.

Gráfico 2. Análisis de la información de la autoevaluación. Gestión teleológica



Valoración	1	2	3	4
Procesos	6	16	12	0
Porcentaje	17,64	47,05	35,29	0%

Los resultados estadísticos de la autoevaluación realizada por los maestros indican que los procesos de la gestión teleológica tienen 6 subprocesos con un 17,64% en valoración 1 o de **Existencia**; 16 subprocesos con un 47,05% en valoración 2 ó de **Pertinencia**; 12 procesos con un 35,29% en valoración 3 ó de **Apropiación**; no tiene subprocesos valorados en **Mejoramiento continuo**. Esto significa que es urgente revisar los Procesos de calificación Pertinencia y Existencia, pues son los de valoración más baja y que indican alto riesgo. Se percibe que los problemas de la gestión teleológica más

evidentes están en el subproceso del direccionamiento Institucional, en lo que corresponde a la metas institucionales.

Para continuar con el acercamiento a la situación problémica desde la realidad de la Normal, nuevamente se solicita a los maestros que confirmen y clarifiquen la autoevaluación realizada por ellos, pidiéndoles que justificaran las respuestas.

La siguiente tabla muestra el resultado de la justificación de respuestas a la autoevaluación institucional de la gestión teleológica, realizada por los docentes.

Es la tabla que para el análisis requerido, se ajusta a la realidad de la Normal; muestra los problemas relevantes encontrados en la autoevaluación de la gestión teleológica y que más adelante se visualizan en una matriz Vester.

Tabla 4. Análisis de la gestión teleológica desde la autoevaluación institucional

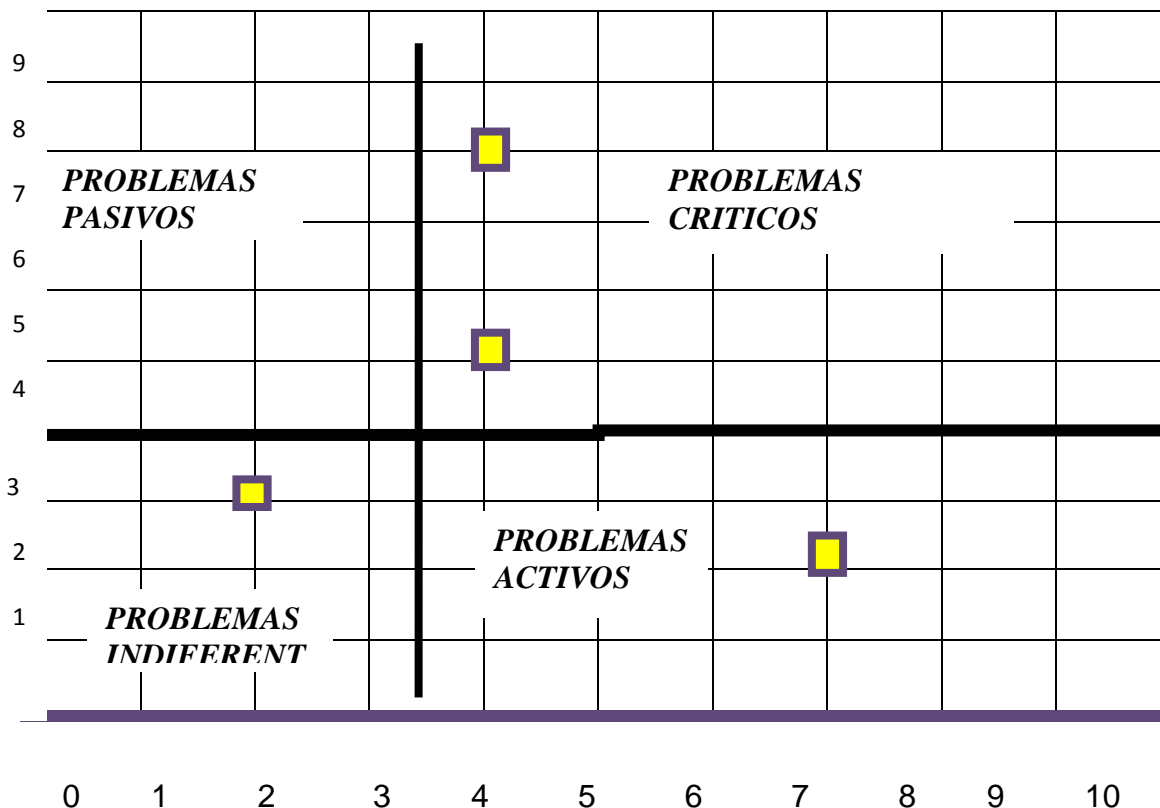
PROBLEMAS	Metas institucionales no conocidas en toda la comunidad educativa	No existe una política de inclusión escolar que dirija la atención a niños con n.e.e.	No hay difusión y conocimiento del direccionamiento estratégico.
PROCESOS			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
PROBLEMAS	Falta que los padres de familia utilicen adecuadamente los mecanismos de participación y corresponsabilidad.	Falta mayor compromiso de los padres de familia para conocer los procesos académicos de los estudiantes.	
PROCESOS	GOBIERNO ESCOLAR		
PROBLEMAS	Ambientes físicos no adecuados para las labores académicas, administrativas y recreativas		
PROCESOS	CLIMA ESCOLAR		

En el siguiente cuadro de relación se muestra el resultado del análisis; se identificaron los problemas relevantes y se priorizaron utilizando la matriz de Vester, como se muestra en seguida; nos preguntamos si cada uno de los problemas de las filas tenían relación con los de cada columna. Si la relación entre los problemas es alta, se valora con 3 puntos; menor relación con 2, alguna relación con 1 y no hay relación con 0.

PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	
1. Las metas institucionales no son conocidas por toda la comunidad.		3	2	2	0	1	8
2. No existe una política de inclusión que direcciona la atención a niños con n.e.e.	1		1	0	0	0	2
3. Falta que los padres de familia utilicen adecuadamente los mecanismos de participación y corresponsabilidad.	1	3		1	0	0	5
4. Ambientes físicos no adecuados para desarrollar todas las labores académicas, administrativas y recreativas	0	0			0	0	0
5. No hay difusión y conocimiento del direccionamiento estratégico.	2	1	0	0		1	4
6. Falta mayor compromiso de los padres de familia para conocer los procesos académicos de los estudiantes.	0	0	3	0	0		3
TOTAL	4	7	4	3	0	2	

Al relacionar los problemas se aplica la matriz de Vester para determinar cuál es el problema de más relevancia en la gestión teleológica.

Gráfico 3. Matriz de Vester Gestión Teleológica



La matriz de Vester muestra en el **Cuadrante superior izquierdo:** Pasivos; No hay problemas pasivos.

Cuadrante inferior derecho: Activos; refleja un problema “No existe una política de inclusión que dirija la atención a niños con n.e.e.”

Cuadrante inferior izquierdo: se ubican un problemas indiferente como el que dice:

- “No hay difusión del direccionamiento estratégico”, pero ligeramente sobre la coordenada se puede ver dos siguientes:
- Falta mayor compromiso de los padres de familia para conocer los procesos académicos de los estudiantes

- Ambientes físicos no adecuados para desarrollar todas las labores académicas, administrativas y recreativas.

Cuadrante superior derecho: se ubican dos problemas críticos a saber:

- Las metas institucionales no son conocidas por la toda la comunidad
- Falta que los padres de familia utilicen adecuadamente los mecanismos de participación y corresponsabilidad.

El análisis refleja como resultado que es necesario hacer una intervención en el direccionamiento estratégico, ya que aparecen dos problemas críticos que hacen referencia a las metas institucionales en el sentido que “no son conocidas por la comunidad educativa” y al gobierno escolar en la “Falta que los padres de familia utilicen adecuadamente los mecanismos de partición.”

Para este trabajo se escoge para la intervención el problema “Las metas institucionales no son conocidas por toda la comunidad educativa“.

Una vez encontrados y confirmados los problemas de la Gestión Teleológica, el equipo investigador procede a analizar la autoevaluación institucional de la Gestión Pedagógica realizada por los maestros al finalizar el año 2010, mediante la matriz de autoevaluación que indica la cartilla 34 (Guía para el mejoramiento institucional), la cual contiene las orientaciones para la autoevaluación de cada una de las áreas de gestión de las instituciones educativas; una vez que los docentes hacen la autoevaluación referida, los investigadores analizan los cuatro subprocesos de la Gestión Pedagógica, con sus respectivos componentes, valoraciones y evidencias como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 5. Análisis de la efectividad escolar desde la gestión de procesos

AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL. ÁREA: GESTION ACADEMICA.						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACION				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de Estudios		x			Plan de estudios Malla curricular Plan de curso Guías de interaprendizaje No se evidencia la transversalización
	Enfoque Metodológico			x		PEI Proyectos de aula Guías de interaprendizaje Los proyectos de ley no están articulados
	Recursos para el Aprendizaje				x	Recursos humanos Recursos materiales Recursos Pedagógicos Recursos tecnológicos.
	Jornada Escolar				x	PEI, horarios y legislación Registro de horas clase
	Evaluación			x		Pruebas externas, legislación, actas del consejo académico, actas de comisión de evaluación y promoción, actas del comité de convivencia, informes estadísticos del rendimiento escolar.
	TOTAL		0	1	2	2
Prácticas pedagógica	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y			x		PEI, plan de estudios, proyectos, prácticas de laboratorio,

	proyectos transversales					biblioteca, salidas pedagógicas y certificación de asistencia a capacitación docente.
	Estrategias para las tareas Escolares			X		Guías de interaprendizaje en el momento de profundización.
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje			X		Documento de verificación de la utilización de los recursos y espacios. Implementación de las herramientas tecnológicas en las guías de interaprendizaje y prácticas pedagógicas. Planes TIC
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			X		Plan de estudios, PEI, horario escolar, cronograma de actividades escolares.
	TOTAL		0	4	0	
Gestión de aula	Relación Pedagógica			X		Carpetas de gobierno de aula. Convenios y alianzas con otras instituciones Proceso de evaluación de otras instituciones: Cualificar, Crece y Corporación Calidad.
	Planeación de Clases				X	Planeadores de clase. Plan de curso. Guías de aprendizaje.
	Estilo Pedagógico			X		Guías de interaprendizaje. Proyectos de aula.
	Evaluación en el Aula				X	Legislación, boletines de calificación, observador del

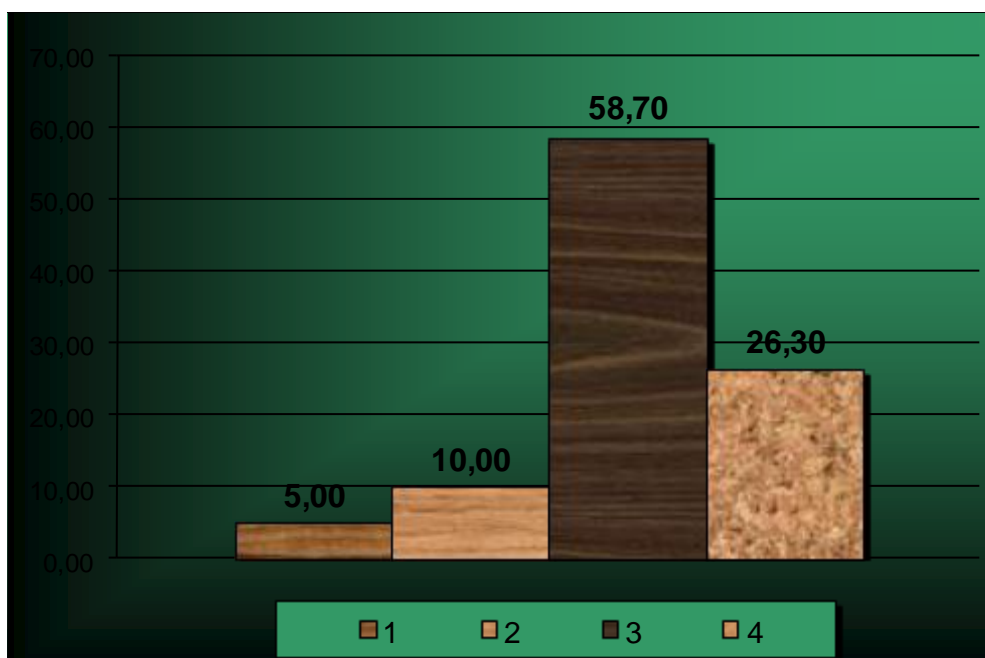
						alumno, autocontrol de asistencia, control de progreso y simulacros de pruebas externas.
	TOTAL		0	2	2	
Seguimiento académico	Seguimiento de los resultados académicos			X		Plan de actividades de recuperación, seguimiento a los resultados, reunión de las comisiones de promoción, actas de las reuniones de consejo de padres, carpeta con el análisis de los resultados académicos
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas			X		Carpeta con el análisis y el seguimiento, simulacros, proyecto para el mejoramiento de las pruebas externas.
	Seguimiento a la Asistencia		X			Planillas de autocontrol de asistencia, cuaderno de control de asistencia, llamadas telefónicas, libro observador del alumno y compromisos.
	Actividades de Recuperación			X		Plan de actividades y carpeta de seguimiento de logros. Actas de recuperación de logros. Registro de asistencia a las actividades de recuperación los días viernes con el acompañamiento de

						los padres de familia.
	Apoyo pedagógico para los estudiantes con dificultades de aprendizaje	x				Talleres de refuerzo y recuperación, Observador de estudiantes, actas de compromisos
	Seguimiento a los Egresados.				x	Base de datos, registro fotográfico, proyecto de investigación y carpeta con asistencia y actas de reuniones
	TOTAL	1	1	3	1	
	TOTAL PROCESOS	1	2	11	5	
		5.0	10.0	58.7	26.3	

Valoración	1	2	3	4
Procesos	1	2	11	5
Porcentaje	5.0%	10.0%	58.7%	26.3%

El siguiente cuadro estadístico muestra los resultados de la autoevaluación institucional de la Gestión Pedagógica anterior, que hicieron los docentes al finalizar el año 2010 y que se tomó como instrumento de diagnóstico, para un acercamiento más concreto a la realidad problemática de la Escuela Normal Superior de Manizales.

Grafico 4. Análisis de la información de la autoevaluación- Gestión pedagógica



Los resultados estadísticos de la autoevaluación realizada por los maestros indican que los procesos de la gestión pedagógica tienen 1 subproceso con un 5.0% en valoración **1 o de Existencia**; 2 subprocesos con un 10.0% en valoración **2 ó de Pertinencia**; 11 procesos con un 58.7% en valoración **3 ó de Apropriación** y 5 subprocesos valorados en **Mejoramiento continuo**. Esto significa que es urgente revisar los procesos de calificación Pertinencia y Existencia, pues son los de valoración más baja y que indican alto riesgo. Se percibe que los problemas de la gestión pedagógica más evidentes están en el subproceso del diseño curricular en lo que corresponde al plan de estudios.

La siguiente es la tabla que para el análisis requerido se ajusta a la realidad de la Normal; muestra los problemas relevantes encontrados en la autoevaluación de la gestión pedagógica y que más adelante se visualizan en una matriz Vester.

Tabla 6. Análisis de la gestión pedagógica desde la autoevaluación institucional

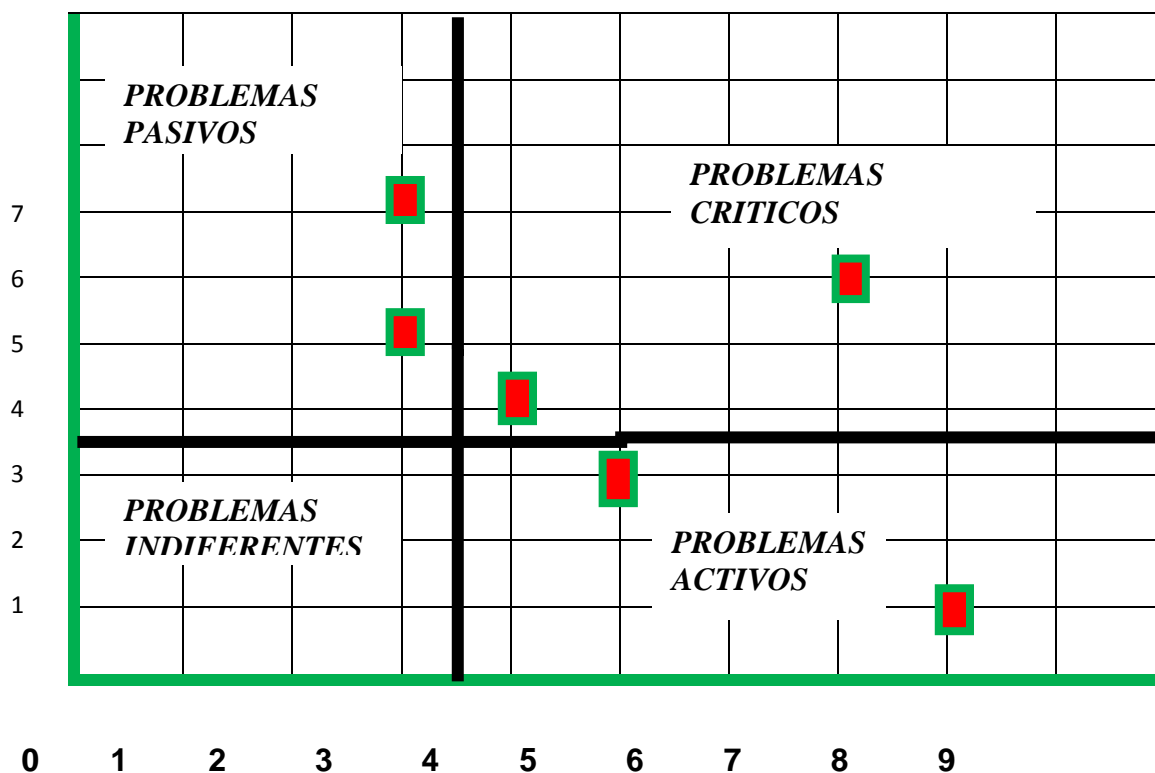
PROBLEMAS	El plan de estudios no considera adecuaciones curriculares para niños con n.e.e.	El plan de estudios no considera transversalización de los temas de enseñanza obligatoria.	.
PROCESOS: PLAN DE ESTUDIOS			
PROBLEMAS	El plan de estudios no considera transversalización de los temas de enseñanza obligatoria	No se evidencia apoyo a bajo rendimiento por dificultades en el aprendizaje.	.
PROCESOS: PRACTICAS PEDAGOGICAS			
PROBLEMAS	La evaluación y promoción de los niños con n.e.e. no es clara o definida	Alto número de niños en procesos de recuperación de conocimientos.	.
PROCESOS: SEGUIMIENTO ACADEMICO			

En el siguiente cuadro de relación se muestra el resultado del análisis de esta gestión pedagógica; se identifica los problemas relevantes y se priorizan utilizando la matriz de Vester, como se muestra en seguida; nos preguntamos si cada uno de los problemas de las filas tenían relación con los de cada columna. Si la relación entre los problemas es alta, se valora con 3 puntos; menor relación con 2, alguna relación con 1 y no hay relación con 0.

PROBLEMAS	1	2	3	4	5	
1. El plan de estudios no considera adecuaciones curriculares para niños con n.e.e.		3	2	1	1	7
2. El plan de estudios no considera transversalización de los temas de enseñanza obligatoria.	1		0	2	3	6
3. Alto número de niños en procesos de recuperación de conocimientos.	1	1		0	2	4
4. No se evidencia apoyo a bajo rendimiento por dificultades en el aprendizaje.	0	2	2		1	5
5. La evaluación y promoción de los niños con n.e.e. no es clara o definida.	1	2	0	0		3
TOTAL	3	7	4	3	6	

Se aplica la matriz de Vester para determinar cuál es el problema de más relevancia en la gestión pedagógica.

Gráfico 5. Matriz de Vester. Gestión pedagógica



Esta matriz no permite ver que en el **cuadrante superior izquierdo: Pasivos**, están ubicados los problemas:

- “El plan de estudios no considera adecuaciones curriculares para niños con n.e.e
- “No se evidencia apoyo a bajo rendimiento por dificultades en el aprendizaje.”

En el **cuadrante superior derecho: Críticos**, están ubicados los problemas:

- “No se evidencia apoyo a bajo rendimiento por dificultades en el aprendizaje”
- “Alto número de niños en procesos de recuperación de conocimientos.”

En el **Cuadrante inferior izquierdo**: Indiferentes, no se ubican problemas.

Cuadrante inferior derecho: Activos, se ubica el problema:

- “La evaluación y promoción de los niños con n.e.e. no es clara o definida.”

La matriz indica que existen dos problemas críticos, que obstaculizan el proceso de calidad en la gestión pedagógica. El equipo directivo solicita a los investigadores hacer una intervención en el plan de estudios, dado que no se evidencia la transversalización de los proyectos de ley o temas de enseñanza obligatoria; dejando como resultado altas falencias en el diseño del plan de estudios.

Una vez finalizado el análisis de la autoevaluación institucional de la gestión pedagógica y determinado el problema crítico, el equipo investigador continúa con el análisis de la autoevaluación de la gestión comunitaria, como lo muestra la tabla siguiente.

Tabla 7. Análisis de la efectividad escolar desde la gestión de procesos

AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL AREA GESTION DE LA COMUNIDAD						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACION				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y a la participación.			X		-Proyecto de investigación a población desvinculada del conflicto. -Atención a estudiantes pertenecientes a un hogar de protección -Atención a niños que presentan déficit de atención por parte de la Secretaria de Educación.
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos			X		-La matrícula -Se encuentran en el aula regular - Modelo Pedagógico Escuela Activa Urbana adoptado por la Institución.
	Necesidades y expectativas de los estudiantes				X	Proyectos de aula. Servicio del restaurante escolar. Nivel Superior en las pruebas Saber 11°. Refrigerio. Aplicación de simulacros para pruebas externas. Convenio con la Escuela de Matemáticas tendiente a mejorar los resultados de pruebas externas. Encuestas a toda la comunidad.

	Proyecto de Vida				X	Proyecto .Actas de las actividades de los martes de gerencia. Guías de auto aprendizaje. Participación activa y seguimiento de los estudiantes de 11°. y del programa de Formación complementaria.
	TOTAL	0	0	0	4	
Proyección a la comunidad	Escuela de Padres				X	-Actas de los encuentros con papás -Archivos de los talleres -Asistencia de padres de familia. -Proyectos liderados por los estudiantes de último semestre de formación complementaria
	Oferta de servicios comunidad				X	-Jornadas de capacitación los viernes a las 6:30 a. m -Capacitación en informática a padres de familia -Talleres de actividades lúdicas. -Proyecto de emprendimiento en los grados 10°. -Convenio con el Sena para el bilingüismo. - Vinculación de la Liga contra el cáncer. -Convenio con la Institución Caminos de Libertad.

						<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas con las Universidades. -Prácticas Pedagógicas
	Uso de la planta física y de los medios				X	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de punta: Aula móvil, video beam, pizarra digital, mimeo. -Servicio de biblioteca -Banda ancha. -Pagina web. -Block de algunos docentes. -Sistema virtual de registro académico. -Publicaciones. -Agenda semanal. -Correos electrónicos -Salas de sistemas -Espacios deportivos -Cafetería -Aula máxima
	Servicio social estudiantil(Primer nivel de práctica)				X	<ul style="list-style-type: none"> -Proyecto de práctica pedagógica -Apoyo a niños de protección -Apoyo a niños con necesidades académicas -Proyecto Panica con la Cruz Roja. -Ayudantía en la Biblioteca. -Diarios pedagógicos. -Planeadores. -Portafolio.
	TOTAL	0	0	0	4	
Participación y Convivencia	Participación de los Estudiantes				X	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno escolar. Consejo Directivo. Gobierno de aula. Jornada democrática. Actas de escrutinios. Consejo estudiantil. Comité Institucional

						de convivencia. Comité de convivencia de aula. Actas de evaluación de convivencia.
	Participación de la comunidad en el cuidado y protección del contexto escolar		X			Existe un Equipo PRAE. No hay evidencias de campañas, embellecimiento de la institución, jornadas o convites para el cuidado, limpieza. Se observa ambientes de aprendizaje deteriorados en su orden y aseo
	Asamblea y consejo de padres de familia		X			-Actas de reuniones de padres de familia, con pocos asistentes. -Algunas Actas de consejo de padres, -Sistema Institucional de convivencia. Sistema Institucional de Evaluación.
	Participación de las familias		X			-Registro de asistencia a eventos con baja asistencia -Participación en el Banquete de Amor al Colegio. -Asistencia de las familias en la entrega de informes -Participación en jornadas pastorales, sólo de la primaria
	TOTAL	0	0	0	3	
	Prevención de riesgos físicos				X	-Proyecto de prevención de desastres. -Acato a conceptos técnicos de los

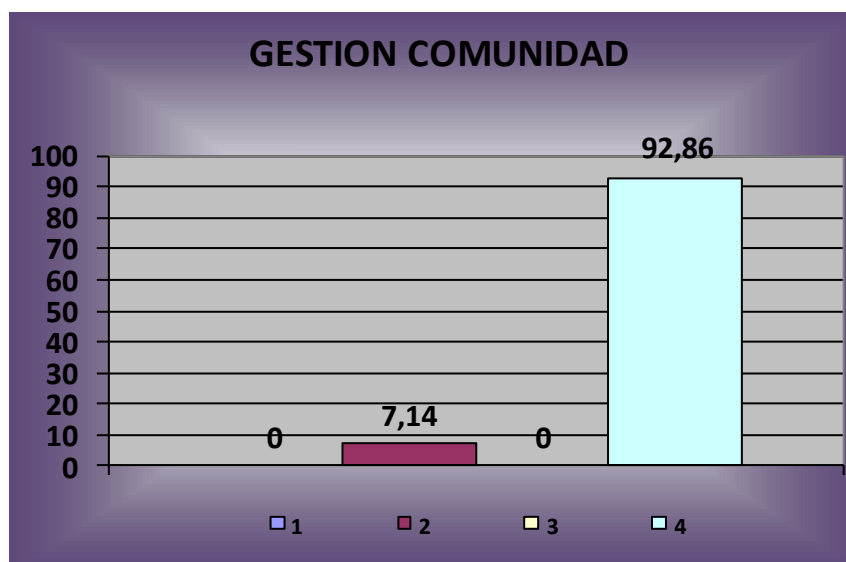
Prevención de Riesgos						Bomberos del Municipio de Manizales -Mapa de riesgos -Comunicación de los riesgos al ente territorial -Reparación y mantenimiento de la planta física
	Prevención de riesgos psicosociales				X	Programas de salud. Liga contra el cáncer. Prevención a la drogadicción. Capacitación docente sobre educación sexual Vinculación de Confamiliares en programas de nutrición y salud
	Programas de seguridad			X		-Mapa de riesgos -Establecimiento de puntos de encuentro en casos de desastre. -Señalización de evacuación.
	TOTAL	0	1	0	2	
	TOTAL PROCESO	0	1	0	13	
		0%	7,1%	0%	92,8%	6%

Valoración	1	2	3	4
Procesos	0	1	0	13
Porcentaje	0%	7.1%	0%	92.86%

A pesar que en la autoevaluación los componentes de esta área están muy bien evaluados, al confrontar estos resultados con la comunidad educativa y los registros de asistencia a eventos, llamados y colaboración de los padres de familia, se pudo identificar una falencia en cuanto a la efectiva participación de los padres de familia en los procesos de formación de los estudiantes; se percibe que no conocen los mecanismos de participación en los procesos escolares.

El siguiente cuadro estadístico muestra los resultados de la autoevaluación institucional de la Gestión Comunitaria anterior, que hicieron los docentes al finalizar el año 2010 y que se tomó como instrumento de diagnóstico para un acercamiento más concreto a la realidad problemática de la Escuela Normal Superior de Manizales.

Gráfico 6. Análisis de la información de la autoevaluación. Gestión comunitaria



Los resultados estadísticos de la autoevaluación realizada por los maestros indican que los procesos de la gestión comunitaria no tienen

subprocesos con valoración **1 o de Existencia**; pero tiene 1 subproceso con un 7.14% en valoración **2 ó de Pertinencia**; no tiene subprocesos en valoración **3 ó de Apropiación**; sin embargo presenta 13 subprocesos con un 92.86% en valoración de **Mejoramiento continuo**. Esto significa que es urgente revisar los Procesos de calificación Pertinencia, pues son los de valoración más baja y que indican alto riesgo. Se percibe que los problemas de la gestión comunitaria más evidentes están en el subproceso de la participación de los padres de familia.

La siguiente es la tabla que para el análisis requerido se ajusta a la realidad de la Normal; muestra los problemas relevantes encontrados en la autoevaluación institucional de la gestión comunitaria y que más adelante se visualizan en una matriz Vester.

Tabla 8. Análisis de la gestión comunitaria desde la autoevaluación institucional

PROBLEMAS	Bajo nivel de asistencia a las asambleas de padres de familia	Las escuelas de padres se utilizan solo para el informe de desempeño de los estudiantes.	Bajos niveles de participación de los padres de familia en los eventos escolares.
PROCESOS: PROYECCION A LA COMUNIDAD			
PROBLEMAS	Los Padres de familia no hacen buen uso de los mecanismos de participación	No hay conciencia sobre la corresponsabilidad de los padres de familia en la formación de los niños	.
PROCESOS: PARTICIPACION Y CONVIVENCIA			

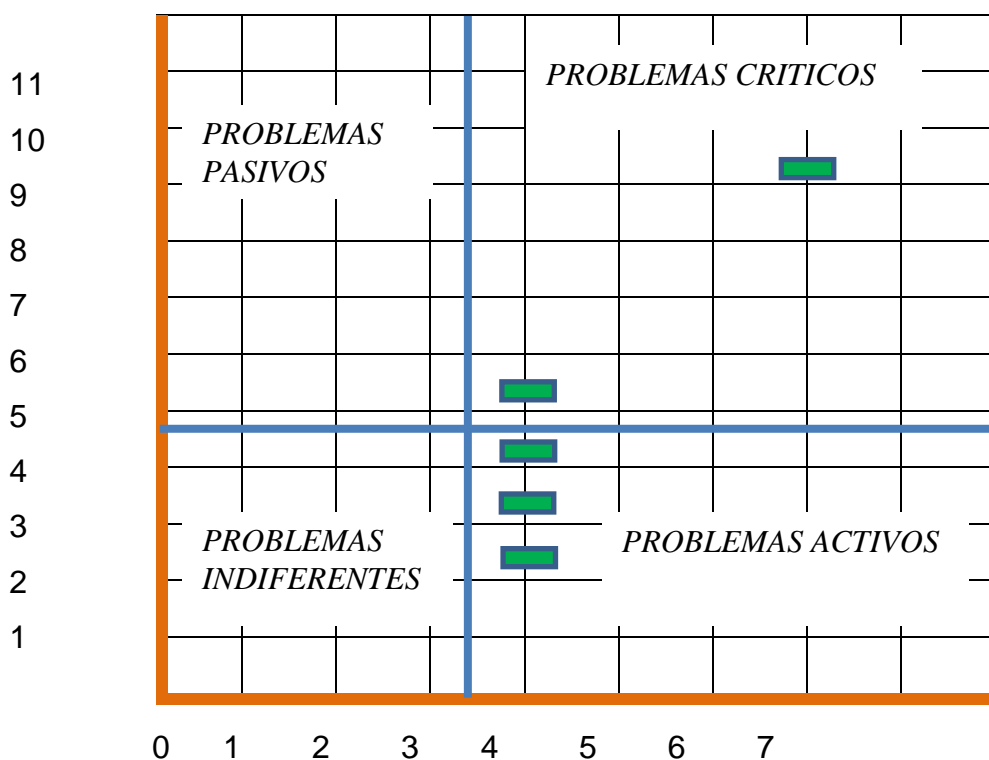
En el siguiente cuadro se relacionan los problemas que resultaron del análisis de la autoevaluación de la gestión comunitaria; se identificaron los problemas relevantes y se priorizaron utilizando la matriz de Vester, como se muestra en seguida; nos preguntamos si cada uno de los problemas de las filas tenían relación con los de cada columna. Si la relación entre los problemas es

alta, se valora con 3 puntos; menor relación con 2, alguna relación con 1 y no hay relación con 0.

PROBLEMAS	1	2	3	4	5	
1. Bajo nivel de asistencia a las asambleas de padres de familia		1	1	1	1	4
2. Los Padres de familia no hacen buen uso de los mecanismos de participación	1		0	2	0	3
3. Bajos niveles de participación de los padres de familia en los eventos escolares.	1	0		3	1	5
4. No hay conciencia sobre la corresponsabilidad de los padres de familia en la formación de los niños	1	3	3		2	9
5. Las escuelas de padres se utilizan solo para el informe de desempeño de los estudiantes.	1	0	0	1		2
TOTAL	4	4	4	7	4	

Se aplica la matriz de Vester para determinar cuál es el problema de más relevancia en la gestión comunitaria

Gráfico 7. Matriz de Vester Gestión Comunitaria



La matriz de Vester correspondiente a análisis de la gestión comunitaria muestra que en el: **Cuadrante superior izquierdo: Pasivos**, no se ubican los problemas

Cuadrante inferior izquierdo: Indiferentes, no se ubican problemas.

Cuadrante superior derecho: críticos. Se ubica el problema:

- “No hay conciencia sobre la corresponsabilidad de los padres de familia en la formación de los niños”.

Cuadrante inferior derecho: Activos, se ubican los problemas:

- “ Bajo nivel de asistencia a las asambleas de padres de familia ”
- “Los Padres de familia no hacen buen uso de los mecanismos de participación.”
- “Las escuelas de padres se utilizan solo para el informe de desempeño de los estudiantes”.

La Matriz de Vester indica que existen algunos problemas activos que obstaculizan el proceso de calidad en la gestión comunitaria; pero el equipo directivo solicita a los investigadores hacer una intervención en esta gestión, dado que se evidencia la ausencia de formación de los padres de familia evidenciado en la poca conciencia sobre la corresponsabilidad en la formación de los hijos.

Una vez finalizado el análisis de la autoevaluación institucional de la gestión comunitaria y determinado el problema a intervenir, el equipo investigador continua con el análisis de la autoevaluación de la gestión administrativa y financiera como lo muestra la tabla siguiente.

Tabla 9. Análisis de la efectividad escolar desde la gestión de procesos

AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL						
ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Apoyo a la Gestión Académica	Proceso de Matrícula			X		Circular con requisitos para la matrícula y cronograma para matricular cada nivel. Formato de Pre inscripción y de matrícula. Registro en el SIMAT
	Archivo Académico				X	Archivo académico actualizado y agilidad en el tramite certificados.
	Boletines de Calificaciones				X	Archivo de concentrador de logros. Actas de concejo académico Actas de comités de evaluación y promoción y se cuenta con un software especializado.
	TOTAL	0	0	1	2	
Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento de la planta física			X		Actas del consejo Directivo. Presupuesto institucional. Contratos de mantenimiento.
	Programas para la adecuación y	X				Facturas y registros contables.

	embellecimiento de la planta física					
	Seguimiento al uso de los espacios	X				Cuadernos de seguimiento en una de las salas de sistemas. Horarios de las salas y laboratorios.
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje				X	Actas de consejo directivo. Registros de entrega de recursos del MEN. Comprobantes de egreso.
	Suministros y dotación				X	Actas de consejo directivo. Comprobantes de egreso.
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje		X			Actas de consejo directivo y académico.
	Seguridad y protección		X			Se diseñaron planos y se han detectados zonas de riesgo Se tiene acta de evaluación del cuerpo de bomberos.
	TOTAL	3	2	1	2	
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)		X			Convenio con Bienestar, Nutrir y la Alcaldía (restaurante escolar). Contrato para alquiler de cafetería.
	Apoyo a estudiantes con bajo desempeño académico o con dificultades				X	Planes de refuerzo y recuperación. Talleres con padres de familia y estudiantes.

	de interacción					Horarios de atención a padres de familia.
	TOTAL	0	1	0	1	
Talento Humano	Perfiles				X	Hojas de vida. Registro de asignación académica de acuerdo a su preparación. P.E.I. Asignación de proyectos de acuerdo perfil.
	Inducción			X		Material bibliográfico. Horizonte institucional. Encuestas exigencias ISO.
	Formación y Capacitación				X	Actas de capacitación. Coordinación académica. P.E.I. Plan de estudios. Plan de mejoramiento. Convenio con otras instituciones.
	Asignación Académica				X	Coordinación académica. Plan de estudios. Planillas de distribución de asignación académica. Horarios académicos.
	Pertenencia del personal vinculado			X		Participación y registro en diferentes eventos académicos y pedagógicos en

						general acuerdos con el PEI. Instrumentos de aula. Actas de gobierno escolar y convivencia.
Evaluación del desempeño				X		Archivo Institucional. Programa SLAMT
Estímulos			X			Notas de estímulo.
Apoyo a la investigación					X	Proyectos y planes de práctica. Actas de semilleros de investigación pedagógica investigativa. Proyectos de aula. Revista. Aplicación de buenas prácticas. Reconocimiento a nivel Nacional en procesos investigativos.
Convivencia y manejo de conflictos				X		Proyectos del Sistema institucional de Convivencia. Comités de convivencia. Actas de evaluación de convivencia.
Bienestar del talento humano				X		Certificados de asistencia a cursos de capacitación de los docentes. Programa de capacitación de desarrollo humano a los administrativos.
TOTAL	0	2	3	5		
Presupuesto anual del Fondo					X	Normatividad vigente, actas de

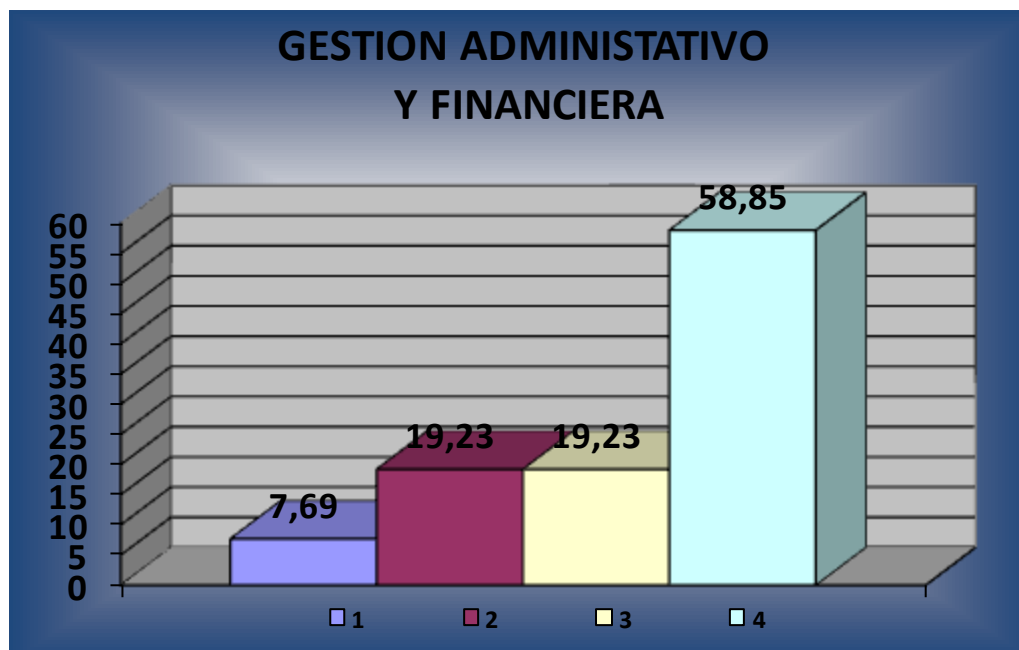
Apoyo financiero y contable	de Servicios Educativos (FSE)					consejo directivo y comité de compras.
	Contabilidad				X	Documentos contables, estados financieros y tesorería.
	Ingresos y gastos				X	Consejo directivo y tesorería. Comité de compras. Articulación de contratos al sistema SICE.
	Control fiscal				X	Consejo directivo y tesorería
TOTAL		0	0	0	4	
TOTAL PROCESO		3	4	5	14	
		7.69 %	19.23 %	19,2 3%	53,8 5%	

Valoración	1	2	3	4
Procesos	3	4	5	14
Porcentaje	7.69%	19.23%	19.23%	53.85%

Las falencias encontradas en la autoevaluación institucional de la gestión administrativa y financiera tienen que ver con el estado y mantenimiento de la planta física, éste se realiza ocasionalmente, sin obedecer a una planeación sistemática. Igualmente con la responsabilidad ambiental en cuando a la adecuación de organización y embellecimiento de los espacios.

El siguiente cuadro estadístico muestra los resultados de la autoevaluación institucional de la Gestión Administrativa anterior, que hicieron los docentes al finalizar el año 2010 y que se tomó como instrumento de diagnóstico para un acercamiento más concreto a la realidad problemática de la Escuela Normal Superior de Manizales.

Gráfico 8. Análisis de la información de la autoevaluación. Gestión administrativa



1	2	3	4
3	4	5	14
7.69%	19.23%	19.23%	53.85%

Los resultados estadísticos de la autoevaluación en la gestión administrativa realizada por los maestros indican que los procesos de la gestión administrativa tienen 3 subprocesos con un 7,69% en valoración 1 o de **Existencia**; 4 subprocesos con un 19,23% en valoración 2 ó de **Pertinencia**; 5 procesos con un 19,23% en valoración 3 ó de **Apropiación**; 14 subprocesos valorados en **Mejoramiento continuo** correspondiente a un 53,85%. Esto significa que es urgente revisar los Procesos de calificación Pertinencia y Existencia, pues son los de valoración más baja y que indican alto riesgo. Se percibe que los problemas de la gestión administrativa más evidentes están en

el subproceso de la administración de la planta física en lo que corresponde al seguimiento de los espacios y los programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física.

La siguiente es la Tabla que para el análisis requerido se ajusta a la realidad de la Normal; muestra los problemas relevantes encontrados en la autoevaluación institucional de la gestión administrativa y que más adelante se visualizan en una matriz Vester.

Tabla 10. Análisis de la gestión administrativa desde la autoevaluación institucional

PROBLEMAS	Ambientes físicos no adecuados para desarrollar actividades académicas, administrativas y financieras	No hay programas de embellecimiento de la planta física	No existe un proceso de seguimiento control al uso de los espacios
PROCESOS: ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA			
PROBLEMAS	La comunidad presenta bajos niveles de participación en el cuidado y protección del contexto escolar.	Los estudiantes no tienen conciencia sobre la importancia de la responsabilidad ambiental	.
PROCESOS: TALENTO HUMANO			

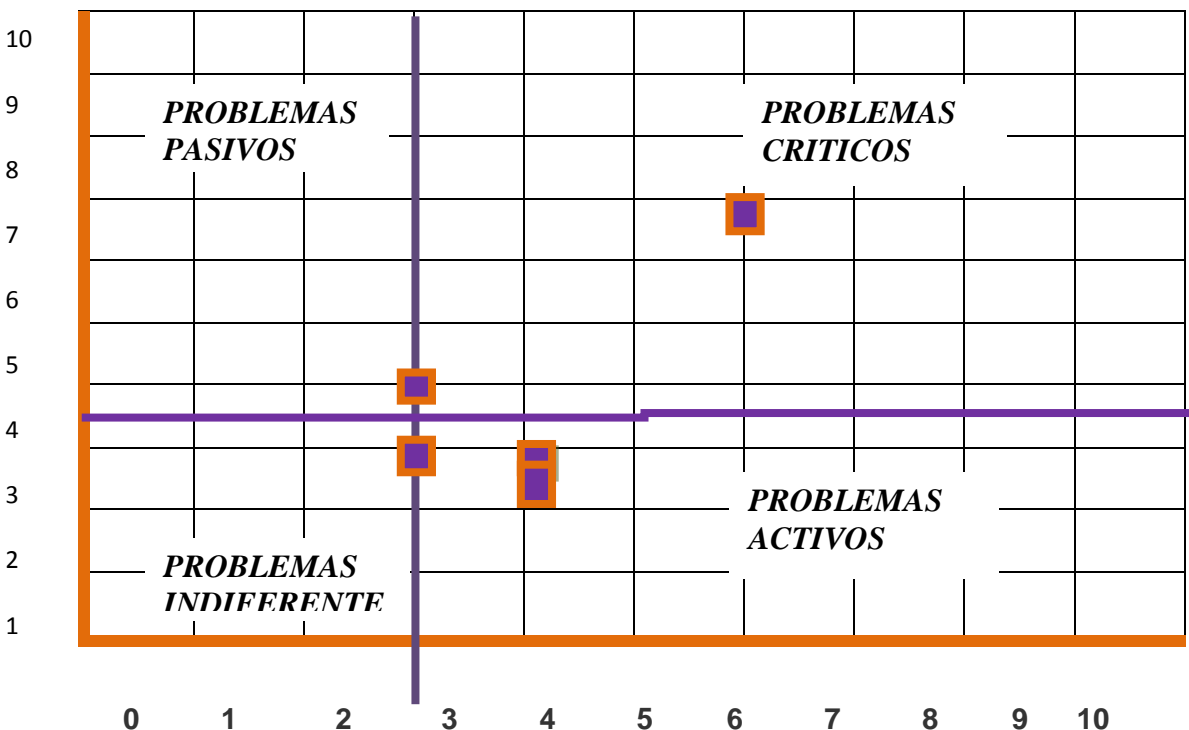
En el siguiente cuadro se relacionan los problemas que resultaron del análisis de la autoevaluación de la gestión administrativa; se identificaron los problemas relevantes y se priorizaron utilizando la matriz de Vester, como se muestra en seguida; nos preguntamos si cada uno de los problemas de las filas tenían relación con los de cada columna. Si la relación entre los problemas es alta, se valora con 3 puntos; menor relación con 2, alguna relación con 1 y no hay relación con 0.

GESTION ADMINISTRATIVA

PROBLEMAS	1	2	3	4	5	
1. Ambientes físicos no adecuados para desarrollar actividades académicas, administrativas.	1	0	1	0	2	3
2. La comunidad presenta bajos niveles de participación en el cuidado y protección del contexto escolar.	1	1	0	1	1	3
3. No hay programas de embellecimiento de la planta física.	1	1	1	0	1	3
4.No existe un proceso de seguimiento control al uso de los espacios	1	0	1	1	2	4
5. Los estudiantes no tienen conciencia sobre la importancia de la responsabilidad ambiental	1	2	2	2	1	7
PASIVOS	4	3	4	3	6	

Se aplica la matriz de Vester para determinar cuáles son los problemas de más relevancia en la gestión administrativa y financiera, para seleccionar uno de ellos e intervenir la gestión.

Gráfico 9. Matriz de Vester Gestión Administrativa



Esta matriz de Vester correspondiente a la gestión administrativa nos deja ver que en el: **Cuadrante superior izquierdo: Pasivos**, se ubican muy sobre la coordenada los problemas:

- “No existe un proceso de seguimiento control al uso de los espacios”

Cuadrante inferior izquierdo: Indiferentes, se encuentra muy sobre la coordenada el problema:

- “La comunidad presenta bajos niveles de participación en el cuidado y protección del contexto escolar.

Cuadrante superior derecho: críticos, se ve el problema:

- “Los estudiantes no tienen conciencia sobre la importancia de la responsabilidad ambiental”.

Cuadrante inferior derecho: Activos 1. Ambientes físicos no adecuados para desarrollar actividades académicas, administrativas No hay programas de embellecimiento de la planta física.

La Matriz de Vester indica que existen algunos problemas activos, y uno ellos es crítico, lo que obstaculiza el proceso de calidad en la gestión administrativa y financiera. El equipo directivo solicita a los investigadores hacer una intervención en esta gestión, dado que se evidencia los estudiantes no tienen conciencia sobre la importancia de la responsabilidad ambiental.

REFERENTES

Referente Contextual

La Escuela Normal Superior de Manizales, se encuentra ubicada en la Comuna Universitaria, calle 58 N° 26-70 sector universitario. Esta circundada por las universidades Nacional y de Caldas; colegios privados como Col – Rosario y San Luis; oficiales: el Instituto Baldomero Sanín Cano INEM; centros deportivos y culturales: el Estadio Palogrande, Velódromos de ciclismo y patinaje y el Centro Cultural Colombo Americano entre otros; La rodea un sector productivo conformado por litografías, papelerías, librerías y algunas empresas hoteleras, de residencia universitarias, supermercados y centros comerciales.

Surge esta Institución Educativa finalizando la primera década del siglo XIX con el nombre de “Escuela Normal Para Varones” para formar maestros (solo hombres) provenientes de la ciudad y la zona rural.

Es una zona prolifera que irradia sentido de cultura académica dada las circunstancias que la rodean.

Tabla 11. Número de estudiantes por barrio que ingresan a la institución educativa

PROCEDENCIA	TOTAL	ESTRATO
Kennedy	200	3
Fátima	540	3
Pio XII	510	2
Malabar	500	2
Persia	150	0 y 1
Otros	350	0 y 1
Total	2250	

A la Escuela Normal acceden estudiantes procedentes de: la sección Preescolar (antigua Jardín Nacional) tiene 260 estudiantes; la sección Básica Primaria (antigua Escuela Anexa) tiene 1.030 estudiantes; la sección Básica Secundaria tiene 560 estudiantes; la sección de la Media tiene 210 estudiantes.

El Programa de Formación Complementaria tiene 51 maestros en formación.

La Escuela Normal Superior de Manizales funciona en tres grandes bloques, rodeados de zonas verdes, calles y carreras pavimentadas; Al frente de la institución está el teatro de la Universidad Nacional, que por convenio presta servicio a la Normal.

La sección de la básica primaria y secundaria tiene una amplia zona verde y un extenso patio descubierto en el cual hay dos canchas una de arena y otra de cemento. La infraestructura de la primaria cuenta con patio cubierto y parque de juegos. Las aulas son adecuadas y tienen suficiente mobiliario, acorde con los principios del modelo pedagógico (mesas hexagonales para el trabajo en equipo). Ambos bloques cuentan con sus respectivas salas de lectura, restaurante laboratorios, salas de sistemas, videos, biblioteca y aula máxima para las actividades académicas y comunitarias. La primaria es atendida por un coordinador y 30 maestros; los acompaña muy de cerca la oficina de Psicólogo; en la parte de la secundaria funciona la rectoría, secretaría, tesorería y las coordinaciones académica y de convivencia.

La planta física de la sección del preescolar es una estructura en medio de zonas verdes, juegos infantiles y dos kioscos para el desarrollo del proceso psicomotor del niño; cuenta con 9 aulas que acogen 8 grados, liderada por un coordinador y 8 maestras especializadas.

Referente Teórico

Para fundamentar esta investigación diagnóstica se exponen algunas categorías que han sido referentes y respaldo del trabajo en su componente conceptual, teórico y de iluminación para la comprensión de los procesos durante la investigación:

Calidad en la educación, un factor esencial para la gestión escolar

Cada país busca que su sistema de educación legitime y garantice el alcance de sus propósitos y tenga la capacidad para formar a sus habitantes en las competencias que demandan los cambios sociales; tarea difícil que en el 90% de los casos depende de la interacción entre la educación y el factor socioeconómico; sin embargo todos sabemos que la Educación cumple con la responsabilidad de formar personas, transformar la cultura y facilitar el cambio social desde la construcción del conocimiento; porque esa es su esencia, ese es su papel y el espacio para tal fin, son las instituciones educativas que desde su organización interna operativizan las políticas de calidad en la educación y buscan afanosa y claramente la formación del hombre que la sociedad necesita.

Pero es fundamental hacer claridad en el concepto “calidad de la educación“, ya que toda escuela que busca permanecer en mejora continua, se proyecta hacia su interior desde los procesos organizacionales y de enseñanza – aprendizaje, y hacia el exterior a partir de su horizonte y la comprensión de la calidad escolar en ámbitos más allá de los locales.

El interés por la calidad de la educación es un hecho casi histórico que se desarrolla en por lo menos cuatro contextos: - extensión de la educación a todos los sectores sociales particularmente en los países desarrollados cuyo resultado fue la mejora en los sistemas educativos, - las demandas sociales

que obligaron a unir esfuerzos para una educación que desarrollara en sus ciudadanos las competencias necesarias para las exigencias sociales; - la competitividad de los países producto de la internacionalización de la economía que condujo a recurrir a la formación de las personas como recurso para el progreso y por primera vez se asocia el concepto calidad con la gestión de los recursos; - los resultados de las pruebas externas nacionales e internacionales que obligaron a una reflexión desde la escuela (gestión escolar) y los organismos encargados de la educación (Ministerios de Educación) y otras tantas situaciones problemáticas (deserción, discriminación de las minorías étnicas) que llevaron a pensar en la “Calidad de la educación”

La búsqueda de la excelencia, de una educación pertinente para las personas con necesidades educativas especiales, las preparatorias para las evaluaciones o pruebas internas nacionales, son algunas de las estrategias, motivaciones y conceptos que acompañan el concepto Calidad de la educación, pero no es tan simple definirla pues unos y otros actores educativos hacen referencias que solo son una pista para conceptualizar, es posible que aún no haya un concepto universal y claro sobre el tema, sin embargo para clarificar tal objeto de conocimiento, siempre se apunta a los objetivos planteados para la educación que todo gerente debe tener en cuenta al desarrollar cada una de las gestiones o procesos escolares. La teoría de la calidad planteada por Aspin, Chapman y Wilkinson en 1991, tiene en cuenta tres clases de objetivos que al relacionarlos despejan el camino para hablar de calidad en la educación como objeto esencial de la gestión escolar; estos son: - “Comunicación de la civilización” que hace referencia a la transmisión de valores humanos, éticos y culturales. – “Respuestas a las necesidades inmediatas de los alumnos” y “preparación para responder a las necesidades de la sociedad”. Este enfoque considera la etapa de socialización de los estudiantes y el compromiso de servicio a su comunidad; permite comprender que los procesos educativos y gerenciales de las instituciones y las aulas tienen gran valor a la hora de comprender la calidad de la educación.

Una visión amplia muy cercana a la realidad la expone Mortimore (1991): *“La escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo”*.

Pero la calidad no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en facilitar el progreso a todos los estudiantes a partir de sus condiciones personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos. Además, la calidad de la educación no debe referirse única y exclusivamente a los resultados sobre el alcance de logros de los estudiantes, sino que ha de tenerse en cuenta otros efectos entre ellos la participación de la comunidad en los procesos institucionales, la profesionalización de los docentes, el impacto de la institución en su medio o contexto social, es decir, *“Los profesores, la comunidad educativa y la incidencia social del centro son también objetivos importantes que deben estar presentes al valorar los resultados que se obtienen”* (Marchesi y Martíin, 2000, p.33).

Para lograr la calidad el gerente educativo desarrolla procesos gerenciales estratégicos que faciliten el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y se fundamenta en las teorías sobre los enfoques gerenciales que le facilita determinar el camino más acertado según población, contexto y cultura en la que está inmersa su institución educativa. Estos enfoques permiten identificarse con un concepto sobre calidad de la educación que se desprende del enfoque **Calidad Total** de Mariño (1994); que concibe la calidad de la educación como:

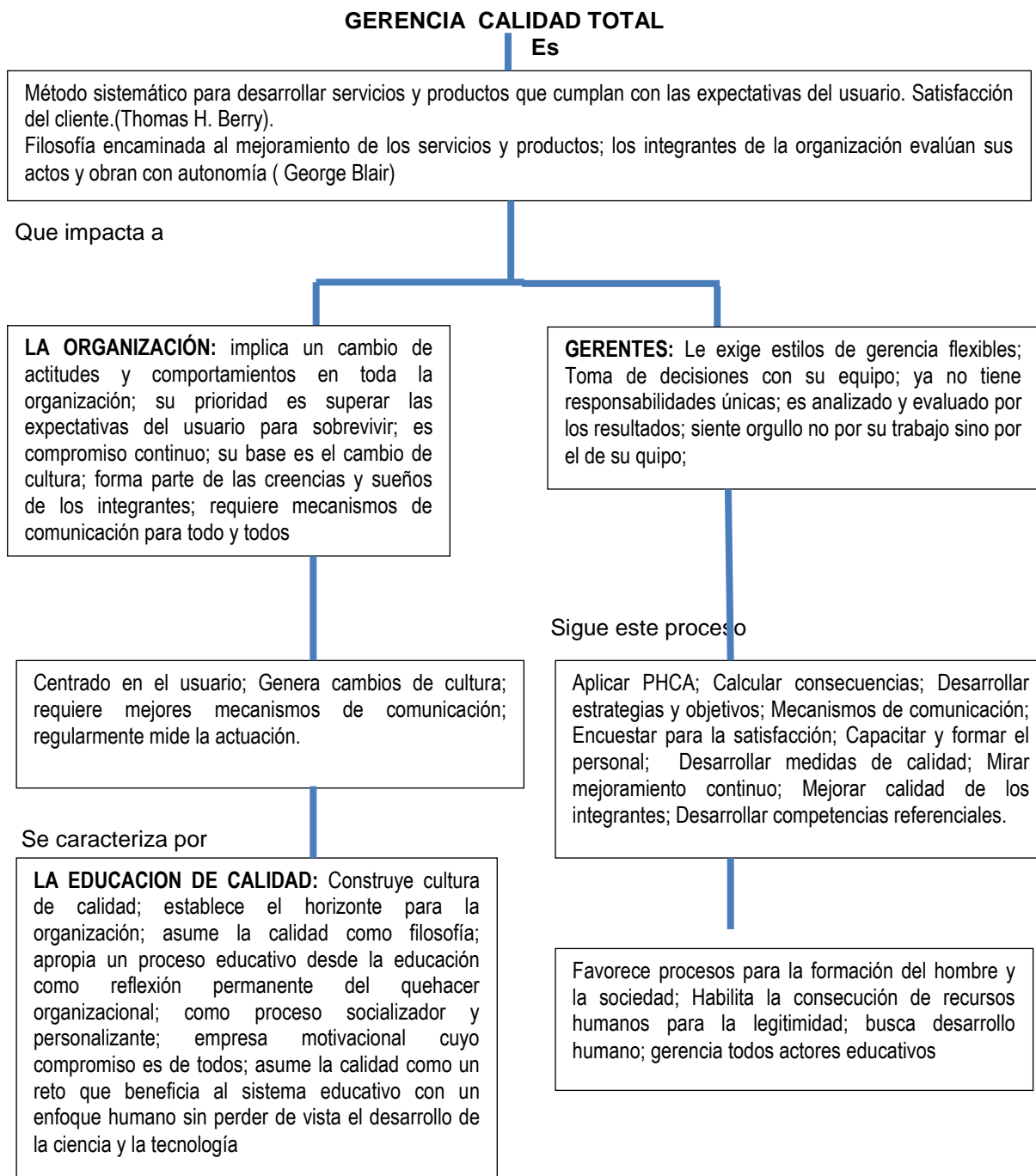
Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad. Filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.

Donde la institución puede ser dirigida mediante una gerencia por calidad para cualificar la oferta de servicios académicos a través de actitudes tales como:

- La capacidad para aprender de los demás y para trabajar en equipo, el liderazgo por calidad, la autoestima y la capacidad de mejora continua, el desarrollo del compromiso y el sentido de pertenencia.
- Establecer mecanismos de comunicación a todos los niveles de la institución centrada en el usuario; de tal manera que genere un cambio de cultura; mida calidad de los procesos. Promueva la participación y trabajo en equipo, la planificación, el Hacer, la comprobación, la Evaluación, el actuar ante los resultados de la calidad; el desarrollo de estrategias y objetivos orientados al tipo de organización que se desea ser.
- Utilizar las encuestas al personal para la medición de la amplitud de la asignación de autonomía, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la efectividad de los equipos y la calidad de la formación y desarrollo.

- Favorecer la formación de las personas en áreas como creación de equipos, calidad, habilidades de comunicación, solución de problemas, tratamiento de conflictos y uso de instrumentos sencillos estadísticos para supervisar su actuación.
- Buscar la mejora continua; evaluar y definir objetivos, planificar su puesta en práctica, ejecutarla y luego comprobar y actuar cuando no se hayan alcanzado los propósitos y mejorar la calidad de los miembros de la organización.
- Promueve la educación de calidad como un proceso de mejora continua, desde la dinámica de los procesos de gestión institucionales: Gestión Directiva, Gestión Pedagógica, Gestión Administrativa y Gestión Comunitaria.

A continuación se observa en forma esquemática este enfoque que permite comprender la intencionalidad de una educación de calidad desde la gestión escolar, propuesta desde **HERNANDO MARIÑO**:



Fuente: Universidad Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa. Módulo 3: Gerencia Educativa Abordaje Teórico 1: Naturaleza de la Gerencia.

Todos los objetivos, logros, metas y retos que asume la educación son factibles de alcanzar si se trazan desde una perspectiva de calidad. La OCDE (1995) define la educación de calidad, como aquella que *"asegura a todos los*

jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta". La calidad total interpela toda la organización institucional y tiene en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

Las instituciones educativas en mejoramiento continuo. Desde la eficacia hacia la mejora de la escuela

Para referirse a las instituciones educativas en mejora continua, es necesario abordar el proceso casi histórico por el que han pasado, desde las investigaciones sobre la eficacia de las escuelas y las relacionadas con la mejora y el cambio de las escuelas. Estas investigaciones han tenido diferencias teóricas y hasta metodológicas; según Marchesi y Martín (2000), esas razones son:

Las conclusiones que se obtiene en las investigaciones sobre las escuelas efectivas no se pueden trasladar directamente a la práctica; la constatación de las condiciones históricas, culturales y contextuales en los resultados obtenidos genera un lógico proceso de adaptación que no es sencillo y los modelos elaborados sobre la eficacia de la escuela no son están lo suficientemente comprobados ni establecen relaciones entre variables (p.116).

La tradición investigadora en el campo de la eficacia en las escuelas tiene una tendencia hacia lo cuantitativo, con metodología correlacional y centrada en los resultados de los estudiantes, mientras que los estudios sobre la mejora de la escuela tienen un enfoque hacia lo cualitativo, desde la práctica y poco utiliza la evaluación empírica.

Estas son las diferencias entre estas dos tradiciones investigadoras que nos han permitido esclarecer hacia donde van y deben ir las escuelas de hoy, las que buscan mantener un mejoramiento continuo y dinamizas sus procesos de gestión.

Eficacia de la Escuela	Mejora de la escuela años 80
<ul style="list-style-type: none"> - Foco en las escuelas. - Foco en la organización de la escuela. - Basado en los datos con énfasis en los resultados. - Orientación cuantitativa. - Falta de conocimiento sobre cómo aplicar las estrategias de cambio. - Interés principal en cambiar los resultados de los alumnos. - Mayor interés en las escuelas en un momento cambiante. - Basada en el conocimiento de la investigación. - Amplitud limitada de los resultados. - Interesada en escuelas que son eficaces. - Orientación estática (la escuela como es). 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco en los profesores individuales o grupo de profesores. - Foco en los procesos de la escuela. - Escasa evaluación empírica de los efectos de la escuela. - Orientación cualitativa. - Interés exclusivo en el cambio de las escuelas. - Mayor interés en el viaje de la mejora de las escuelas que en destino. - Mayor interés en las escuelas como proceso Temporal. - Foco en el conocimiento práctico. - Interés en los resultados múltiples. - Interesada en cómo las escuelas llegan a ser eficaces. - Orientación dinámica

Fuente: Reynolds y Stoll (1996, p.101)

En la actualidad los investigadores han hecho muchos intentos por tratar de articular ambas tradiciones para encontrar un horizonte en la gestión de las instituciones escolares, encontrar las mejores estrategias para el cambio educativo y los proyectos más acertados para movilizar las instituciones de tal manera que se mantengan en el mejoramiento continuo.

El proceso de mejora de la escuela ha pasado por varios paradigmas, desde los años sesenta hasta los noventa y un poco más hacia el siglo XXI. Miremos algunas características de estos paradigmas:

Característica	1960 - 70	1980	1990
Orientación. Conocimiento base. Objetivo.	“ Arriba – Abajo” Cto. Seleccionado.	“Abajo - Arriba” Cto. Práctico.	Integrador Cto. Múltiple
Resultados. Foco.	Organización del currículo.	Basado en los procesos	Condiciones internas, cultura y estructura.
Metodología de Evaluación.	Alumnos. Escuela	Procesos Profesor. Cualitativa.	Metas educativas.
Lugar.	Cuantitativa.	En la Escuela.	Profesores y escuela.
Foco.	Fuera de la escuela. Parte de la escuela	Conjunto de la escuela.	Mixta. Dentro y fuera de la escuela Escuela y sistema educativo.

Fuente: Reynolds, Hopkins y Stoll (1993)

Esto significa que el cambio no se improvisa, se promueve desde estrategias muy bien planificadas, de tal forma que a través de los años de aplicación se alcancen los objetivos; pero el cambio tampoco se queda en la sola aplicación de estrategias y desarrollo de proyectos sino que persigue su institucionalización, para que haga parte del funcionamiento cotidiano de la escuela.

Para comprender mejor las instituciones de mejoramiento continuo es importante remitirnos al concepto de “mejorar las escuelas” consignado en el Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela (International School Improvement Project) bajo la coordinación de la OCDE y que plantea *“Es un esfuerzo sostenido y sistemático dirigido a cambiar las condiciones del aprendizaje y otras condiciones internas relacionadas en una o más escuelas con el objetivo último de conseguir las metas educativas de forma más eficiente”* (Van Velzen y otros, 1985, p.48).

Esta referencia o definición señala o supone tres elementos fundamentales en la mejora de la escuela y que son: la elaboración, desarrollo y sostenibilidad de un plan de acción; un cambio en las prácticas pedagógicas de los profesores y la modificación en la gerencia de la Escuela. Hopkins y Lagerweig (1996); Hopkins, West y Ainscow (1996), desde ésta concepción, han planteado una serie de principios que caracterizan las instituciones en mejoramiento continuo entre las que destacamos las siguientes:

- *“La escuela es el centro del cambio”*: las metas y objetivos de mejoramiento deben dirigirse desde y hacia todos los procesos de gestión de la institución (gestión teleológica, pedagógica, comunitaria y administrativa) mas no a un equipo reducido de líderes o maestros activos inquietos por el cambio.
- *“La escuela de debe ampliar sus relaciones con agentes e instituciones diversas”*: el cambio no solo afecta a la escuela, sino también al contexto social; en éste no solo participa la escuela desde sus gestiones sino el sector productivo y las organizaciones que se inclinan por la calidad de la educación; juega papel importantísimo, las alianzas, convenios y contraprestaciones de todo el sector escolar con su entorno.
- *“El cambio ha de ser planificado y sistemático”*: es un proceso continuo e institucionalizado, que crea estrategias integradoras capaces de articular cambios externos teniendo en cuenta las condiciones internas para el cambio.
- *“La evaluación del proceso del cambio es imprescindible”*: esta evaluación facilita la visión de la iniciación, el impacto en las gestiones escolares y la toma de decisiones para el funcionamiento; permite la participación de los padres de familia.

Esto invita a reflexionar sobre la importancia de distinguir algunos factores que determinan el mejoramiento continuo en las instituciones:

- Los recursos materiales significativos disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patios, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- El Talento Humano: nivel pedagógico, investigativo y didáctico de los docentes, la experiencia y actitudes del personal en general, la capacidad para trabajar en equipo, la corresponsabilidad alumnos/profesor, tiempo de dedicación y valor agregado Los servicios y las actitudes que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización.
- La dirección estratégica desde las gestiones escolares: PEI (Proyecto Educativo Institucional), Claridad en el horizonte y metas institucionales; organización interna; Clima escolar para la convivencia, relaciones humanas entre los actores educativos, coordinación y control.
- El componente Pedagógico: PEI (Plan de Estudios Institucional), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Todos los anteriores factores se materializan en el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Estudios y el Plan de Mejoramiento desde las diferentes gestiones; son las herramientas para orientar las acciones hacia el mejoramiento continuo.

A partir de estudios nacionales e internacionales basados en análisis críticos y reflexivos frente al mejoramiento de las instituciones escolares, en

Colombia se ha determinado las características de una institución en mejoramiento continuo.

CARACTERISTICAS INSTTUICIONALES	UN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO CON BUENOS RESULTADOS Y QUE MEJORA CONTINUAMENTE.
Tiene altas expectativas sobre las capacidades y el éxito de todos los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Está seguro que todos sus estudiantes pueden aprender, independientemente de sus condiciones personales, sociales, culturales y económicas. - Organiza las actividades pedagógicas para estimular a los estudiantes y fomentar su gusto por aprender. - Identifica fortalezas y debilidades a partir de evaluaciones, lo que permite el diseño de estrategias para la recuperación de los estudiantes que no han alcanzado los aprendizajes esperados. - Define estrategias pedagógicas teniendo en cuenta las disparidades relacionadas con las condiciones personales, sociales y culturales de los estudiantes. - Trabaja para que todos los estudiantes obtengan buenos resultados, por lo que establece estrategias para disminuir las diferencias entre quienes tienen altos y bajos desempeños
Sabe hacia dónde va	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un PEI conocido y consensuado en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. - Concreta los principios del PEI en la misión, la visión y los valores institucionales. - Define los objetivos, las estrategias pedagógicas y las formas de evaluar sus avances con base en la misión y la visión institucionales
Tiene un plan de estudios concreto y articulado	<ul style="list-style-type: none"> - Refleja en el plan de estudios los principios y objetivos del PEI, así como los lineamientos nacionales sobre lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer en su paso por el sistema educativo. - Define y articula los contenidos de las áreas para que todos los estudiantes desarrollen sus competencias. - Divulga el plan de estudios para que todos sepan qué se va a trabajar
Ofrece muchas oportunidades para	<ul style="list-style-type: none"> - Busca nuevas maneras de hacer las cosas para que sus estudiantes aprendan con interés y

aprender	<p>motivación. Esto lo hace porque sabe que ellos construyen nuevos conocimientos de manera activa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene claro que no debe limitar su trabajo a la simple adquisición de conocimientos básicos, sino asegurar que los estudiantes aprendan permanente y autónomamente, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos. - Estructura los contenidos de cada área y grado, los proyectos transversales, las actividades didácticas, los recursos que se emplearán y las estrategias de evaluación, con base en el punto anterior. - Utiliza enfoques metodológicos y didácticas flexibles que permiten que cada estudiante aprenda colaborativamente teniendo en cuenta sus características, estilos y ritmos de aprendizaje
Apoya y aprovecha el talento de su equipo de docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva la conformación de comunidades de docentes, así como su trabajo profesional y creativo. - Abre espacios para que los docentes trabajen colaborativamente en el diseño de sus clases, los proyectos transversales, las actividades extracurriculares y las evaluaciones de los aprendizajes. - Propicia el intercambio sistemático de experiencias y la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados. - Fomenta la investigación y la identificación de las prácticas más apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes
Tiene ambientes de aprendizaje apropiados	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con espacios físicos y dotaciones – salones, laboratorios, bibliotecas, aulas múltiples, canchas, zonas verdes, cafetería, áreas específicas para la dirección y la administración del plantel, mobiliario y equipos adecuados y en buen estado, los cuales facilitan la accesibilidad a los procesos de enseñanza, aprendizaje y participación
Hace un uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona la disponibilidad oportuna de diferentes recursos pedagógicos: libros de texto, bibliotecas, laboratorios, materiales audiovisuales, aulas de informática, software educativo, materiales artísticos y deportivos, entre otros. - Busca que estos materiales sean accesibles y

	<p>suficientes para que todos los estudiantes realicen las actividades, en concordancia con las estrategias pedagógicas definidas en el PEI.</p>
<p>Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las prácticas de evaluación son flexibles y responden a las diferentes características y condiciones de los estudiantes. - Reconoce que la evaluación permite conocer sus avances y dificultades, además de los elementos que contribuyen a identificar las estrategias para superar estas últimas. - Cuenta con una estrategia de evaluación articulada al PEI y al plan de estudios en la que se establecen las formas, los procedimientos y los momentos para evaluar. - Difunde la estrategia de evaluación para que todos sepan qué y cuándo se evaluará, así como cuáles son los criterios para determinar si un resultado es bueno o deficiente. - Usa los resultados de las evaluaciones internas y externas (pruebas SABER y examen de Estado) para identificar sus fortalezas y debilidades. - A partir de ellas ajusta el plan de estudios y las actividades didácticas, diseña acciones de recuperación, complementa la formación de los docentes y revisa sus propios mecanismos de evaluación
<p>Usa el tiempo Adecuadamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hace una rigurosa programación de todas las actividades que realizará durante el año lectivo, pues sabe que el tiempo debe ser aprovechado de la mejor manera posible para lograr todos los objetivos previstos en el PEI. - Prevé el uso del tiempo en cada jornada y se encarga de que éste sea respetado.
<p>Ofrece un ambiente favorable para la convivencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilita el establecimiento o el fortalecimiento de buenas relaciones entre sus integrantes en los diferentes espacios: aulas, sitios de recreo, actividades culturales y deportivas, salón de profesores, entre otros. - Acepta que hay un vínculo muy estrecho entre las emociones y el aprendizaje. Las buenas relaciones permiten la construcción de espacios de convivencia basados en el respeto por sí mismos y por los otros, lo que posibilita el desarrollo de capacidades para reconocer y respetar las

	<p>diferencias, comprender los puntos de vista de los demás, manejar los conflictos pacíficamente, conocer las reglas y mecanismos para ejercer los derechos y participar en la vida ciudadana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovecha las instancias del gobierno escolar para materializar diversas formas de participación. - Tiene un manual de convivencia en el que están claramente presentadas las reglas básicas de interacción, los derechos y deberes de cada integrante de la comunidad educativa, así como los mecanismos para lograr su cumplimiento.
<p>Promueve el desarrollo personal y social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Genera acciones que mejoran el bienestar de estudiantes y docentes, en concordancia con sus características individuales y su contexto familiar y sociocultural. - Conoce las necesidades y requerimientos específicos de sus estudiantes, lo que le permite definir las acciones más apropiadas de orientación, prevención y apoyo; así como identificar las instituciones especializadas más adecuadas para prestar este tipo de servicios.
<p>Articula acciones con los padres de familia y otras organizaciones comunitarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establece vínculos con las organizaciones de la comunidad y los padres de familia, con el fin de potenciar su acción para enfrentar problemas que no podría resolver si lo hiciera de manera aislada. - Genera redes de apoyo que fortalecen el trabajo institucional
<p>Prepara a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza a todos sus estudiantes que la educación que brinda es pertinente para que puedan seguir estudiando o, si así lo desean o necesitan, para ingresar al mercado laboral con buenas oportunidades. - Para ello, está pendiente de los cambios que ocurren en su entorno inmediato y en contextos más amplios. - Conoce las exigencias del sector productivo en cuanto al perfil de trabajadores que solicitan las empresas. En la actualidad, los empleados deben tener capacidad para manejar diferentes clases de información, comunicarse adecuadamente, solucionar problemas, gestionar proyectos individuales y colectivos, negociar, tomar decisiones, aplicar las tecnologías de información y comunicación, y manejar un segundo idioma.

	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa y reflexiona acerca de las prácticas tradicionales de enseñanza para dar paso a nuevas formas de aprendizaje. Para ello tiene en cuenta el uso de las tecnologías de la información y comunicación
Tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un rector o director responsable del desarrollo del establecimiento educativo, que lidera y orienta todos los procesos que allí ocurren. - Tiene un equipo directivo, docente y administrativo encargado de gestionar diferentes actividades. - Promueve el trabajo en equipo para que los docentes y directivos se involucren en proyectos y tareas comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional.
Dispone de mecanismos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce que no es el único responsable del éxito o fracaso de sus estudiantes, pues se encuentra dentro de una comunidad y de una sociedad más amplia. - Busca apoyos externos a través de programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus hogares: complemento nutricional, transporte escolar, subsidios a las familias, servicios de salud, etc. - Cuenta con apoyos internos que responden a las necesidades de los estudiantes y son oportunos. - Participa en redes para compartir ideas y buenas prácticas, además de discutir y resolver problemas. - En éstas cuenta con instituciones externas que acompañan los procesos y ayudan a organizar, comprender e interpretar ideas para contribuir a una mejor toma de decisiones
Utiliza información para tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Usa datos e información para que las decisiones sean consistentes con los problemas que pretende resolver. - Dispone de registros actualizados sobre aspectos como la asistencia y las causas de ausentismo de los estudiantes, los resultados académicos de los alumnos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje, el manejo de los problemas de convivencia, las

	actividades que realizan los egresados, entre otros.
Sabe que los cambios sostenibles requieren tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce que los procesos de mejoramiento pueden necesitar, por lo menos, dos o tres años para evidenciar resultados. - Detecta las necesidades de cambios individuales, colectivos y organizacionales que pueden implicar modificaciones en su estructura. - Crea capacidad en todos sus colaboradores para afrontar las dificultades. - Esta es una tarea fundamental desarrollada por el rector o director como líder institucional. - Hace un seguimiento sistemático para detectar el estado de las cosas: en qué no se ha avanzado de la manera esperada y qué se debe hacer para ajustar las metas y acciones.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Guía para el mejoramiento institucional. Serie Guías: N° 34.

La gestión educativa y enfoques gerenciales

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Área de Gestión Directiva: Hace referencia al enfoque gerencial de la institución; se desarrolla desde subprocesos como El Direccionamiento estratégico, la Cultura Institucional, el Clima Escolar, El Gobierno Escolar y las

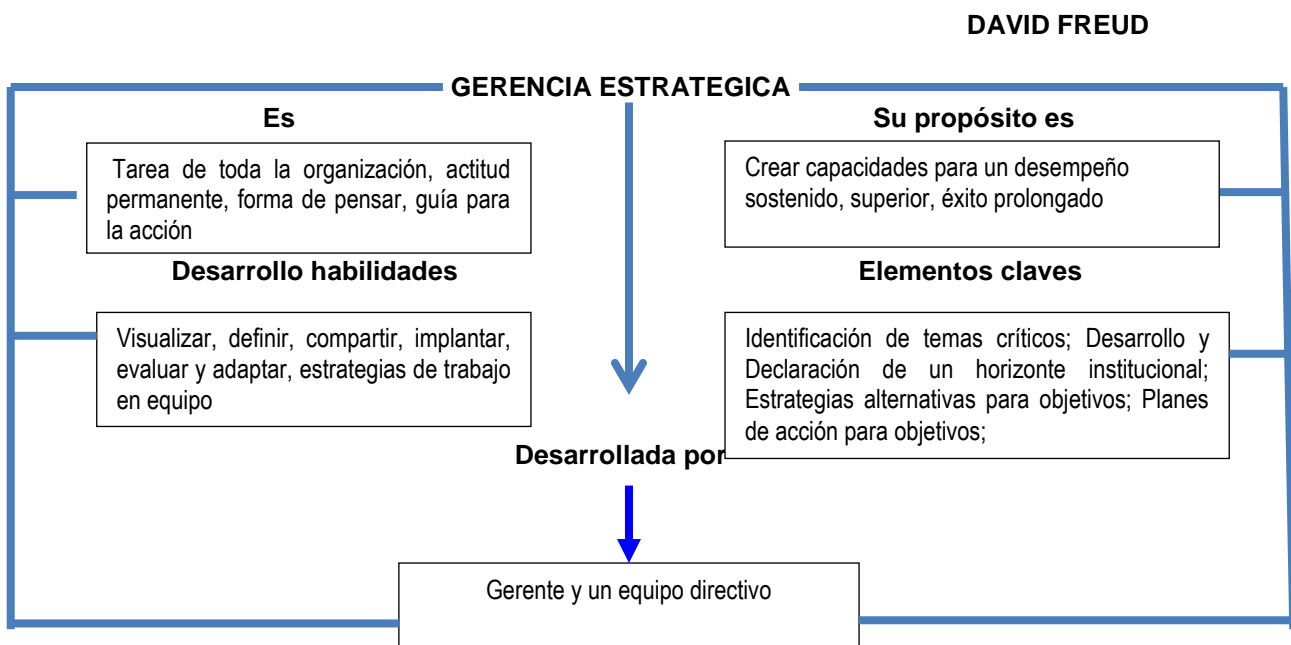
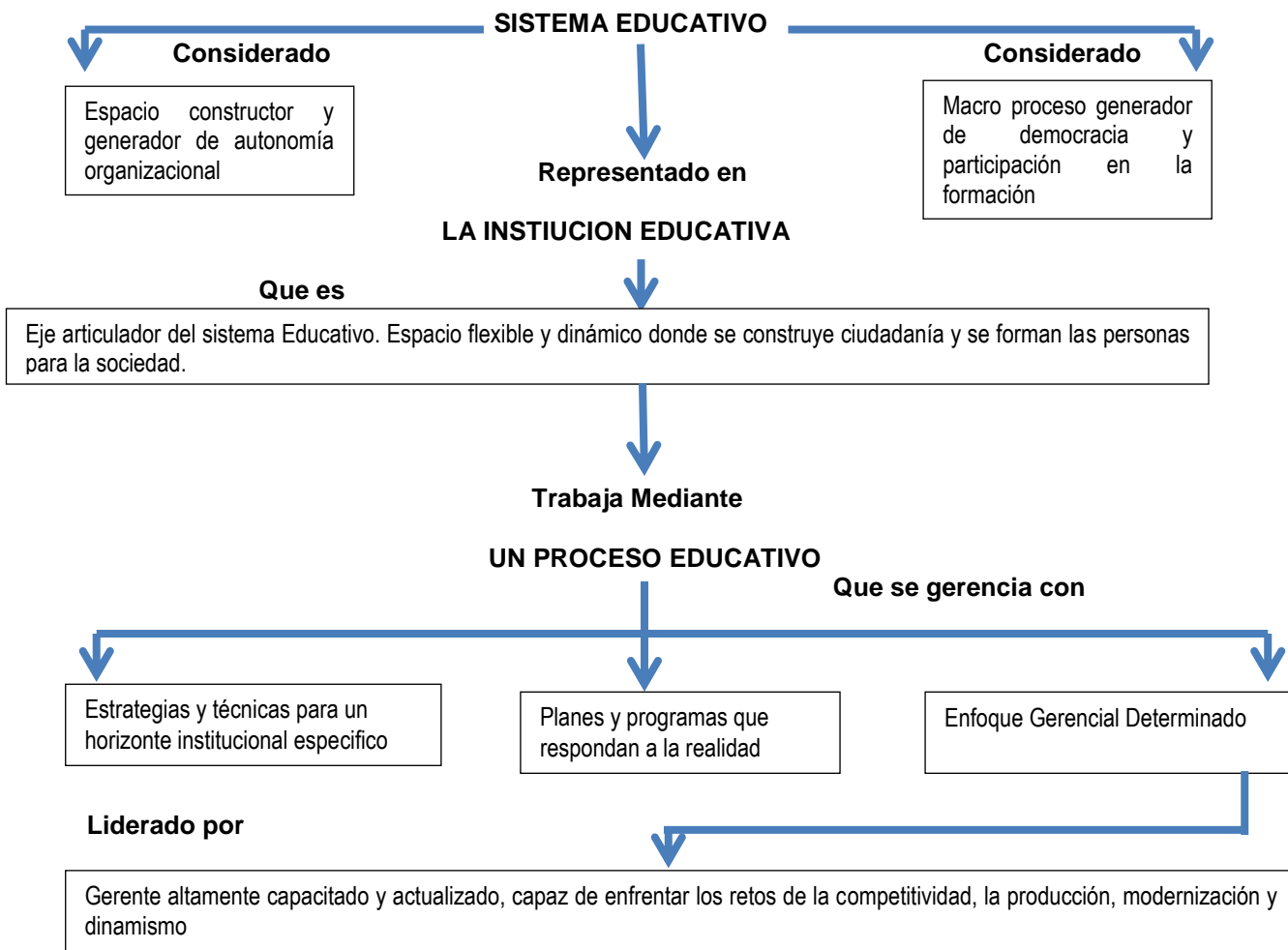
Relaciones con el entorno. Esta Liderada por El Rector, el Equipo Directivo que lo acompaña y el Consejo Directivo.

Área de Gestión Académica: Es el área esencial, la razón de ser de la institución; determina el enfoque de las estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje; direcciona todas las acciones para el desarrollo de las competencias necesarias para que los estudiantes se desempeñen en la sociedad. Dinamiza los subprocesos de Diseño Curricular, Prácticas Pedagógicas; gestión de aula y orientación del Aprendizaje y Seguimiento Académico.

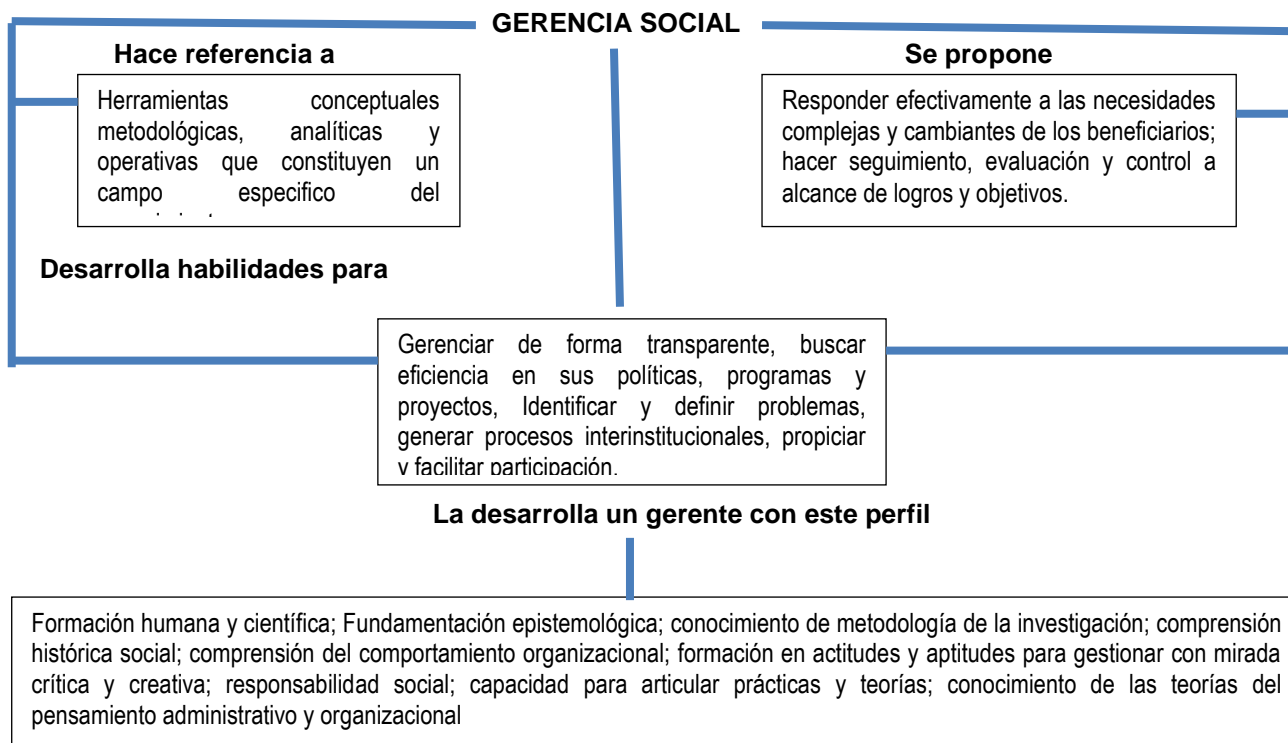
Área de Gestión Administrativa y Financiera: Es la responsable de dar sostenibilidad a las labores de la institución; apoya los procesos de la Gestión académica; la administración de la Planta Física, los recursos y los servicios, el Talento Humano y el Apoyo Financiero y Contable de la Institución.

Área de Gestión Comunitaria: Dinamiza las relaciones de la Escuela con la Comunidad; articula el sector productivo del contexto de la institución para dar más participación al entorno; anima la Convivencia y la Participación; la atención a la diversidad desde una perspectiva de género, equidad, inclusión y prevención de riesgos.

La Gestión educativa es responsabilidad del Rector y lo lidera desde el Enfoque Gerencial que sus intereses, visiones y proyecciones le permitan tener el éxito que el horizonte institucional de exige; por tal motiva cada rector se apoya o escoge un enfoque de le facilite el cumplimiento de sus funciones y el alcance de los objetivos. Algunos de esos enfoques se resumen a continuación:



BERNARDO KLISBERG



HERNANDO MARIÑO

GERENCIA CALIDAD TOTAL

Es

Método sistemático para desarrollar servicios y productos que cumplan con las expectativas del usuario. Satisfacción del cliente.(Thomas H. Berry).
Filosofía encaminada al mejoramiento de los servicios y productos; los integrantes de al organización evalúan sus actos y obran con autonomía (George Blair)

Que impacta a

LA ORGANIZACIÓN: implica un cambio de actitudes y comportamientos en toda la organización; su prioridad es superar las expectativas del usuario para sobrevivir; es compromiso continuo; su base es el cambio de cultura; forma parte de las creencias y sueños de los integrantes; requiere mecanismos de comunicación para todo y todos

GERENTES: Le exige estilos de gerencia flexibles; Toma de decisiones con su equipo; ya no tiene responsabilidades únicas; es analizado y evaluado por los resultados; siente orgullo no por su trabajo sino por

Sigue este proceso

Se caracteriza por

Centrado en el usuario; Genera cambios de cultura; requiere mejores mecanismos de comunicación; regularmente mide la actuación.

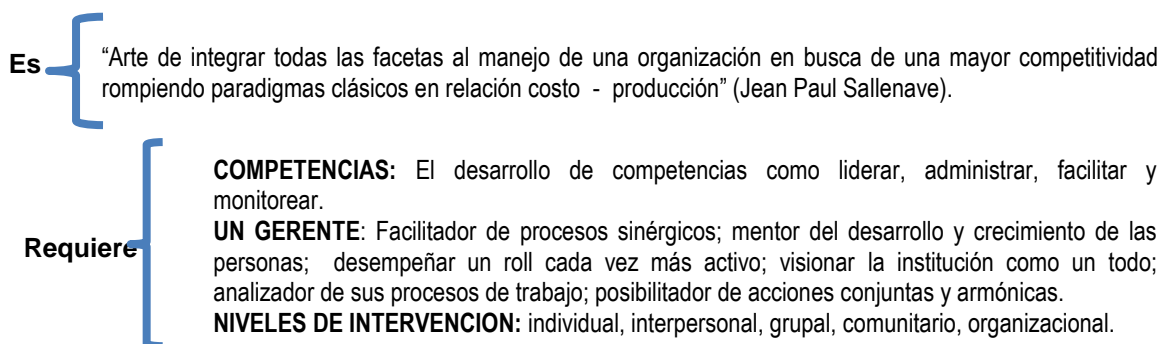
Aplicar PHCA; Calcular consecuencias; Desarrollar estrategias y objetivos; Mecanismos de comunicación; Encuestar para la satisfacción; Capacitar y formar el personal; Desarrollar medidas de calidad; Mirar mejoramiento continuo: Mejorar calidad de los

Busca también

LA EDUCACION DE CALIDAD: Construye cultura de calidad; establece el horizonte para la organización; asume la calidad como filosofía; apropia un proceso educativo desde la educación como reflexión permanente del quehacer organizacional; como proceso socializador y personalizante; empresa motivacional cuyo compromiso es de todos; asume la calidad como un reto que beneficia al sistema educativo con un enfoque humano sin perder de vista el desarrollo de la ciencia y la tecnología

Favorecer procesos para la formación del hombre y la sociedad; Habilita la consecución de recursos humanos para la legitimidad; busca desarrollo humano; gerencia todos actores educativos

Gerencia Integral



Fuente: Universidad Católica de Manizales. Facultad de Educación. Especialización en Gerencia Educativa. Modulo 3: Gerencia Educativa.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. Es claro que:

Diseñar una Organización que Aprende, es sin duda, una tarea ardua y difícil, requiere una transformación personal y organizacional de cómo se piensa y siente, requiere llevar a cabo nuevas prácticas de trabajo y romper con los patrones tradicionales de pensamiento y conducta, lo cual significa hacer un gran esfuerzo y requiere de persistencia,

compromiso, un gran liderazgo y trabajo en equipo que estimule y soporte los cambios necesarios para el cambio.

La responsabilidad de la calidad en los procesos gerenciales, delegada en los gerentes educativos necesita de la promoción del trabajo y del aprendizaje en equipo. Como dice Senge (1990), *“el trabajo en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus integrantes realmente desean, surgiendo así una dirección común y la armonización de las energías individuales”*; porque se trata de eso, de liderar los procesos de aprendizaje en equipo, en la búsqueda de la calidad de los procesos gerenciales y de los resultados educativos, desde la promoción y liderazgo de proyectos que fortalezcan las gestiones.

No basta que el gerente educativo busque y logre eficiencia en los procesos, necesita ser eficiente, eficaz y efectivo, es decir, ejercer un liderazgo transformacional perfilado por el compromiso, la creatividad, la personalidad y la motivación individual, para lograr que las personas que participan en los procesos de gestión sean proactivas, comprometidas, se identifiquen con la institución y *“sientan la organización como un espacio de aprendizaje y desarrollo humano”*, entonces se trata de manejar criterios de calidad reales, para responder a las expectativas de la comunidad y tomar decisiones frente a los resultados de la evaluación de los procesos, como es el caso de ésta investigación. Estos cambios se logran si los estilos gerenciales facilitan la retroalimentación a las gestiones que dinamizan el Proyecto Educativo Institucional.

Escuela y familia, una fórmula para la formación humana

Las Instituciones Educativas están constituidas como un espacio social donde los Padres de Familia confían la educación de sus hijos; la escuela guarda la esperanza que los familiares y acudientes apropien la escuela como ese espacio donde pueden disfrutar la oportunidad de aprender a vivir la

responsabilidad de la formación de sus hijos. La escuela precisamente, busca una relación fuerte, armónica, articulada con los padres de familia para desarrollar procesos de sentido, afecto, formación y conocimiento; no se persigue una vinculación para hacer recolectas o conseguir recursos, sino para aprender la corresponsabilidad en la formación de los niños.

Hoy la Familia sigue siendo el núcleo básico de la sociedad; una fórmula de interrelación humana que ha ido cambiando según la cultura del contexto; lucha por la satisfacción de las necesidades biológicas, psíquicas e interactivas de sus integrantes, por los derechos de sus participantes, entre ellos la educación. El Congreso de la República en uso de sus atribuciones dice:

Se concibe a la familia como un sistema complejo de interrelación humana que ha ido evolucionando en las diversas culturas para responder a las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de sus integrantes. Sus miembros incluyen inicialmente, en la familia nuclear, una pareja conformada por un hombre, una mujer y los hijos e hijas de su unión.

Los actores educativos como los Padres de familia, la Escuela y la Comunidad, deben sentarse juntos para hacer discusión frente a la importancia de su participación y corresponsabilidad en el proceso educativo.

Hablar de comunidad y comunidad educativa tiene toques particulares a la hora de comprenderlos para relacionarlos y luego exigir participación. Lo primero que la escuela ha entendido es que el ser humano es un ser social por naturaleza, dada la necesidad de relacionarse, comunicarse, desarrollar afectos y ejercer su sentido de pertenencia. La comunidad también es un espacio de aprendizaje informal, para las personas que la conforman; como lo decía la UNESCO (1997): *“la comunidad es un poderoso vector de educación, aunque sólo sea por el aprendizaje de la cooperación y la solidaridad, o de manera*

acaso más profunda, por el aprendizaje activo del civismo” (p.115); por tal motivo es que la escuela invita insistentemente a la comunidad a participar activamente en los procesos educativos para lograr una formula aplicable en el alcance de los objetivos comunes.

En la sociedad existen muchas grupos organizados con visiones y misiones muy claras, con metas y objetivos definidos, entre ellas la comunidad educativa, la cual está constituida por personas que interpelan la educación y se fijan objetivos claros como lo es la formación de las personas, con miras a desarrollar sus competencias ciudadanas, relacionales, intelectuales, cívicas y comunicativas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad; para lo cual se necesita la participación activa, efectiva y reflexiva de la comunidad; como lo afirma Flóres (2001):

Dentro de la Comunidad Educativa se forja la actitud con la que el individuo se desempeñará en la sociedad, desde sus relaciones con los demás, su estilo de vida, los conocimientos y las habilidades y actitudes que necesitará para valerse por si mismo y convivir con los demás (p.28).

En este orden de ideas la comunidad educativa está conformada por las personas que intervienen o habitan al interior del proceso educativo; ellos son: las familias, el contexto comunitario, el sector productivo y todos quienes se benefician de la escuela.

En este proceso de relación Familia – Escuela y Comunidad, la familia es el primer espacio de formación y educación de sus integrantes, buscando un buen desempeño en la sociedad. Moratinos (1985) manifiesta que, *“la función socializadora y educadora se basa en que, como institución, supone un conjunto de personas que aceptan, defienden y transmiten una serie de valores y normas interrelacionados a fin de satisfacer diversos objetivos y propósitos”*

(p.19) y la escuela es el espacio para continuar ese aprendizaje y socialización, el que complementa la necesidad de interacción y comunicación. El rol de la familia en el proceso educativo es determinante, porque el proceso de aprendizaje lo protagonizan los estudiantes y lo apoyan los padres de familia o familiares apoderados de la formación de los niños.

La relación de la familia con el proceso educativo en la escuela, en muchas ocasiones resulta parecer contradictoria, en el sentido que la escuela forma y brinda oportunidades para la construcción del conocimiento, que a las familias les parece que atentan con lo tradicional familiar, y de cierto modo no comprende los iconos, metas y visiones de la escuela; de otro lado la escuela en varias oportunidades ha manifestado que no comprende lo que busca una familia que deposita el niño en la escuela y no muestra interés en saber lo que le transmiten a su hijo; es en este momento en el que la Relación Escuela - Familia debe darse, fortalecerse, desde espacios donde la familia pueda formarse para comprender su nivel de responsabilidad en la formación de los niños.

La transversalización como estrategia pedagógica

Escuchar o hablar de transversalidad nos invita a puntualizar en marcos conceptuales sobre Enseñanza, Aprendizaje, Currículo, Formación y Pedagogía entre otros; pero hablar de la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria - Decreto 4790 de diciembre de 2008 - invita a cuestionar sobre: ¿cuáles temas, cuál transversalización, cuál obligatoriedad?; parece que la respuesta está en la responsabilidad del sistema educativo y su pretensión de formar ciudadanos competentes y la urgente necesidad que las organizaciones del aprendizaje desarrollen competencias necesarias para que los estudiantes se desempeñen en la sociedad como ciudadanos de bien.

La transversalización es una estrategia pedagógica que se mira desde el componente curricular el cual es dinamizado por la gestión académica; por lo tanto debemos abordar o hacer un acercamiento a la concepción, las características y funciones del currículo, pues es allí donde se anida la transversalización.

Durante muchos años el currículo fue concebido como el conjunto de actividades que comprenden el quehacer institucional desde una dinámica sistemática y todos los actores educativos lo relacionaban con el plan de estudios y la organización de contenidos; sin embargo desde hace más o menos una década, sobre el currículo se han venido inscribiendo algunas posturas como que el currículo es un proceso de construcción de la cultura escolar, de adaptación intencionada, de formación integral, que es una mediación desde la cual se articulan y relacionan todos los contenidos pertinentes, todo tendiente a alcanzar la formación y el desarrollo humano; pues es eso lo que busca la educación. La Ley 15 de 1994, que es la misma Ley General de Educación, determina que el currículo es:

El conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural, nacional, regional y local, incluyendo los recursos humanos, académicos y físicos necesarios para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional y la misión, visión y principios de la institución.

Para comprender la aplicabilidad de esta concepción es necesario mirar al currículo desde dos dimensiones: lo que debe ser y el ser del currículo.

DEBER SER DEL CURRÍCULO	EL SER DEL CURRÍCULO
El deber ser del currículo, obliga a la revisión, y reconstrucción del currículo de forma continua para corregir las	El currículo es: Contextualizado: que facilita la

<p>problemáticas actuales; según Moreno (2004), el currículo esta caracterizado por la “incongruencia entre el currículo oficial y el vivido; diseños curriculares centralizados; tendencia a la homogeneización que olvida la diversidad social y regional, además de las diferencias individuales.</p>	<p>transversalización al abordar los contenidos de las áreas teniendo en cuenta el nivel cultural, político, económico y social, de los estudiantes.</p> <p>Dinámico: el currículo continuamente se reconstruye y se actualiza; debe estar abierto al cambio y a la posibilidad de ser reflexionado; de tal forma que se pueda implementar la transversalización.</p> <p>Investigativo: que en su esencia facilite la indagación por el conocimiento y la movilidad de lo teórico y conceptual, por los resultados de las practicas pedagógicas, los planes, proyectos y planes de estudio.</p> <p>Integrado: donde las disciplinas se articulen para desarrollar las dimensiones del Ser, Saber y Hacer que requieren las competencias que desarrolla el currículo como plan de estudios: Es aquí donde cobra vida la transversalización.</p>
--	---

Esta situación en la que se debe mirar el deber ser y ser del currículo, esta interpelada por la transversalización; estrategia con la cual se deben trabajar los proyectos del ley o temas de enseñanza obligatoria, pues la intencionalidad es la promoción del aprendizaje mediado, articulado e interactivo, con el protagonismo de estudiantes, maestros y comunidad en general. Los proyectos de ley deben permear el currículo del tal forma que se promueva y desarrolle no sólo el saber sino el ser de los estudiantes.

La transversalización ha de comprenderse desde dos aspectos fundamentales: entre cruzar las disciplinas y articular las asignaturas; ya lo explicó Monclus (1999, citado por Moreno, 2004) al decir:

Estas dos posibilidades de abordar la transversalidad dan lugar, en el primer caso, a la constitución de líneas que cruzan todas las disciplinas.

La segunda acepción tiene lugar cuando se erigen en elemento vertebrador del aprendizaje y aglutinan a su alrededor las diferentes materias, pues su carácter globalizador les permite enhebrar o engarzar los diversos contenidos curriculares (p.8).

Esto significa que la transversalidad o transversalización ha de considerarse como una estrategia curricular mediante la cual, se permea el currículo desde unos ejes temáticos que son complementarios e importantes dentro de los estándares a aprender y que son fundamentales para la formación de los estudiantes; esta estrategia requiere de conocer muy bien el modelo pedagógico, la metodología institucional de enseñanza y aprendizaje, el sistema de evaluación y todo lo que necesario para la organización de los contenidos.

Se trata de mejorar el proceso educativo; que sea más pertinente y articulado a la vida social de las personas, pues la transversalidad implica temas propios del ser humano y su desarrollo social y quien más indicado para hacer la realidad que el maestro pues como lo dice este mejoramiento que los docentes. Para Moreno (2004):

La transversalidad curricular es el conjunto de características que distinguen a un modelo curricular cuyos contenidos y propósitos de aprendizaje van más allá de los espacios disciplinares y temáticos tradicionales, desarrollando nuevos espacios que en ocasiones cruzan el currículum en diferentes direcciones, en otras sirven de ejes a cuyo alrededor giran los demás aprendizajes, o de manera imperceptible y más allá de límites disciplinares impregnan el plan de estudio de valores y actitudes que constituyen la esencia de la formación personal, tanto en lo individual como en lo social (p.6).

El Ministerio de Educación Nacional plantea y exige proyectos de carácter transversal a saber: Proyecto para la educación y construcción de ciudadanía; prevención y atención de desastres; Proyecto para la educación ambiental escolar; lúdica y recreación; competencias ciudadanas; todos se deben transversalizar desde las diferentes áreas del saber; estos proyectos complementan los aprendizajes de las áreas fundamentales, desarrollan competencias para la dimensión del SER, pues apuntan a lo axiológico y humano de los estudiantes; como lo dice Zúñiga (1998): *“los temas transversales son contenidos curriculares que se refieren a temas actuales que están íntimamente relacionados con principios, actitudes y valores (p.10).*

MARCO LEGAL

La Constitución Nacional de 1991 permitió la descentralización a partir de los principios de la democracia y el estado social de derecho, estableciendo las bases para el desarrollo de algunos sectores sociales como la educación principalmente, desde las políticas educativas de calidad como: cobertura, calidad y eficiencia, menores costos, y participación activa de los colombianos.

En este mismo sentido la Ley de Competencias y Recursos de 1993 y la Ley 115 de 1994 establecieron el marco institucional para la educación, siendo refrendado por la Ley 715 de 2001; desde entonces el Ministerio de Educación Nacional ha definido los grandes lineamientos de políticas para la educación, estrategias de vigilancia y responsabilidades para los municipios y departamentos, los cuales aplican estos marcos legales; por lo tanto el PEI de la Escuela Normal Superior de Manizales, tiene en cuenta la legislación vigente, fundamentalmente en las siguientes leyes y decretos:

- Constitución Política Nacional.
- Ley 115 de 1994 que enmarca el PEI.
- Artículo 2o. Servicio educativo.
- Artículo 8o. La sociedad. La sociedad es responsable de la educación con la familia y el Estado. Colaborará con éste en la vigilancia de la prestación del servicio educativo y en el cumplimiento de su función social.
- Artículo 6o. Comunidad educativa. De acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política, la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley.

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

- Artículo 70. La familia. A la familia como núcleo fundamental de la sociedad y primer responsable de la educación de los hijos, hasta la mayoría de edad o hasta cuando ocurra cualquier otra clase o forma de emancipación.

- Artículo 73. Proyecto educativo institucional. Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos.

- Artículo 76. Concepto de currículo. Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

- Artículo 77. Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas

fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

- Artículo 78. Regulación del currículo. El Ministerio de Educación Nacional diseñará los lineamientos generales de los procesos curriculares y, en la educación formal establecerá los indicadores de logros para cada grado de los niveles educativos, tal como lo fija el artículo 148 de la presente ley.
- Artículo 79. Plan de estudios. El plan de estudios es el esquema estructurado de las áreas obligatorias y fundamentales y de áreas optativas con sus respectivas asignaturas, que forman parte del currículo de los establecimientos educativos.
- Artículo 87. Reglamento o manual de convivencia. Los establecimientos educativos tendrán un reglamento o manual de convivencia, en el cual se definan los derechos y obligaciones, de los estudiantes. Los padres o tutores y los educandos al firmar la matrícula correspondiente en representación de sus hijos, estarán aceptando el mismo.
- Capítulo 3: de las instituciones educativas, los rectores y los recursos Art. 12 Definición de los servicios educativos Ley 87 de 1993- 489/98 sobre control interno y el PEI y el manual de funciones que se orienta teniendo en cuenta la (Resolución 13342 del 1982, Ley 734 del 2.002, Decreto 1278 del 2.000, Decreto municipal “por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones, y de competencias laborales para los

empleados del personal administrativo de las instituciones educativas del municipio de Manizales”.

De otro lado, la Escuela Normal Superior de Manizales se rige por el Decreto 4790 del 19 de diciembre de 2008, el cual establece las condiciones de calidad del programa de formación complementaria; por lo tanto, en sus referentes teóricos, asume los principios pedagógicos que se determinan allí, desde la articulación de los conceptos entre educación y pedagogía, enseñanza aprendizaje, contexto y ciudad.

El programa de formación complementaria que ofrezca la Escuela Normal Superior estará incorporado al proyecto educativo institucional, teniendo como referentes los siguientes principios pedagógicos en el diseño y desarrollo de su propuesta curricular y plan de estudios:

- 1. La educabilidad. El programa de formación complementaria debe estar fundamentado en la concepción integral de la persona humana, sus derechos, deberes y posibilidades de formación y aprendizaje.*
- 2. La enseñabilidad. La formación complementaria debe garantizar que el docente sea capaz de diseñar y desarrollar propuestas curriculares pertinentes para la educación preescolar y básica primaria.*
- 3. La pedagogía. Entendida como la reflexión del quehacer diario del maestro a partir de acciones pedagógicas que favorezcan el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades de los educandos.*
- 4. Los contextos. Entendidos como un tejido de relaciones sociales, económicas, culturales, que se producen en espacios y tiempos determinados (Artículo 2.).*

La evaluación institucional: se hace cada año; se realiza cuando los estudiantes culminan sus cuatro periodos escolares, y que por lo general corresponde al mes de diciembre. Permite hacer un análisis desde las cuatro Procesos de Gestión (Directiva, Académica, Administrativa y Comunitaria), se

revisa si las acciones planteadas dentro del plan de mejoramiento, se llevaron a cabo atendiendo además la designación del plan de inversión en cuanto su distribución y ejecución dentro del año lectivo, teniendo en cuenta que en su aplicación y desarrollo participan todos los estamentos de la comunidad educativa.

Esta evaluación toma los siguientes aspectos para su desarrollo:

Fuentes personales, integrantes de la comunidad educativa que permiten verificar el alcance de las metas obtenidas de la institución mediante observaciones directas.

Documentos, registros, evidencias, testimonios escritos, personales e institucionales como: actas, innovaciones educativas, resultados significativos en los aprendizajes de los estudiantes mediante las pruebas ICFES, SABER Y PISA, desarrollo de proyectos, convenios interinstitucionales.

Reuniones, encuentros, entrevistas y fuentes personales como: el coordinador, el par académico, los comités de área, los padres de familia, los estudiantes, el comité de control interno y el propio rector.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para recolectar y obtener la información para acciones futuras se utilizan para el plan de mejoramiento institucional.

También, se realiza el control interno el cual hace referencia al sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la institución, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales.

Ley 1098 de noviembre 08 de 2008, por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia

Capítulo I: Principios y definiciones. Artículo 2°. Objeto. El presente código tiene por objeto establecer normas sustantivas y procesales para la protección integral de los niños, las niñas y los adolescentes, garantizar el ejercicio de sus derechos y libertades consagrados en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos, en la Constitución Política y en las leyes, así como su restablecimiento. Dicha garantía y protección será obligación de la familia, la sociedad y el Estado.

Título II. Garantía de derechos y prevención. Capítulo I. Obligaciones de la familia, la sociedad y el Estado.

Artículo 38. De las obligaciones de la familia, la sociedad y el Estado. Además de lo señalado en la Constitución Política y en otras disposiciones legales, serán obligaciones de la familia, la sociedad y el Estado en sus niveles nacional, departamental, distrital y municipal el conjunto de disposiciones que contempla el presente código.

Artículo 39. Obligaciones de la familia. La familia tendrá la obligación de promover la igualdad de derechos, el afecto, la solidaridad y el respeto recíproco entre todos sus integrantes. Cualquier forma de violencia en la familia se considera destructiva de su armonía y unidad y debe ser sancionada. Son obligaciones de la familia para garantizar los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes:

1. Protegerles contra cualquier acto que amenace o vulnere su vida, su dignidad y su integridad personal

2. Participar en los espacios democráticos de discusión, diseño, formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de interés para la infancia, la adolescencia y la familia
3. Formarles, orientarles y estimularles en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades y en el desarrollo de su autonomía
4. Inscribirles desde que nacen en el registro civil de nacimiento
5. Proporcionarles las condiciones necesarias para que alcancen una nutrición y una salud adecuadas, que les permita un óptimo desarrollo físico, psicomotor, mental, intelectual, emocional y afectivo y educarles en la salud preventiva y en la higiene
6. Promover el ejercicio responsable de los derechos sexuales y reproductivos y colaborar con la escuela en la educación sobre este tema
7. Incluirlos en el sistema de salud y de seguridad social desde el momento de su nacimiento y llevarlos en forma oportuna a los controles periódicos de salud, a la vacunación y demás servicios médicos
8. Asegurarles desde su nacimiento el acceso a la educación y proveer las condiciones y medios para su adecuado desarrollo, garantizando su continuidad y permanencia en el ciclo educativo
9. Abstenerse de realizar todo acto y conducta que implique maltrato físico, sexual o psicológico, y asistir a los centros de orientación y tratamiento cuando sea requerida
10. Abstenerse de exponer a los niños, niñas y adolescentes a situaciones de explotación económica
11. Decidir libre y responsablemente el número de hijos e hijas a los que pueda sostener y formar
12. Respetar las manifestaciones e inclinaciones culturales de los niños, niñas y adolescentes y estimular sus expresiones artísticas y sus habilidades científicas y tecnológicas
13. Brindarles las condiciones necesarias para la recreación y la participación en actividades deportivas y culturales de su interés

14. Prevenirles y mantenerles informados sobre los efectos nocivos del uso y el consumo de sustancias psicoactivas legales e ilegales
15. Proporcionarles a los niños, niñas y adolescentes con discapacidad un trato digno e igualitario con todos los miembros de la familia y generar condiciones de equidad de oportunidades y autonomía para que puedan ejercer sus derechos. Habilitar espacios adecuados y garantizarles su participación en los asuntos relacionados en su entorno familiar y social.

Constitución Política de la República de Colombia de 1991

Incluye las reformas de 1993, 1995, 1996, 1997, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005. Actualizada hasta el Decreto 2576 del 27 de Julio de 2005.

Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La propuesta que se plantea es para desarrollar en la Escuela Normal Superior de Manizales, donde se cuenta con un equipo directivo integrado por cuatro coordinadores y el rector, cuya responsabilidad es orientar a 75 maestros, 8 administrativos, 1700 padres de familia y 2.150 estudiantes con un enfoque gerencial estratégico que posiciona a la Escuela como organización de aprendizaje para un desempeño sostenido “Superior: la marca del éxito estratégico”.

La investigación se hizo desde un enfoque de “investigación cualitativa”, con herramientas de recolección de información como instrumentos de diagnóstico, autoevaluación institucional, encuestas, y observación del que hacer gerencial y pedagógico de la Institución. Se indagó sobre la calidad en los cuatro procesos de gestión que conforman la tarea de la alta gerencia de la Escuela Normal Superior de Manizales

Este tipo de investigación utilizado para el trabajo, tiene la característica de ser empleado para grupos y conjuntos sociales pequeños; el enfoque cualitativo, se basa en la fenomenología y sociología comprensiva de Verstehem; la cual asume la realidad como construcción e interacción cultural; emplea fuentes de información y técnicas descriptivas orientado hacia procesos más que a resultados; facilita visualizar, interpretar y analizar los diferentes problemas que se presentan en la Institución desde la práctica educativa, hasta obtener estrategias que posibiliten la calidad en tal institución.

Según el análisis de los instrumentos de evaluación, la observación y la indagación hecha a partir de los antecedentes, aplicadas a cada gestión escolar, se evidenciaron los siguientes problemas:

Gestión Teleológica

1. Las metas institucionales no son conocidas por toda la comunidad.
2. No existe una política de inclusión que dirija la atención a niños con Necesidades Educativas Especiales.
3. Falta que los padres hagan buen uso de los mecanismos de participación y corresponsabilidad.
4. Ambientes físicos no adecuados para desarrollar todas las labores académicas, administrativas y recreativas.
5. El direccionamiento estratégico solo atiende una parte del horizonte institucional.
6. Las evidencias de las asambleas de padres de familia, registran baja asistencia.

Gestión Pedagógica

1. El plan de estudios no considera adecuaciones curriculares para niños con necesidades educativas especiales.
2. El plan de estudios no considera transversalización de los temas de enseñanza obligatoria
3. Alto número de niños en procesos de recuperación de conocimientos
4. No se evidencia apoyo a bajo rendimiento por dificultades en el aprendizaje.
5. La evaluación y promoción de los niños con necesidades educativas especiales no es clara o definida.

Gestión Comunitaria

PROBLEMAS
1. Bajo nivel de asistencia a las asambleas de padres de familia
2. Los Padres de familia no hacen buen uso de los mecanismos de participación
3. Bajos niveles de participación de los padres de familia en los eventos escolares.
4. No hay conciencia sobre la corresponsabilidad de los padres de familia en la formación de los niños
5. Las escuelas de padres se utilizan solo para el informe de desempeño de los estudiantes.

Gestión Administrativa y Financiera

PROBLEMAS
1. Ambientes físicos no adecuados para desarrollar actividades académicas, administrativas y financieras
2. La comunidad presenta bajos niveles de participación en el cuidado y protección del contexto escolar.
3. No hay programas de embellecimiento de la planta física.
4. No existe un proceso de seguimiento control al uso de los espacios
5. Los estudiantes no tienen conciencia sobre la importancia de la responsabilidad ambiental

Las anteriores debilidades, la realización de árboles de problemas y la confrontación con estudiantes, docentes y padres de familia al transcurrir del tiempo y desarrollo de la cotidianidad escolar, han originado áreas problemáticas que nos han permitido identificar el problema central: ¿Cómo mejorar la calidad en los procesos gerenciales de la Escuela Normal Superior de Manizales?

Se tuvo en cuenta las debilidades de cada una de las gestiones, pero se escogieron los problemas más críticos y activos que obstaculizaban el proceso de calidad en las gestiones, y que fueron el resultado del análisis de la realidad situacional, determinando qué se interviene cada gestión así:

En la **Gestión Teleológica**: el Horizonte institucional desde las metas y escenarios para el 2015; se busca replantearlas, socializarlas y determinar las estrategias de difusión y aplicación en todos los procesos o estamentos de la institución.

En la **Gestión Pedagógica**: se trabaja el proceso del Diseño Pedagógico en su componente Plan de Estudios; todo lo referido a la articulación de los proyectos transversales o temas de enseñanza obligatoria; y su pertinencia de acuerdo al marco legal de las Normales.

En la **Gestión Administrativa** se interviene los ambientes escolares, a partir de la generación de una cultura de la responsabilidad ambiental; se busca que los estudiantes desarrollen sentido de pertenencia, cuidado y protección de sus ambientes de trabajo.

En la **Gestión Comunitaria** se interpela la participación de los padres de familia con la creación e institucionalización de la Escuela Familiar, con el propósito que los padres de familia participen de la corresponsabilidad en la formación de los niños, adolescentes y jóvenes de la Escuela.

Se interviene la calidad de los procesos gerenciales que interpelan cada proceso, mediante la selección de los cuatro proyectos antes mencionados

Formulación del Problema

¿Cómo fortalecer la calidad en los procesos de gestión de la Escuela Normal Superior de Manizales?

JUSTIFICACION

Las organizaciones de aprendizaje como la Escuela Normal Superior de Manizales. son aparatos sociales - culturales cada uno con características y mecanismos propios que se movilizan de acuerdo al desarrollo de la sociedad, para lo cual se tiene en cuenta el entorno socioeconómico y político que circunda la organización, para asumir posiciones que contribuyan a la calidad de vida de los integrantes de la comunidad.

Es un desafío para los gerentes educativos utilizar procedimientos y destrezas coherentes con su liderazgo administrativo y enfoque gerencial; cada vez la gerencia debe ir descubriendo e identificando la importancia de constituir equipos o colectivos de trabajo compactos, que se desempeñen desde el accionar colaborativo, para lograr la intencionalidad de dirigir la escuela como una organización que aprende, que no le teme al cambio y que se proyecta para beneficio de la comunidad, como un centro educativo de calidad.

El reto de las instituciones educativas que miran hacia el mejoramiento continuo y la calidad educativa, es la vida y coherencia en los procesos gerenciales; los cuales son la esencia del producto final que es el Estudiante (Normalista Superior) y el ideal de hombre que la sociedad necesita. Lo logran si buscan la integración del Talento Humano, la congregación de los actores escolares, la claridad en los objetivos organizacionales, metas, misión y visión institucionales. Es por eso que la Escuela Normal Superior de Manizales, desde su liderazgo administrativo y su quehacer pedagógico, favorece el desarrollo de proyectos que respondan a la gestión del conocimiento, a la apropiación y vivencia de principios axiológicos, a la participación y la organización democrática de tal manera que la comunidad educativa pueda acceder a una formación integral desde todas las dimensiones del ser humano.

La investigación diagnóstica impacta la administración de la Escuela Normal porque provoca transformaciones curriculares, culturales y gerenciales, toca las fibras esenciales de cada proceso de gestión, en la búsqueda del mejoramiento continuo y la sostenibilidad de las condiciones de calidad.

Como resultado final se elaboraron cuatro proyectos de intervención sobre las áreas de gestión, los cuales brindan herramientas que contribuyen a dinamizar el modelo Pedagógico existente desde un enfoque gerencial estratégico para alcanzar una institución efectiva, autogestionaria y de calidad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer la calidad en los procesos gerenciales de la Escuela Normal Superior de Manizales, mediante la intervención de las áreas de gestión, para hacer de la institución una “Escuela Efectiva”.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer la gestión académica desde la implementación de la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria en el plan de estudios de la Escuela Normal Superior de Manizales.
2. Apropiar en la comunidad educativa el horizonte institucional de la Escuela Normal Superior de Manizales.
3. Generar responsabilidad y cultura ambiental en la Escuela Normal Superior de Manizales.
4. Promover la institucionalización de la escuela familiar de la Escuela Normal Superior de Manizales, para la participación y acompañamiento en los procesos educativos de los estudiantes.

DISEÑO COMPLETO DE LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

Proyecto de Intervención 1. Área Gestión Pedagógica

Nombre del proyecto: INTERVENCIÓN EN EL PLAN DE ESTUDIOS PARA TRANSVERSALIZAR LOS TEMAS DE ENSEÑANZA OBLIGATORIA.

Identificación del problema: El análisis de la información recogida determinó lo previsto y en el árbol de problemas concertado por el grupo investigador y las directivas de la Institución, se pudo detectar que los temas de enseñanza obligatoria de los proyectos transversales, no están articulados en el currículo de la Normal; por lo tanto esto desmejoraba la calidad en los procesos académicos.

El proyecto consiste en el diseño y ejecución de una estrategia orientada a actualizar el plan de estudios para suplir las falencias identificadas en lo relativo a la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria o proyectos de ley, mediante la identificación de unos hilos conductores y la elaboración de matrices pedagógicas en los programas académicos de cada uno de los grados en primaria y de cada una de las áreas en bachillerato. De esta manera se fortalecerá el desarrollo de las competencias que prioriza el modelo pedagógico de la Escuela Activa Urbana que está plasmado en el Proyecto Educativo Institucional.

Breve resumen del proyecto. Este proyecto plantea una estrategia para resolver el problema encontrado en el proceso pedagógico, en su componente plan de estudios, ya que se pudo detectar que los temas de enseñanza obligatoria o los proyectos transversales, (Proyecto de educación ambiental, educación sexual, competencias ciudadanas, educación democrática, lúdica, recreación y deporte, emprendimiento) no están articulados al currículo de la Normal; por lo tanto los docentes investigadores junto con las directivas de la

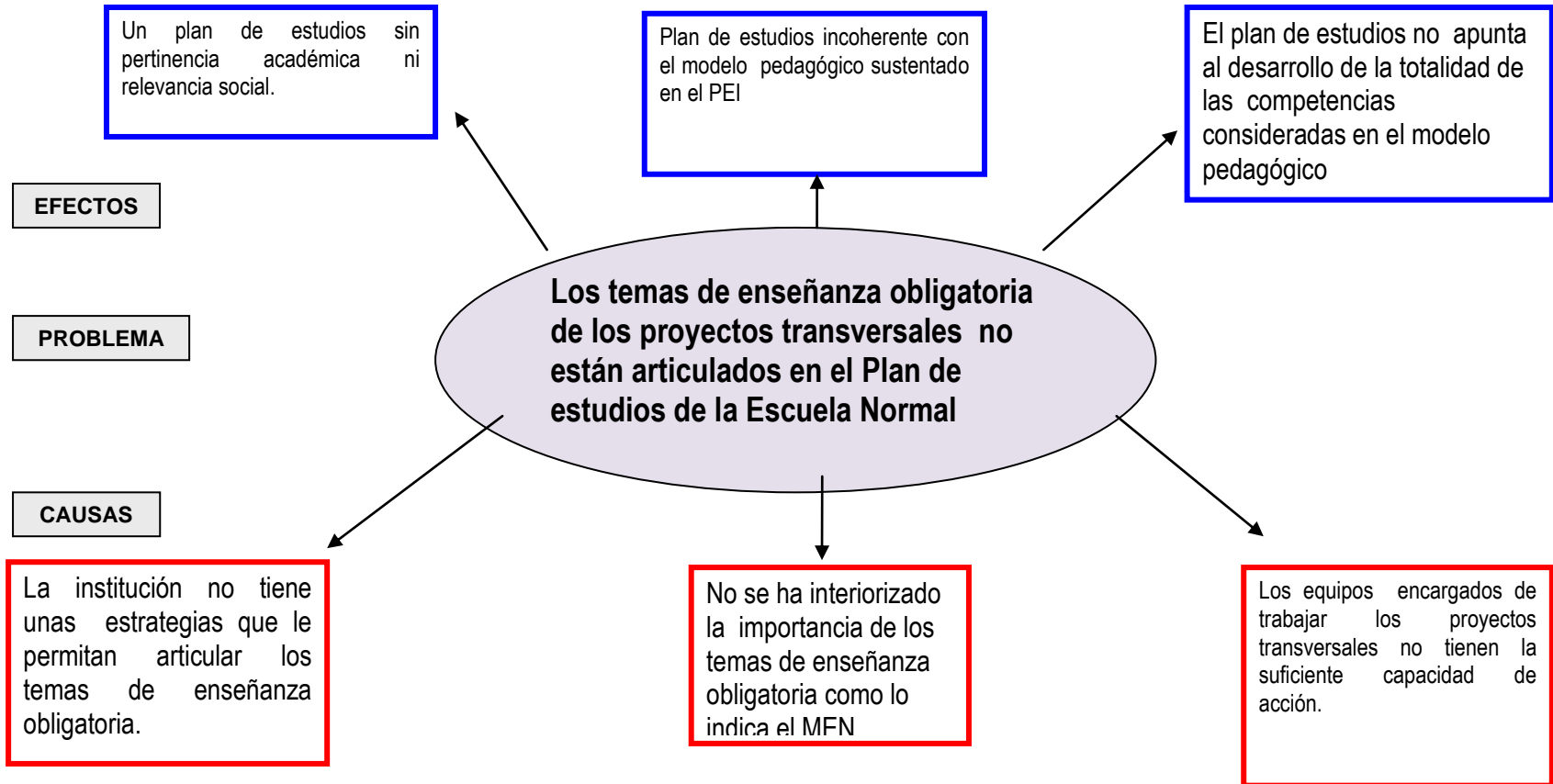
Institución se han propuesto actualizar el plan de estudios desde la transversalización para mejorar el proceso de calidad en la gestión académica y directamente las practicas pedagógicas. La población beneficiada con la actualización del plan de estudios a partir de la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria, es toda la comunidad educativa; los 2000 estudiantes, los 1800 padres de familia los 70 maestros, apropiados de la transversalización, ya que la gestión académica en el subproceso pedagógico es la columna vertebral de funcionamiento y la razón de ser de la institución. Este proyecto se implementará en la Escuela Normal Superior de Manizales.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se requiere integrar y comprometer todo el talento Humano: estudiantes, maestros, padres de familia, directivos, especialistas y personal de apoyo. Materiales: fotocopias, CD, cartillas de competencias, documentos, papelería. Tecnológicos: Video vean, computadores, fotocopadoras, impresoras, memorias USB, correos electrónicos de maestros y directivos. Locativos: Biblioteca, aula máxima y mobiliario.

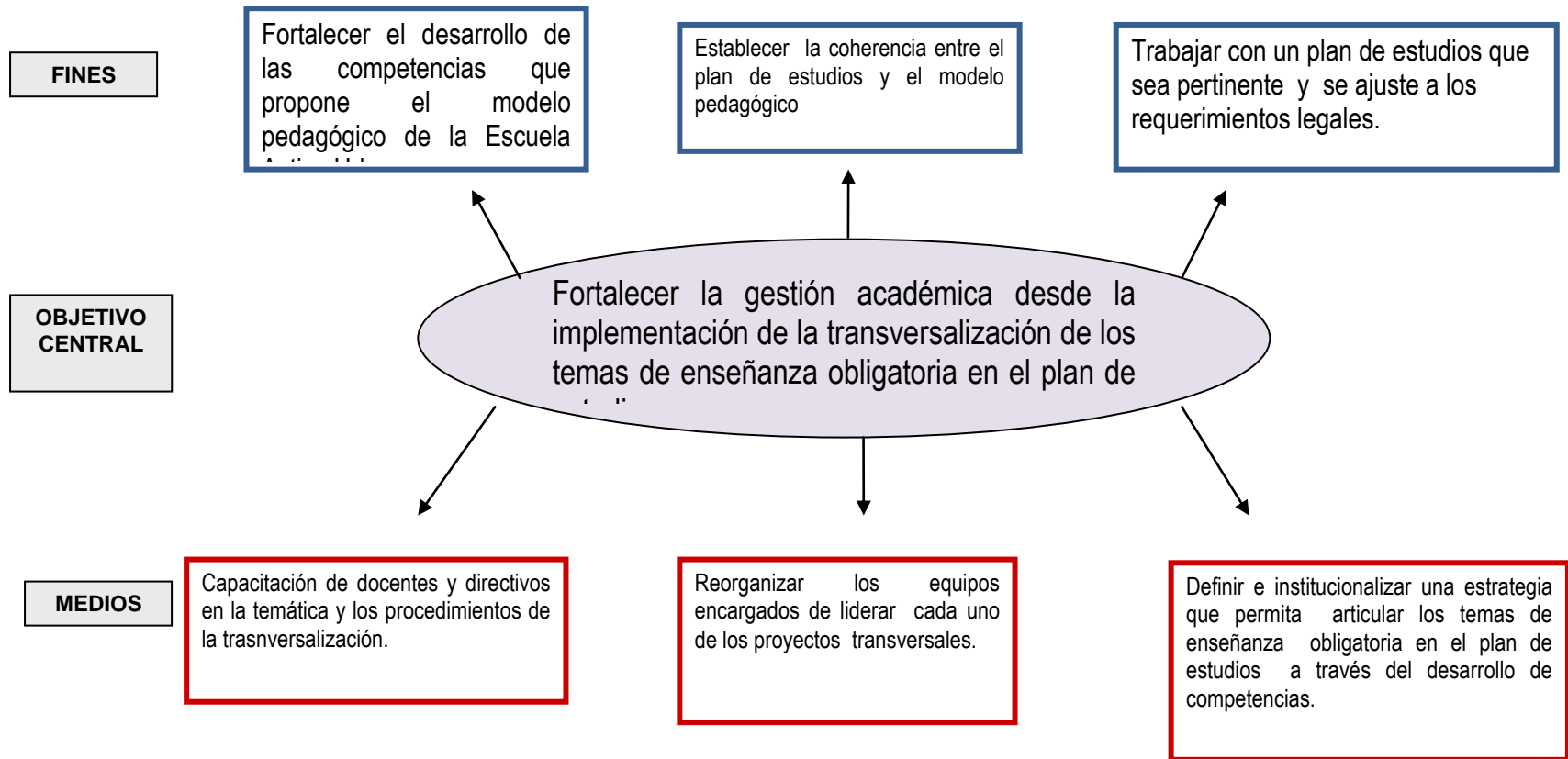
Los responsables del desarrollo de este proyecto son los líderes de los temas de enseñanza obligatoria o proyectos transversales; Floralba Gómez C. Marcela Flórez, Carlos Fernando Ramírez, Arley Castro, Carlos Alberto Gómez C. Carlos Alberto Buitrago, Gabriel Arturo Quintero, estudiantes del programa de formación complementaria, docentes, padres de familia y directivos bajo el liderazgo y direccionamiento del equipo investigador y la colaboración asesora de la secretaria de educación desde la oficina de cobertura y calidad.

La realización del Proyecto “Intervención en el plan de estudios para transversalizar los temas de enseñanza obligatoria” tendrá una duración de cinco meses, el cual comenzará en agosto 08 y finalizará en diciembre 07 de 2011. Para ello se cuenta con los cuatro coordinadores especialistas en Evaluación, Gerencia Educativa y los líderes de calidad.

ARBOL DE PROBLEMAS
AREA GESTION PEDAGOGICA



ARBOL DE OBJETIVOS AREA GESTION PEDAGOGICA



Objetivo general: fortalecer la gestión pedagógica desde la implementación de la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria en el plan de estudios de la Escuela Normal Superior de Manizales.

Objetivos específicos. a) Capacitar a docentes y directivos en la temática y los procedimientos de la transversalización. b) Reorganizar los equipos o mesas de trabajo encargados de liderar cada uno de los proyectos transversales. c) Definir e institucionalizar una estrategia que permita articular los temas de enseñanza obligatoria en el plan de estudios a través del desarrollo de competencias. d) Aplicar la matriz pedagógica como instrumento de transversalización de los temas de enseñanza obligatoria.

Etapas y actividades del proyecto

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA
1. Preparación y planificación del trabajo con los líderes de los proyectos transversales.	<p>Discusión y análisis del proyecto con los equipos encargados.</p> <p>Selección de los integrantes del equipo líder.</p> <p>Planificación y organización de la acción del equipo líder.</p> <p>Definición de los criterios y de la programación del análisis.</p> <p>Reunión con los equipos encargados de los proyectos transversales para dar a conocer los criterios.</p> <p>Análisis de cada uno de los proyectos transversales para identificar los hilos conductores. (inicia)</p>	Abril - 01 - 011

2. Revisión y análisis de cada uno los proyectos transversales	Análisis de cada uno de los proyectos transversales para identificar los hilos conductores.(continúa)	Mayo – 16 - 011
3. Elaboración de los documentos que fundamentan la transversalización de los proyectos.	<p>Reunión con los coordinadores de cada proyecto transversal para explicar la metodología del trabajo.</p> <p>Elaboración de documento donde se relacionen los hilos conductores identificados con las competencias consideradas en el PEI.</p> <p>Reunión de los equipos de cada proyecto para elaborar el documento de conceptualización sobre hilos conductores y competencias de los proyectos.</p> <p>Preparación del material de las presentaciones para la socialización del documento conceptual.</p>	Mayo - 23 - 011
4. Elaboración de los instrumentos que transversalizan los proyectos.	<p>Socialización de la conceptualización de los hilos conductores, las competencias para matrices pedagógicas, ante los docentes.</p> <p>Elaboración de los materiales para el taller de sobre el diseño de la matriz pedagógica.</p> <p>Realización del taller y Elaboración de las matrices pedagógicas para cada proyecto transversal.</p>	Junio - 07 - 011

conductores, las matrices pedagógicas y las competencias que desarrolla cada tema de enseñanza obligatoria. Un plan de estudios actualizado en el 100%.

Beneficiarios del proyecto. Directos: 2250 estudiantes que cursan sus estudios en el plantel. **Indirectos:** los padres de familia (1.700) y los estudiantes que ingresarán al plantel en los próximos 3 años (600).

Impactos del proyecto. La realización de este proyecto facilita la actualización del plan de estudios y la reestructuración de la malla curricular desde la transversalización, cumpliendo así con los lineamientos legales y la sostenibilidad de las condiciones de calidad que tiene la Escuela Normal; permite el ejercicio del liderazgo de los maestros y sus directivos en la búsqueda de alcanzar la metas trazadas para el mejoramiento continuo que es característico de esta institución; favorece el desarrollo de competencias para la movilidad, direccionamiento y dinámica de la gestión académica.

Relación del proyecto con otras iniciativas. Este proyecto está relacionado con: Proyecto Educativo Institucional - Proyecto Normal Virtual - Proyecto de Calidad Fundación Líderes Siglo XXI.

Presupuesto del proyecto

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
FOTOCOPIAS	800	100	80.000
PAPELERIA y UTILES DE OFICINA	4 Resmas de papel. 12 marcadores.	9.000 2.000	36.000 24.000
ADMINISTRACION	15%	15.840	15.840
IMPREVISTOS	10%	13.200	13.200
COSTO TOTAL			169.040

Fuentes de financiamiento. El proyecto será financiado en su totalidad con dineros provenientes de la cuenta de recursos propios.

Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto. La Escuela Normal Superior de Manizales esta direccionada desde un principio institucional llamado “trabajo en equipo” liderado por su rector, por lo tanto los responsables y evaluadores del proyecto son los líderes de calidad, los líderes de los proyectos transversales, los directivos y los integrantes del equipo investigador. Juntos velando por el buen desarrollo e implementación del proyecto.

Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general.	Mejorar los procesos de gestión académica en la institución educativa Escuela Normal Superior de Manizales, mediante la Implementación de la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria en el plan de estudios.	Nº de planes de estudio actualizados. Nº de matrices pedagógicas para la transversalización,	Plan de estudios general. Planes de clase articulados con las matrices pedagógicas.	Directivos y docentes comprometidos con los procesos de gestión académica.
Objetivo específico.	Tener un plan de estudios transversalizado por los temas de enseñanza obligatoria.	Proyectos transversales articulados en el 100% de los planes de estudio de las áreas y los grados.	Planes de estudio de las áreas y los grados.	Matriz pedagógica institucionalizada.

Resultados	Plan de estudios con relevancia social y pertinencia pedagógica.	100% de los planes de estudio con los criterios de relevancia social y pertinencia académica analizados y aprobados por el consejo académico.	Documento que contenga los procesos de mejoramiento de la gestión académica.	Institución educativa organizada con alto rendimiento en la gestión académica.
Actividades.	<p>1. Conformar y organizar un equipo líder del proyecto</p> <p>2. Análisis de los proyectos transversales e identificación de los hilos conductores.</p> <p>3. Elaboración de un documento con la conceptualización de los hilos conductores de cada proyecto.</p> <p>4 Elaboración de las matrices pedagógicas a partir de los hilos conductores</p> <p>5. Articulación de los hilos conductores en cada uno de los planes de estudio de área y de grado.</p>	<p>Representatividad del equipo conformado</p> <p>Nº de proyectos analizados</p> <p>Nº de hilos conductores conceptualizados / Nº de hilos conductores identificados X 100</p> <p>Nº de matrices elaboradas / Nº de matrices esperadas X 100%</p> <p>% de planes revisados a diciembre de 2011.</p>	<p>Documento con los nombres y la programación del equipo líder</p> <p>Documento con los hilos conductores de cada proyecto.</p> <p>Documentos entregados por equipos de cada uno de los proyectos.</p> <p>Documentos de las matrices pedagógicas de las áreas y los grados</p> <p>Planes de estudio.</p>	<p>Voluntad de los docentes participantes.</p> <p>Existencia de criterios comunes ampliamente difundidos</p> <p>Conocimientos y apropiación de los fundamentos de los proyectos por parte de los distintos equipos responsables</p> <p>Comprensión de la metodología para elaborar matrices pedagógicas por parte del 100% de los docentes.</p> <p>Comprensión de la metodología para elaborar matrices pedagógicas por parte del 100% de los docentes.</p>

Evaluación. Como lo establece el cronograma de actividades en tiempo y espacio, la evaluación del proyecto será la cuarta semana de cada mes; se hará mediante una lista de chequeo, que comprueba la realización de las actividades programadas, el alcance de los objetivos y el presupuesto determinado; se verifica en el plan de estudios y los planes de clase el cumplimiento de los objetivos; se registrarán hechos cumplidos y validados; esta evaluación será dinamizada por los responsables del control y seguimiento al proyecto.

Por lo tanto la Evaluación tendrá una cobertura del 100% del plan de estudios que toca a los 2250 estudiantes, 1700 padres de familia, 51 estudiantes del Programa de Formación Complementaria, 75 maestros y 4 directivos apropiados del proceso de transversalización; se contará con la opinión de los líderes de cada tema de enseñanza obligatoria participantes la cual se registrará a partir de formatos de actas para los eventos de trabajo.

Proyecto de Intervención 2. Gestión Teleológica

Nombre del proyecto: AJUSTE Y SOCIALIZACIÓN DE LAS METAS INSTITUCIONALES.

Identificación del problema: Las metas planteadas en el horizonte institucional no son coherentes con la filosofía ni con la realidad actual de la institución y no son conocidas por los miembros de la comunidad educativa.

El proyecto consiste en una revisión, análisis, actualización y difusión de las metas propuestas en el PEI teniendo como norte el año 2015, año en que se vence la resolución actual que le permite a la institución el otorgamiento del título de Maestro Superior.

El grupo investigador detectó en el análisis del horizonte institucional que se realizó en el módulo 1, en la autoevaluación institucional de la gestión directiva, y en los instrumentos de diagnóstico de esta misma gestión, que muchas de las metas consideradas actualmente en el PEI, ya se alcanzaron o no fueron implementadas. También pudo evidenciarse que en los estamentos de la comunidad educativa hay poco conocimiento de este aspecto del horizonte institucional.

Con el proyecto, y mediante un proceso de planificación estratégica, la Escuela Normal garantizará la continuidad de la tendencia hacia el mejoramiento continuo de los procesos que la caracterizan.

El proyecto será liderado por el equipo directivo de la institución con el apoyo del comité de calidad y la participación de representantes de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa.

Breve resumen del proyecto. Este proyecto plantea una estrategia para resolver el problema encontrado en el proceso direccionamiento estratégico; Después de haber analizado los resultados de la autoevaluación institucional de la gestión directiva, y los instrumentos de diagnóstico de esta misma gestión, se pudo comprobar que las metas institucionales consideradas actualmente, ya se habían alcanzado o no estaba implementadas y que algunos estamentos de la institución no conocían estas metas que estaban propuestas en el PEI. Por lo tanto el grupo investigador se dio a la tarea de plantear un proyecto que ajustara y socializara las metas del año 2011 al 2015, buscando mejorar la calidad en la gestión directiva.

La población beneficiada con el ajuste y socialización de la metas institucionales, es toda la comunidad educativa; los 2000 estudiantes, los 1800 padres de familia, los 70 maestros, los 25 administrativos apropiados de unas metas que operacionalizan la misión y visión de la institución y sobre las cuales

se marca el paso y ritmo del quehacer institucional, ya que la gestión directiva desde el subproceso de direccionamiento estratégico es la que administra y hace realidad la filosofía institucional o razón de ser de la institución. Este proyecto se implementará en la Escuela Normal Superior de Manizales.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se requiere integrar y comprometer a:

Todo el talento humano conformado por los directivos, líderes de calidad y demás estamentos institucionales y personal de apoyo.

Materiales: fotocopias, documentos, papelería.

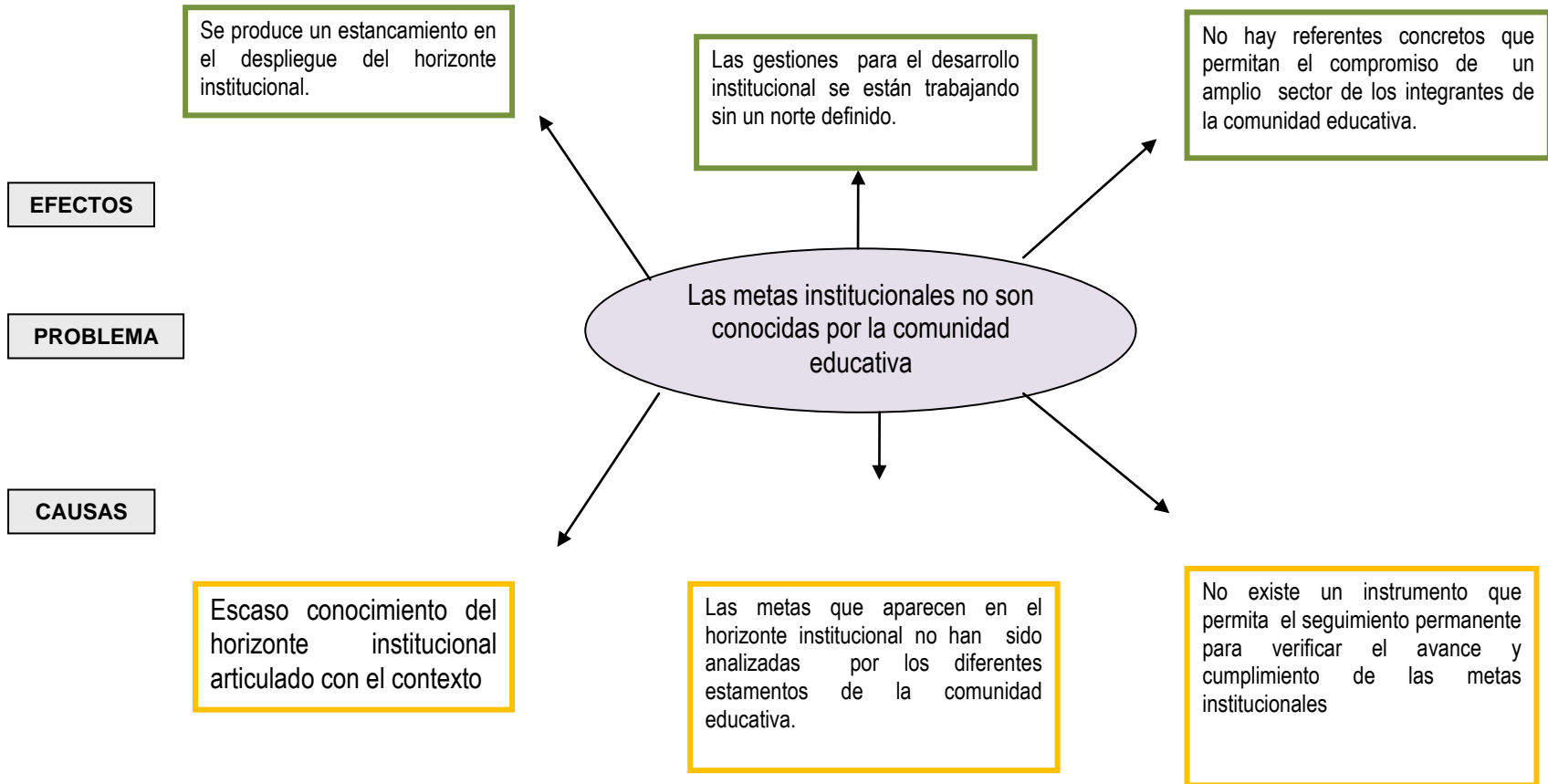
Tecnológicos: video beam, computadores, fotocopiadoras, impresoras, memorias USB, correos electrónicos de maestros y directivos.

Locativos: biblioteca, oficina de rectoría y sala de juntas.

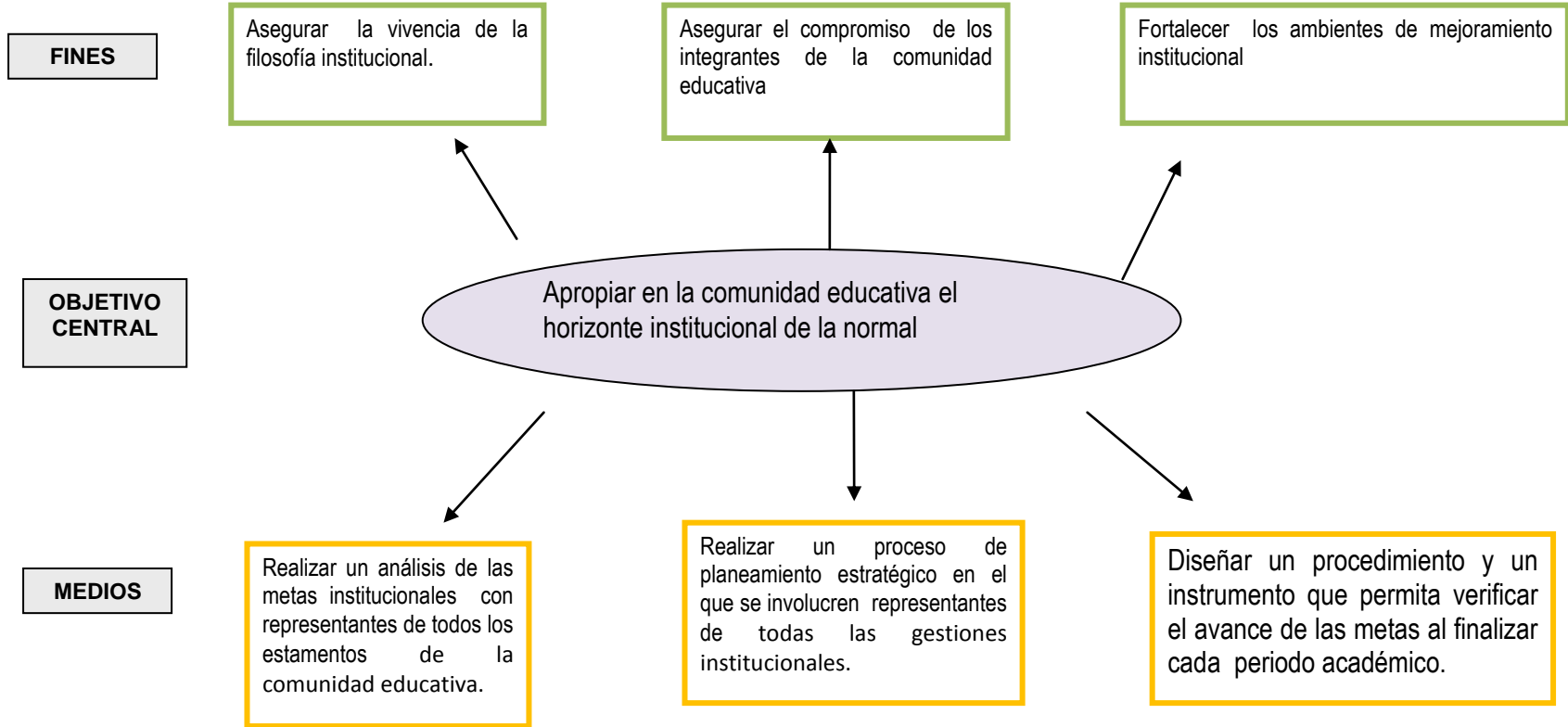
Los responsables del desarrollo de este proyecto son los cuatro coordinadores, el rector y los líderes de calidad; estudiantes del programa de formación complementaria, docentes.

La realización del proyecto "Ajuste y socialización de las metas institucionales" tendrá una duración de seis meses, del 15 de agosto de 2011 al 16 de enero de 2012 (en la semana de planeación del año lectivo 2012, se realizará el proceso de difusión).

ARBOL DE PROBLEMAS
AREA GESTION
TELEOLOGICA



ARBOL DE OBJETIVOS



Objetivo general: apropiar en la comunidad educativa el horizonte institucional en la Escuela Normal Superior de Manizales.

Objetivos específicos: a) Realizar un análisis de las metas institucionales actuales con representantes de todos los estamentos de la comunidad. b) Realizar un proceso de planeamiento estratégico en el que se involucren representantes de todas las gestiones institucionales, para rediseñar nuevas metas. c) Reestructurar las metas institucionales de acuerdo a la filosofía y realidad institucional. d) Diseñar y desarrollar un procedimiento y un instrumento que permita verificar el avance de las metas institucionales al finalizar cada periodo académico.

Etapas y actividades contempladas en el proyecto

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA
1. Planeación estratégica para iniciar análisis de metas institucionales.	<p>Selección del personal y difusión del proceso de planeación estratégica.</p> <p>Planificación y organización de la acción del equipo líder del proyecto.</p> <p>Definición de los criterios para el análisis de las metas institucionales.</p> <p>Revisión y evaluación de las metas institucionales por parte de un equipo interestamental.</p> <p>Entrega de la autoevaluación institucional sobre las metas institucionales a cada uno de los equipos de gestión.</p>	Abril 04 de 2011
2. Reformulación de las metas institucionales.	Construcción de escenarios posibles para el año 2015 en cada	Abril – 25 – 2011

	<p>una de las gestiones.</p> <p>Reformulación de las metas estratégicas para cada escenario hasta el año 2015.</p> <p>Programación de los eventos de socialización de escenarios con las metas institucionales.</p> <p>Socialización, discusión y aprobación de los escenarios y metas por cada una de las instancias.</p>	
3. Proceso de Socialización y difusión de las metas institucionales.	<p>Preparación de las presentaciones y documentos para la socialización de las metas.</p> <p>Realización de los eventos de socialización de las nuevas metas a todos los estamentos de la institución.</p>	Junio 28 2011
4. Seguimiento y evaluación a metas.	<p>Diseño del documento para seguimiento y verificación de logros en cada meta.</p> <p>Socialización del documento para la evaluación, seguimiento y control a las metas institucionales.</p> <p>Implementacion de la evaluación de metas.</p>	Julio – 09 de 2011

Cronograma

ACTIVIDADES	1º MES				2º MES				3º MES				4º MES			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
1. Selección del personal y difusión del proceso de planeación estratégica																
2. Planificación y organización de la acción del equipo líder del proyecto																
3. Definición de los criterios para el análisis de las metas institucionales																
4. Revisión y evaluación de las metas institucionales por parte de un equipo interestamental																
5. Entrega de la evaluación de las metas institucionales a cada uno de los equipos de gestión																
6. Construcción de escenarios posibles para el año 2015 en cada una de las gestiones																
7. Reformulación de las metas estratégicas para cada escenario hasta el año 2015																
8. Programación de los eventos de socialización de escenarios con las metas institucionales																
9. Socialización, discusión y aprobación de los escenarios y metas por cada una de las instancias																
10. Diseño del documento para seguimiento y verificación de logros en cada meta																

gestión de la calidad: Líderes siglo XXI, c) Proyectos transversales o temas de enseñanza obligatoria.

Presupuesto del proyecto

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
FOTOCOPIAS	600	100	60.000
PAPELERIA y UTILES DE OFICINA	2 resmas de papel	9.000	18.000
ADMINISTRACION	15%		11.100
IMPREVISTOS	10%		7.400
COSTO TOTAL			96.500

Fuentes de financiamiento. El proyecto será financiado en su totalidad con dineros provenientes de la cuenta de recursos propios.

Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto. La Escuela Normal Superior de Manizales está administrada con un estilo de dirección estratégica en la que participan varios actores educativos; por lo tanto los responsables y evaluadores del proyecto son los líderes de calidad y los directivos. Juntos velando por el conocimiento y apropiación de las metas institucionales.

Marco lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general.	Mejorar los procesos de gestión directiva en la institución educativa Escuela Normal Superior de Manizales.	1 Documento con las metas de cada escenario reformuladas al año 2015.	Proyecto educativo institucional.	Directivos y docentes comprometidos con los procesos de gestión directiva.
Objetivo específico.	Coherencia a las metas que la institución propone con la filosofía institucional, con la realidad actual de la institución y difundirlas entre los estamentos de la comunidad educativa.	1 Documento con los resultados del análisis de las metas. Nº de eventos de socialización realizados / Nº de eventos programados X 100	Actas consejo directivo. Actas de los eventos realizados.	Miembros de los diferentes estamentos de la comunidad educativa participan en el diseño de escenarios y reformulación de las metas.
Resultados	Metas estratégicas coherentes, contextualizadas y ampliamente conocidas	100% de las metas estratégicas son coherentes con la filosofía institucional, la realidad del contexto institucional y son ampliamente difundidas en la comunidad educativa.	Documento que contenga los procesos de mejoramiento de la gestión directiva.	Institución educativa comprometida con una visión de futuro estratégica.

Actividades.	1. Conformar y organizar un equipo líder del proyecto.	Representatividad del equipo conformado.	Documento con los nombres y la programación del equipo.	Voluntad de los docentes participantes.
	2. Revisión y evaluación de las actuales metas institucionales	Nº de metas revisadas/Nº de metas el PEI X100.	Documento con la evaluación de las metas.	Compromiso de los equipos de gestión
	3. Construcción de escenarios para el año 2015	Nº de escenarios propuestos para cada gestión.	Documentos entregados por equipos de gestión.	Conocimiento del PEI y compromiso institucional de cada uno de los equipos de gestión.
	4. Diseño de metas para cada uno de los escenarios para el año 2015.	Nº de metas propuestas en cada uno de los escenarios del año 2015	Documentos con los escenarios y las metas	Visión prospectiva de los miembros de la comunidad educativa
	5. Socialización de los escenarios y metas entre los estamentos de la comunidad educativa	Nº de eventos realizados / Nº de eventos previstos X 100	Actas de los eventos de socialización	Asistencia de los miembros de los estamentos convocados.

Evaluación. Como lo establece el cronograma de actividades en tiempo y espacio, la evaluación del proyecto será la cuarta semana de cada mes; se hará mediante una rúbrica de seguimiento elaborada con base en la “ cartilla 34 Guía para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación “ que comprueba la realización de las actividades programadas, el alcance de los objetivos y el presupuesto determinado; se verifica en el PEI y se registrará el

nuevo documento con las metas; esta evaluación será dinamizada por los responsables del control y seguimiento al proyecto.

Por lo tanto, la evaluación tendrá una cobertura del 100% del direccionamiento estratégico y el horizonte institucional, que toca a toda la comunidad educativa (los 2000 estudiantes, 1800 padres de familia, 50 estudiantes del Programa de Formación Complementaria, 70 maestros y 4 directivos) apropiada de las metas institucionales; se contará con la opinión de los líderes que conforman el comité de calidad la cual se registrará a partir de formatos de actas para los eventos de trabajo.

Proyecto de Intervención 3. Área Gestión Administrativa y Financiera

Nombre del proyecto: FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN LA COMUNIDAD DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES.

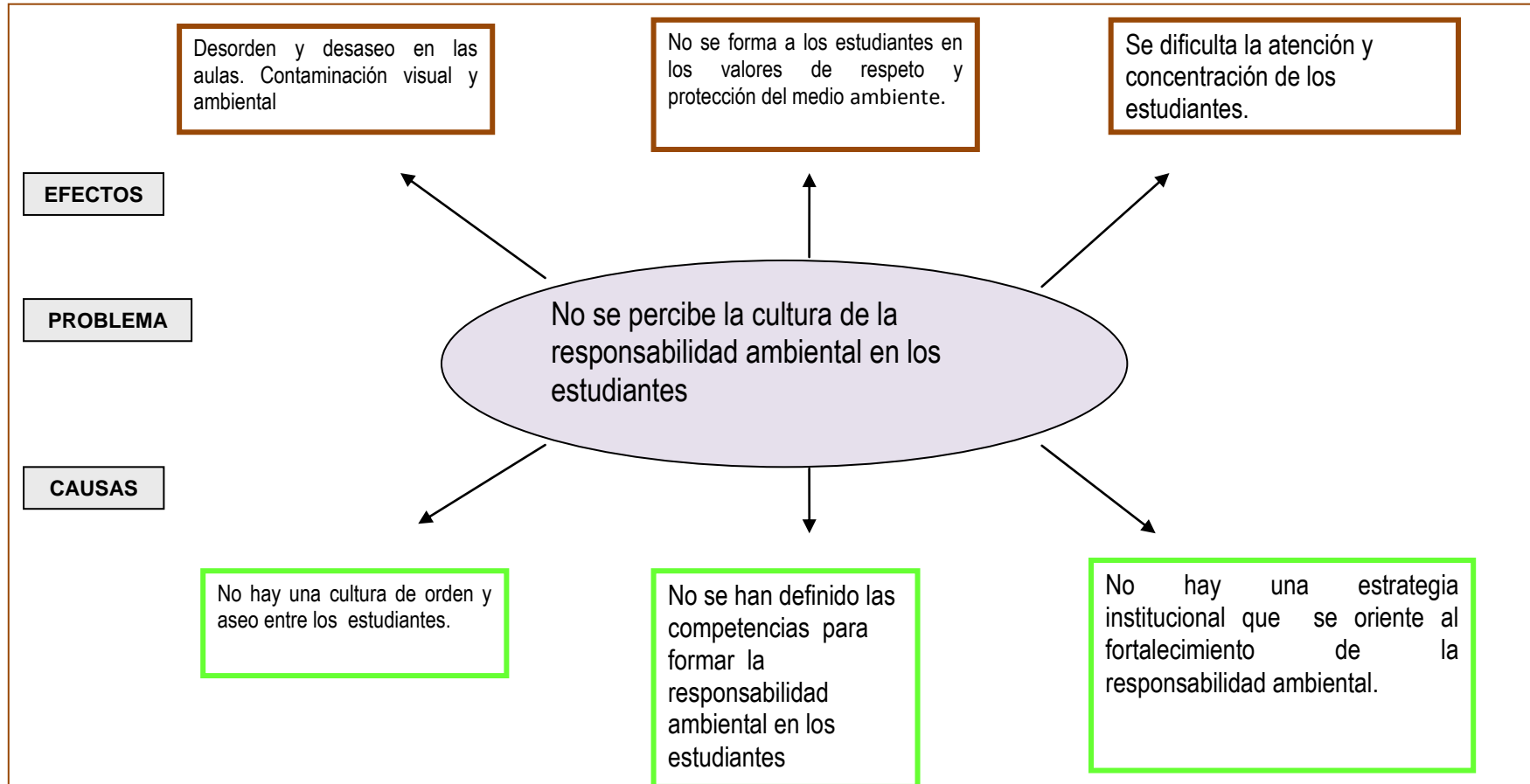
Identificación del problema: el proyecto consiste en la formulación y diseño de unas estrategias de gerencia y comunicación que permitan el fortalecimiento, en los estudiantes, de las competencias asociadas a la responsabilidad ambiental con el fin de mejorar los ambientes de aprendizaje y crear una conciencia de protección ambiental mediante el fomento de hábitos de orden y aseo. Con él se intenta dar solución al problema identificado en el primer acercamiento a la institución: Ambientes físicos inadecuados para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la formulación de las estrategias estarán comprometidos, principalmente, el equipo directivo y el comité de calidad. En su ejecución se deberán involucrar todos los miembros de la comunidad educativa que participan directamente en los procesos académicos.

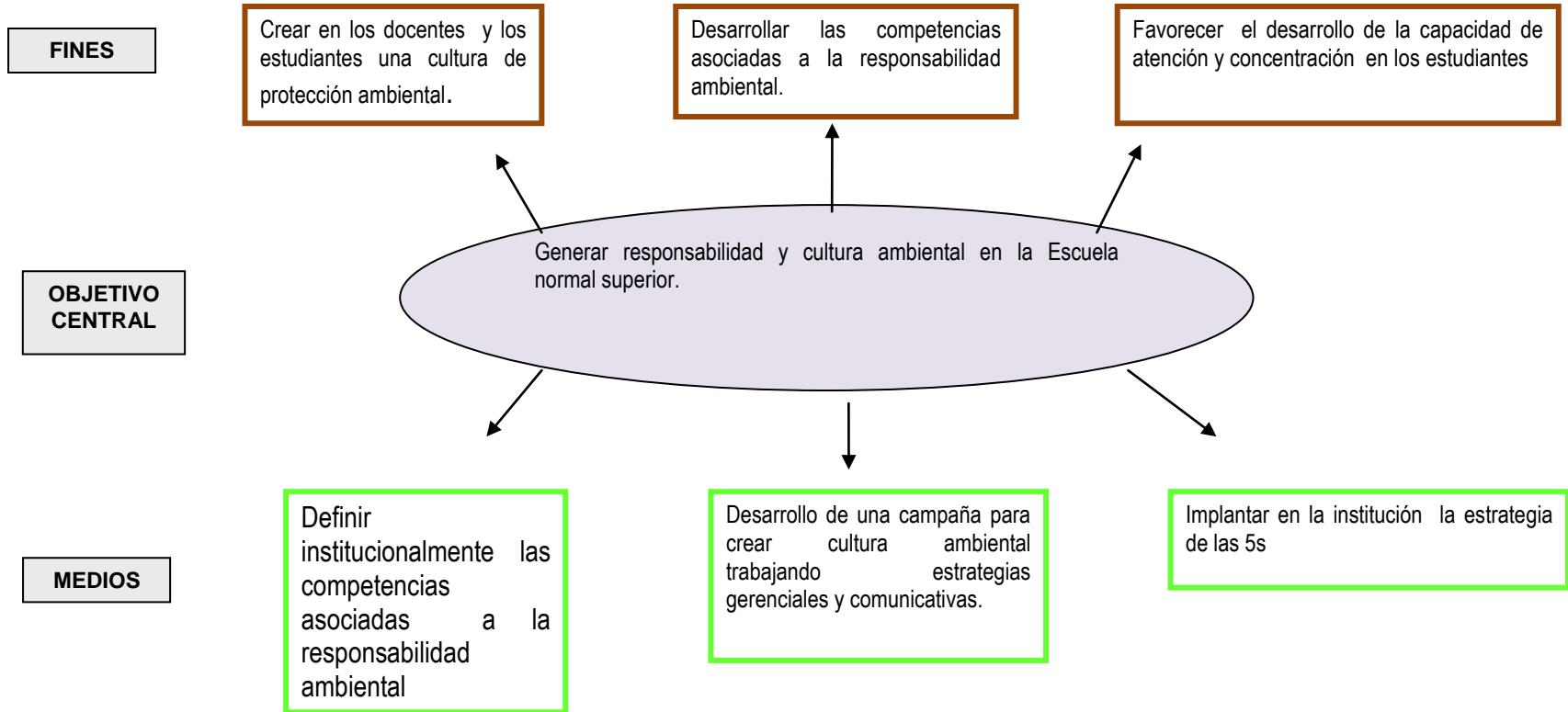
Breve resumen del proyecto. Después de analizar la autoevaluación de la gestión administrativa y realizar una encuesta de satisfacción de la comunidad con el medio escolar, se evidencia que los estudiantes no son conscientes de la importancia de cuidar, conservar y mantener un ambiente escolar adecuado para un mejor aprendizaje; no están satisfechos con el ambiente físico para la convivencia; se ha venido desarrollando un plan de mantenimiento en la parte física de la infraestructura, pero los ambientes de aseo e higiene no son los más adecuados; por lo tanto investigadores y directivos se proponen plantear una estrategia que promueva en los estudiantes y maestros, las competencias necesarias para desarrollar la responsabilidad ambiental, de tal manera que le dé una nueva cara, un nuevo ambiente armónico a la institución; es cuando se toma la decisión de diseñar un proyecto que aplique con certeza y desde la realidad institucional, la estrategia de las 5s pues esta estrategia promocionada desde el ministerio de educación es una alternativa para la solución de esta problemática.

Es una propuesta que se desarrolla en la misma Escuela Normal; en todas las secciones correspondientes a los niveles educativos que allí se manejan; beneficia toda la población estudiantil y el talento humano de la escuela; los involucra en el alcance de los objetivos del proyecto. Es responsabilidad del equipo directivo, dinamizado por el comité que lidera el Proyecto transversal PRAE; la implementación de la estrategia del proyecto se realizará en 6 meses a partir de septiembre de 2011.

ARBOL DE PROBLEMAS AREA GESTION ADMINISTRATIVA



ARBOL DE OBJETIVOS
AREA DE GESTION ADMINISTRATIVA



Objetivo. Generar responsabilidad ambiental en la Escuela Normal Superior de Manizales.

Etapas y actividades contempladas en el proyecto

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA
1. Diagnóstico, análisis y planeación del trabajo para la implementación de la estrategia.	<p>Consultas documentales sobre el sentido del término “Responsabilidad ambiental”.</p> <p>Análisis de las competencias propuestas en el PEI desde el referente “Responsabilidad ambiental”.</p> <p>Elaboración de instrumentos y programación del diagnóstico.</p> <p>Recolección y análisis de la información hecha en el diagnóstico.</p> <p>Programación de los eventos de socialización y preparación de las presentaciones sobre el diagnóstico realizado.</p> <p>Socialización de los documentos producidos resultado del diagnóstico.</p>	Agosto - 01 - 2011
2. Preparación y planificación de la Estrategia 5s.	<p>Preparación de la capacitación en las 5s.</p> <p>Realización del evento de capacitación en el programa 5s.</p>	Agosto – 16 – 2011
3. Instrumentos para el desarrollo de la estrategia de las 5s.	Elaboración de la guía para los estudiantes sobre “responsabilidad ambiental”.	Septiembre - 12 - 2011

para aprender a vivir en un entorno más humano y armónico, para que el aprendizaje sea más factible.

Con la realización de este proyecto la Escuela Normal Superior puede reflejar ambientes más adecuados para el aprendizaje y lograr una comunidad educativa comprometida con el orden, aseo e higiene de cada uno de sus espacios; además la gestión Comunitaria se verá fortalecida en sus procesos de calidad y sus propósitos para la convivencia, la promoción de unos ambientes.

Relación del proyecto con otras iniciativas. Este proyecto está relacionado con otros como: a) Proyecto Educativo Institucional, b) Proyecto Para la Educación en el Medio Ambiente Escolar. PRAE, c) Proyecto para la transversalización de los temas de enseñanza obligatoria, d) Proyecto para la implementación del sistema de calidad y e) Fundación Líderes del siglo XXI.

Presupuesto del proyecto

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
FOTOCOPIAS	7.640	100	764.000
PAPELERIA y UTILES DE OFICINA	4 RESMAS	9.000	36.000
ADMINISTRACION	15%		119100
IMPREVISTOS	10%		76.400
COSTO TOTAL			10. 25.500

Fuentes de financiamiento. El proyecto será financiado en su totalidad con dineros provenientes de la cuenta de recursos propios.

Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto. El proyecto es diseñado y elaborado por los docentes investigadores; dinamizado con la participación activa de los líderes responsables del proyecto PRAE como Marcela Flórez Espinosa, Oneida Guarín Escudero, Julio Carlos Salgado, Yolanda Hincapié, María Clemencia Galeano; todos representantes de cada nivel de educación. El control, seguimiento y evaluación es responsabilidad del líder del comité, el coordinador de cada sección y el coordinador de la convivencia, con la colaboración y opinión del comité de calidad.

Marco lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general	Mejorar los procesos de gestión administrativa en la institución educativa Escuela Normal Superior de Manizales, mediante la implementación de la estrategia 5s para el mejoramiento en la responsabilidad ambiental	1 Planes para la estrategia de las 5s en el 100% de las aulas como evidencias de responsabilidad ambiental	Planes de aula.	Directivos docentes y estudiantes comprometidos con los procesos de gestión administrativa.
Objetivo específico	Ambientes de aprendizaje caracterizados por la cultura de la responsabilidad ambiental	-1 Planes para la estrategia de las 5s en el 100% de las aulas como evidencias de responsabilidad	Documento del PRAE. Planes de aula	Comprensión y aceptación del proyecto por parte de los docentes y estudiantes

		Responsabilidad ambiental		
Resultados	Desarrollo de competencias asociadas con la responsabilidad ambiental	En un 80% de las aulas se percibe el desarrollo de la estrategia de las 5s	Organización de los ambientes de aula	Institución educativa comprometida la cultura de la responsabilidad ambiental
Actividades	<p>1. Fundamentar y difundir el concepto de responsabilidad ambiental.</p> <p>2. Diagnostico de la problemática ambiental en los escenarios de aprendizaje</p> <p>3. Formulación de un plan para la aplicación de las 5s en las aulas</p> <p>4. Desarrollo de los planes de las 5s</p>	<p>En todos los espacios institucionales circula el concepto de responsabilidad ambiental</p> <p>Información sistematizada en un 100%</p> <p>% de planes de aula elaborados</p> <p>% de planes efectivamente desarrollados.</p>	<p>Carteleros de aulas y espacios comunes</p> <p>Documento con la sistematización del diagnostico.</p> <p>Documentos con los planes de aula</p> <p>Instrumentos de seguimiento y control</p>	<p>Concepto construido y acogido por la comunidad educativa ,</p> <p>Compromiso del equipo líder del PRAES</p> <p>Conocimiento de la estrategia de las 5s por parte de los docentes y estudiantes</p> <p>Sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa.</p>

Evaluación. Este proyecto forma parte del Plan de Mejoramiento 2011 y para su evaluación se contará con la opinión de los participantes la cual se registrará a partir de formatos desarrollados para dicho evento, teniendo en cuenta la efectividad de las actividades realizadas y el control de asistencia la cual se evalúa a través de un formato que se entrega al finalizar cada actividad;

a demás quedará en la Institución una evidencia de lo realizado mediante fotos y resultados de las campañas.

Proyecto de Intervención 4. Área de Gestión Comunitaria

Nombre del proyecto. INSTITUCIONALIZACION DE LA ESCUELA FAMILIAR EN LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES.

Identificación del problema. Existen Bajos niveles de participación de los Padres de familia en el proceso de formación de sus hijos. El proyecto consiste en la planeación y organización de la Escuela familiar ordenada por el Ministerio de Educación Nacional en la ley 1404 de 2010 para fortalecer la participación de los padres de familia en los procesos de formación de la institución.

Para el desarrollo del proyecto se requiere el compromiso del equipo directivo y de los docentes, especialmente de los directores de grupo. Se busca la institucionalización de los procesos, por lo que este proyecto se refiere solamente a las etapas de planificación y organización de una estrategia que deberá ser permanente en la vida de la Escuela Normal.

Breve resumen del proyecto. Dado que no se está cumpliendo con los direccionamientos del Ministerio de Educación para la organización y la participación de los padres de familia en los procesos de formación de la institución; que no hay conciencia en los padres de familia sobre la importancia de su rol en la formación de los niños y los bajos niveles de participación en los procesos escolares, los directivos y el equipo investigador toman como alternativa la constitución de una escuela de padres de familia, que facilite la formación de los acudientes para asumir la corresponsabilidad en la educación de los estudiantes.

Se trata pues de convocar, agrupar y organizar los padres de familia en un gran equipo, que desde un aprendizaje colaborativo apoye los procesos para la buena educación de los hijos.

La población beneficiada con la constitución de la escuela familiar es toda la comunidad educativa; los 2000 estudiantes, los 1800 padres de familia, los 70 maestros, apropiados de unos proceso de formación que fortalece la interacción, el dialogo y la toma de decisiones en la formación de los estudiantes.

Este proyecto se implementa en la misma Escuela Normal de Manizales con recursos propios y la asesoría de la REDPAPAS de Manizales, con el liderazgo de los directivos, el psicólogo de la institución y el equipo de calidad.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se requiere: Integrar y comprometer a todo el talento humano conformado por los directivos, líderes de calidad, el psicólogo.

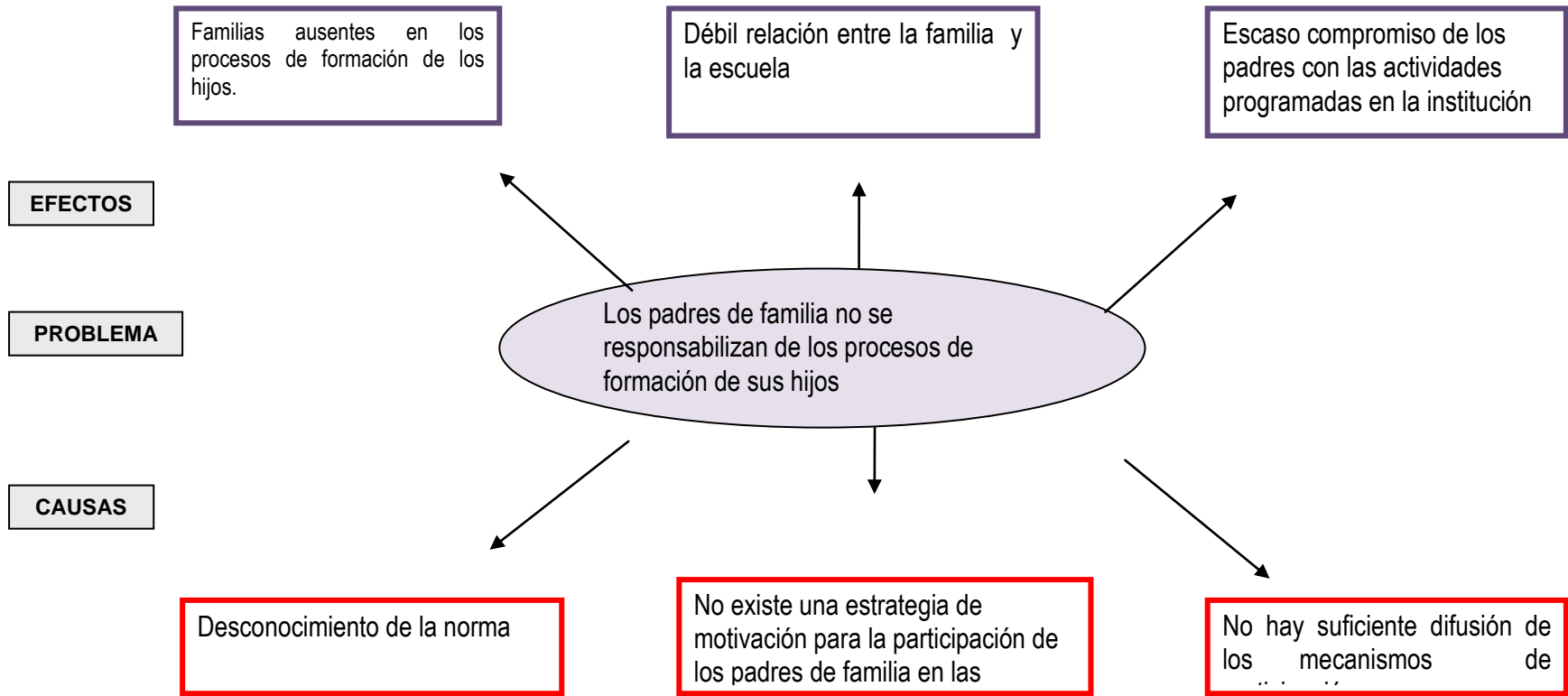
Materiales: fotocopias, documentos, papelería.

Tecnológicos: video beam, computadores, fotocopadoras, impresoras, plataforma institucional.

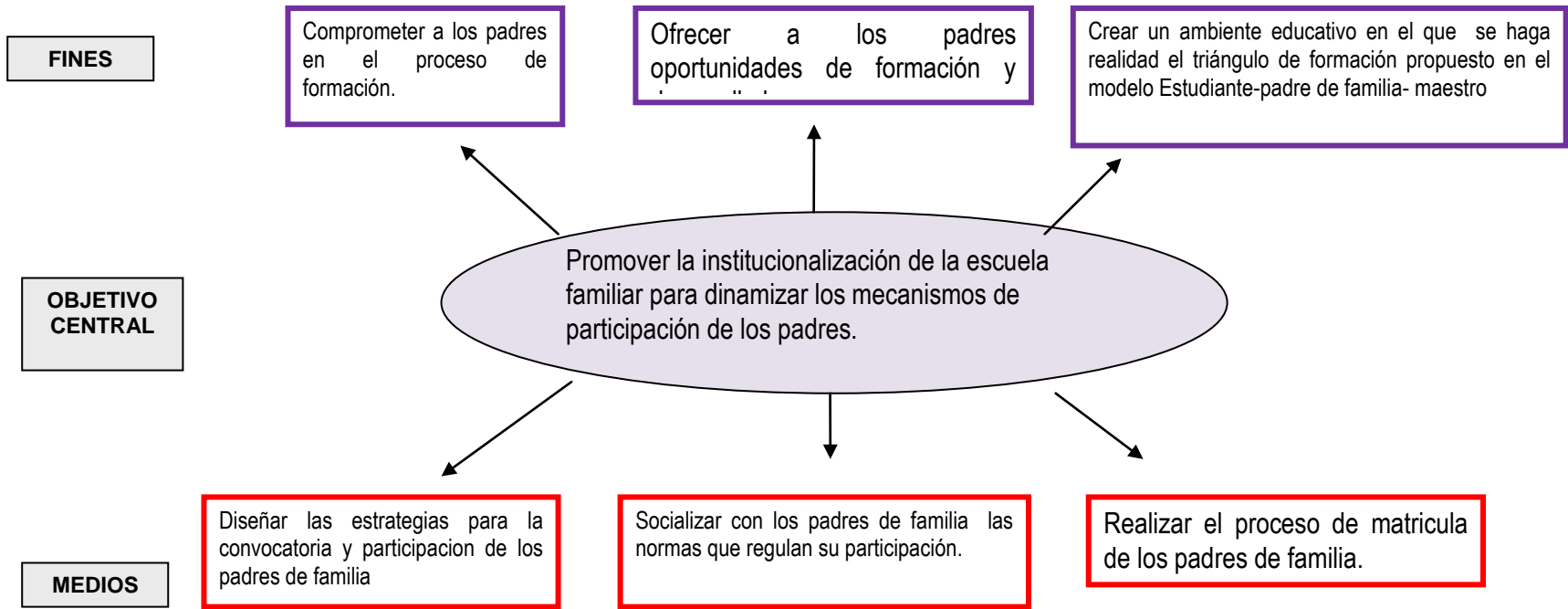
Locativos: aula máxima, auditorio y algunas aulas

La realización del proyecto tendrá una duración de seis meses, del 15 de septiembre de 2011 al 28 de febrero de 2012

ARBOL DE PROBLEMAS AREA DE GESTION COMUNITARIA



**ARBOL DE OBJETIVOS
AREA DE GESTION
COMUNITARIA**



Objetivo. Promover la Institucionalización de la escuela familiar en la Escuela Normal Superior de Manizales, para la participación y el acompañamiento en los proceso educativos de los estudiantes

Etapas y actividades contempladas en el proyecto

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA
1. Diagnóstico, análisis y planeación del trabajo para la conformación de la Escuela familiar	Consultas documentales sobre estrategias de organización de las escuelas familiares. Selección de las estrategias y elaboración del cronograma de actividades citación y motivación a los padres de familia.	Agosto 08 2011
2. Proceso de Matricula	Elaboración de la ficha de matrícula y de la convocatoria a los padres de familia. Realización de la matrícula de los padres a la escuela familiar.	Agosto – 16 - 2011
3. Programación para la implementación	Programación de los eventos y encuentros con los padres de familia preparación de las presentaciones. Socialización de los documentos producidos. ante los docentes del plantel. Programación de los eventos con los padres y preparación del material de apoyo.	Agosto – 22 - 2011

Cronograma

ACTIVIDADES	1º MES				2º MES				3º MES				4º MES			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
1. Consultas documentales sobre estrategias de organización de las escuelas familiares.																
2. Selección de las estrategias y elaboración del cronograma de actividades citación y motivación a los padres de familia																
3. Elaboración de la ficha de matrícula y de la convocatoria a los padres de familia																
4. Realización de la matrícula de los padres a la escuela familiar																
5. Programación de los eventos y encuentros con los padres de familia preparación de las presentaciones																
6. Socialización de los documentos producidos. ante los docentes del plantel																
7. Programación de los eventos con los padres y preparación del material de apoyo.																
8. Evaluación																

Productos del proyecto. A través de las actividades del proyecto se espera la elaboración y registro de los documentos de la matrícula de los padres de familia en la escuela familiar.

Beneficiarios del proyecto. Directos: 1700 padres de familia de los estudiantes de la institución. **Indirectos:** 2250 estudiantes y 75 maestros.

Impactos del proyecto. La participación de los padres de familia en el ámbito escolar, en estos últimos años, se ha reducido en por lo menos un 60%, dada la poca conciencia de los padres sobre la importancia de conocer, comprender y asumir su papel en la formación de los hijos; una de las causas es la falta de organizar y agrupar los padres de familia en un equipo que luche y coadyuve en los propósitos de la educación de los estudiantes. Este proyecto es de impacto social, donde los padres formados y capacitados desde sus necesidades, podrán participar libre, abierta y creativamente en los procesos de formación de sus hijos; se educarán como líderes no solo de su hogar, sino en la escuela; desarrollaran las competencias afectivas necesarias para interactuar con los hijos, fortalecer los valores que la familia ha dejado perder y sobre todo se podrá hacer realidad el principio que se refiere a la formación como resultado de un proceso en el que interactúan la familia, los maestros y los estudiantes.

Relación del proyecto con otras iniciativas. El proyecto tienen relación con algunos proyectos como: a) Proyecto Educativo Institucional, b) Proyecto para la educación sexual y construcción de ciudadanía, c) Proyecto de Democracia y organización escolar, y d) Proyecto de liderazgo.

Presupuesto del proyecto

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
FOTOCOPIAS	1.100	100	110.000
PAPELERIA y UTILES DE OFICINA	3 RESMAS. 1 marcador	9.000 2.500	27.000 2.500
ADMINISTRACION	15%		20.500
IMPREVISTOS	10%		13.500
COSTO TOTAL			172.500

Fuentes de financiamiento. El proyecto será financiado en su totalidad con dineros provenientes de la cuenta de recursos propios.

Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto. El proyecto es diseñado y elaborado por los docentes investigadores; dinamizado con la participación activa de los líderes de calidad, los directivos y el psicólogo de la institución. El control, seguimiento y evaluación es responsabilidad del Psicólogo, el coordinador de cada sección y el coordinador de la convivencia, con la colaboración y opinión del comité de calidad; En equipo promoviendo y motivando a los padres de familia para sostener la escuela familiar.

Marco lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES DE VERIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general	Mejorar los procesos de gestión comunitaria en la institución educativa Escuela Normal Superior de Manizales	90% de los padres de familia participan en las actividades previstas	Controles de asistencia	Programa de capacitación a los padres consistente y pertinente
Objetivo específico	Escuela familiar institucionalizada en la Normal Superior de Manizales.	1005 de los padres de familia están matriculados en la escuela familiar	Archivo hojas de matrícula	Compromiso de los docentes directores de grupo
Resultados	Un ambiente educativo en el que se haga realidad el triángulo de formación propuesto en el modelo Estudiante-padre de familia- maestro	Participación del 100% de los padres en los eventos programados	Control de participación	Motivación permanente a los padres de familia

Actividades	<p>1. Definición de las estrategias para fortalecer las escuelas familiares</p> <p>2. Matricula de los padres de familia en la escuela familiar.</p> <p>3. Socialización del proyecto con los padres de familia</p>	<p>La institución cuenta con un documento en el que se definen las estrategias para el trabajo con los padres</p> <p>100% de las hojas de matricula diligenciadas.</p> <p>Nº de asistentes los eventos de socialización/Nº de invitados X 100</p>	<p>Anexo del PEI</p> <p>Archivo</p> <p>Controles de participación</p>	<p>Estrategias construidas y acogidas por la comunidad educativa.</p> <p>Compromiso de los directores de grupo.</p> <p>Motivación permanente para la asistencia.</p>
--------------------	---	---	---	--

Evaluación. La evaluación del proyecto se realiza durante el desarrollo del mismo; cada cuatro semanas se tiene una sección o reunión de los responsables, para la revisión de los avances en participación y asistencia de los padres de familia, desde un control de entradas a las actividades y convocatorias.

La evaluación cubre los 1500 padres de familia que se inscriben en la escuela familiar, 1 plan de formación para padres de familia y la totalidad de eventos escolares donde ellos tengan presencia; además se cuenta con la opinión de los directores de grupo, los asesores de REDPAPAS y los líderes de calidad.

Se revisa periódicamente como esta establecido el resultado del numero de actividades realizadas y el Índice de participación y deserción de las padres de familia en actividades propuestas

CONCLUSIONES

En el presente apartado se exponen las conclusiones arribadas a partir de los hallazgos de la investigación diagnóstica. Estos resultados están referidos a las áreas de gestión institucionales intervenidas o diagnosticadas.

La Escuela Normal Superior como una organización para el aprendizaje está direccionada con un estilo gerencial estratégico, en cuya gestión teleológica encuentra el norte del Proyecto Educativo Institucional; la cultura y clima escolar, la gestión estratégica y el gobierno escolar, son las herramientas o subprocesos que facilitan al rector y su equipo directivo el desarrollo, evaluación y funcionamiento de la institución; aunque se encontró que el horizonte institucional contiene metas claras, realizables y medibles, a partir de la misión y visión. y que están de acuerdo con los objetivos de la institución. No eran conocidas y apropiadas por los padres de familia y algunos maestros, por lo tanto, iniciar el proceso de difusión, trajo como resultado la comprensión general de la misión y visión institucional por parte de la comunidad educativa, en la cual los maestros ubicaron mejor sus prácticas pedagógicas tendientes a alcanzar las metas propuestas.

La Escuela Normal Superior de Manizales es un centro educativo de naturaleza pedagógica, donde la gestión académica es el componente central, la columna vertebral del que hacer pedagógico; con la intervención de esta gestión, podríamos concluir que los maestros son conscientes de la necesidad de trabajar con un currículo más contextualizado, para lo cual construyeron sus propios documentos conceptuales, metodológicos y didácticos, para cumplir con la transversalización de temas prioritarios que no estaban siendo articulados al plan de estudios y menos considerados en el diseño curricular; en este sentido las practicas pedagógicas con la transversalización, promovieron en la gestión de aula el dinamismo, la participación y el protagonismo de los

estudiantes en sus procesos de aprendizaje, sobre temas que son de interés para su desarrollo humano y el de competencias para el desarrollo del Ser.

La relación de la escuela Normal Superior de Manizales, con su entorno social es muy fortalecida, dado los convenios y alianzas con varios estamentos de su contexto, pero la relación con los padres de familia era una relación que se caracterizaba por la responsabilidad unilateral de formar los estudiantes con altos índices de rendimiento académico y desarrollo de competencias pedagógicas, laborales y ciudadanas; los padres sólo se articulaban como simples receptores de los procesos institucionales; con la institucionalización de la escuela familiar, se despeja el panorama para los padres de familia y se puede percibir compromisos con la corresponsabilidad de la formación de sus hijos; los padres de familia tienen expectativas claras sobre el proceso de formación que les brindará el Escuela Familiar.

La Escuela Normal Superior de Manizales, presenta ambientes de aprendizaje adecuados, porque se ha creado el clima propicio para atender a los estudiantes, en el que se consideran no sólo los espacios físicos, de tiempo, recursos, virtuales, sino también condiciones que estimulan las actividades de pensamiento de los alumnos, sin embargo se encontró que los estudiantes no conservan la cultura del cuidado y responsabilidad ambiental necesaria para dar armonía a esos ambientes de aprendizaje, porque demostraban indiferentes ante el mantenimiento higiénico de su entorno mas inmediato; al articular el proceso de mantenimiento de la planta física con el proyecto PRAE, mediante la estrategia de las 5s, se inició un proceso visible de concientización de los estudiantes frente al cuidado, mantenimiento del entorno para el aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aspin, Chapman y Wilkinson. (1991). Quality Schooling. A pragmatic approach to some current problems, topics and issues. *Casell. London*
- Flores Garza, O. (2001). *Escuela y Comunidad*. ITESM (Universidad Virtual). México: Editorial Trillas.
- Hopkins, w. y Lagerweig. (1996). The school improvement knowledge base. *En: D. Reynolds et al., Making Good School. Linking school effectiveness, and school improvement. Routledge, London.*
- Marchsesi, A. y Martín, E. (2000). *Calidad de la educación en los tiempos de cambio*. Manuales Psicología y Educación. Madrid: Alianza Editorial S. A.
- Mariño, H. (1994). *Planeación Estratégica de la Calidad Total*. Santa fé de Bogotá: Editores.
- Moratinos, J. (1985). *Escuela para padres. Escuela familiar*. Madrid: Editorial Narcea.
- Moreno C., M. (2004). Valores transversales en el currículum. *Revista de Educación y Cultura. Sección 47 del SNTE-La Tarea*. Universidad de Guadalajara.
- Mortimore. (1991). The Use of Performance Indicators, París, OCDE.
- República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2008). Decreto 4790 de 19 de diciembre de 2008.

República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*. Serie Guías 34. Bogotá: Editorial Cargraphic S.A.

República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional. Ley 15 de 1994. Bogotá.

Reynolds, Hopkins y Stoll. (1993). Linkin school effectiveness Knowledge effectiveness and school improvement practice: towards a synergy, en *School Effectiveness and school Improvement*

Reynolds y Stoll. (1996). Merging school effectiveness and school improvement: the knowledge base. En Reynolds, D. y al. *Making Good Schools*. London, Routledge.

Senge, P. (1990). "La Quinta Disciplina". *La evolución de la Teoría de Sistemas aplicada a la empresa*

UNESCO. (1997). Informe: La educación encierra un tesoro. Correo de la Unesco. México.


Yus, R. (1998). *Temas transversales. Hacia una nueva escuela*. Barcelona: Editorial Graó.

Zúñiga, M. E. (1998). *Trabajo interuniversitario para involucrar diferentes actores en la educación ambiental: un modelo para Costa Rica*. Memoria II Congreso de Educación Ambiental: tras las huellas de Tbilisi, Guadalajara, México.

ANEXOS

ANEXO 1.

**ACTA DE REGISTRO DE LA ACTIVIDAD CON MAESTROS SOBRE TEMAS
DE ENSEÑANZA OBLIGATORIA**

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES	Código	GDDE10-1
	ACTAS N° _____	Versión	1
	Semana Institucional Octubre PROYECTOS PEDAGOGICOS TRANSVERSALES	Página	1 de 2

Fecha	Lugar		Horario	Próxima Reunión
Octubre 12 de 2011	Biblioteca		7:30 a.m -12 M	Octubre 25 de 2011 Martes de Gerencia

Asistencia	
Asistentes	Ausentes
Docentes Preescolar, Básica Primaria, Secundaria y PFC	

Temas	Himno de la Normal Presentación del Proyecto de Democracia Presentación proyecto de Prevención y Atención de Desastres. Presentación Proyecto Utilización del tiempo. Continuación Actividades de conjunto Presentación Proyecto Emprendimiento Evaluación de la Jornada Compromisos
-------	---

Desarrollo

Inicia el directivo Germán Urrea haciendo la presentación de la jornada de trabajo con el apoyo de la docente Floralba Gómez C.

Continuó Carlos Fernando Ramírez presentando el proyecto de Democracia y los hilos conductores para elaborar la matriz de este proyecto. Se observa que el proyecto de Democracia se ha transversalizado y se conoce, pero es necesario saber quién es el líder o coordinador que acompañe el desarrollo del hilo conductor "gobierno estudiantil" y el proyecto en general. Se propone hacer análisis al formato de la matriz planteada en cuanto a la columna "relación con otros proyectos", no solo escribir con qué proyectos se relaciona, sino como se va a trabajar o cual es la estrategia a emplear para incluirlo.

El proyecto de Prevención y desastres fue presentado por José Arley Castro, quien explica que no se le ha dado continuidad como se requiere en el 2011, porque iba a ser reasignado a otros maestros y finalmente no se hizo. Manifiesta que no se han extraído hilos conductores, pero que se está pensando en crear primero cultura de prevención. Este puede ser un hilo conductor para ese proyecto. Se requiere vinculación de otros docentes de los diferentes niveles educativos, para elaborar, desarrollar y acompañar el proyecto; plantear estrategias según las necesidades de la planta física y de los estudiantes.

El proyecto "eduquémonos en el aprovechamiento del tiempo y el aprendizaje lúdico" presentado por Alba Lucy Betancurt, Cristina Duque y Gabriel Quintero. Se hicieron comentarios en torno a:

Sandra Milena Duque expresa cómo se prohíbe a los niños utilizar balón para jugar en los descansos, sin embargo ellos utilizan elementos como las piedras, botellas para poder jugar; de ahí que se debe propiciar espacios a los niños para jugar utilizando los balones, la zona de juegos, las canchas entre otras.

Hacer mayor difusión del proyecto "eduquémonos en el aprovechamiento del tiempo y el aprendizaje lúdico" con inauguración de los juegos intercalados, con un evento cultural o de renombre para que toda la comunidad lo conozca.

Retomar lo que históricamente la Normal hacía: jornadas interclases de teatro, fútbol, baloncesto, festival de la canción y semana cultural, para identificar y fortalecer talentos.

Después del descanso se reinició con actividad de conjunto planteada por Carlos Alberto Gómez y los responsables del día, motivando y generando espacios de integración, recreación con todos los maestros.

Luego se hizo presentación del Proyecto Pedagógico de emprendimiento "Empresa Pedagógica Lúdico- Didáctica" enfatizando que se desarrollará desde preescolar hasta el programa de formación, quienes lo lideran Carlos Alberto Buitrago y Carlos Alberto Gómez hacen la invitación para que maestras de Preescolar, Primaria y bachillerato se integren para formar una mesa de trabajo. Se explica la nueva dinámica y directriz que se le ha dado al proyecto en la institución, enfatizando en formar empresas con carácter pedagógico. Se dieron a conocer los hilos conductores. Se tiene pendiente hacer revisión de las competencias pedagógicas para el proyecto de emprendimiento.

EVALUACION DE LA JORNADA

Importante el ejercicio de recordar, conocer y/o profundizar en los proyectos que se trabajan en la institución, se hizo una revisión de lo que se ha hecho, de lo posible por hacer, de las acciones en algunos pocos, pero claras y significativas para la institución.

Dentro del presupuesto hay una asignación específica para proyectos pedagógicos y alguna vez se pidió presentar propuestas de inversión según los proyectos; algunos como sexualidad. PRAE y Aprovechamiento del tiempo lo han hecho, la invitación es a presentarlas oportunamente cotizaciones al consejo directivo, para su aprobación y así dinamizar todos los proyectos

Reconocer y felicitar a todos los equipo por la presentación de los proyectos.

La jornada se realizó de forma armonioso, con lúdica, pero no se alcanzó a elaborar la matriz pedagógica de los proyectos presentados; porque se terminó la jornada del tiempo disponible; se propone que se realice o se programe para el próximo martes de gerencia teniendo en cuenta que todos los maestros tienen los insumos en los correos.

Que los proyectos de democracia, Desastres, Aprovechamiento del tipo u emprendimientos formen las mesas de trabajo con maestros de cada nivel educativo para que lideren, coordinen acciones y sean el puente de comunicación de forma más clara y efectiva en el desarrollo de los proyectos

PROPUESTAS

Como estrategia de mejoramiento

Hacer un banco de los proyectos y tenerlos disponibles en coordinación.

Direccionar acciones concretas sobre todo en: Revisar y dar a conocer la asignación de los líderes o responsables de los proyectos.

Organizar matrices pedagógicas elaboradas como sexualidad y PRAES hasta ahora para hacer control y seguimiento.

Continuar en la elaboración de la matriz pedagógica de los otros proyectos.

Compromisos

Qué	Quién	Cuándo
Revisar las matrices hasta ahora elaboradas y mirar ajustes	Mesa de Trabajo Educación Sexual	Octubre 25 de 2011

FIRMAS:


María Cecilia Ocampo

Floralba Gómez C

Miguel German Urrea.

Equipo Investigador

**ANEXO 2.
EJEMPLO DE MATRIZ PEDAGÓGICA**

	<p>ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES. MATRIZ PEDAGOGICA PARA LA TRANSVERSALIZACION DE LOS TEMAS DE ENEÑANZA OBLIGATORIA</p>
---	--

PROYECTO: NORMALISTAS POTENCIANDO DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CIUDADANAS

Docentes: GLORIA SOLEDAD CEBALLOS, JHON JAIRO OROZCO, CARLOS ARTURO LOPEZ, CARLOS FERNANDO RAMIREZ

Grados: JARDIN – FORMACIÓN COMPLEMETARIA

Fecha: _____ **Tiempo Previsto:** IV PERÍODO

Hilo conductor	Competencia	Competencias ciudadanas y científicas a las que apunta	Relaciones con otros proyectos (si las hay)	¿Cómo hacerlo?	¿Con quienes?	Recursos con que contamos	¿Cómo saber que se ha logrado?
GOBIERNO ESTUDIANTIL	Participa y lidera iniciativas democráticas en el medio escolar y en la comunidad con criterios de	Participo en los procesos de elección de representantes estudiantiles, conociendo bien cada propuesta antes de elegir.	Proyecto de vida. Emprendimiento PRAES	CIENCIAS SOCIALES: Implementado y fomentando procesos de participación en	Estudiantes E.N.S.M	Video Ben Videos Películas Guías de trabajo.	Conformación del gobierno estudiantil y los gobiernos de aula.

	<p>justicia, solidaridad y equidad en defensa de los derechos estudiantiles, civiles y políticos.</p>	<p>Comprendo la importancia de participar en el gobierno escolar y de hacer seguimiento a sus representantes.</p>		<p>los diferentes contextos en los cuales interactúa, mostrando las formas de gobierno y participación ciudadana, a nivel local, departamental, nacional y mundial.</p> <p>CIENCIAS POLITICAS: Contextualización política de los pueblos a través de los diferentes contextos en cada una de las épocas del pensamiento filosófico.</p>		<p>Video Ben Videos Guías de Inter aprendizaje</p>	<p>Discusiones en comunidades de Indagación donde se muestren los momentos y situaciones políticas en cada una de las épocas.</p>
--	---	---	--	---	--	--	---

ANEXO 3.
DOCUMENTO DEL MARCO CONCEPTUAL SOBRE HILOS CONDUCTORES
Y COMPETENCIAS


ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES
 PROYECTO DEMOCRACIA

“NORMALISTAS POTENCIANDO DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN HACIA EL
DESARROLLO DE COMPETENCIAS CIUDADANAS “

HILO CONDUCTOR	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPETENCIA
GOBIERNO ESTUDIANTIL	<p>Es un sistema que facilita la participación activa de los estudiantes en el manejo de diversas actividades de la Institución como la disciplina, jornadas académicas, culturales y de organización Institucional.</p> <p>El mantenimiento físico de la E.N.S.M, la organización de las áreas de trabajo dentro y fuera del aula de clase.</p> <p>Los estudiantes asumen la responsabilidad en forma democrática del desempeño de las funciones de cada uno de los cargos.</p>	<p>Participa y lidera iniciativas democráticas en el medio escolar y en la comunidad con criterios de justicia, solidaridad y equidad en defensa de los derechos estudiantiles, civiles y políticos.</p>
DEMOCRACIA	<p>Sistema político cuyo poder reside en el pueblo, se gobierna bajo el control de la opinión pública, a través de la cual se constituye el sentido común, la voluntad general encuentra su expresión máxima en la consolidación, manifestación y aplicación de los derechos humanos. E.N.S.M, es una expresión amplia que refiere a formas de Democracia, donde los estudiantes tienen una mayor participación en la toma de decisiones políticas que les otorga la democracia participativa.</p>	<p>Conoce y sabe usar los mecanismos constitucionales de participación que le permiten expresar opiniones y contribuir en la toma de decisiones políticas, tanto a nivel Institucional, local y regional.</p>

PARTICIPACIÓN	Derecho fundamental en la constitución Política de 1991, cuando se refiere a Colombia como estado social de derecho, democrática, participativa, pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana y la prevalencia del interés general, en la E.N.S.M, la participación está basada en acciones e iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político.	Motiva como líder Normalista la organización de los niños y jóvenes, para aprender a vivir en la cultura de la participación, la democracia y la sana convivencia.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	En la E.N.S.M, el primer paso y en ocasiones el más difícil antes de resolver un problema, es el reconocimiento de que este existe. Esto implica que los alumnos no sólo necesitan ayuda para resolver problemáticas, sino también para reconocerlos, conducirlos, por sí mismos. Los estudiantes en la Institución observan que los problemas están atravesados por numerosas variables que pueden condicionar sus potenciales soluciones. En efecto, categorías de las problemáticas que se presentan en la Escuela Normal es la descontextualización, la falta de compromiso, sentido de pertenecía y las relaciones interpersonales.	Propone el desarrollo de acciones socio –afectivas para la convivencia pacífica, el respeto, la tolerancia, y la integración social de la comunidad Normalista.

ANEXO 4.
DOCUMENTO DEL MARCO CONCEPTUAL SOBRE HILOS CONDUCTORES
Y COMPETENCIAS

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES HERRAMIENTAS PARA LA TRANSVERSALIZACION DE LOS TEMAS DE ENEÑANZA OBLIGATORIA.	Código	GADC10-13
		Versión	1
		pagina	1 de 12

ELEMENTOS DE FUNDAMENTACION

HILOS CONDUCTORES

Los **hilos conductores** son los ejes temáticos que direccionan los proyectos y definen su estructura conceptual. Son una propuesta sistémica, cuya complejidad y riqueza radica en su conjunto; son validados y ajustados permanentemente según el proceso y alcance de competencias; son oportunidades pedagógicas, para direccionar proceso de desarrollo humano. Se fundamentan en los derechos humanos la construcción de ciudadanía y los estándares curriculares; son un apoyo para el diseño e implantación de los Proyectos Pedagógicos Transversales a partir de sus propios componentes.

PROYECTO PARA LA EDUCACION SEXUAL Y CONSTRUCCION DE CIUDADANIA
“SEXUALIDAD RESPONSABLE PARA VIVIR MEJOR Y CON COMPROMISO SOCIAL”

HILOS CONDUCTORES	CONCEPTUALIZACION	COMPETENCIAS
IDENTIDAD Y SEXUALIDAD	<p>“Conciencia de la identidad asociada al conjunto de características biológicas, morfológicas, genéticas y fisiológicas que caracterizan a una persona como hombre o como mujer”¹ Es importante distinguir identidad sexual de Identidad de género , pues éste hace referencia a “ la igualdad a si mismo, la unidad y la persistencia de la propia individualidad como hombre, mujer o ambivalente en mayor o menor grado”²</p> <p>“La sexualidad es una dimensión constitutiva del ser humano: biológica, Psicológica, cultural, histórica y ética³ que compromete sus aspectos emocionales, comportamentales, cognitivos y comunicativos tanto para su desarrollo en el plano individual como en el social. <i>(Al hablar de sexualidad nos referimos a una dimensión de la personalidad y NO, exclusivamente, a la aptitud del individuo para generar una respuesta erótica)</i></p>	Entiendo que la sexualidad es una dimensión constitutiva de la identidad humana y sé diferenciar qué la constituye
EQUIDAD DE GENERO	“Partimos de concebir a las mujeres y los hombres como libres e iguales en dignidad y, por consiguiente,	Entiendo que las mujeres y los hombres somos libres e iguales en dignidad y

¹ W.G Reiner, y B.E Wilson “Management of intersex: A shifting paradigm” The Journal of Clinical Ethics: Special Issues Intersexuality. 1998. Pag. 360 - 369

² Una de las formas de ambivalencia que se ha documentado desde los años 1970 es la de las personas transgénero: aquellas que desarrollan una identidad de género contraria a la esperada culturalmente en razón de su sexo . Es el caso de personas transformistas, travestis, y transexuales

³. MASTER W, Johnson V y R. Kolodny. La sexualidad Humana. Instituto Cubano del libro . La Habana. 1987.

	<p>sujetos activos sociales de derecho"⁴ Esta concepción propende a la equidad entre unos y otras, seres libres e iguales en dignidad y sujetos activos sociales de derecho, mediante el desarrollo de competencias ciudadanas. A ambos les reconoce las circunstancias y el potencial para alcanzar una convivencia pacífica, la integración en la diferencia, la participación en la sociedad y la promoción de comportamientos culturales de género nuevos y diferentes, equitativos para hombres y mujeres.</p>	<p>derechos. Emprendo acciones para que las diversas formas de ser hombre o mujer, que permiten el desarrollo de todas las potencialidades humanas, sean respetadas y valoradas en los diferentes contextos</p>
<p>VALORACION DE LA DIVERSIDAD</p>	<p>La diversidad es un valor humano. Hace referencia a la riqueza individual que tiene cada ser según su desarrollo y crecimiento. La diversidad del pensamiento o de las expresiones, se debe a la diferencia en el desarrollo, la experiencia y el conocimiento del ser humano: Valorar la diversidad es entonces el propósito de toda comunidad, es el reconocimiento y respeto por la diferencia.</p>	<p>Comprendo que todas las personas tienen derecho a participar en las decisiones que puedan afectarlas. Aprecio e incluyo los aportes de todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones, independientemente de cuál sea su orientación sexual</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>La toma de decisiones es una capacidad; es la actitud, fuerza, objetividad, mediante la cual se realiza una elección clara, acertada entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida; es elegir una opción favorable para la persona que se enfrenta cualquier eventualidad que toca su</p>	<p>Tomo decisiones autónomas frente a mi vida sexual, basado en principios éticos universales que se sustentan en el respeto a la dignidad humana y considerando el bienestar de todos los posibles involucrados. Para ello</p>

4 Véase Los derechos humanos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales. . La plena participación, en condiciones de igualdad, de la mujer en la vida política, civil, económica, social y cultural en los planos nacional, regional e internacional y la erradicación de todas las formas de discriminación basadas en el sexo son objetivos prioritarios de la comunidad internacional".

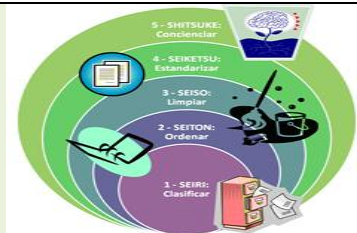
	<p>vida.</p> <p>En la toma de decisiones la persona hace uso del razonamiento y pensamiento para elegir con autonomía una decisión, sin la influencia de sus iguales o demás involucrados</p> <p><i>En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión</i></p> <p>Harry S. Truman.</p>	<p>empleo el conocimiento científico que tengo sobre las consecuencias del abuso del sexo, el consumo, y todo lo que posibilita daños a mi vida.</p>
<p>EL CUERPO COMO FUENTE DE BIENESTAR Y EXPRESION DE AFECTOS</p>	<p>El cuerpo es el “elemento” imprescindible a través del cual el ser humano expresa o da a conocer su condición de persona y realiza sus acciones más propias: de relación, entre ellas el afecto, el amor y otros valores que se muestran en la expresión corporal.</p> <p>La sexualidad es expresión corporal del ejercicio de la libertad y la capacidad de amar para sentir vida plena</p> <p>Es el cuerpo el que concreta la dimensión sexual, para lo cual se requiere desarrollar la autoestima y el auto cuidado.</p>	<p>Entiendo que mi cuerpo es una fuente de bienestar, lo cuido, me siento a gusto con él y opto por estilos de vida saludables.</p> <p>Comprendo que expresar y recibir afecto promueve el bienestar humano y fortalece las relaciones.</p>

PROYECTO AMBIENTAL ESCOLAR. PRAE
“TRANSFORMADORES DE VIDA”

HILOS CONDUCTORES	CONCEPTUALIZACION	COMPETENCIAS
<p>RESPONSABILIDAD AMBIENTA.</p>	<p>En el marco de una visión general, la responsabilidad ambiental es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo. Ejemplo: "La responsabilidad ambiental de las empresas petroleras es grande debido a la contaminación del mar y las playas provocada por los derrames".</p> <p>Hans Jonas propone un imperativo que, siguiendo formalmente el imperativo categórico kantiano, ordena: "obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra". Dicho imperativo se conoce como el "principio de responsabilidad" y es de gran importancia en ecología y derecho ambiental.</p> <p>La responsabilidad ambiental recae tanto en los individuos, como en las empresas, países y en la especie humana en su conjunto.</p> <p>En la responsabilidad ambiental también se debe evaluar el hecho de la "reparación por daño ambiental". Desde el campo del las ciencias jurídicas, pueden surgir diferentes clases de responsabilidades ante este supuesto como sería la responsabilidad civil por daño ambiental, la responsabilidad penal por daño ambiental y la responsabilidad administrativa por daño ambiental</p> <p>De otro lado, desde la visión sistémica del</p>	<p>Reflexiona en torno a su papel como miembro de una sociedad y de la naturaleza , demostrando en sus acciones responsabilidad consigo mismo, con los demás y con todo lo que le rodea</p>

	<p>ambiente, este es un sistema formado por las interacciones entre la cultura, la sociedad y la naturaleza. En concordancia con ello y teniendo en cuenta los resultados de diagnósticos ambientales participativos por medio de encuestas, taller de semaforización y la lectura de contexto, realizados en la institución, se define para la normal la responsabilidad ambiental como: el conjunto de acciones positivas que propenden por el establecimiento y sostenibilidad de un ambiente sano para los miembros de nuestra comunidad educativa. La responsabilidad ambiental cobra vigencia al conocer los aspectos y situaciones ambientales que nos afectan y al reflexionar sobre las acciones de las personas y su afectación en los demás y en el entorno físico circundante. Ser responsable ambientalmente en la Escuela Normal es ser capaz de asumir una actitud consciente frente a nuestras acciones y reparar los daños causados, si es el caso.</p>	
<p>SENTIDO DEL ORDEN</p>	<p>Para la Escuela Normal Superior de Manizales el sentido del orden se basa en la adopción y ejecución de la metodología de las 5 eses:</p>	<p>Conoce la metodología de las cinco eses y la aplican en su entorno inmediato para mejorar los ambientes escolares</p>





SEIRI=ORGANIZACIÓN

SEITON=ORDEN

SEISO=LIMPIEZA

SEIKETSU=CONTROL VISUAL

SHITSUKE = DISCIPLINA Y HABITO

En nuestra institución tenemos situaciones ambientales de contaminación por ruido (charla en las mesas de trabajo en voz alta y tráfico vehicular), contaminación visual (exceso de materiales de permanente observación y acumulación de materiales ya utilizados en las aulas de clase; ya fueron pintados los murales del patio), desorden (en la disposición de canecas de basura y falta de espacio para el reciclaje del papel; ya fueron dados de baja los escombros del parqueadero) falta de limpieza (baños principalmente; el aseo en los patios ha sido ejemplar con la estrategia de los “vigías del aseo”). Con la implementación paulatina de la metodología de las cinco eses se pretende generar **cultura organizacional** y **sentido del orden** en los diferentes aspectos enunciados.

5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que se corresponden con las cinco fases de las que consta un método para lograr calidad en el lugar de trabajo: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SUKE.

Es una metodología de calidad. Se enmarca dentro de las herramientas que se utilizan para obtener calidad en el trabajo, como SGC, EFQM, ISO, etc.

La metodología 5S nos ayuda a deshacernos de los materiales innecesarios, a que todo se encuentre ordenado e

	<p>identificado, a eliminar las fuentes de suciedad y arreglar los desperfectos, a que a simple vista se aprecie y a que todo eso se mantenga y mejore constantemente.</p> <p>ANTES</p>  <p>DESPUÉS</p> 	
<p>SENTIDO DE PERTENENCIA</p>	<p>Se siente en el ambiente la pérdida del mínimo sentido de pertenencia, típico de los seres racionales civilizados. Las personas se notan afectadas en su identidad, cual por su condición gregaria, el individuo define y fortalece con la interacción del grupo familiar, laboral, estudiantil y en la comunidad o sociedad donde hace su vida cotidiana.</p> <p>El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, que hoy afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y... desamparo.</p>	<p>Demuestra compromiso, afecto e identidad con la institución, tanto en su parte física, como en todas las acciones que en ella se desarrollan.</p>

	<p>La falta de sentido de pertenencia es el problema ambiental de mayor magnitud que tiene la institución, ha sido reiterado por medio de los diagnósticos ambientales participativos y lectura de contexto de los años 2007 y 2009, del cual se derivan las demás problemáticas como: basuras, desorden, consumo de sustancias psicoactivas y malas relaciones interpersonales. En este sentido, para la institución, el sentido de pertenencia se refiere al compromiso permanente de todos miembros de la comunidad educativa con el fin de generar una identidad de apropiación, amor y cuidado por la institución y estar orgulloso de pertenecer a la comunidad normalista, lo que permite mejoramiento continuo de los ambiente Escolares</p>	
<p>ECOLOGIA HUMANA</p>	<p>La ecología humana aporta a la ecología convencional el aspecto de interrelación del ser humano con todo lo que existe, desde una amplia concepción ética, espiritual, de comunicación y de relación.</p> <p>La ecología es así considerada como un nuevo paradigma, en el que “todos los seres están conectados entre sí Formando un sistema inmenso y complejo”. (<i>Leonardo Boff</i>)</p> <p>En concordancia, para la institución, la</p>	<p>Reconoce la importancia de la sana convivencia para interactuar con los miembros de la comunidad educativa de manera armónica, generando ambientes sanos.</p>



ecología humana hace referencia a las sanas relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad normalista y con los elementos naturales y físicos que definen el entorno inmediato, se basa en el respeto a las ideas, la diferencia y el criterio; la ecología humana en nuestra institución debe propender por generar ambientes sanos, donde el afecto y el sentido de humanidad encarnado en la solidaridad, la tolerancia y el trabajo en equipo nos permita ser mejores seres humanos capaces de proyectar esa vivencia a la sociedad y ponerla en práctica con la naturaleza.



PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO
“EMPRESAS EDUCATIVAS”

HILOS CONDUCTORES	CONCEPTUALIZACION	COMPETENCIAS
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>El trabajo en equipo es cuando un grupo de personas trabajan de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.</p> <p>EL TRABAJO EN EQUIPO SE BASA EN LAS "5 C":</p> <p>Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todas estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.</p> <p>Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.</p> <p>Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.</p> <p>Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus</p>	<p>Posee plena libertad para organizarse como considere más conveniente dentro de ciertos márgenes para tomar sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores y conseguir con el esfuerzo de sus compañeros una meta común.</p>

	<p>compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.</p> <p>Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.</p>	
<p>INNOVACIÓN</p>	<p>Proviene del latín innovare que significa, acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Por esta definición podemos comprender que una acción innovadora sucede a partir de la existencia de alguna cosa. También significa, alterar, cambia, mudar modificar transformar, transmutar, variar corregir, rectificar y muchas más que utilizamos para establecer cambios físicos de algo.</p> <p>¿Usamos la creatividad para resolver nuestros problemas? ¿Qué problemas enfrentamos a diario y que se repiten con frecuencia? ¿Podemos producir un cambio si seguimos haciendo lo mismo? ¿Qué hechos confirman la existencia de estos problemas? ¿Qué nos frena para producir el cambio? ¿Es la innovación respuesta a nuestros problemas?</p> <p>TIPOS: Es difícil delimitar exactamente que es una innovación. Pero podemos delimitar claramente dos.</p>	<p>Introduce o produce algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en: negocios, servicios, entradas al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o descubrimiento de necesidades.</p>

	<p>Innovación incremental: Se refiere a cierta mejora de un producto o un proceso. Por ejemplo, en un automóvil, se puede poner airbag, el producto en si, el auto, ha mejorado un poco. También podría ser poner luces especiales.</p> <p>Innovación radical: Esta se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, sería el cambio radical de usar caballos a usar motores en los coches. Cambio completamente.</p>	
<p>SOLUCION DE CONFLICTOS</p>	<p>Es el arreglo de las dificultades o problemas entre personas o instituciones por medios pacíficos de tal manera que no se pongan en peligro ni la paz y la seguridad de nadie.</p> <p>EL CONFLICTO COMO UNA OPORTUNIDAD PARA APRENDER A CONVIVIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un componente de la convivencia humana. • En los conflictos se contraponen intereses, necesidades y valores. • La violencia es la forma menos adecuada de dar respuesta al conflicto. • El reconocimiento de la universalidad del conflicto implica la necesidad de aprender a vivir pacíficamente en situaciones conflictivas. La actuación sobre los conflictos demanda su identificación de manera 	<p>Promueve la aplicación de estrategias para tomar decisiones, arreglar dificultades, formular juicios morales, analizar, comprender críticamente y dialogar.</p>

	<p>reflexiva y analítica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los conflictos pueden advertirse fases cíclicas sobre las cuales puede haber una intervención que las regule constructivamente (Cascón y Papadimitriou) • Los conflictos son oportunidades para el cambio y el enriquecimiento y no necesariamente situaciones a erradicar (Ortega y del Rey). 	
<p>SOSTENIBILIDAD</p>	<p>Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación del mismo. Desde la perspectiva de la prosperidad humana y según el Informe Brundtland de 1987, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.</p>	<p>Promueve acciones educativas que conduzcan a la formación de actitudes y comportamientos basados en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos, la justicia económica y la cultura de paz.</p>

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES
PROYECTO “LÚDICA Y RECREACIÓN”

HILOS CONDUCTORES

"Los juegos son la forma más elevada de la investigación"

Albert Einstein

" No dejamos de jugar porque envejecemos; envejecemos porque dejamos de jugar "

George Bernard Shaw

HILOS CONDUCTORES	CONCEPTUALIZACION	COMPETENCIAS
<p>1. La Lúdica como fuente de aprendizaje: Aprendizaje divertido</p>	<p>Para muchos el jugar equivale a perder el tiempo, y no están equivocados si en la aplicación del juego no hay estructura, sentido y contenido.</p> <p>Lúdica proviene del latín <i>ludus</i>. Lúdica/co dicese de lo perteneciente o relativo al juego.</p> <p>La lúdica se entiende como una dimensión del desarrollo de los individuos, siendo parte constitutiva del ser humano. Se refiere a la necesidad del ser humano, de comunicarse, de sentir, expresarse y producir en los seres humanos una serie de emociones orientadas hacia el entretenimiento, la diversión, el esparcimiento, que nos llevan a gozar, reír, gritar e inclusive llorar en una verdadera fuente generadora de emociones.</p> <p>La Lúdica fomenta el desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, evidencia valores, puede orientarse a la adquisición de saberes, encerrando una amplia gama de actividades donde interactúan el placer, el gozo, la creatividad y el conocimiento.</p>	<p>Demuestra motivación e interés permanente por las actividades curriculares planeadas.</p>

2. Creatividad	La creatividad es un potencial humano; se refiere a la capacidad de crear, producir cosas nuevas y valiosas, desarrollar ideas novedosas; es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. En su materialización puede adoptar, entre otras, forma artística, literaria o científica, si bien, no es privativa de ningún área en particular.	Desarrolla habilidades, talentos y su potencial creativo mediante la participación activa en las diferentes actividades.
3. Uso creativo y responsable del tiempo libre: Juego responsable	Se conoce como Tiempo Libre a aquel tiempo que la gente le dedica a aquellas actividades que no corresponden a su trabajo formal ni a tareas domésticas esenciales. Su rasgo diferencial es que se trata de un tiempo recreativo el cual puede ser utilizado por cada persona de acuerdo a sus gustos o necesidades, es decir, a diferencia de lo que ocurre con aquel tiempo no libre en el cual la mayoría de las veces no se puede elegir el tiempo de realización, en este, la persona puede decidir cuántas horas destinarle.	Es responsable en la elección de actividades a desarrollar en su tiempo libre

La administración del tiempo no es algo sencillo, pero en el sentido de que con dos temas que domines ya lo tienes todo listo. En realidad son varios factores que hay que tomar en cuenta para poder corregir y de esa manera lograr ser más productivos. El orden es en ocasiones uno de esos puntos olvidados. Comienza dando orden a tu espacio de trabajo, de esta manera comenzarás a practicar el ordenar y le darás indicaciones a tu cerebro de que estas cambiando. De esa manera será muy más fácil que también puedas acomodar correctamente tus actividades y comenzar a tener un eficiente manejo del tiempo.

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES

PROYECTO DEMOCRACIA

“NORMALISTAS POTENCIANDO DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CIUDADANAS“

HILO CONDUCTOR	CONCEPTUALIZACIÓN	COMPETENCIA
GOBIERNO ESTUDIANTIL	<p>Es un sistema que facilita la participación activa de los estudiantes en el manejo de diversas actividades de la Institución como la disciplina, jornadas académicas, culturales y de organización Institucional.</p> <p>El mantenimiento físico de la E.N.S.M, la organización de las áreas de trabajo dentro y fuera del aula de clase.</p> <p>Los estudiantes asumen la responsabilidad en forma democrática del desempeño de las funciones de cada uno de los cargos.</p>	<p>Participa y lidera iniciativas democráticas en el medio escolar y en la comunidad con criterios de justicia, solidaridad y equidad en defensa de los derechos estudiantiles, civiles y políticos.</p>
DEMOCRACIA	<p>Sistema político cuyo poder reside en el pueblo, se gobierna bajo el control de la opinión pública, a través de la cual se constituye el sentido común, la voluntad general encuentra su expresión máxima en la consolidación, manifestación y aplicación de los derechos humanos. E.N.S.M, es una expresión amplia que refiere a formas de Democracia, donde los estudiantes tienen una mayor participación en la toma de decisiones políticas que les otorga la democracia participativa.</p>	<p>Conoce y sabe usar los mecanismos constitucionales de participación que le permiten expresar opiniones y contribuir en la toma de decisiones políticas, tanto a nivel Institucional, local y regional.</p>
PARTICIPACIÓN	<p>Derecho fundamental en la constitución Política de 1991, cuando se refiere a Colombia cómo estado social de derecho, democrática, participativa,</p>	<p>Motiva como líder Normalista la organización de los niños y jóvenes, para aprender a vivir en la cultura de la</p>

	<p>pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana y la prevalencia del interés general, en la E.N.S.M, la participación está basada en acciones e iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al quehacer político.</p>	<p>participación, la democracia y la sana convivencia.</p>
<p>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p>	<p>En la E.N.S.M, el primer paso y en ocasiones el más difícil antes de resolver un problema, es el reconocimiento de que este existe. Esto implica que los alumnos no sólo necesitan ayuda para resolver problemáticas, sino también para reconocerlos, conducirlos, por sí mismos. Los estudiantes en la Institución observan que los problemas están atravesados por numerosas variables que pueden condicionar sus potenciales soluciones. En efecto, categorías de las problemáticas que se presentan en la Escuela Normal es la descontextualización, la falta de compromiso, sentido de pertenecía y las relaciones interpersonales.</p>	<p>Propone el desarrollo de acciones socio –afectivas para la convivencia pacífica, el respeto, la tolerancia, y la integración social de la comunidad Normalista.</p>

ANEXO 5.


MATRIZ PEDAGÓGICA

Es una herramienta de planeación que permite a las instituciones educativas usar como referentes los estándares de competencias básicas y los derechos humanos, expresados en los hilos conductores, para planear y desarrollar estrategias didácticas y reflexionar sobre la práctica pedagógica. Facilita la transversalización de los proyectos en cada área.

Tiene en cuenta los factores pedagógicos, culturales, étnicos, sociales, ambientales y éticos, junto con las proyecciones del estado actual sobre problemas, necesidades, experiencias e intereses de los estudiantes, dando prioridad a las características locales.

La matriz pedagógica facilita la articulación de los temas de enseñanza obligatoria, de forma transversal a cada una de las áreas y grados; es elaborada, desarrollada y controlada por los profesores; el seguimiento y potenciación de la matriz es responsabilidad del coordinador académico.

EJEMPLOS DE MATRICES PEDAGÓGICAS

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES MATRIZ PEDAGOGICA PARA LA TRANSVERSALIZACION DE LOS TEMAS DE ENEÑANZA OBLIGATORIA.	Código	GADC10-13
		Versión	1
		pagina	1 de 12

PROYECTO: Educación Sexual y Construcción de Ciudadanía. *“Sexualidad responsable para vivir mejor y con compromiso social”*

Docentes: Maria Cecilia Ocampo, Dora Sanchez, Alba Lucy Buitrago, Carlos Alberto Niño, Leonardo Ramírez

Grados: Sextos


Fecha: Octubre 18 de 2011

Tiempo Previsto: Cuarto Periodo

Hilo Conductor	Lo Que Queremos Lograr	Competencias Ciudadanas Y Científicas A Las Que Se Quiere Apuntar	Otros Proyectos O Actividades Con Las Que Se Relaciona	¿Como Hacerlo?	¿Con Quienes?	Recursos Con Que Contamos	¿Como Saber Que Se Ha Logrado?
Equidad de Género	Que los y las estudiantes comprendan que los hombres y las	Identifico las diferencias y semejanzas de géneros, aspectos físicos, grupo étnico	Proyecto de "Democracia en la escuela",	Español: Significado de los refranes y de otras frases populares que expresen ideas	Estudiantes de grado 8°, comunidad educativa.	Fuentes orales y escritas	Formulan nuevos refranes a partir de las Reorganizaciones hechas en Educación física.

	<p>mujeres son libres e iguales en dignidad y derechos. Así mismo, que emprendan acciones para que las diversas formas de ser hombre o mujer, que permiten el desarrollo de todas las potencialidades humanas, sean respetadas y valoradas en los diferentes contextos.</p>	<p>y origen social, costumbres, gustos, ideas y todas las otras que hay entre los demás y yo. –</p> <p>Escucho activamente a mis compañeros y compañeras, reconozco puntos de vista diferentes y los comparo con los míos. –</p> <p>Construyo relaciones pacíficas que contribuyen a la convivencia cotidiana en mi comunidad y en mi municipio. –</p> <p>Asumo una posición crítica frente a situaciones de discriminación y abuso por irrespeto a los rasgos individuales de las personas (género, étnia,</p>	<p>Proyecto de "Padres y madres que se forman para la corresponsabilidad en la educación de los hijos</p> <p>Juegos intercalases.</p>	<p>generalizadas a partir de lo que se decía de los hombres y mujeres en el pueblo; análisis de sus orígenes y razones por las cuales se convertían en supuestos considerados como ciertos.</p> <p>Biología y Ciencias Sociales: Revisar, a partir de los refranes, la veracidad de algunos: por ejemplo, que las diferencias hormonales pudieran dar como resultado que los hombres fueran superiores a las mujeres</p> <p>Ética: Reflexionar sobre los mandatos sociales que se han</p>		<p>Textos, enciclopedias e internet</p> <p>Fuentes orales y escritas, artículos sobre género, igualdad y derechos en general</p>	<p>Reformular los nuevos refranes, desde un marco de equidad. (Por ejemplo "Los hombres en la cocina huelen a caca de gallina" se cambia por "Los hombres en la cocina tienen actitud masculina", o "son una ayuda divina" o "huelen igual que las mujeres").</p> <p>Sustentar o refutar estas creencias expresadas, en frases o refranes, mediante una argumentación científica.</p>
--	---	---	---	---	--	--	---

		religión...) y propongo formas de		aprendido frente al género, en acciones cotidianas como quién hace el oficio en el hogar, quién trabaja o quién puede tomar decisiones sobre los otros. Analizar las ganancias sociales que tendrían hombres y mujeres si pudieran vivir libremente sus opciones de vida.			Incluir en sus proyectos de vida o narraciones de vida las conclusiones logradas a partir de la reflexión y reformulación de refranes y frases.
--	--	-----------------------------------	--	---	--	--	---

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES. MATRIZ PEDAGOGICA PARA LA TRANSVERSALIZACION DE LOS TEMAS DE ENEÑANZA OBLIGATORIA.	Código	GADC10-13
		Versión	1
		pagina	1 de 12

PROYECTO: LUDICA RECREACION Y DEPORTE. *“Lúdica y Recreación”*

Docentes: Gabriel Arturo Quintero; Alba Lucy Buitrago; Cristina Duque


Grados: Sextos

Fecha: Octubre 11 de 2011

Tiempo Previsto: Cuarto Periodo

Hilos conductores	Lo que queremos lograr	Competencias ciudadanas y científicas a las que apunta.	Relaciones con otros proyectos	Cómo hacerlo?	Con quiénes?	Cómo saber qué se ha logrado? (producto)
La Lúdica como fuente de aprendizaje: Aprendizaje divertido.	Demuestra motivación e interés permanente por las actividades curriculares planeadas.	Pluralidad, identidad y valoración de las	Democracia. Educación sexual y construcción de ciudadanía. Prevención de desastres. PRAE.	Educación Física: Ejecución de Juegos Pre deportivos que permitan al estudiante demostrar su inclinación por un deporte en particular. Español: Lectura de cuentos, creación de historietas y narraciones con títeres.	Grados sextos	Los estudiantes muestran respeto, admiración y alegría ante cualquier actividad propuesta.

				Ciencias Naturales.		
Creatividad		Contribuir de manera constructiva a la convivencia en el medio escolar y en su comunidad				
Uso creativo y responsable del tiempo libre: Juego responsable		Participar en la construcción de acuerdos básicos sobre normas, para el logro de metas comunes. Respetar las diferencias y semejanzas entre cada uno y los demás				

	ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES. MATRIZ PEDAGOGICA PARA LA TRANSVERSALIZACION DE LOS TEMAS DE ENEÑANZA OBLIGATORIA.	Código	GADC10-13
		Versión	1
		pagina	1 de 1

PROYECTO: NORMALISTAS POTENCIANDO DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS CIUDADANAS

Docentes: Gloria Soledad Ceballos, Jhon Jairo Orozco, Carlos Arturo López Niño, Carlos Fernando Ramírez P.

Grados: Décimos

Fecha: Octubre 12 de 2011

Tiempo Previsto: Cuarto período

Hilo conductor	Competencia	Competencias ciudadanas y científicas a las que apunta	Relaciones con otros proyectos (si las hay)	¿Cómo hacerlo?	¿Con quienes?	Recursos con que contamos	¿Cómo saber que se ha logrado?
GOBIERNO ESTUDIANTIL	Participa y lidera iniciativas democráticas en el medio escolar y en la comunidad con criterios de justicia, solidaridad y equidad en defensa de los derechos estudiantiles, civiles y políticos.	Participo en los procesos de elección de representantes estudiantiles, conociendo bien cada propuesta antes de elegir.	Proyecto de vida. Emprendimiento PRAES	CIENCIAS SOCIALES: Implementado y fomentando procesos de participación en los diferentes contextos en los	Estudiantes E.N.S.M	Video Ben Videos Películas Guías de trabajo. Video Ben Videos Guías de	Conformación del gobierno estudiantil y los gobiernos de aula.

		<p>Comprendo la importancia de participar en el gobierno escolar y de hacer seguimiento a sus representantes.</p>		<p>cuales interactúa, mostrando las formas de gobierno y participación ciudadana, a nivel local, departamental, nacional y mundial. CIENCIAS POLITICAS: Contextualización política de los pueblos a través de los diferentes contextos en cada una de las épocas del pensamiento filosófico.</p>		<p>Inter aprendizaje</p>	<p>Discusiones en comunidades de Indagación donde se muestren los momentos y situaciones políticas en cada una de las épocas.</p>
--	--	---	--	---	--	--------------------------	---



ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANIZALES
MATRIZ PEDAGÓGICA.
Eduquémonos en el aprovechamiento del tiempo y el aprendizaje lúdico

Hilos conductores	Lo que queremos lograr	Competencias ciudadanas y científicas a las que apunta.	Relaciones con otros proyectos	Cómo hacerlo?	Con quiénes?	Cómo saber qué se ha logrado? (producto)
La Lúdica como fuente de aprendizaje: Aprendizaje divertido.	Demuestra motivación e interés permanente por las actividades curriculares planeadas.	Pluralidad, identidad y valoración de las	Democracia. Educación sexual y construcción de ciudadanía. Prevención de desastres. PRAE.	Educación Física: Ejecución de Juegos Pre deportivos que permitan al estudiante demostrar su inclinación por un deporte en particular. Español: Lectura de cuentos, creación de historietas y narraciones con títeres. Ciencias Naturales.	Grados sextos	Los estudiantes muestran respeto, admiración y alegría ante cualquier actividad propuesta.
Creatividad		Contribuir de manera constructiva a la convivencia en el medio escolar y en su comunidad				

<p>Uso creativo y responsable del tiempo libre: Juego responsable</p>		<p>Participar en la construcción de acuerdos básicos sobre normas, para el logro de metas comunes. Respetar las diferencias y semejanzas entre cada uno y los demás</p>				
---	--	---	--	--	--	--