

# **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL”**

**GLORIA PATRICIA DÍAZ POSADA  
DAMARIS SULAY TABARES MENDOZA  
LUZ ENEIDA VALDERRAMA CASTRILLÓN  
CLAUDIA MARCELA ZULETA VARGAS  
LUCERO ZULUAGA SALAZAR**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA  
ARMENIA, QUINDÍO  
2012**



**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RUFINO JOSÉ CUERVO SUR DE ARMENIA”**

**GLORIA PATRICIA DÍAZ POSADA  
DAMARIS SULAY TABARES MENDOZA  
LUZ ENEIDA VALDERRAMA CASTRILLÓN  
CLAUDIA MARCELA ZULETA VARGAS  
LUCERO ZULUAGA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ARMENIA-QUINDÍO 2012**

**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RUFINO JOSÉ CUERVO SUR DE ARMENIA”**

**GLORIA PATRICIA DÍAZ POSADA  
DAMARIS SULAY TABARES MENDOZA  
LUZ ENEIDA VALDERRAMA CASTRILLÓN  
CLAUDIA MARCELA ZULETA VARGAS  
LUCERO ZULUAGA SALAZAR**

**Trabajo de grado para optar al título de ESPECIALISTA EN  
GERENCIA EDUCATIVA**

**Asesor  
ESP. John Jorge Santafé Zapata**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ARMENIA-QUINDÍO 2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

Primer Jurado

---

---

---

---

Segundo Jurado

---

---

---

---

Tercer jurado

**NOTA:** \_\_\_\_\_

Armenia, mayo de 2012

## **AGRADECIMIENTO**

*Queremos agradecerle a la Universidad Católica de Manizales que nos ofreció la oportunidad de capacitarnos y proponernos hacer de nuestra cotidiana labor una experiencia de reflexión y de motivación, en procura de mejorar nuestras prácticas pedagógicas en bien, no solo de nuestro enriquecimiento personal, espiritual y profesional sino también de la institución Educativa Rufino José Cuervo Sur y la comunidad circundante.*

*Tutor John Jorge Santafé Zapata, guía de todos y cada uno de los diferentes momentos del proceso. Su disponibilidad y apoyo nos proporcionó las herramientas para poder profundizar en el conocimiento de la Gerencia Educativa.*

*De igual manera damos especial agradecimiento a los directivos y docentes de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de la ciudad de Armenia, quienes nos colaboraron y proporcionaron la información necesaria para la elaboración del proyecto.*

*A nuestras familias por la comprensión, apoyo y constante motivación para la realización del postgrado. Sin su paciencia y espera en las largas horas de ausencia que dedicamos a nuestro trabajo, no habría sido posible culminar con éxito esta etapa de aprendizaje. .*

*Y obviamente agradecer al candil que sostiene la luz de nuestras vidas: NUESTRO BUEN Y AMADO DIOS, por los dones y la sabiduría que nos ha regalado.*

**MUCHAS GRACIAS...**

## **DEDICATORIA**

*Dedicamos este trabajo a Dios por todas las bendiciones con las que nos ha guiado en nuestra vida, y por ser quien ha estado a nuestro lado en todo momento dándonos la fortaleza y esperanza necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se nos presenten.*

*Dedicamos todo el esfuerzo, sacrificio y esmero puesto en este trabajo a nuestras familias, por su amor y apoyo fundamentales en todos los aspectos de nuestra vida, que con su ejemplo, sacrificio y trabajo nos han sabido brindar las mejores condiciones para culminar todas nuestras metas y objetivos una de ellas la obtención del título de especialista que hoy lo vemos realizado.*

*Al Profesor John Jorge Santafé Zapata y a la Universidad Católica de Manizales que nos brindaron la oportunidad de capacitarnos para mejorar nuestras prácticas educativas.*

*Este trabajo lo dedicamos a la institución Educativa Rufino José Cuervo Sur, porque con su implementación esperamos lograr la calidad educativa que tantos añoran.*

***“EL HOMBRE NO PUEDE EXISTIR SINO LO ANIMA UN FUTURO  
DICHOSO, EL VERDADERO ESTÍMULO DE LA VIDA HUMANA ES LA  
FELICIDAD DEL MAÑANA... EDUCAR A LA PERSONA SIGNIFICA  
INCULCARLE LAS PERSPECTIVAS EN LAS QUE BASA SU FINALIDAD FUTURA”***

***Makarenko***

***UN PUEBLO EDUCADO SABRÁ ELEGIR A DIRIGENTES HONESTOS Y COMPETENTES.***

***ESTOS ELEGIRÁN LOS MEJORES ASESORES.***

***ANÓNIMO***

***UN PUEBLO INTELIGENTE Y EDUCADO NO PERMITE CORRUPTOS NI***

***INCOMPETENTES.***

***Anónimo***

# CONTENIDO

	<b>PAG.</b>
RESUMEN ANALITICO DEL ESTUDIO (RAE)	12
INTRODUCCION	14
1. MARCO GENERAL	17
1.1 Lluvia de problemas	17
1.2 Matriz de Vester	17
1.3 Plano Cartesiano	18
1.4 Árbol de Problemas	19
1.5 Árbol de objetivos	20
1.6 Matriz de Marco Lógico	21
2. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION	22
3. CONTEXTUALIZACION	25
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
4.1 Descripción del Problema	29



4.2 Pregunta Problematizadora	31
5. OBJETIVOS	31
5.1 Objetivo General	31
5.2 Objetivos Específicos	31
6. JUSTIFICACION	32
7. MARCO REFERENCIAL	34
7.1 La Imagen Institucional	34
7.2 ¿Cómo Mejorar y Mantener una Buena Imagen Institucional?	38
7.3 El Talento Humano es una Organización	40
7.4 Marketing	53
7.5 Marco Legal	61
8. METODOLOGIA	63
9. ESTRATEGIA DE INTERVENCION	72
9.1 Liderazgo Transformacional	65
9.2 Objetivo	70
9.3 Descripción de las categorías teóricas p	
9.4 Etapas y actividades contempladas en el proyecto	73
9.5 Etapas y acciones en el tiempo: cronograma	75

9.6 Productos del proyecto	75
9.7 Beneficiarios del proyecto	75
9.8 Impactos del proyecto	75
9.9 Relación del proyecto con otras iniciativas	76
9.10 Presupuesto del proyecto	76
9.11 Fuentes de financiamiento	77
9.12 Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto	77
9.13 Evaluación de la estrategia de intervención	77
10. EVALUACION	78
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS	83

## LISTA DE ANEXOS

	<b>PAG.</b>
ANEXO A. ENTREVISTAS	84
ANEXO B. ANALISIS DE ENCUESTA	85
ANEXO C. EVALUACION DEL PLAN DE CAPACITACION	90
ANEXO D. EVALUACION DESEMPEÑO DE DOCENTES	92
ANEXO E. ESCALERILLA PORTAFOLIO	96
ANEXO F. SEPARADORES MISION Y VISION	98

## RESUMEN ANALÍTICO DEL ESTUDIO (RAE)

### DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA

TIPO DE DOCUMENTO:	Trabajo de grado.
TIPO DE IMPRENTA:	Times New Roman -12
NIVEL DE CIRCULACIÓN:	Restringido
ACCESO AL DOCUMENTO:	Bibliotecas Universidad católicas de Manizales, Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia.
INSTITUCIÓN	Universidad católica de Manizales.
DISCIPLINA O ÁREA DE CONOCIMIENTO	Gerencia Educativa
TÍTULO:	ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RUFINO JOSÉ CUERVO SUR DE ARMENIA
LÍNEA DE ESTUDIO	
SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACRO PROYECTO	Gerencia y desarrollo
AUTORES	Gloria Patricia Díaz Posada Damaris Sulay Tabares Mendoza Luz Eneida Valderrama Castrillón Claudia Marcela Zuleta Vargas Lucero Zuluaga Salazar
PALABRAS CLAVES	Gerencia, liderazgo, procesos pedagógicos, imagen corporativa, aprendizaje organizacional, comunicación asertiva, transformación, calidad total, direccionamiento estratégico, desarrollo organizacional, gerencia de procesos, cultura de calidad, emprendimiento, gerencia estratégica, planeación estratégica.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:	El proyecto de desarrollo busca contribuir y mejorar la imagen de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de la ciudad de Armenia, a partir de una propuesta de intervención enfocada en el fortalecimiento del talento humano.
CONTENIDO DEL DOCUMENTO:	<p>Identificación de la organización</p> <p>Descripción general</p> <p>Análisis situacional</p> <p>Referentes: contextual, teórico, legal, Conceptual.</p> <p>Descripción y formulación del problema.</p> <p>Categorías teóricas.</p> <p>Proyecto de intervención.</p> <p>Marco lógico general.</p> <p>Costos generales del proyecto.</p> <p>Conclusiones.</p>
METODOLOGÍA.	<p>Conformación del equipo de trabajo</p> <p>La metodología utilizada para la realización del Proyecto es a través del Marco Lógico.</p>
ACTORES	<p>Rector – Coordinadores – Docentes – Padres de familia y estudiantes, Equipo proponente.</p>
CONCLUSIÓN.	<p>La imagen de una institución educativa con uno o más líderes transformacionales deberá promover la selección de profesores con más talento y más motivados. Los estudiantes se sentirán más atraídos hacia una escuela así. El ausentismo y el número de deserción escolar disminuirían. Una organización escolar con buena imagen da a su propio equipo de trabajo, a los estudiantes, a los padres y a la comunidad educativa en general la imagen de una escuela de futuro que busca el bien común.</p>

## INTRODUCCIÓN

La sociedad Colombiana se encuentra en un nuevo momento histórico de cambios profundos, de acumulación de crisis social de diversa índole, con un único orden jurídico de nuevos actores institucionales y sociales para transformar al país en los requerimientos de la convivencia y la competencia en todos los niveles, generado por la globalización. Estas condiciones, han convocado a la reflexión nacional por una transformación del sistema educativo y de la institución escolar. En tal sentido, se debe reconocer hoy, por todos los medios que el conocimiento es un derecho fundamental, ya que es un instrumento esencial para comprender y explicar el entorno natural, personal y social.

Aplicaremos entonces un diagnóstico inicial con entrevistas y encuestas y luego un análisis a través de la matriz de Vester, el árbol de problemas y el árbol de objetivos. Toda organización y empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades orientadas hacia áreas o problemas específicos. La institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia aspira con el análisis teórico de este proyecto de desarrollo, recuperar el sitio que alguna vez tuvo en la región, como generadora de un servicio educativo de buena calidad, con la colaboración de toda la comunidad educativa. Debido a que nos ha correspondido vivir en la civilización de la posmodernidad caracterizada en el uso de la imagen sobre otros signos lingüísticos (números, letras y sonidos). La imagen crea y transmite valores, modelos de vida, patrones de gusto y hábitos, reestructura y reorganiza las prácticas sociales y culturales.

El propósito es replantear los valores, los procesos de gestión, la misión, la visión, los símbolos, la filosofía, el PEI, el manual de convivencia, el perfil de los docentes y administrativos, el sistema evaluativo, el modelo pedagógico y desde luego, comprometer de alguna forma a todos los integrantes de la comunidad educativa en la aplicación de las estrategias que conduzcan en un corto, mediano o largo plazo a la recuperación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.

Esas estrategias consisten en determinar primero que todo, las causas de la aparición de la mala imagen institucional. Para ello, se realizó un diagnóstico cuyo análisis nos mostró la opinión que tienen del servicio educativo algunos representantes de la institución. Luego aplicamos la matriz de vester y el árbol de problemas, cuyo cotejo permitió determinar el problema central: La Mala Imagen Institucional, originada entre otros factores por el poco sentido de pertenencia y la desorganización administrativa. Hasta la fecha han sido pocos los intentos por mejorar este aspecto, lo que ha generado expectativa.

Con base en lo anterior, se pretende mejorar la imagen institucional a través de la motivación sobre el sentido de pertenencia, la valoración de las necesidades reales de los estudiantes, la aplicación de las TICs en los procesos de aprendizaje, el cambio del ambiente de convivencia entre los estudiantes, docentes y directivos y la elevación del nivel académico de los estudiantes. Se pretende además, aplicar un proyecto de intervención y efectuar el seguimiento adecuado.

Así mismo, somos conscientes de que el éxito del presente proyecto depende de la actitud de los ejecutores y de todos los actores del problema. Se incluyen los costos y el apoyo de las directivas de la institución educativa.

En la hechura del estudio se tuvo en cuenta también, el análisis estadístico, el árbol de objetivos, mapas conceptuales, modelos de autores reconocidos, leyes y resoluciones ministeriales. Para recuperar y mantener una buena imagen institucional, es indispensable no sólo el cambio de mentalidad y de cultura de la comunidad educativa, sino la aplicación de un marketing social de los servicios que se ofrecen, a través de un video promocional y la aplicación de las TICs por medio de los blogs en cada área del conocimiento; herramienta pedagógica que permitiría retomar el buen rumbo e interés de los estudiantes y rescatar la imagen corporativa



## 1. MARCO LÓGICO GENERAL

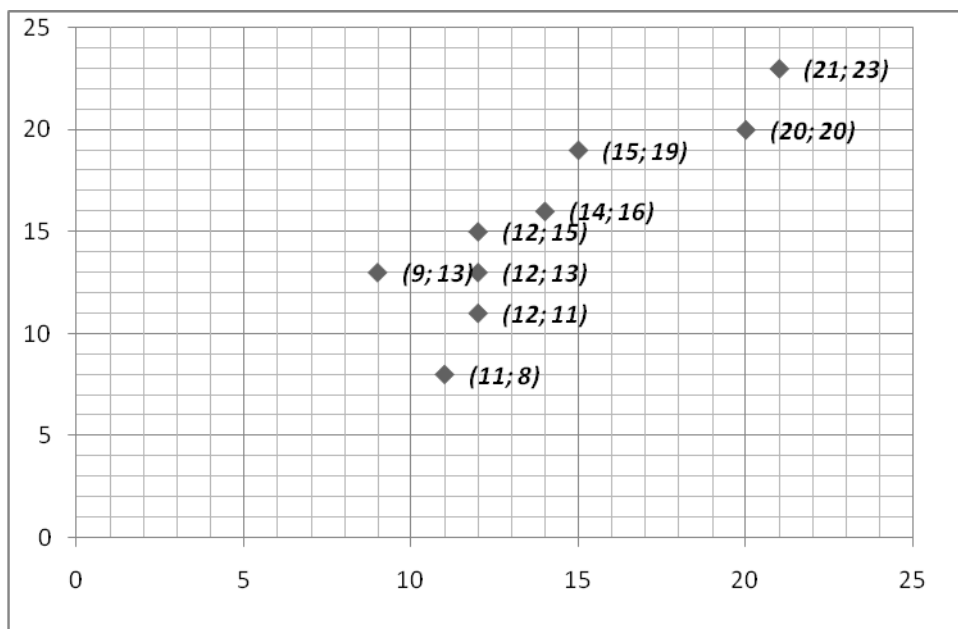
### 1.1 LLUVIA DE PROBLEMAS

- Poca comunicación (crítico).
- Deserción escolar (crítico).
- Bajo rendimiento académico (pasivo).
- Consumo y expendio de sustancias psicoactivas (pasivo).
- Violencia escolar e intolerancia (indiferente)
- Falta de docentes idóneos (indiferente).
- Poca aplicación del modelo pedagógico “Enseñanza Para la Comprensión” (pasivo).
- Poco sentido de pertenencia (crítico).
- Deficiente organización administrativa (crítico).
- Mala imagen institucional (crítico).

### 1.2 MATRIZ DE VESTER

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>ACTIVOS</b>
<b>1</b>	0	1	1	1	2	0	2	1	3	3	<b>14</b>
<b>2</b>	1	0	2	3	2	2	1	3	3	3	<b>20</b>
<b>3</b>	2	3	0	2	0	2	0	0	0	3	<b>12</b>
<b>4</b>	2	3	1	0	1	0	0	1	1	3	<b>12</b>
<b>5</b>	1	2	1	1	0	1	0	1	2	3	<b>12</b>
<b>6</b>	0	2	2	1	1	0	0	0	3	2	<b>11</b>
<b>7</b>	2	1	2	0	0	0	0	2	2	0	<b>9</b>
<b>8</b>	2	2	2	2	0	0	2	0	2	3	<b>15</b>
<b>9</b>	3	3	1	2	2	3	2	2	0	3	<b>22</b>
<b>10</b>	3	3	3	3	3	3	1	3	3	0	<b>21</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	

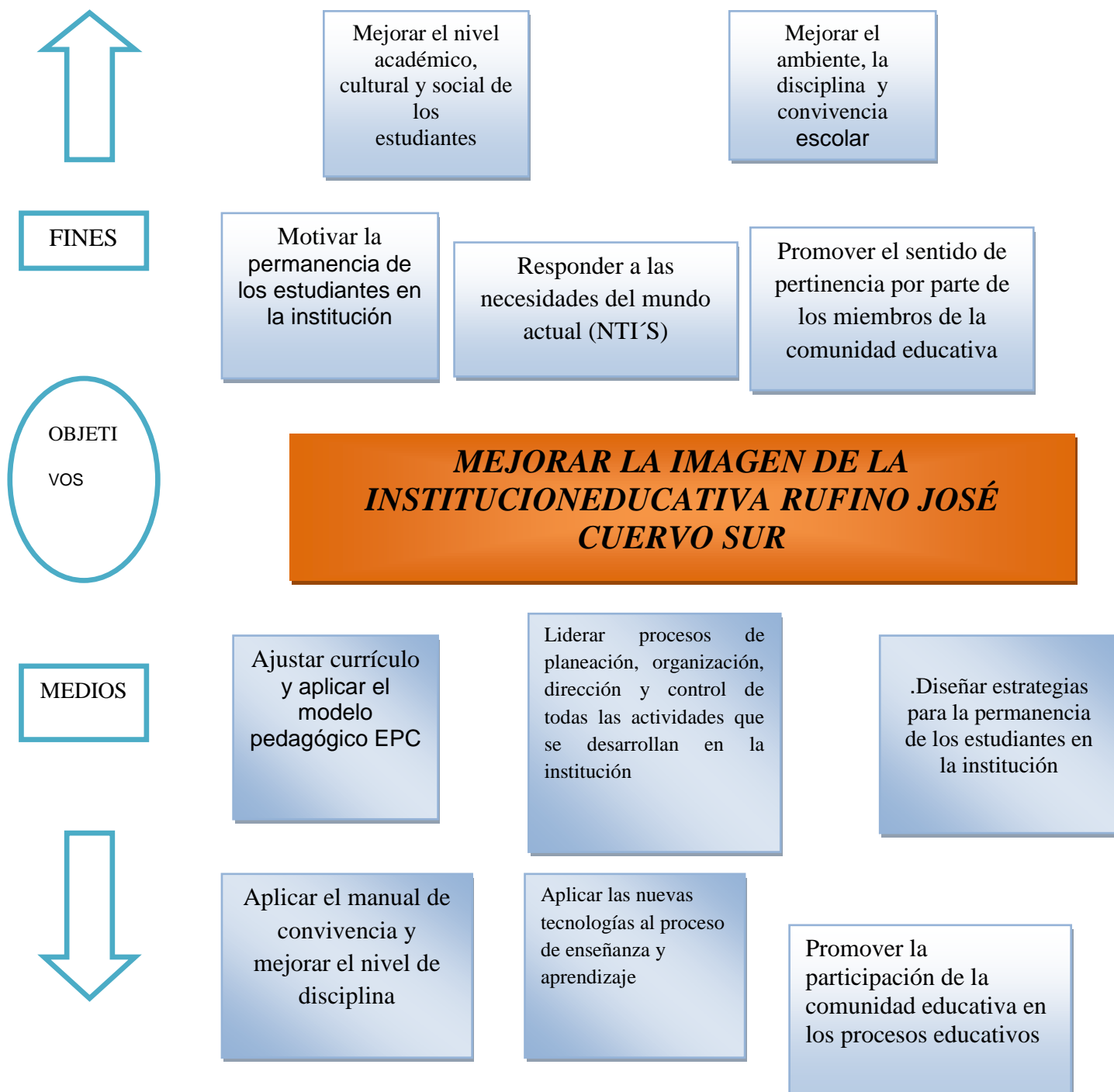
### 1.3 PLANO CARTESIANO



## 1.4 ÁRBOL DE PROBLEMAS



## 1.5 ÁRBOL DE OBJETIVOS



## 1.6 MATRIZ DE MARCO LÓGICO GENERAL

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Mejorar y mantener una buena imagen institucional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
<b>PROPÓSITO</b> El cambio de actitud, cultura y responsabilidad de la Comunidad Educativa	Durante el año lectivo 2012, se realizarán capacitaciones, seminarios, intercambios: Deportivos, culturales, científicos.	-Cumple las normas contempladas en el manual de convivencia. -Conoce el modelo pedagógico EPC y el PEI -Transmite sentido de pertenencia	-Verificación de presupuestos -Optimización de los recursos humanos, físicos y financieros	-Se utilizan bien los recursos físicos, financieros y humanos -Se promueven positivamente las actividades del colegio.
<b>RESULTADOS</b> Una comunidad Educativa comprometida con todas las actividades programadas; produce buena imagen institucional	-Ejercer actividades de liderazgo -Formar trabajos en Equipo	-Participa activamente en los actos de la Institución Educativa -Cumple con lo académico y con la disciplina de la institución Educativa.	-Participación activa de la Comunidad Educativa -Acatamiento de la disciplina y la normatividad	-Existen buenos canales de comunicación -Se ejecutan responsablemente las actividades programadas -Se respetan los símbolos patrios -Hay sentido de pertenencia
<b>ACCIONES</b> -Publicidad o promoción de los servicios que se brindan -Resultados académicos positivos (Saber, ICFES, Olimpiadas) Una disciplina ejemplar -Compromiso de todos -Cumplimiento del PEI, modelo pedagógico EPC, Manual de Convivencia	Crear un video institucional -Revisar la presentación personal y otros íconos Realizar olimpiadas, pruebas Saber -Exigir el cumplimiento del modelo pedagógico Enseñanza para la Comprensión (EPC)	-Trabaja puntualmente las actividades del plan operativo -Reconoce la importancia del orden y la responsabilidad	-Cumplimiento del cronograma de actividades -Verificación o evaluación de las actividades -Análisis de datos de encuestas y entrevistas	Se reciben estudiantes de todos los estratos y condiciones (Inclusión) -Se respetan gustos o tendencias de los estudiantes y comunidad -Se da una sana convivencia

## 2. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA RUFINO JOSÉ CUERVO SUR**

#### **RESEÑA HISTÓRICA:**

La historia de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de la ciudad de Armenia, se remonta exactamente desde su creación en el año 1978 como satélite del Rufino José Cuervo Centro, ofreció en ese entonces los niveles de Básica Secundaria. A partir de 1980 adquiere su autonomía y se convierte en Colegio Rufino José Cuervo Sur y se realiza el convenio con el Centro Auxiliar de Servicios Docentes CASD. En 1994 y como consecuencia de la ley 115 se dio inicio mediante convenio con el Sena a la especialidad de Gestión en Recursos Naturales.

En el año 2000 se creó la especialidad de Promotor en Deportes y Recreación Comunitaria. En el 2001 se inició la adopción del modelo pedagógico “Enseñanza para la Comprensión” orientado por el rector Emilio Serna Giraldo. En el año 2002 se creó la especialidad en informática: Ensamble y Mantenimiento de Computadores, programa que se ha estimulado en las últimas administraciones del plantel. Desde el año 2006 la Institución Educativa con sus respectivas sedes ha crecido en recursos: Materiales, didácticos y humanos. En el año 2007, surgió un Proyecto Pedagógico de Aula que logra tener transcendencia a nivel Institucional y Nacional, propuesta por el docente Luis Aníbal Restrepo Echeverri de la especialidad del área de Turismo, bajo el título FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y DEL SENTIDO DE PERTENENCIA POR EL PATRIMONIO CULTURAL QUINDIANO. Se ubicó entre los 20 seleccionados al premio Compartir Al Maestro, a nivel nacional y finalista a nivel municipal.

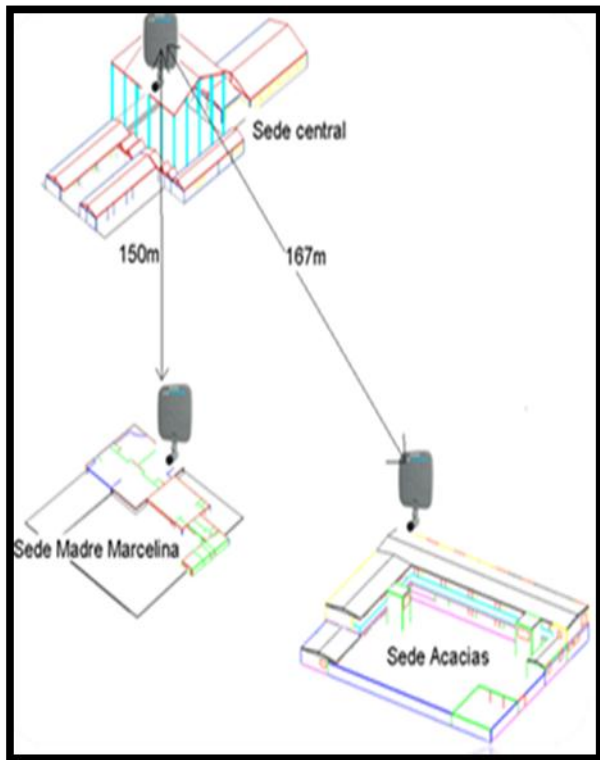
La Institución Educativa se destacó, haciendo aportes en el desarrollo regional, que le ha merecido reconocimiento público por la calidad de sus egresados y por la formación humanística que impartió a sus estudiantes. En efecto, muchos

### ASPECTOS GENERALES:

La institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia Quindío, consta de dos sedes: *Madre Marcelina*: su planta física está conformada por veintidós salones, aula de teatro, museo de arqueología, laboratorio, sala de sistemas, cancha múltiple, cancha de baloncesto, parqueadero, zona de patio central. *Sede Central*: posee 12 bloques, 18 salones, dos salas de sistemas, cancha de fútbol, cancha de baloncesto, cancha de voleibol, patio central cubierto, cafetería, zonas verdes, sala de docentes, sector administrativo, secretaría, rectoría, coordinación, portería, biblioteca, sala de deportes, auditorio; da solución al servicio educativo de algunos barrios del sector sur de la ciudad, entre ellos: las Acacias, Jesús María Ocampo, Zuldemayda, Calima, Girasoles, Villa Claudia, Serranías, San Francisco, los Naranjos, Gibraltar, Quindos, Antonio Nariño, La Fachada, Manantiales, Veracruz, 8 de Marzo, San Vicente de Paul, la 50, entre otros. La institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, es de carácter mixto.

**Dirección:** Barrio las Acacias, calle 48 N° 25-26  
**Comuna:** dos (2)  
**Ciudad:** Armenia - Quindío  
**Teléfono:** 7476373  
**Estrato socioeconómico:** uno (1), dos (2) y tres (3) bajo  
**Carácter:** Oficial  
**Rector:** MARCELO GALLEGO MARULANDA  
**Fecha del registro del P.E.I:** Año 2002  
**Secretario de Educación Municipal:** ÁLVARO ARIAS VELÁSQUEZ





### Disposiciones especiales emanadas del Gobierno Departamental y Municipal.

Resolución N° 0266 de marzo 14 de 2003, Reconocimiento Institucional.

- Escritura Pública N° 256 Notaría Tercera de Armenia.
- Matrícula Inmobiliaria N° 218337
- Cédula Catastral N° 01-3-070-001
- Inscripción ante el DANE N° 16.300.100.345  
Código ICFES N° 012922
- NIT. N° 890-002-054-6
- DANE: 163001000393
- ZONA Decreto 079 del 11 de noviembre de 2004

### JORNADAS A Y B

- **Número de Estudiantes:** 2.957
- **Número de Docentes:** 85
- **Niveles de educación que ofrece:** Preescolar, Básica primaria, Básica secundaria, Media y educación para jóvenes y adultos.
- **Especializaciones:** Ensamble y Mantenimiento de Computadores, Promotor en Deporte y Recreación Comunitaria, Turismo y Conservación en Recursos Naturales.
- **Sedes:** Rufino José Cuervo Sur, Madre Marcelina, Las Acacias.
- **Correo electrónico:** [rufinosur@yahoo.com](mailto:rufinosur@yahoo.com)



### 3. CONTEXTUALIZACIÓN

Es indudable que la imagen de una persona está predeterminada por la calidad de lo que hace. Igual opera para las organizaciones, la calidad en los procesos determinarán que sean competitivas y que los clientes o consumidores las prefieran. No cabe duda además que el cambio más importante en la noción de la calidad de la educación en Colombia se origina con la introducción del enfoque basado en el desarrollo de competencias. Hasta hace algunos años, la calidad se asociaba de manera directa con la capacidad que tenía el sistema educativo de transmitir contenidos, muchas veces sin relación con los contextos, entornos o problemas vitales de los estudiantes; actualmente la calidad se asocia con la capacidad para desarrollar en los niños y jóvenes habilidades, conocimientos y valores que les permitan comprender, transformar e interactuar con el mundo en el que viven.

Pero el asunto de la calidad y de la imagen de las instituciones educativas en Colombia y en el mundo, tienen que actualizarse desde las transformaciones políticas, sociales, culturales, científicas y tecnológicas de las últimas décadas en el mundo. Por un lado las grandes transformaciones en la educación que estuvieron focalizadas en colocar al estudiante como el centro del proceso enseñanza-aprendizaje; por otro lado los cambios en la producción del conocimiento científico y tecnológico, lo que implicó la configuración de una sociedad posmoderna cada vez más dependiente del conocimiento, la información y la tecnología. En última instancia una crisis del sistema educativo en la que las familias y los estudiantes encuentran los aprendizajes poco pertinentes con las necesidades fundamentales de la supervivencia, el mundo del trabajo, la vida en comunidad y la sociedad. Por tanto, la nueva

noción de calidad, tiene actualmente centrados el reconocimiento de los cambios en la forma de concebir al estudiante, la forma de producción del conocimiento y la necesidad de una educación de calidad y pertinente con los problemas y necesidades de hoy en el mundo, en nuestro país y en nuestra localidad.

Sin embargo, a nivel de cobertura, la educación no resuelve las necesidades en el mundo, en América Latina y en Colombia, ya que todavía hay comunidades rurales y grupos étnicos excluidos del acceso a las oportunidades transformadoras de la educación. A pesar de los avances teóricos y de sensibilización o conciencia sobre las condiciones de la educación en la región y en nuestra institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, falta lo que creemos es lo más importante: el sentido de pertenencia de los actores involucrados en los procesos de calidad educativa; es decir, de los directivos, los docentes, los administrativos, los estudiantes, los acudientes y/o padres y de la comunidad del sector productivo y las autoridades. La imagen de nuestra institución educativa, es en términos generales negativa, porque nos falta más compromiso y empuje para asumir un papel más protagónico.

Existen en todos los niveles educativos, planes de estudio, proyectos, programas, convenios o alianzas como la del SENA y entre universidades nacionales y de otros países; lo que verdaderamente falta es voluntad y sacrificio, para aplicar el ciclo de la calidad educativa, a través del mejoramiento continuo. Es indudable además, que la calidad educativa y por ende, la imagen de una institución; sólo se logran mediante la resignificación de los componentes de gestión académica con la definición del plan de estudio y estructuras curriculares orientadas al desarrollo de competencias científicas, comunicativas, laborales, ciudadanas, la implementación

de estrategias didácticas pedagógicas forman al estudiante para aprender automáticamente mediante el uso de las NTICs y la implementación de un sistema evaluativo articulado con el desarrollo de competencias y con sistemas de evaluación nacionales (PRUEBAS SABER, ICFES, ECAES) e internacionales (PISA, LLCE, TIMS, SERCE).

De igual manera, toda institución educativa debe procurar el ciclo de calidad para garantizar sus objetivos, su misión y su visión; compuesto por los estándares, la evaluación y el mejoramiento continuo; esto acompañado de una excelente administración de los recursos materiales y humanos, buscando en el último aspecto, el perfil adecuado de los docentes, y directivos. Es pertinente que se tenga en cuenta que, según las características de las economías globalizadas en las cuales estamos inmersos actualmente, la tendencia del sector servicio, como la educación, es a convertirse en la principal actividad económica mundial; en tal sentido mantener una buena imagen en el mercado es necesario para sobrevivir.

Según Costa (1989, P 4): Todas las percepciones y experiencias que son significativas para un individuo se registran en su cerebro, los cuales son posteriormente utilizados junto a sus valores como referencia para formar la imagen mental que determinará su reacción o comportamiento final, tanto para la decisión de compra como para su nivel de satisfacción luego de recibido el servicio. Por lo que, la imagen empresarial es la representación mental, en la memoria colectiva de un conjunto significativo de atributos configurando un estereotipo que es capaz de influir o determinar comportamiento. En todo caso, los clientes tendrá una imagen positiva de una organización cuando su producto y/o servicio cumple la promesa realizada, por el contrario,

cuando una organización incumple la promesa, el cliente no se siente satisfecho, en consecuencia su imagen es negativa.

En la década de la multimedia acceder a la información ya no es un valor agregado, porque existen sinnúmero de fuentes nacionales, regionales y globales. En diversos estudios de medios que se han hecho con los consumidores del mercado iberoamericano se puede deducir que incluso internet es considerado como uno de los medios más confiables y creíbles sustentado en que el consumidor de internet puede consultar multiplicidad de fuentes, generándose la percepción de verdad a partir de esa posibilidad de interacción democrática.

El reto es lograr que los avances tecnológicos o de mercadeo generen demandas que sean vividas como adopción de nuevos conocimientos, por tanto, será condición indispensable del marketing educativo ofertar y estimular el uso de tecnologías que permitan al estudiante conocer el contexto social productivo y de consumo en el que se aplican los conocimientos. Solo así se podrá propiciar el surgimiento de una comunidad organizada que promueva y valore el aprendizaje tecnológico

En nuestro caso, incumplimos como una institución educativa o empresa que se supone es organizada, con la promesa de un excelente servicio, cuando los clientes (estudiantes y padres de familia o acudientes) reciben un deficiente servicio, cuando no somos capaces de involucrar a los estudiantes en procesos de cambio *positivo* de sus expectativas, de sus problemas, de sus sueños. Aunque debe recalcar que las condiciones de trabajo son difíciles, por el hacinamiento en algunos salones, la falta de acompañamiento por parte de algunos padres o acudientes, la falta

de estímulos y capacitación; nunca debemos renunciar a nuestro juramento ético de servir a la sociedad.

## **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### 4.1 Descripción del problema

Con base en los análisis previos, en la experiencia de algunos docentes, administrativos y directivos, se deducen las causas y consecuencias del problema central: “La Mala Imagen Institucional”.

Los factores más relevantes son: la falta de organización administrativa, la improvisación, el pobre compromiso de la comunidad educativa, la falta de acompañamiento directivo al modelo pedagógico, el poco sentido de pertenencia, la mala comunicación o la distorsión de la misma, la incredulidad en los directivos, el desconocimiento de muchos docentes del modelo pedagógico, la falta de ética profesional de algunos docentes y directivos, el poco apoyo de los acudientes en el proceso, el incumplimiento de objetivos y actividades planeadas, la poca exigencia académica y disciplinaria de los docentes y directivos, la desmotivación de algunos docentes por la falta de equidad. La institución no responde a las transformaciones y/o exigencias del mundo actual.

De igual forma, nos apoyaremos en los referentes teóricos contextuales y legales con el objeto de llevar a cabo un estudio serio acerca de las consecuencias de la mala imagen de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia; la cual produce: deserción escolar, bajo

rendimiento académico, poca valoración de los procesos, repitencia y disminución de la cobertura.

La mala imagen institucional afecta a toda la comunidad educativa, por tanto, se debe mejorar o cambiar para beneficio de todos a través del compromiso y la participación de cada miembro. Una de las estrategias para detectar, analizar y combatir el problema crítico: “La Mala Imagen Institucional” es la aplicación de un proyecto de intervención.

Recordemos que una imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o institución. La imagen es el resultado de un proceso dinámico y cambiante que requiere de una medición periódica de sus transformaciones. Igualmente la imagen representa la identidad institucional y hace parte de la cultura organizacional, en este caso de una institución educativa como la nuestra; que en los últimos años ha sufrido un menoscabo considerable. Una institución educativa crea su propia cultura a partir del concepto de pertenencia de todos sus integrantes, de las relaciones o motivaciones de los mismos, del cumplimiento de las normas internas y sus objetivos y, en esencia, de los valores éticos y laborales. Incluso es importante fortalecer una identidad visual como los escudos, logotipos y lemas.

#### **4.2 PREGUNTA PROBLEMATIZADORA**

¿Cuáles estrategias gerenciales se deben implementar para mejorar la imagen de la institución educativa Rufino José Cuervo sur de armenia?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar estrategias gerenciales para el mejoramiento de la imagen de la Institución Educativa Rufino José Cuervo sur de Armenia.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fortalecer la responsabilidad social y el Talento Humano con el fin de mejorar la imagen institucional.
- Divulgar y ejecutar una fuerte campaña de marketing educativo para incrementar la cobertura escolar de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia.
- Mejorar los canales de comunicación con el propósito de dar cumplimiento a los principios institucionales.
- Sensibilizar frente al sentido de pertenencia hacia la IE para el desarrollo de la misión institucional.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

Toda persona y grupo humano que tenga intereses comunes, se preocupa por la imagen que refleja y quiere mantenerla en el tiempo. La imagen es útil por cuanto, a través de ella, se alcanzan metas, objetivos y sueños y permite la sostenibilidad de la organización.

En la actualidad es frecuente que las instituciones hablen de su imagen corporativa, aunque muchas no saben cómo medirla correctamente. Una imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo u organización. La imagen institucional está estrechamente relacionada con la identidad, es decir, con los principios, las metas, las normas, los valores, el lema, los logotipos, los himnos, banderas, escudos, carpetas, uniformes, carteles y papelería. Para el logro a corto plazo y la permanencia de una buena imagen institucional, se requiere la implementación de un marketing social para promover los servicios y las modalidades de nuestra institución educativa.

El proyecto aportará aspectos importantes para el entorno educativo de la ciudad y de la región ya que puede permitir su aplicación en otras comunidades educativas con otros problemas similares. En cuanto a la práctica social de la gerencia educativa, se contribuye con la puesta en práctica de la teoría sobre la implementación de proyectos educativos y las estrategias del árbol de objetivos, árbol de problemas y matriz de Vester.

Dadas las condiciones anteriores debemos crear estrategias que solucionen el interrogante: ¿Qué consecuencias generarán en la cultura organizacional de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur, la aplicación del proyecto para mejorar su imagen? La respuesta a esta inquietud depende de la actitud de cada integrante de nuestra comunidad educativa. Cabe anotar la pertinencia de la aplicación del proyecto de intervención, considerando los objetivos específicos que muestran los factores o causas del problema crítico: “La Mala Imagen Institucional”.



Tendremos en cuenta las siguientes categorías: el talento humano, la imagen y el marketing social. El talento humano debe potencializarse a través del reconocimiento de las cualidades; de los actores del proceso enseñanza –aprendizaje. Una imagen vale más que mil palabras y el mercadeo o publicidad sirve para vender un servicio educativo de calidad. Los líderes no solo aceptan las diferencias de las personas y sus competencias, sino que deben facilitar el acceso al conocimiento, desarrollando las potencialidades tanto individuales como de grupo.

Es necesario implementar y evaluar permanentemente el presente proyecto porque la competencia con otras instituciones educativas es fuerte, y sólo se compite con calidad. Otro motivo que explica la aplicación de este estudio es la deserción escolar que se presenta en la institución en los últimos años. En términos generales, se podría mejorar el nivel académico con la aplicación de las TICs y del modelo pedagógico, para elevar este nivel. De igual forma, la convivencia entre los miembros de nuestra comunidad educativa puede mejorarse y obviamente las nuevas promociones de estudiantes contribuirían a elevar el nivel de vida de sus familias y el de la región.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

Las competencias básicas generan articulación de procesos, formación integral, consolidación del trabajo en equipo a través del desarrollo de proyectos, desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo sobre el quehacer educativo, formación del ser, el hacer y el convivir, uso de las TICs a través del mejoramiento continuo. El fortalecimiento de la autonomía escolar y el avance en el ciclo de calidad son las herramientas para garantizar la gestión de la misma. Autonomía escolar supone que cada institución educativa debe ser

concebida y gerenciada como un proyecto con identidad y capacidad de gestión propia. El PEI es el instrumento que posibilita estos procesos.

El ciclo de calidad consta de tres componentes: los estándares de competencias que son la base para diseñar estrategias pedagógicas; la evaluación, a través de la cual se mide la calidad del servicio educativo y, el mejoramiento continuo, el cual permite diseñar planes de mejoramiento. En general, el ciclo de calidad garantiza la equidad y la competitividad; lo cual implica ayudar a los estudiantes a aprender mejor para transformar su realidad, a los docentes a enseñar mejor y a las instituciones a ser más efectivas.

### **7.1 LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

El origen de la imagen se asienta en la identidad institucional como resultado de la organización educativa, producto a su vez de sus principios, metas, normas y valores. Una organización educativa crea su propia cultura a partir del concepto de pertenencia de todos sus miembros, de la relación y las motivaciones de los mismos, del cumplimiento de las normas internas y sus objetivos y esencialmente de los valores éticos laborales. Es importante también desarrollar una identidad visual (escudo, bandera, logotipo, lema, carteles, uniformes, carpetas). Incluso se puede considerar los soportes financieros que “mantienen en competencia” a la empresa, por medio de posibles “benefactores”. Egresados, ONGs, fundaciones, presupuestos, asociación de padres y otros.

Precisamente, en esta lucha por sobrevivir en el mercado, pero con calidad, es importante pensar en herramientas o estrategias como la promoción. Ella permite un funcionamiento fluido y proyecta al público una imagen institucional receptiva, positiva y confiable. El objetivo es conseguir productividad a través de las personas; significa entonces desarrollar, mejores relaciones de compromiso, cooperación y comunicación entre los integrantes de la Institución Educativa en busca de una mejora continua en la prestación del servicio.

Con base en lo anterior, es importante tener la idea antes de un proyecto, porque toda tarea humana; se “fragua” en la mente, luego en el papel y por último en la práctica o aplicación. En nuestro caso, un proyecto debe dar respuesta a un problema concreto, para luego ser solucionado en el menor tiempo posible. Por ello, para identificar y formular un proyecto, se requiere observar detalladamente nuestro entorno, para descubrir necesidades y problemas que debemos solucionar con el fin de mejorar la calidad de la educación y de la vida de nuestros clientes (estudiantes y acudientes).

Por tanto, un proyecto es una idea que se quiere materializar a través de un plan de acción o programa, con el propósito de cambiar, mejorar o transformar una situación o problema que afecta a una comunidad. (Ver gráfico N°1). De igual manera, se debe tener presente que la escolaridad es solamente un aspecto del proceso educativo de un ser humano. La educación es un proceso de inclusión social que implica el desarrollo integral de las personas desde su nacimiento. Permite que los niños(as), jóvenes y adolescentes se incorporen a la sociedad mediante procesos muy complejos que incluyen la adquisición de herramientas de comunicación, valores, creencias y habilidades intelectuales, sociales y afectivas que harán parte de un ejercicio

productivo de su existencia. Hay muchas cosas fundamentales en la formación de un individuo que se mueven por los circuitos de transmisión de la tradición cultural y que no funcionan a través de la lección formal.

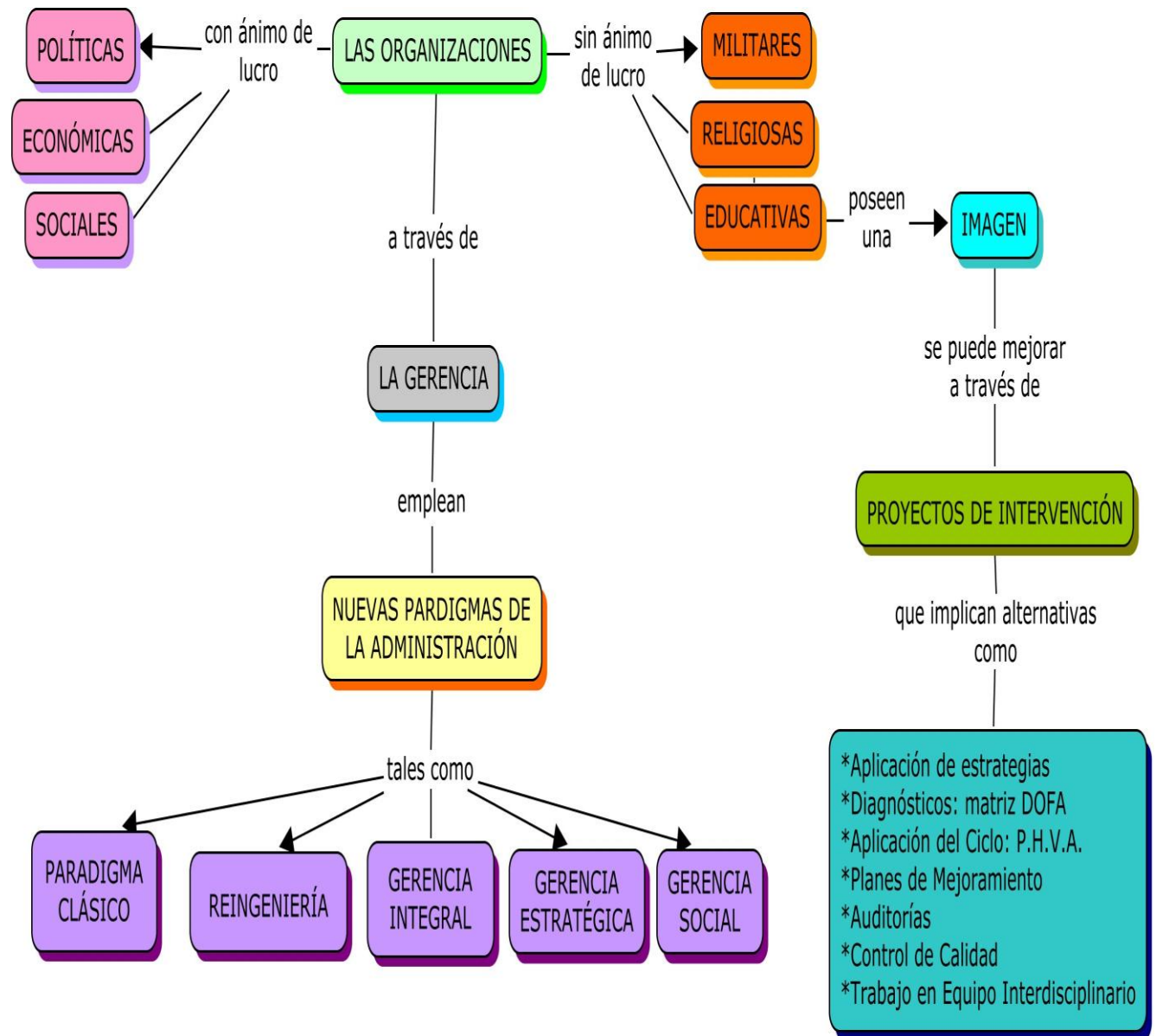


Gráfico 1. (Fuente Udproco UCM. Aporte Grupal)

Así las cosas, es necesario analizar en detalle el escenario en el que nos movemos como docente transformadores de la realidad de nuestra institución educativa. Bertrand Russell dijo alguna vez: “gran parte de las dificultades por las que atraviesa el mundo se deben a que los ignorantes están completamente seguros, y los inteligentes llenos de dudas”. De lo que estamos seguras es que nos falta decisión y compromiso a todos, para cambiarle la imagen a la institución educativa.

En toda planeación estratégica se deben confrontar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas (matriz DOFA); con el ánimo de vislumbrar soluciones posibles y/o designar responsabilidades de los actores del problema central, LA MALA IMAGEN INSTITUCIONAL.

En la actualidad es frecuente que las empresas o instituciones hablen de su imagen institucional, aunque muchas veces no saben cómo medirla correctamente. Una imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o entidad. La imagen es el resultado de un proceso dinámico y cambiante, por eso, requiere de una medición periódica de sus transformaciones.

Considerando además, que todas las personas, productos, marcas, servicios, empresas e instituciones; articulan una imagen, es pertinente decir, que una buena imagen institucional, está constituida por: una misión, una visión, una filosofía, un lema, unas normas de conducta y apariencia y unos principios. Una acción u omisión de cualquier persona de la organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen institucional.

Asimismo, en el proceso de mejoramiento de una imagen institucional, se analizarán las debilidades y fortalezas (matriz DOFA) en cuanto a personal, fondos, instalaciones y sistemas. Lo mismo que se revisarán las metas, las estrategias, la investigación de mercado y el diseño de la organización. Cada mercado vinculado con la institución formará su propia imagen, pudiendo coexistir tantas imágenes como mercados en los que se participe. Por ejemplo la imagen de la institución que tienen los padres, los estudiantes, los docentes, el estado, la comunidad, etc.

## **7.2 ¿CÓMO MEJORAR Y MANTENER UNA BUENA IMAGEN INSTITUCIONAL?**

Es importante agregar que, la responsabilidad de mejorar y mantener la imagen institucional, no es sólo del gerente educativo o administrador, sino de todos los integrantes de la comunidad educativa. Para tal efecto, es indispensable que cada uno se haga una mirada interior, que revise su ética personal. Infortunadamente, en nuestra cultura, desde hace décadas, ética y valores se han transformado en palabras huecas. Lo mismo ha ocurrido con palabras como: honor, lealtad, servicio, dignidad, sabiduría, comprensión, bondad, sencillez, amor, puntualidad y seriedad. En cambio palabras como: dinero, poder, arrogancia, corrupción, impunidad, oportunismo, facilismo e imagen; han cobrado una avasalladora importancia.

En definitiva, la estrategia más apropiada para mejorar la imagen institucional, debe empezar por la autocrítica del facilitador del proceso educativo, o sea, el docente y con más razón, el futuro gerente educativo quien debe plantearse interrogantes como: ¿a qué o a quienes benefician mis acciones? ¿Se puede mejorar? Nuestra práctica cotidiana nos da todos los elementos de

juicio para analizar y solucionar todo tipo de problemas que se presentan al interior de una institución educativa.

Algunos casos concretos sobre las apreciaciones o la imagen que tienen los estudiantes de nuestra institución, se evidencian cuando ellos demuestran con sus actitudes y resultados académicos, pereza, mediocridad y conformidad con ese estado de cosas, sin vislumbrar un futuro mejor. También se palpa un incorrecto proceso de seguimiento en los casos de inclusión y la no aplicación de debido proceso en los casos disciplinarios desde la orientación y la coordinación. Incluso el nuevo sistema de evaluación no es justo, porque permite que estudiantes de bajo rendimiento aprueben el año por promedios y estos aspectos son manipulados por ellos mismos.

Con respecto a la credibilidad o imagen institucional, pieza fundamental en cualquier tipo de comunicación y organización, se puede conseguir por medio de un plan coherente y estratégico de comunicaciones internas, que es otro aspecto a mejorar en nuestra institución educativa. Antes que nada, se debe tener presente que el aprendizaje es un proceso interminable y de repetición constante, a través de la experiencia y la acción. De igual manera, es bueno considerar que el proceso educativo debe proporcionar puntos de vista, conceptos, teorías, métodos, técnicas, espejos, retroalimentación, formulación de problemas, estudio de casos, ejercicios y representaciones. También debe ayudar a hacer, a pensar, a reflexionar y a decidir.

Las organizaciones que aprenden requieren de sus integrantes, voluntad y habilidad. El aprendizaje es un cambio de conducta, se espera que cada uno de sus miembros dé lo mejor de sí.

Y todos conforman el aprendizaje colectivo para aspirar al cambio organizacional, a ofrecer un servicio educativo de calidad, que redunde en la buena imagen institucional. Por consiguiente, las mejores estrategias para mejorar el panorama o la imagen institucional, deben centrarse en el desarrollo continuo a través del aprendizaje cíclico: Hacer, Reflexionar, Pensar y Decidir sobre las causas que la originan. Sin embargo, una cultura organizacional debe valerse de los principios y las reglas para controlar el comportamiento, y los sistemas. ¿Qué requiere entonces la Institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia? aplicar los preceptos de las organizaciones que aprenden, liderados por las directivas y los docentes.

A menudo se escucha decir: "Todos los días aprendemos algo". Es hora entonces de practicar cultura, por medio de la repetición de buenos actos o hábitos, tales como: la formación periódica, el rescate de la disciplina, la revisión y aplicación constante del Manual de Convivencia, el PEI, el modelo pedagógico "Enseñanza para la Comprensión (EPC)", examinar con lupa el perfil de cada docente, practicar las normas de cortesía, los valores, revisar la identidad simbólica: escudo, banderas, uniformes, logotipos, carteles, carpetas, el lema. Empero, esto se logra con el aporte de todos, y con la práctica de planes de mejoramiento continuos.

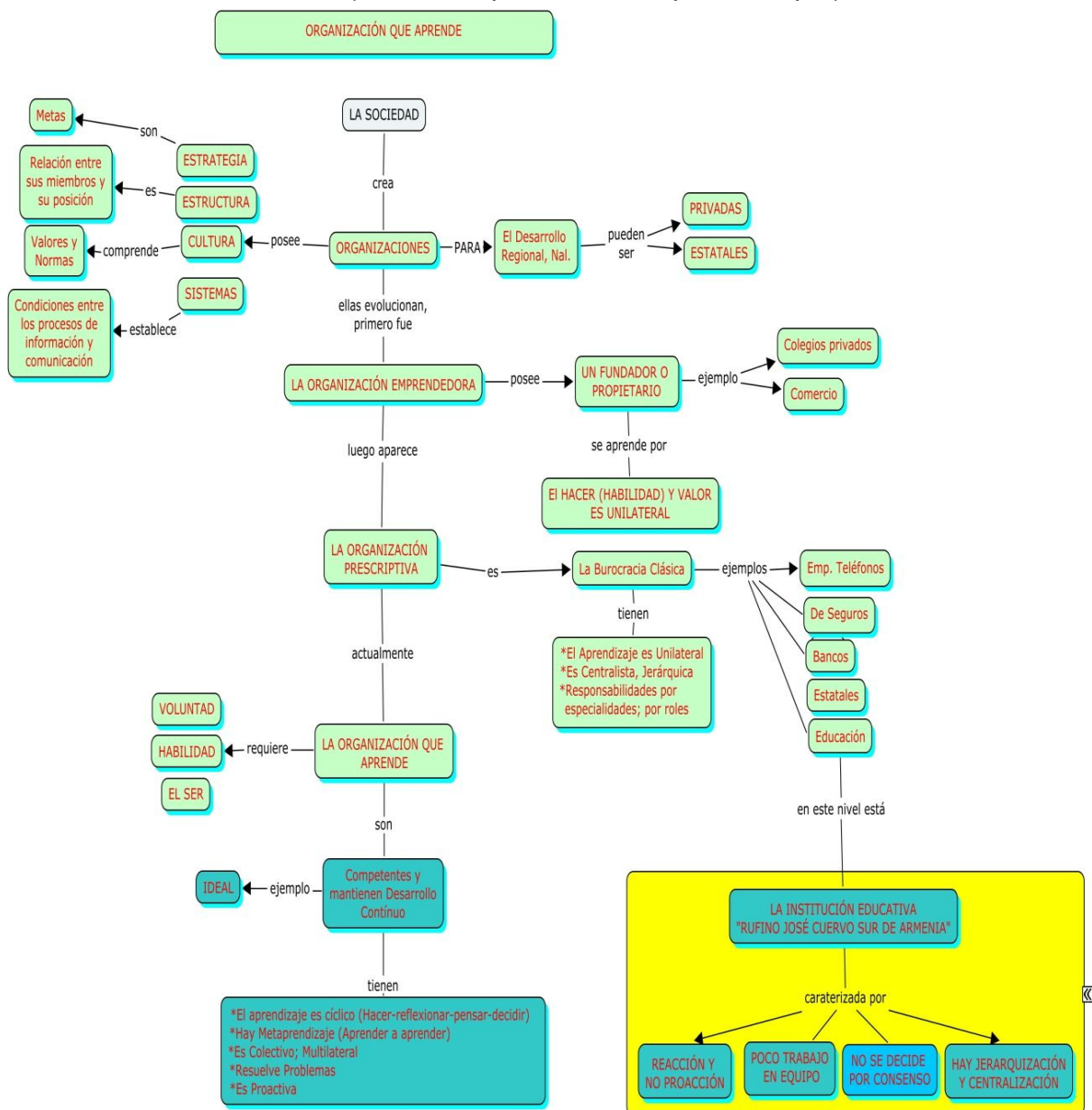
### **7.3 EL TALENTO HUMANO EN UNA ORGANIZACIÓN**

En esta época de grandes complejidades y rápidos cambios en el mundo, se están presentando nuevos escenarios en las instituciones educativas, las cuales requieren al mismo tiempo, de cambios en la forma de ser, conocer, hacer, vivir y convivir. Requiere de una permanente actualización y transformación en función de crear e innovar.



Para Peter Senge (1990, p 22): Por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear más información de la que nadie puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir. Hay tres elementos que han cambiado nuestro mundo: la sociedad del conocimiento, la colaboración masiva y el ritmo acelerado de los cambios. Las organizaciones que pueden adaptarse a este nuevo entorno son las organizaciones inteligentes o que aprenden (grafico 2).

Gráfico 2. (Fuente Udproco UCM. Aporte Grupal)



Las organizaciones inteligentes son aquellas en las que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que desean. Aquí las personas aprenden continuamente y en conjunto. Estas entidades necesitan que sus equipos desarrollen cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales o paradigmas, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

Si la meta en toda organización es innovar y adaptarse a los cambios trascendentales, la principal vía es a través de la gestión del talento humano, ya que este es el que permite al hombre utilizar las TICs y los desarrollos científicos, según las características de la organización. Existen competencias profesionales y psicológicas del talento humano en las empresas de hoy: análisis crítico, capacidad reflexiva, conocimiento técnico, capacidad de adaptación, capacidad de trabajo en equipo o cooperativo, capacidad organizativa, competencias en áreas de gestión administrativa, equilibrio emocional, liderazgo, visión compartida, empatía y orientación de resultados.

Según Stephen R. Covey (1989, p 31): Hay siete hábitos de la efectividad personal y organizacional:

- Sea proactivo (hábito de la responsabilidad)
- Empiece con un fin en mente (hábito de liderazgo personal)
- Establezca prioridades (hábito de la administración personal)
- Piense en ganar o ganar (hábito del beneficio mutuo)

Procure primero comprender y después ser comprendido (Hábito de la comunicación efectiva o empatía)

- Sinergice (Hábito de la interdependencia y trabajo en Equipo)
- Afile la sierra (Hábito de la mejora continua)

El talento humano es un valor esencial dentro de una organización, es quien puede crear nuevas soluciones e innovar, crear conocimiento y mantener las buenas relaciones interpersonales. Es un ser íntegro con componente social, espiritual, psicológico, filosófico y moral. Tiene capacidad para el ser, saber hacer, cómo hacer y por qué hacer.

Las estrategias de aprendizaje son los procedimientos claves que desarrollados por una persona, le facilita el manejo de una información, una experiencia para el aprendizaje o para realizar cualquier procedimiento vinculado a la comprensión o desarrollo de un ejercicio, una lectura, una escritura, un discurso, elaborar un concepto, resolver un problema; con los cuales pueda transformar la realidad.

La formación y capacitación son los aspectos claves en cualquier organización para hacer personas más eficientes y eficaces, con el fin de dotarlos de habilidades, destrezas y valores con el propósito de que se desenvuelvan bien en la vida personal, profesional y comunitaria. Un puente hacia la calidad de la educación en nuestro país, lo constituye la renovación curricular, porque debe buscar el equilibrio entre la conceptualización teórica y la aplicación práctica; el estudio de problemas y acontecimientos actuales y el desarrollo del hombre como persona y miembro de una comunidad. El respeto de la diversidad constituye, uno de los retos de la transformación de la educación actual o postmoderna. Se debe cambiar el modelo actual

tradicional en el cual el estudiante recibe todo resuelto que se traduce en verdades absolutas (análisis e información udproco).

En una organización educativa, tanto el PEI (proyecto educativo institucional) como los proyectos, permiten pensar, escribir y hablar de educación a los protagonistas, es decir, a los docentes y a los estudiantes y permiten además, desarrollar o estimular principios éticos como: la autonomía, la investigación, la convergencia, la productividad, el pluralismo, la criticidad, la sensibilidad, la reflexión, la participación, la prospectividad, la innovación, la conceptualización, la tolerancia, la contextualización, la interdisciplinariedad, la interacción, la gestión, la flexibilidad, el consenso, la objetividad, la socialización, la cooperación, la articulación, la evaluación continua y la mejora.

La gran tarea del PEI, es constituirse en ejemplo de descentralización política y administrativa. Y a la vez es el medio propicio para que la comunidad educativa exija al estado y a la sociedad, la obligación de compartir responsabilidades en la calidad de la educación.

Por tanto, la alternativa de intervención para la situación problema de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia LA MALA IMAGEN INSTITUCIONAL; tiene que ver con el análisis del rol que cumple cada integrante de la misma, desde el portero hasta el señor rector. El asunto no es cumplir con lo que nos corresponde únicamente, hay que dar un poco más. Nuestro trabajo debe reflejar compromiso, honestidad, humildad, dignidad, respeto y responsabilidad; para que sea sobresaliente y nuestro cliente (estudiante - acudiente) obtenga un servicio de calidad.

En tanto, ataquemos las raíces del problema, tales como: la apatía o poco compromiso de algunos docentes y directivos, con el cumplimiento de la misión y visión contempladas en el PEI y la falta de sentido de pertenencia de muchos estudiantes y acudientes; podremos aspirar a soñar con una institución educativa que ocupe los primeros lugares académica y disciplinariamente; como años atrás, cuando ilustres egresados, se enorgullecían de haber pasado por nuestras aulas.

Sin embargo, para emprender esta tarea de cambios de paradigmas por medio de una alternativa de intervención o estrategia, se debe pensar primero que todo en la planeación de las acciones a seguir: antes, durante y después. La planeación es el recurso principal para la ejecución de una estrategia. Desde hace varios siglos esta actividad se ha practicado de una u otra forma. Actualmente se planea el presupuesto de una nación, de una empresa, de una familia, el trabajo, una reunión, una asamblea y, más que nunca la educación.

Uno de los propósitos de estas conclusiones y reflexiones de nuestro equipo de trabajo, es ofrecer herramientas para que los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, empiecen a recuperar los valores individuales y colectivos; con los cuales aportemos al cambio de la imagen institucional. El problema central, radica en que se ha introducido el egoísmo como reemplazo de la preocupación social. Muchos acumulan hoy, dinero, bienes y servicios por deseo de reconocimiento y lujo. Las necesidades han sido reemplazadas por los deseos del servicio colectivo.

En el caso de nuestra institución educativa, puede decirse que cumple a medias, algunos estándares de calidad, como la eficacia del servicio educativo. No es una empresa proactiva, es

reactiva, es decir, resuelve algunas situaciones problemas que se presentan en el camino; no es preventiva (tal es el caso del consumo de estupefacientes al interior de las instalaciones y/o violencia verbal y física entre estudiantes). Con relación a algunas decisiones que atañen a la comunidad, no se realizan por consenso o participación democrática y hay poco trabajo en equipo.

“Buena gerencia es aquella que le enseña a la gente promedio a hacer un trabajo superior”. (John Rockefeller, 1910, p 14). Ante la perspectiva del nuevo ser humano colombiano, es decir, educado, interactuante con distintas culturas, entendedor de diversos contextos y lenguajes; tenemos el gran desafío de mejorarlo, a través de una educación para la diversidad, la pluralidad, la universalidad y el cambio. Por consiguiente, en la teoría clásica, es importante la planeación, la preparación, el control y la ejecución de las tareas encomendadas. La Escuela Humanística resalta el papel del talento humano, del individuo y centra su interés en las capacitaciones, y las relaciones interpersonales.

Así mismo, la escuela Neoclásica promulga la necesidad de hacer fácil el trabajo al empleado, o sea, que las funciones deben ser sencillas, claras, homogéneas y por escrito. Existe también la escuela de la burocracia, según la cual los empleados deben ser profesionales o especialistas. Para los estructuralistas las organizaciones tienen diferentes niveles en la toma de decisiones: los directores que toman las decisiones, los gerentes que desarrollan los planes y los ejecutores que realizan las operaciones para alcanzar dichos planes.

Como se observa, cada escuela, tendencia o teoría aporta algo para la reflexión seria de la situación de nuestra institución educativa. Creemos que son importantes los reconocimientos a los docentes por su labor, los ascensos, la estabilidad en el empleo y otros principios de Fayol, quien insiste en: la disciplina, el orden, la equidad, la autoridad, la responsabilidad, la subordinación de los intereses personales a los intereses generales, la remuneración justa de los trabajadores y, sobre todo, la urgencia de trabajar en equipo.

Consideramos además, que algunos criterios de reconocidos autores sobre el tema de la administración y la planeación; son fundamentales para el proceso de cambio que estamos viviendo y motivando. “Nunca debemos hablar bien ni mal de nosotros mismos. Si hablamos bien no nos creerían y si hablamos mal nos creerían fácilmente”. (**Confucio**). Infortunadamente hemos encontrado en el camino compañeros de trabajo que critican la calidad del producto que vende nuestra institución educativa; pero no aportan nada o son apáticos. De ahí que debemos reflexionar constantemente sobre nuestro quehacer.

Sin embargo, nada de lo anterior es posible, sino participan activamente las personas involucradas. Y, sobre todo, los directivos de la Institución Educativa, en este caso el Rector como administrador principal del talento humano y los recursos físicos y financieros. Etimológicamente, administrar significa servir, o sea, cuidar los bienes de otro; gobernar; en otras palabras es dirigir los destinos de una comunidad para alcanzar sus fines. Algunos teóricos la definen como: “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado” (Fayol, 1916, p 16).

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formación de los criterios técnicos. Considera además que las funciones básicas de una empresa son: las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Para cumplir con estos preceptos, estableció catorce principios de la administración:

- La división del trabajo
- La autoridad y la responsabilidad
- La disciplina
- La unidad de mando
- La subordinación de los intereses individuales a los generales
- La remuneración del personal
- La unidad de dirección
- La centralización
- La cadena escolar
- El orden
- La equidad
- La estabilidad del personal
- La iniciativa
- El espíritu de equipo

Como se evidencia, en nuestro caso, en la gestión administrativa se cumplen sólo algunos principios; de ahí que falte ajustar y mejorar lo relacionado con la equidad y el espíritu de



equipo, para obtener mejores resultados que redunden en una buena imagen institucional. Administrar es también: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados” en el logro del fin de la empresa (F. Tannenbaum, 1937, p 9).

Con base en lo anterior, y ante el panorama difícil que se vive en la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, estamos convencidas que podremos aplicar o considerar la mayoría de las ideas de estos intelectuales, de las teorías administrativas mencionadas, siempre y cuando queramos un cambio profundo. “El secreto de la Felicidad no está en hacer siempre lo que quieres sino en querer siempre lo que se hace” (León Tolstoi, 1911, p 11).

Como se observa, las concepciones se relacionan porque coinciden en que la administración se requiere en las organizaciones, para producir en equipo resultados que no se logran individualmente. El presente grupo de trabajo, está de acuerdo en que la administración es sinónimo de manejo, gerencia, gobierno, gestión y dirección, por consiguiente, administrar bien o correctamente una organización implica el logro de los objetivos por parte de las personas que aportan sus esfuerzos de acuerdo con acciones preestablecidas, o sea, saber qué deben hacer, cómo lo deben hacer, cómo lograr lo que hacen y verificar la efectividad de sus esfuerzos.

En toda administración seria, debe tomarse en cuenta algunos pasos, como: la organización, activación, selección de personal, el mando, el control, la innovación, la representación y la coordinación. Como es lógico, el proceso de la administración ha tenido a través de la historia varias etapas; partiendo de lo empírico, siguiendo por lo mecánico, hasta nuestros días, cuando

se pretende en todas las organizaciones del mundo; humanizar y democratizar la administración del talento humano y los recursos financieros; ya que inciden directamente en la calidad de vida de las personas.

La gerencia es un patrón de control racional y sistémico de las organizaciones modernas. Las instituciones educativas requieren, como entes empresariales, administradores con una formación amplia y variada, que conozcan distintas disciplinas (derecho, psicología, sociología y estadística), ya que tienen a su cargo personas con conocimientos o tareas heterogéneas: planificar, organizar, controlar, investigar o enseñar. Un administrador de una institución educativa necesita estar atento a todos los eventos que ocurren dentro y fuera de su jurisdicción y tener una visión del futuro que le permita proyectar su institución para que se mantenga en el tiempo, nosotros agregamos, que con buena calidad. Un buen administrador o gerente es un agente de cambio cultural, ya que con su estilo, modifica la cultura organizacional existente; lleva a la empresa hacia nuevos rumbos.

En el proceso evolutivo de la administración o gerencia, aparecen tendencias como: la gerencia integral, que reúne y acepta la estrategia, la organización y la cultura. Con el ánimo de competir para asegurar su supervivencia. Igualmente, la gerencia social, sugiere cambios al interior de las entidades, con el fin de aportar al progreso de las comunidades con grandes problemas, en especial, de pobreza o discriminación; por medio de la búsqueda de la calidad, con estrategia de mercadeo (promoción), supervivencia y rentabilidad.

Dadas las condiciones anteriormente expuestas, nuestro equipo de trabajo, considera que la gerencia actual de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, requiere tomar de algunas tendencias, un poco; de la gerencia integral y de la gerencia social; en aras de rescatar la imagen institucional. En definitiva, los nuevos modelos o paradigmas sobre gerencia apuntan a que se debe aumentar el número de años que vive la gente y mejorar la calidad de vida, disminuir la pobreza, incrementar el control sobre sus vidas, posibilitar el acceso a los bienes culturales y todo lo que signifique hacer del ser humano una entidad pensante, libre, participativa y feliz; son las metas de desarrollo en el mundo. En síntesis; los nuevos paradigmas de la gerencia social, apuntan a las relaciones estrechas entre: el Estado, la sociedad y la empresa. Aquí, democracia y participación son términos, conceptos o estados obligados para la nueva gestión del gerente educativo.

Por tanto, el gerente educativo actual, en la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, debe establecer en la misión de la misma, las tareas a cumplir para satisfacer las demandas o exigencias de la familia, la comunidad educativa y la sociedad. Desde luego, utilizando para sus fines, la informática y la tecnología, el marketing o sistema de mercadeo y la preocupación por conservar un ambiente ecológico sano. La gestión se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. En las empresas se puede hablar de: gestión estratégica, gestión táctica y gestión operativa. Todas interrelacionándose. Como aparece en la gráfica N°3

Las formas de evaluar o medir la gestión pública o privada de un gerente son: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad. *La eficacia* es el grado de satisfacción del cliente y

de la empresa y el servicio; *la eficiencia* es la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos; *la efectividad* es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa. Es la suma de los dos (2) anteriores. Y *la productividad* es la relación entre la producción y los insumos.

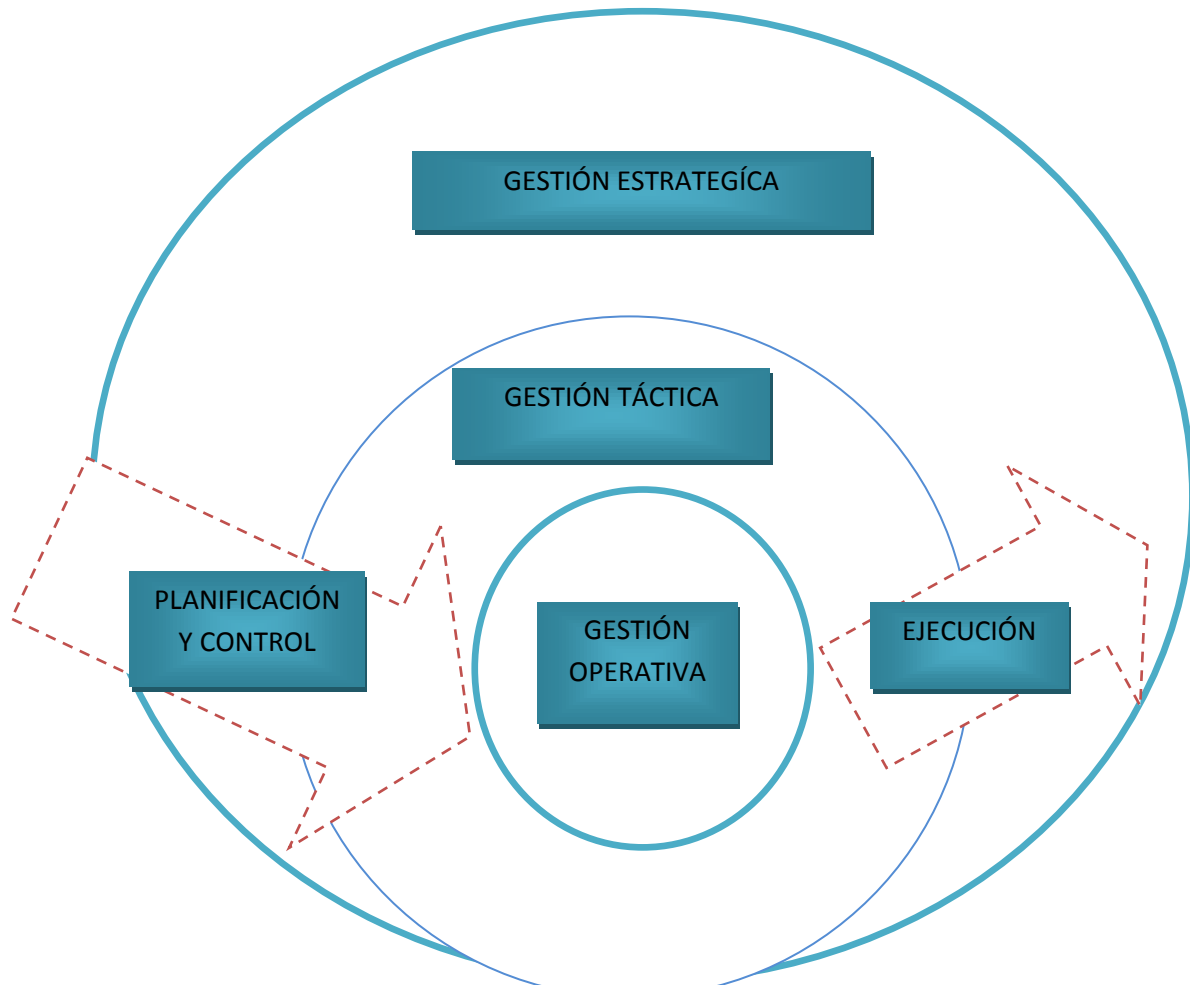


Gráfico 3. (Fuente udproco UCM, aporte grupal)

Está claro que el ser humano aprende en el transcurso de toda su vida. La educación es un sistema que siempre ha empleado como herramienta de poder y de control, como se ha podido comprobar en todos los modos de producción a través de la historia. El saber es una

construcción individual, pero sobre todo social, por tanto, es artificial y se instrumentaliza mediante la educación formal o no formal, transmisión de conocimiento e información.

Es pertinente considerar en el presente estudio aspectos como el de la “Androgía o ciencia, que siendo parte de la antropología, y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis, fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización” (Adolfo Alcalá, 1999, p 28).

Los nuevos paradigmas asociados a la creatividad y a la innovación, a la rapidez como estrategia para lograr ventajas competitivas, a la información como insumo básico de la producción, al valor agregado de los productos y servicios derivados del conocimiento y la inteligencia y al aprovechamiento de las TICs como parte de la revolución de los negocios; exigen modelos de administración que consideran a las organizaciones como entidades complejas, donde todos y cada uno de los componentes se interrelacionan dentro de sistemas de mecanismos de control y evaluación.

#### 7.4 Marketing

Desde sus orígenes, las comunidades humanas han intercambiado, vendido y comprado productos (objetos, alimentos, manufacturas, estructuras) y servicios (conocimientos, salud,

educación). Cada año surgen nuevas organizaciones educativas, tal vez con diferentes discursos, pero siempre con un mismo objetivo: ganar mercado, competir; pero no se debe competir para ganar, sino para mejorar. Por tal motivo, todas las instituciones educativas deben hacer un análisis contextual y preguntarse: ¿cuáles son los efectos de dichas tendencias para la Institución Educativa? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?

“El marketing comprende una serie de herramientas, tales como: la investigación de mercados, la segmentación y el posicionamiento; que sirven para dar valor a las marcas en términos perceptibles para el consumidor..., a la vez el consumidor está dispuesto a pagar un plus de precio, llamado Premium, por la manera que elige entre todos los que compiten en el mercado” (Bonta, P. y Farber, M. 1994, p 6). Asimismo, para William Stanton y colaboradores, 1996 (p 4) “el marketing es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercado meta para alcanzar los objetivos corporativos”. Lo que demuestra que en las organizaciones son necesarios la investigación, la planeación y el cumplimiento de metas y objetivos. Por eso se promueven las variables del marketing o 6P: producto, precio, plaza, promoción, publicidad y población.

El marketing o el mercadeo se aplican a productos de consumo masivo, industrial, ético, de servicios, bancario, político, turístico, ecológico y social entre otros. El marketing además, maneja otras variables como las 6C: consumidores (¿quién?), competidores (¿cómo compito?), compañía (¿cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?), canales (distribución), costos (¿cuánto beneficio?), contexto (¿cuáles variables políticas, económicas, sociales y culturales?). Hay quienes acuciosamente aplican las matrices: DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas,

amenazas), DODA (debilidades, oportunidades, amenazas), FOFA (fortalezas, oportunidades, amenazas).

El marketing es un área de estudio de la administración. Según Kotler, (1971, p 13) “es un proceso social por el cual los individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. El padre del mercadeo moderno también considera que:

- Todo negocio es un negocio de servicios: su empresa no es un negocio de productos químicos, es un negocio de servicios de productos químicos.
- Hoy día hay que correr más rápido para mantenerse en el mismo lugar.
- ¿Quién debe diseñar en última instancia el proyecto? El cliente, por supuesto.
- El futuro no está por venir. Ya llegó.
- La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos.
- Una porción cada vez mayor del marketing moderno está pasando del mercado al ciberespacio.
- El vendedor de éxito se preocupa primero por el cliente y luego por los productos.
- Las empresas pobres se desentienden de sus competidores, las empresas del montón espían a sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores.
- Ya no basta con satisfacer a los clientes, ahora hay que dejarlos encantados.
- Su empresa nada tiene que hacer en mercados donde no pueda dar lo mejor.
- El marketing se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas.

Otros autores afirman que el mercadeo es el espacio comercial en donde confluye la oferta y la demanda, en el que existen compradores reales y potenciales de un producto. Las campañas de mercadeo recientes se enfocan al antitabaquismo, la prevención contra el abuso de drogas, la nutrición, la buena condición física, la reservación del medio ambiente, la alfabetización para adultos, el mantenimiento de reformas económicas y sociales y el mejoramiento de las condiciones de vida y salubridad de los habitantes del tercer mundo.

Por consiguiente, el marketing social o la gestión de las causas sociales consisten en la aplicación de las tecnologías propias del marketing comercial: el análisis, la planificación, la ejecución y la evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de los grupos sociales o poblaciones en general, con el fin de mejorar su bienestar personal y social. De esta forma, en nuestro caso es pertinente considerar las características anteriores del marketing social, con el fin de mejorar nuestro servicio educativo y la imagen institucional. Contrario a lo que ofrece el marketing comercial, el mercadeo social vende beneficios abstractos, tales como: ideas, hábitos, actitudes, creencias, mitos, principios, acciones, valores, comportamientos, prácticas y conductas; por eso los resultados son difíciles de obtener y cuantificar pues se trata de cambiar radicalmente estilos culturales, formas de vida, visiones de mundo y esto sólo se logra en el mediano o largo plazo y con un trabajo metódico, constante, disciplinado y mancomunado.

El producto social o servicio público como el de la educación se puede diseñar con base en el estudio del entorno, la conducta del público y las formas de comunicación con las que se va a influir sobre la comunidad. El marketing social debe fortalecer la consecución de efectos



duraderos, destacar los resultados obtenidos, potenciar las facilidades de acceso a los servicios y sus proveedores, enfatizar el uso de las TICs y realizar seguimiento a los proyectos.

En la actualidad no se puede concebir la construcción de la imagen institucional sin considerar la capacidad e influencia de las comunicaciones digitales. Las personas y las empresas deben adaptarse a los avances tecnológicos, la comunicación marketing sirve para diseñar y ejecutar la imagen institucional en el ciberespacio. Un proyecto de intervención es necesario para transformar la práctica educativa. Es un proceso que contiene actividades concretas en un plan de acción, con la intención de precisar lo que se desea intervenir y cómo se piensa hacerlo. Nosotras por medio de un marketing educativo nos proponemos observar en detalle la práctica docente, el quehacer estudiantil y las acciones de directivos y administrativos ya que entre todos debemos cambiar la imagen institucional.

Se tendrá en cuenta en este proceso de cambio, la implementación y aplicación de la investigación de mercado, o el diseño, la recolección, el análisis de datos y hallazgos relevantes para mejorar el impacto del servicio educativo en los clientes de la institución. El modelo administrativo que proponemos está basado en la responsabilidad, el respeto, el trabajo en equipo, la equidad, la dignidad y especialmente en el compromiso. Nuestra empresa educativa debe, en adelante, generar servicios de alto nivel de calidad que demuestren competitividad y liderazgo en el sector. Un gerente educativo del siglo XXI debe promover cambios significativos que coadyuven a recuperar y mejorar en el tiempo nuestra imagen institucional. (Ver gráficos 4 y 5, modelo de gestión del conocimiento con base en el modelo Nonaka & Takeuchi, 1999)

Considerando que el modelo de Nonaka y Takeuchi ve la creación del conocimiento como un proceso continuo, pensamos que un nuevo modelo que tenga aplicabilidad en la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, debería tener esa premisa. Además, podría interrelacionar los siguientes conceptos y elementos: la continuidad, la tecnología, la cultura de cambio, la competitividad, la innovación, el control, la socialización, el aprendizaje y la imagen; con los cuales se puede mejorar la imagen institucional.

Este nuevo modelo contiene aspectos del modelo de Nonaka y Takeuchi como la creación del conocimiento continuo y la aplicación del SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización); del modelo del conocimiento organizacional de DEJAGER (Tecnología y Cultura); del modelo de la organización inteligente de CHoo (Creación del Conocimiento y Decisiones); del modelo de Gestión del Conocimiento de Ruiz y Martínez (Competitividad e Innovación) y del modelo de Gestión del Conocimiento de Cotec (Innovación y Vigilancia).

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO RUFINISTA 2012**

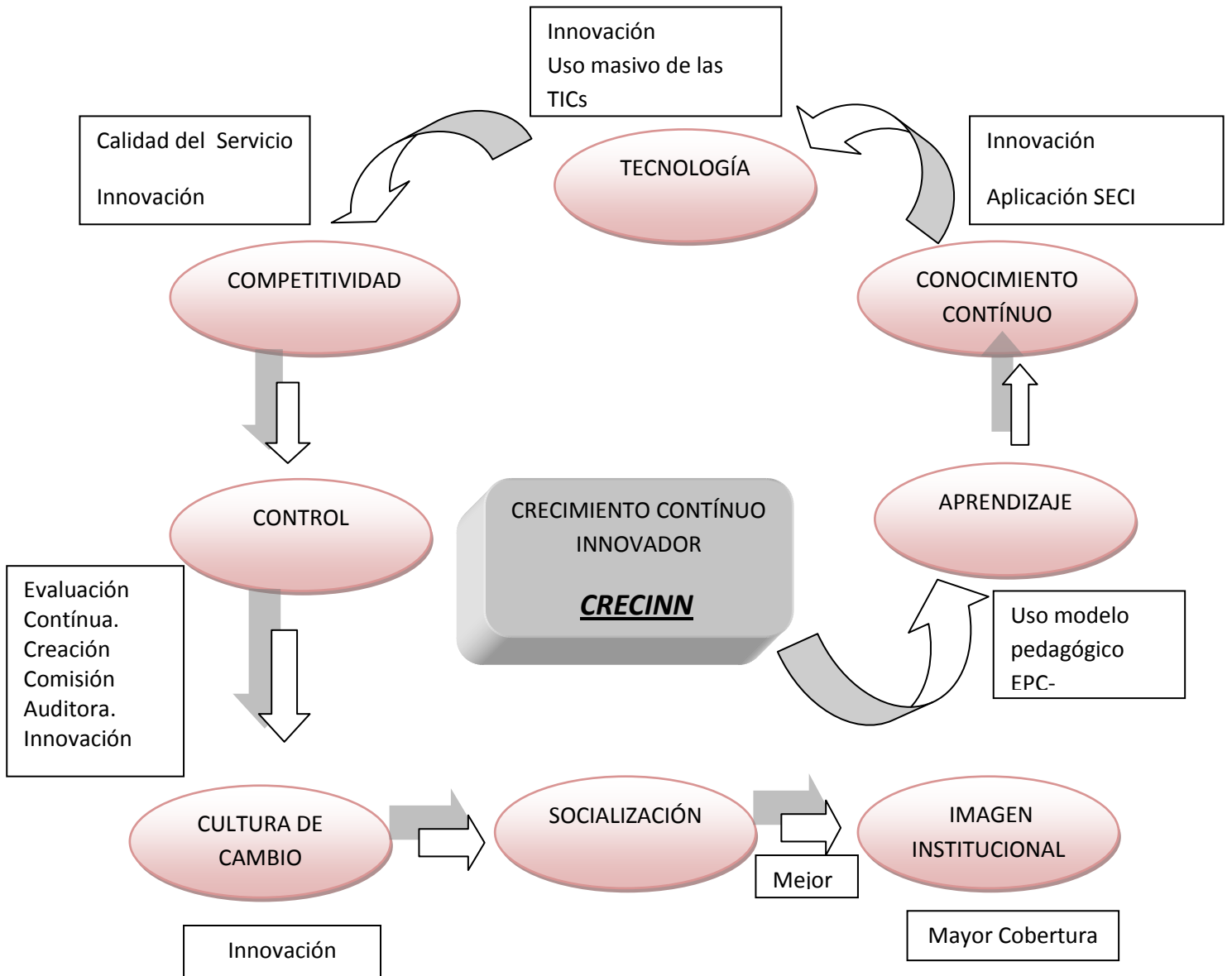
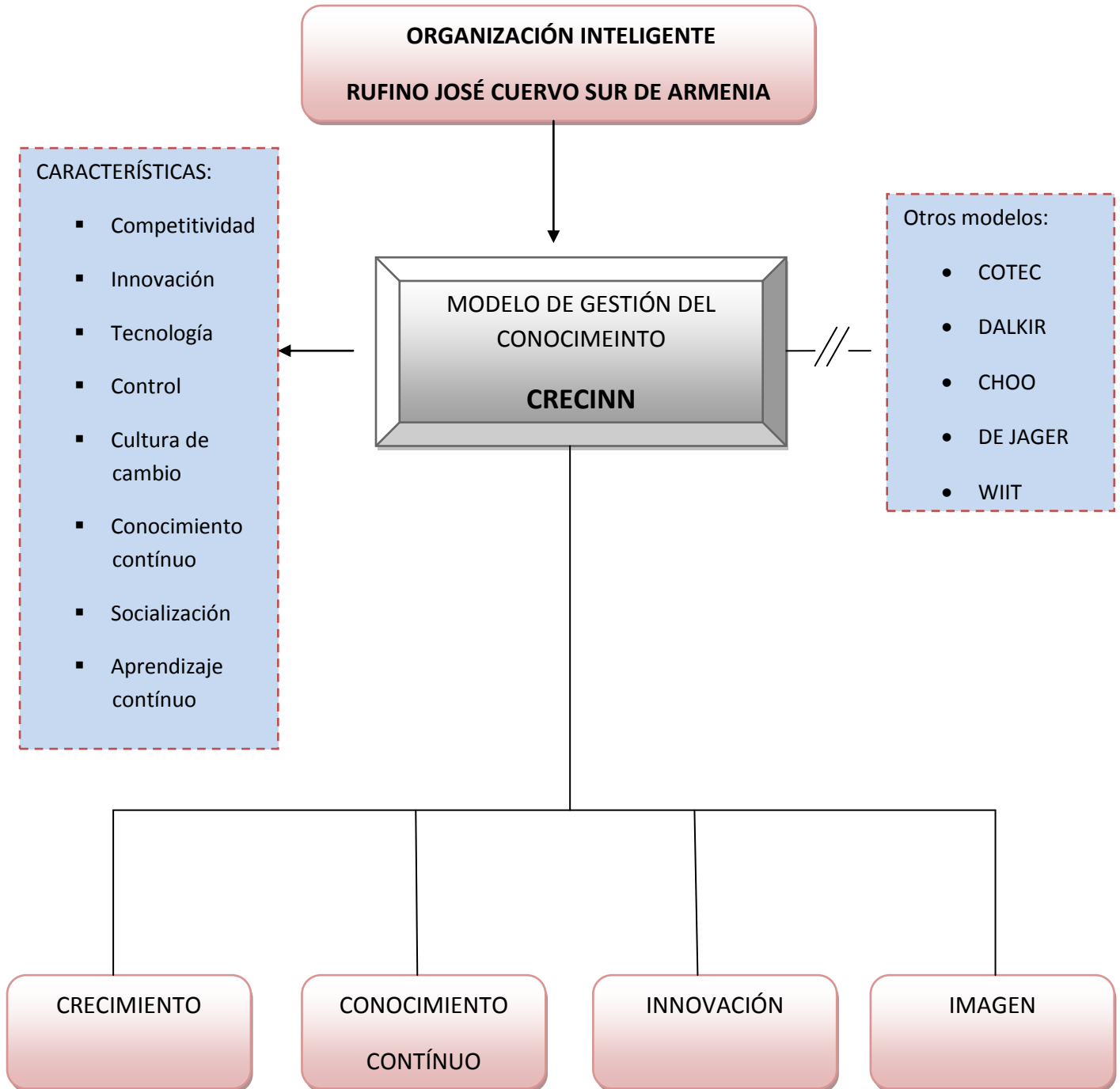


Gráfico 4. (fuente Udproco UCM, aporte grupal)

NOTA: SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Intercambio)



Grafica 5. Interpretación del modelo *CRECINN* (Mentefacto Conceptual)

## 7.5 MARCO LEGAL

La noción de calidad, va a tener como ejes centrales la producción de conocimiento y la necesidad de una educación pertinente. Los cambios en la concepción de calidad han estado ligados a las reformas educativas ocurridas en América Latina sobre todo en Colombia desde 1950. En general la mayoría de los países latinoamericanos avanzaron en cuanto a cobertura o masificación de la educación primaria. A partir de ella en los inicios del siglo XXI, todavía hay grupos rurales y étnicos excluidos de la educación. Pero el adelanto en cuanto a calidad es desigual por las condiciones socioeconómicas de las familias.

En la primera década del siglo XXI se implementa el concepto de calidad especialmente en Colombia y Chile, hacia los modelos de acreditación con la reforma educativa 2002-2010 cuyo fin oficial es apoyar a las entidades territoriales y a los establecimientos educativos en sus propósitos de mejoramiento institucional, orientados a lograr que los educandos obtengan mejores resultados en competencias básicas, laborales y valores ciudadanos. La adopción del modelo de gestión de la calidad implica impulsar procesos de descentralización que transfieran responsabilidades administrativas y financieras a las instituciones educativas locales, además otorga autonomía bajo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN).

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991: nosotros no estamos solos. Ya que pertenecemos a una sociedad en la cual hay que actuar democráticamente, para bien de todos, sin embargo, el estado a veces no proporciona los medios necesarios para el desarrollo integral o nosotros no cumplimos como ciudadanos.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991. ART. 44, 45, 47, 54, 57, 67, 68: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social”. Todavía muchos colombianos no son responsables de sus actos y ejercen la violencia para resolver sus diferencias, sus negocios y sus derechos y todavía, no es posible decir que la educación es un servicio público de calidad. Corresponde a todos mejorar.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. LEY 115 DE 1994. ART.8: en el cual se propone que la sociedad es la responsable de su educación. Lo que está claro es que nos educamos durante toda la vida, con escuela o no. Aún no se idealiza o se recibe una educación para la vida, ya que no hay concordancia entre lo que se prepara en la escuela o la universidad y la vida práctica o cotidiana.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. LEY 115 DE 1994. Art.73: Declaración General de los Derechos Humanos. ART.26. “Toda persona tiene derecho a la educación y esta tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los Derechos Humanos y a las libertades fundamentales”. Vivimos hoy con una dinámica social, económica y tecnológica que crece a pasos agigantados. La educación está inmersa en este proceso y debe adecuarse de manera permanente a los cambios que le impone o que experimenta la sociedad. Somos conscientes de que la educación debería ocupar un mejor lugar en la política social y económica de nuestro país.

Es indispensable que todas las comunidades educativas, desarrollen un sistema de soporte financiero y de captación de fondos para los docentes que trabajan en proyectos educativos. Incluso se debe desarrollar un sistema de información que convenza a la comunidad educativa de la necesidad de mantener bien comunicados de lo que pasa, se planea, ejecuta y programa. Es decir, se debe realizar la promoción ante la comunidad, aplicando estrategias como la intranet, el internet, el marketing escolar y la web escolar.

## 8. METODOLOGÍA

Para la realización del proyecto: “Estrategias gerenciales para el Mejoramiento de la Imagen Institucional de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia”, acudimos a las UDPROCO originadas en la Universidad Católica de Manizales, con base en las líneas generales de estudio: gerencia y administración; lo que nos permitió relacionar estos ejes temáticos con otros como la pedagogía, la imagen organizacional, la calidad, la planeación, el liderazgo transformacional, el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, talento humano y modelo pedagógico.

Además se tuvo en cuenta para el análisis de las causas y consecuencias del problema central, o sea, las repercusiones de la mala imagen institucional; herramientas, parámetros y/o modelos como la matriz de Vester, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de marco lógico, la matriz DOFA, incluso consideramos muy relevantes los aportes de algunos teóricos sobre la manera de administrar o gerenciar una organización, de forma que se convierta en competitiva con la aplicación de ajustes en los procesos de gestión de la calidad del servicio educativo que se ofrece a la comunidad a través del mejoramiento continuo.

Nuestra institución educativa en los últimos años, aplica con algunas inconsistencias, el modelo pedagógico: “Enseñanza para la Comprensión (EPC)” con el que se busca fortalecer en los educandos las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales; con las cuales pueda resolver problemas concretos y formular propuestas con las cuales pueda mejorar su calidad de vida y la de su familia. Precisamente, las encuestas muestran como en términos generales hay



inconformismo con los procesos de gestión administrativa, académica y disciplinaria que se llevan en nuestra institución.

Con base en la lluvia de problemas, se determinaron los siguientes: *poca comunicación*, es decir, no existe coordinación asertiva de la información que debe existir entre los integrantes de la comunidad educativa. *Deserción escolar*, producto de la mala imagen institucional proyectada a la comunidad del sector. *Bajo rendimiento académico*, ocasionado por la deficiente preparación en Pruebas Saber, falta de compromiso de la mayoría de los estudiantes y de algunos docentes. *Consumo y expendio de sustancias psicoactivas*, originado por la poca aplicación de los debidos procesos y seguimiento a los estudiantes implicados. *Violencia escolar e intolerancia*, producto de situación social, cultural y familiar en que se desenvuelven los estudiantes del sector. *Falta de docentes idóneos*, debido a los perfiles, intereses y condiciones de nombramiento y antigüedad de los diferentes docentes. *Poca aplicación del modelo pedagógico*, ocasionado por el desconocimiento del mismo, por parte de la mayoría de docentes y falta de transversalidad en las distintas áreas. *Poco sentido de pertenencia*, que se refleja en la apatía de algunos integrantes de la comunidad educativa en la participación de las actividades curriculares y extracurriculares programadas. *Deficiente organización administrativa*, que se evidencia en la inconformidad de los usuarios por la atención y proyección de recursos. *Mala imagen institucional*, la cual es el resultado de la suma de todos los problemas mencionados anteriormente y que se convierte en el principal problema a atacar.

La metodología implementada para el desarrollo del proyecto fue a través del Marco Lógico. La primera fase del proyecto se basó en la elaboración de un diagnóstico sobre la realidad de la

institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, en cuanto a saber la opinión acerca de la imagen institucional. Para ello se llevaron a cabo entrevistas, y encuestas a los diversos protagonistas del proceso educativo, es decir, algunos directivos, docentes, estudiantes, administrativos, acudientes y vecinos del sector.

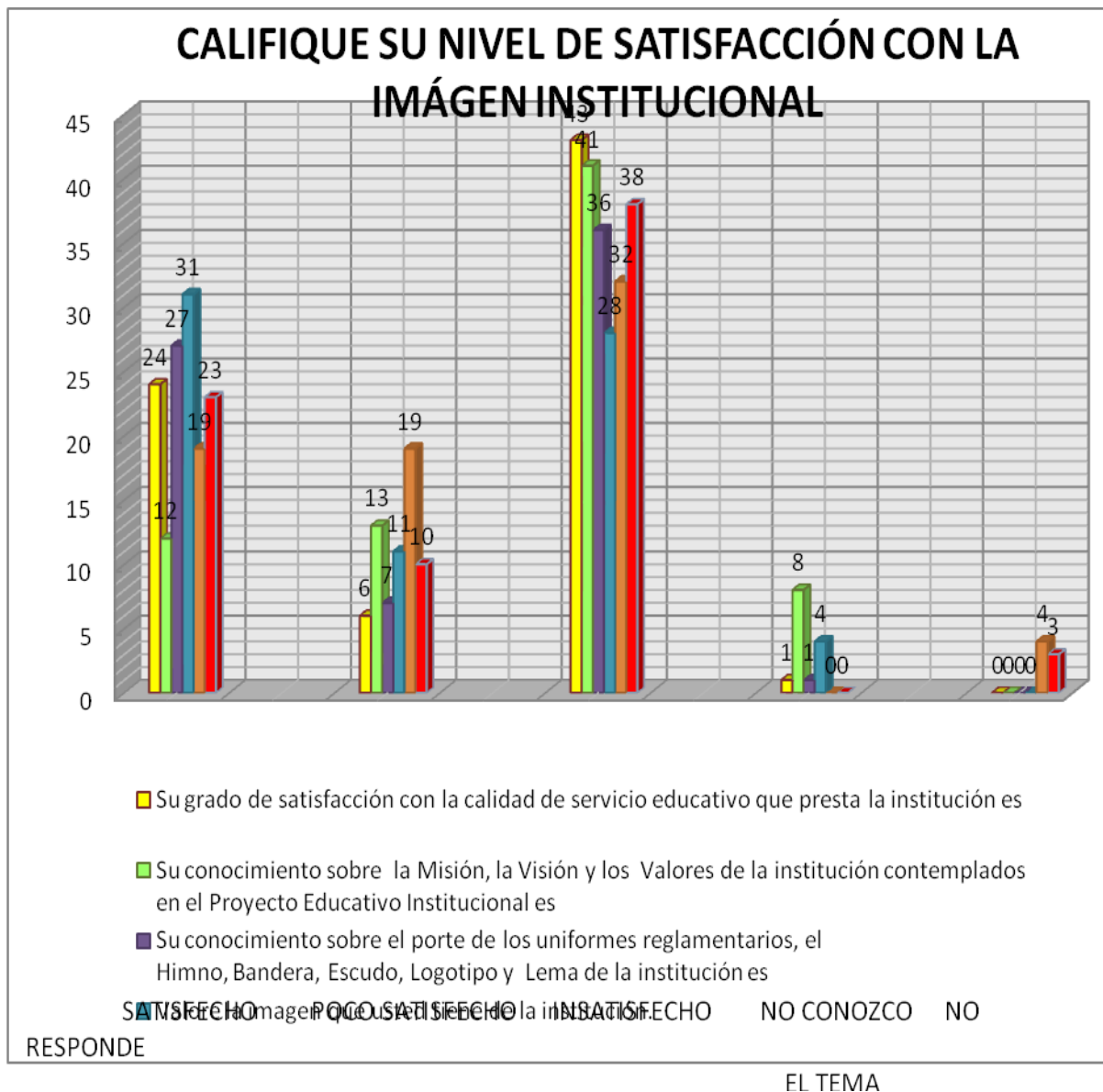
Los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que los problemas presentados en la institución Rufino José Cuervo Sur, se deben a la Imagen distorsionada que proyecta la institución, inadecuada comunicación entre directivos y docentes, la falta de implementación de estrategias en la resolución de conflictos presentados entre educandos, y la falta de direccionamiento en la ejecución del trabajo en equipo. Aunque la encuesta se aplicó a pocas personas; sobre aspectos como: liderazgo, imagen institucional, comunicación, sentido de pertenencia y estructura organizacional; dio una pauta importante sobre la forma de llevar a cabo la encuesta y el proyecto de intervención; ya que son los ejes temáticos del presente proyecto de investigación.

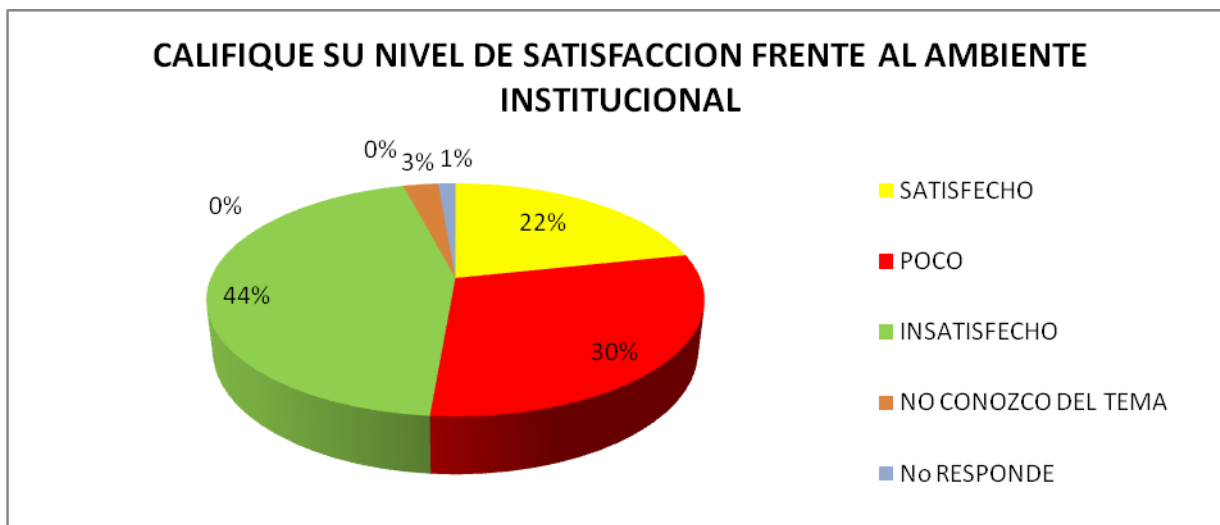
La buena imagen de una empresa debe mantenerse. En el caso de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia, debe rescatarse primero y luego preservarse con un trabajo serio y profesional por parte del personal de docentes y directivos, en especial. Por ello, se realiza la encuesta de satisfacción con la imagen que proyectamos ante la sociedad.

Las siguientes tablas y gráficos muestran los resultados de las encuestas realizadas a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

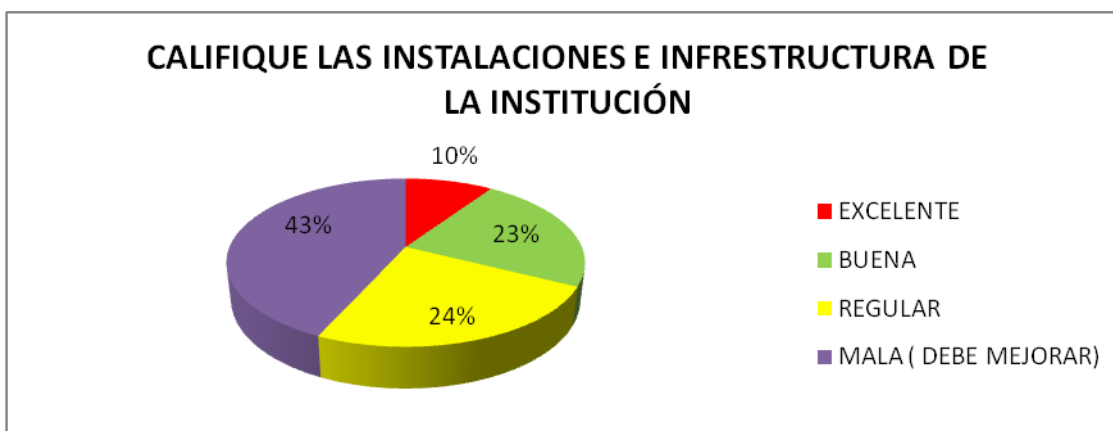
Distribución de frecuencias según las opciones de respuesta de la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.

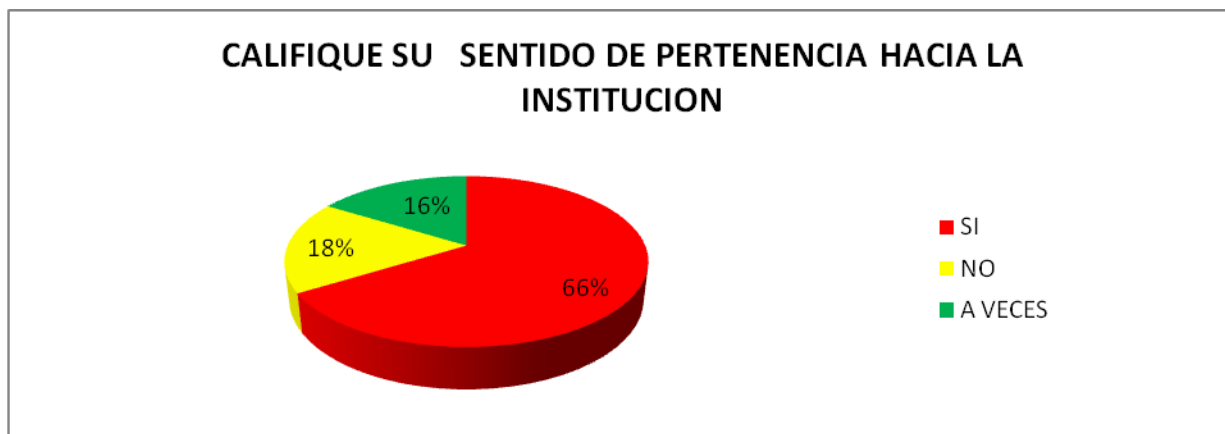
Distribución de frecuencias por nivel de satisfacción frente al ambiente institucional de según las opciones de respuesta de la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.



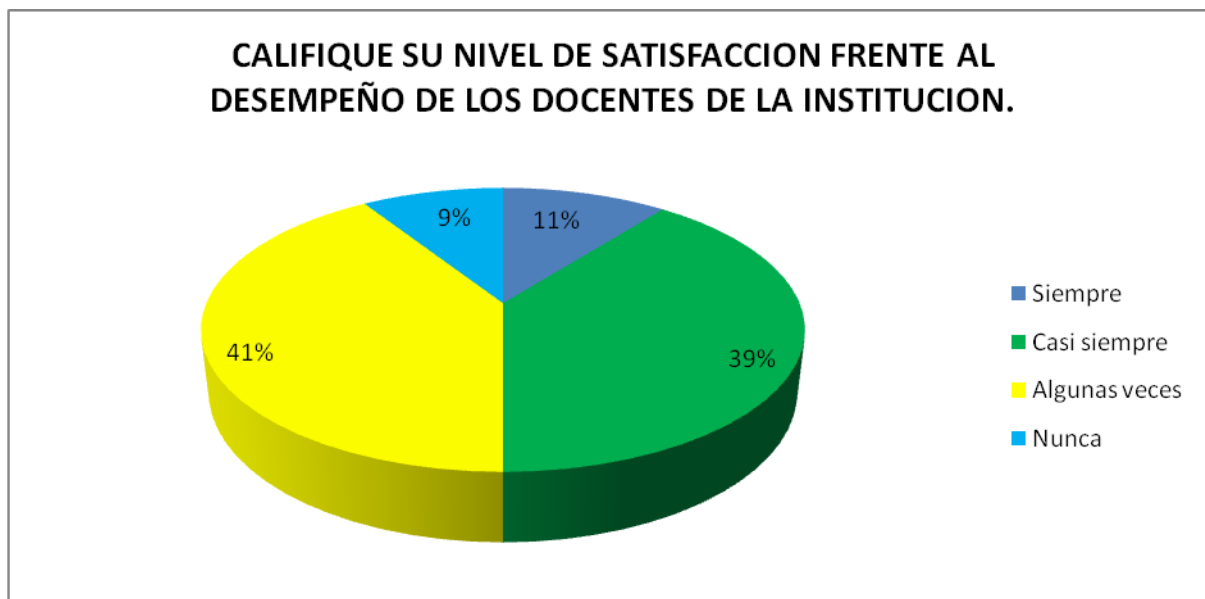


Distribución de frecuencias por nivel de satisfacción frente al ambiente institucional según las opciones de respuesta de la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.





Distribución de calificación del nivel de satisfacción frente al desempeño de los docentes de la institución según el porcentaje de respuestas en la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.



Observando los resultados de la encuesta, sobre la imagen institucional, se puede apreciar una aparente contradicción, ya que a la pregunta: valore la imagen que usted tiene de la institución; 42 de 85 personas contestaron tener satisfacción. Asimismo, en la pregunta sobre el desempeño y atención de los funcionarios de la institución educativa, el 42% considera que es buena y/o excelente, lo cual contrasta con un 50% la considera regular; lo anterior muestra que la

imagen en cuanto a atención de los funcionarios no es tan mala como se piensa, aunque deben realizar mejoras. Incluso en los aspectos de infraestructura si se suman los excelentes, con buena y regular o aceptable: se llega a un 67%. En cuanto a sentido de pertenencia; la satisfacción supera a la insatisfacción total o parcial, por tanto, hay mucho que rescatar, reacomodar y optimizar en la institución educativa.

Fundamentalmente, el cambio de actitud, el compromiso y el trabajo en equipo; nos puede conducir en un mediano plazo, al mejoramiento de la imagen, identidad y principios institucionales que logre mantenerse y prevalecer; que nos posicionemos como una de las mejores instituciones educativas del sector público de la región.

Un grupo serio de integrantes de la comunidad educativa, considera que no existe una buena estructura organizacional que cumpla con los preceptos teóricos de la misión y la visión institucionales. Opinan estos integrantes que falta liderazgo y trabajo en equipo, sentido de pertenencia, compromiso, cultura ética, que existe improvisación en la planeación de algunos eventos, no se aplica el modelo pedagógico y otros aspectos del PEI y en general, no existe un clima organizacional agradable y falta exigencia académica y disciplinaria hacia los estudiantes.

Otro tópico importante evaluado en la encuesta, tiene que ver con desempeño y la atención de algunos servicios que reciben los estudiantes, tales como: el de cafetería, secretaría, coordinaciones, rectoría, administración. Recordemos que una imagen la brinda todos los miembros de la organización. En cuanto a la infraestructura, aspecto relevante en el análisis y en la imagen institucional; hubo consenso con relación al hecho de contar con elementos y espacios

de privilegio, en comparación con otras instituciones del ramo, lo que se convierte en un punto a favor.

Luego se inició el proceso de análisis e interpretación de teoría o textos que trataran los temas macro, como la imagen institucional educativa, la administración, el marketing, las didácticas o modelo pedagógico de una organización, la gerencia, los autores y teorías que profundizan los ámbitos anteriores; más adelante, se empieza la planificación y ejecución del proyecto de intervención bajo el título “Liderazgo Transformacional”. Que busca la recuperación de la imagen institucional, con el objeto de hacerla más humana, dinámica y transformadora de su realidad; a través del uso de la TICs, respetando la autonomía, el desarrollo ético e integral del educando; contemplado en nuestro lema: “Educar para la vida, la cultura, el cambio y el trabajo”.

Por tanto, el proyecto de intervención inicia con la organización y planeación de los recursos y actividades, tales como: el contacto con los conferencistas idóneos en los temas propuestos, gestión de los permisos necesarios para los conversatorios, la socialización y motivación a la participación activa de docentes, directivos y administrativos, la capacitación como tal, el acompañamiento, la verificación del cronograma de actividades y la evaluación.

Cabe resaltar que los beneficiarios del proyecto de intervención además de los docentes y directivos; son los demás miembros de nuestra institución educativa; se pretende recuperar la cobertura y mantener la sostenibilidad de las matrículas como mínimo. El proyecto se desarrolla en forma interna, aunque con el apoyo de otras organizaciones de renombre como la Universidad del Quindío y el SENA regional Quindío.

Algunas herramientas fundamentales en la elaboración del presente proyecto de investigación sobre la incidencia de la imagen en el servicio educativo, fueron la utilización de mapas conceptuales, que resumieron puntos de vista de autores, teorías, modelos y parámetros de los ejes temáticos (Udproco) y que hacen parte de los anexos. También las NTICs nos han servido para agilizar, presentar y profundizar acerca de los principales tópicos exigidos en los módulos y unidades con sus respectivas tareas individuales y grupales.

Además se tuvo en cuenta para el análisis de las causas y consecuencias del problema central, o sea, las repercusiones de la mala imagen institucional; herramientas, parámetros y/o modelos como la matriz de Vester, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Incluso consideramos muy relevantes los aportes de algunos teóricos sobre la manera de administrar o gerenciar una organización, de forma que se convierta en competitiva, con la aplicación de ajustes en los procesos de gestión de la calidad del servicio educativo que se ofrece a la comunidad; a través del mejoramiento continuo.

Nuestra institución educativa en los últimos años, aplica con algunos inconsistencias, el modelo pedagógico: “Enseñanza para la Comprensión” (EPC) con el que se busca fortalecer en los educandos las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales; con las cuales pueda resolver problemas concretos y formular propuestas que puedan mejorar su calidad de vida y la de su familia. Precisamente, las encuestas muestran como en términos generales hay inconformismo con los procesos de gestión administrativa, académica y disciplinaria que se llevan en la misma.



Un proyecto de intervención, es aplicado por un grupo de docentes para transformar la práctica educativa. Nuestra base de datos sobre los aspectos que se analizarán en el proyecto acerca de la imagen institucional, se alimenta de la práctica docente, es decir, de su mística, de la vivencia de las relaciones humanas, de sus didácticas, de sus registros y de la forma de evaluar el proceso educativo. Así mismo, nuestro proyecto de intervención aplicará entrevistas, video promocional, fotografías, folletos; con el fin de contrastar, añadir, relacionar y especular a través de hipótesis o supuestos, las causas del problema crítico: “La Mala Imagen Institucional”. Los efectos de un cambio en educación no se perciben en un corto plazo, pero frente a una demanda cambiante y cada vez más exigente, hay que distinguirse con una oferta educativa más ajustada a las necesidades de la población a educar.

## **9. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

### **9.1 Objetivo**

Realizar un proceso de sensibilización entre algunos integrantes de la comunidad educativa, con el fin de implementar cambios en la cultura organizacional y prestar un servicio de calidad en la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia.

## 9.2 Descripción del Proyecto

Con base en los resultados obtenidos a través del *Proyecto de Desarrollo*, se pudo establecer un programa de actividades que incluyen capacitaciones o seminarios talleres dirigidas a directivos, docentes, administrativos, padres y/o acudientes y algunos estudiantes; sobre el liderazgo en el siglo XXI, la motivación, la neurociencia, la imagen institucional, el trabajo en equipo, el modelo pedagógico y el aprestamiento en el diseño de pruebas Saber.

El propósito es llevar a cabo un estudio serio acerca de las consecuencias de la mala imagen de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de Armenia. La mala imagen institucional afecta a toda la comunidad educativa, por tanto, se debe mejorar o cambiar para beneficio de todo el sector a través del compromiso y la participación de cada integrante.

Una institución educativa crea su propia cultura a partir del concepto de pertenencia de todos sus integrantes, de las relaciones o motivaciones de los mismos, del cumplimiento de las normas internas y sus objetivos y, en esencia, de los valores éticos y laborales. Incluso es importante fortalecer una identidad visual con los símbolos institucionales.

## 9.3 Etapas y actividades contempladas en el proyecto

### ETAPA 1: PREPARACIÓN

Meta: Organización y planeación de recursos para ejecutar el proyecto

Actividades: Contactar personal idóneo en el tema de Imagen Institucional para capacitar a los docentes y directivos de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur de la ciudad de Armenia. Gestionar con el rector el permiso para los docentes y directivos disponer del tiempo para asistir a las capacitaciones y espacios de reflexión.

## ETAPA 2: SOCIALIZACIÓN

Meta: Motivar a los 85 docentes a participar del proyecto

Actividades: Evento de inauguración con los docentes de la Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur, a través de experiencia exitosas como referenciamiento. Entrega de programación de actividades

## ETAPA 3: CAPACITACIÓN

Meta: Capacitar a 85 docentes y 5 administrativos sobre imagen institucional para ser aplicado en el aula de clase

Actividades: Realizar 7 capacitaciones en la semana institucional de junio del año 2012

<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>	<b>CONFERENCISTA</b>
12 /06/2012	La Motivación en la Organización	Facilitador del SENA
12/06/2012	El Líder del Siglo XXI	Facilitador del SENA
13/06/2012	Neurociencia	Arturo Célis
13/06/2012	La Imagen Institucional	Facilitador del SENA
14/06/2012	Cómo Trabajar en Equipo	Facilitador del SENA
15/06/2012	Educación y Pedagogía (Enseñanza Para la Comprensión).	Ángela Naranjo

15/06/2012

Aprestamiento en el diseño de  
PRUEBAS SABER.Andrea Marcela Herrera  
Piedrahita**ETAPA 4: ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO**

Meta: Desarrollar espacios de reflexión sobre el nivel de adopción de la imagen institucional de cada uno de los participantes, a través de charlas, para conocer los aspectos a mejorar y retroalimentar para evitar desviaciones del proceso.

Actividades: Charla

**ETAPA 5: EVALUACIÓN**

Meta: Se realizará con el fin de conocer el cumplimiento de los objetivos propuestos, cobertura, proceso de capacitación.

Actividades: Aplicación de una ficha a cada docente para evaluar al conferencista o capacitador. (Ver anexo 3). Aplicación de una ficha de seguimiento 2 veces al año, a cada docente. (Ver anexo 4)

**9.4 Cronograma**

	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
	<b>2a. Sem</b>	<b>2a. Sem</b>	<b>4a. Sem</b>	<b>4a. Sem</b>	<b>4a. Sem.</b>	<b>4a. Sem</b>	<b>4a. Sem</b>
<b>Etapa 1: Preparación</b>	<b>X</b>						
<b>Etapa 2: Socialización</b>		<b>X</b>					

<b>Etapa 3: Capacitación</b>		<b>X</b>		<b>X</b>			
<b>Etapa 4 Acompañamiento y Seguimiento</b>			<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Etapa 5: Evaluación</b>		<b>X</b>					<b>X</b>

### 9.5 Productos del proyecto

85 docentes y 5 directivos recibirán las capacitaciones de: La Motivación en la Organización”, Capacidad de liderazgo de los directivos y docentes, Aprovechamiento Neurolingüístico de los estudiantes, Mejorar la Imagen Institucional, El trabajo en Equipo, Implementación del modelo “Enseñanza Para la Comprensión”, Aprestamiento en el diseño de PRUEBAS SABER.

### 9.6 Impacto del proyecto

Mejorar la imagen institucional de la institución educativa Rufino José Cuervo Sur de la ciudad de Armenia. Se verificara a través de un porcentaje alto de matrícula de estudiantes, y mantener la sostenibilidad de dichas matriculas. Consolidación de liderazgo, trabajo en equipo, mejoramiento de la pedagogía de los docentes, verificado en el desempeño académico de los estudiantes y en las Pruebas Saber.

### 9.7 Relación del proyecto con otras iniciativas

El proyecto se desarrollara en forma interna. La universidad del Quindío y del SENA, son facilitadores para las conferencias-talleres.

## 9.8 Presupuesto del proyecto

RUBROS	PERSONAL	NIVEL PROFESIONAL	ACTIVIDADES A REALIZAR	TOTAL DE HORAS	SALARIOS O MONTOS A PAGAR
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Conferencistas	7	Especialistas	Capacitaciones	24	\$1'500.000
Convenio interinstitucional					
<b>SUBTOTAL DE RECURSOS HUMANOS</b>					<b>\$1'500.000</b>

RUBROS	UNIDAD DE COMPRA	V / UNITARIO	UNIDADES A CONSUMIR	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS OPERACIONALES</b>				
Resma tamaño carta	Unidad	12.000	1	12.000
Lápices	Docena	6.000	1	6.000
Lapiceros	Docena	8.000	1	8.000
Marcadores permanentes	Docena	26.000	1	26.000
Marcadores borrables	Docena	29.000	1	29.000
Fotocopias	Unidad	50	630	31.500
<b>SUBTOTAL DE RECURSOS OPERACIONALES</b>				<b>\$112.500</b>

RUBROS	UNIDAD	V/UNITARIO	UNIDADES CONSUMIR	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS INFRAESTRUCTURA</b>				
Computador	1	- 0 -	1	- 0 -
Impresora	1	- 0 -	1	- 0 -
Sillas	91	- 0 -	91	- 0 -
Teléfono	1	30.000	130.000	
Auditorio	1	- 0 -	1	- 0 -
Video-beam	1	- 0 -	1	- 0 -
<b>SUBTOTAL DE RECURSOS INFRAESTRUCTURA</b>				<b>\$30.000</b>

<b>RUBROS</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>V/UNITARIO</b>	<b>UNIDADES A CONSUMIR</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>VÍVERES Y CONSUMO</b>				
<b>Refrigerios</b>	1	2500	7	17.500
<b>Tinto</b>	2	9.000	200	18.000
<b>SUBTOTAL DE VÍVERES Y CONSUMO</b>				<b>35.500</b>
<b>Total sin imprevisto</b>				<b>\$1'677.500</b>
<b>Imprevistos 10% del costo total</b>				<b>\$167.750</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>\$1'845250</b>

#### 9.9 Fuentes de financiamiento

La institución educativa Rufino José Cuervo Sur de la ciudad de Armenia, promoverá todos los recursos.

#### 9.10. Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto

La responsabilidad total del proyecto está sobre el Rector Marcelo Gallego Marulanda y el equipo del trabajo proponentes: Gloria Patricia Díaz Posada, Damaris Sulay Tabares Mendoza, Luz Eneida Valderrama Castrillón, Claudia Marcela Zuleta Vargas, Lucero Zuluaga Salazar.

## 10. EVALUACIÓN

La imagen de una institución educativa se refleja a partir de la manifestación de sus actividades, como por ejemplo la calidad del servicio educativo que ofrece. En nuestra institución educativa, la imagen se ha ido deteriorando en los últimos años por la falta de compromiso y el poco sentido de pertenencia de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje; lo que ha generado deserción escolar y mala calidad en el servicio educativo.

La gestión administrativa realiza un servicio a la comunidad de calidad por medio de la utilización óptima de los recursos y una atención adecuada. Además aplica un marketing educativo que evidencia a través del portafolio, los principios institucionales, la misión, la visión, la proyección de las especialidades, el video institucional y, blogs educativos de las diferentes áreas.

Se optimiza el talento humano en todos los niveles, por medio de las capacitaciones y el trabajo en equipo. Se da aplicabilidad al modelo pedagógico “Enseñanza para la Comprensión”, evidenciado a través de la transversalidad de las áreas. La coordinación académica promueve y mide los resultados de las Pruebas Saber internas y externas.



## BIBLIOGRAFIA

Alcalá, Adolfo (1971). *La Praxis Andragógica*.

Bennis, W. y B. Nanus (1995). *Líderes: Las Cuatro Claves Del Liderazgo Eficaz*. Norma, Colombia.

Bonta, P. y Farber M. (1996), *199 Preguntas Sobre Marketing Y Publicidad*.

Constitución Política de Colombia 1991.

Contraloría General de la República de Colombia. *Anuario general de estadística*. Varios años.

Cornejo, Miguel A. (1995). *Compromiso para ser líder*. México. Grad,

Covey, Stephen R. (1989). *Los 7 Hábitos De La Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.

Currie, L. (1950). Bases de un Programa de Fomento para Colombia: Informe de la Misión. Banco de la República.

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (1980). *Plan de Integración Nacional 1979-1982*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (DNP) (1991). La Revolución Pacífica. Plan de Desarrollo Económico y Social 1990-1994.

Departamento Nacional de Planeación (DNP), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Agencia Colombiana de Cooperación Internacional y Programa Nacional de Desarrollo Humano (2003). Diez años de desarrollo humano en Colombia. Alfa omega Colombiana S.A.

*Diccionario de la lengua española.* (1984). Madrid: Espasa-Calpe.

Drucker, Peter (1996). *“Gerencia Para El Futuro”*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Norma.

Duarte, J. (1994). Desarrollo del Sector Educativo. En: Deas, M. y Ossa, C. (Coord.). *El gobierno Banco. Política económica y desarrollo social en Colombia. 1986-1990.*

Freeman, Edward (1995). *“Administración”* Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Koontz Harold, Heinz Weihrich. *Administración – Una perspectiva global – 11a Edición.* Mc Graw Hill.

Kotler, Philip (1971). *Fundamento de Marketing*

Ley General de Educación 115 de 1994, Colombia

Nonaka y Takeuchi (1999). *Modelo de Gestión del Conocimiento*

Pérez Sandoval, Frank Eduardo. *Historia de la Educación Colombiana y Fundamentos Sociológicos*. Facilitador Héctor José Álzate Herrera, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Antioquia Mayo de 2009

Rockefeller, John (1910). *Fuerza y Sentido de la Oportunidad*.

Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia*.

Senge, Peter. (2000). *La Danza del Cambio: Los Rectos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje*. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá.

Senge, Peter (1990). *La Quinta Disciplina: el Arte y Práctica de la Organización Inteligente*. Buenos Aires. Granica. Edición Original.

Tannenbaum, F. (1989). *El Logro del Fin de una Empresa*.

Tolstoi, León (1911). *El Secreto de la Felicidad no Está En Hacer lo que se Quiere Sino en Querer Siempre lo que se Hace*.

Universidad Católica de Manizales. *Módulos I, II, III y IV, Gerencia Educativa*.

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ENTREVISTAS

### ENTREVISTAS:

Las entrevistas se practicaron a siete personas con el fin de conocer los aspectos más relevantes en cuanto a la organización institucional.

### PREGUNTAS:

1. ¿Existe liderazgo y trabajo en equipo en la Institución?
2. ¿Le parece a usted, que los canales de comunicación son asertivos para que haya una buena imagen institucional?
3. ¿Cree usted que existe una estructura organizacional que permita un buen funcionamiento de la institución?
4. ¿Existe sentido de pertenencia de los docentes, estudiantes, directivos y acudientes de nuestra institución educativa?

## ANEXO B. ENCUESTA

<b>CALIFIQUE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA IMAGEN INSTITUCIONAL</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>POCO SATISFECHO</b>	<b>INSATISFECHO (DEBE MEJORAR)</b>	<b>NO CONOZCO DEL TEMA</b>	<b>NO RESPONDE</b>
Su grado de satisfacción con la calidad de servicio educativo que presta la institución es	24	6	43	1	0
Su conocimiento sobre la Misión, la Visión y los Valores de la institución contemplados en el Proyecto Educativo Institucional es	12	13	41	8	0
Su conocimiento sobre el porte de los uniformes reglamentarios, el Himno, Bandera, Escudo, Logotipo y Lema de la institución es	27	7	36	1	0
Valore la imagen que usted tiene de la institución.	31	11	28	4	0
Su opinión sobre la imagen que ofrece la institución hacia la comunidad es	19	19	32	0	4
El colegio ha cumplido con las expectativas que usted se planteo.	23	10	38	0	3
<b>CALIFIQUE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN FRENTE AL AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>POCO SATISFECHO</b>	<b>INSATISFECHO</b>	<b>NO CONOZCO DEL TEMA</b>	<b>NO RESPONDE</b>

<b>Valore el ambiente y el clima escolar en la institución.</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Valore el ambiente institucional frente a los conflictos y peleas entre estudiantes.</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>La institución aplica el Manual de Convivencia en lo concerniente al debido proceso disciplinario del estudiante</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
<b>Valore la forma de manejar y resolver los conflictos al interior de la institución</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Distribución del nivel de satisfacción frente al ambiente institucional según el porcentaje de respuestas en la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.

<b><i>CALIFIQUE EL DESEMPEÑO Y ATENCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN</i></b>	<b><i>EXCELENTE</i></b>	<b><i>BUENA</i></b>	<b><i>REGULAR</i></b>	<b><i>NO RESPONDE</i></b>
<b>Rector</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>2</b>
<b>Coordinadores</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>5</b>
<b>Docentes</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>2</b>
<b>Orientador</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>0</b>
<b>Secretaria</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>7</b>
<b>Tesorera</b>	<b>15</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>9</b>
<b>Personal de mantenimiento</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>1</b>
<b>Vigilantes y porteros</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>0</b>
<b>Personal de cafetería</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	
<b>Personal de la fotocopiadora</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>6</b>
<b>Personal de aseo.</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>3</b>

Distribución del nivel desempeño y atención de los funcionarios de la institución según el porcentaje de respuestas en la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.

***CALIFIQUE LAS INSTALACIONES E  
INFRAESTRUCTURA DE LA  
INSTITUCIÓN***

	<b><i>EXCELENTE</i></b>	<b><i>BUENA</i></b>	<b><i>REGULAR</i></b>
<b>Salones de clase</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>Sala de profesores</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>21</b>
<b>Biblioteca</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
<b>Laboratorios</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>23</b>
<b>Aula de Informática</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>Cafetería</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>31</b>
<b>Restaurante</b>	<b>7</b>	<b>25</b>	<b>14</b>
<b>Fotocopiadora</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>15</b>
<b>Oficinas</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>25</b>
<b>Auditorio</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>10</b>
<b>Espacios de descanso y zonas verdes</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>21</b>
<b>Zonas deportivas</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>15</b>
<b>Baños</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

Distribución de frecuencias por nivel de satisfacción frente a la infraestructura según las opciones de respuesta de la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.



Distribución de calificación de instalaciones e infraestructura de la institución según el porcentaje de respuestas en la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.

	SI	NO	A VECES
<b><i>CALIFIQUE SU SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA LA INSTITUCIÓN</i></b>			
<b>Esta satisfecho de pertenecer a esta institución</b>	49	13	12
<b>Recomienda la institución a un amigo, un familiar, o un vecino para que lleve a cabo sus estudios en esta institución.</b>	43	8	23
<b>¿Considera usted que se puede mejorar la imagen de la institución?</b>	63	7	4

Distribución de calificación de sentido de pertenencia hacia la institución según el porcentaje de respuestas en la encuesta aplicada en la Institución Educativa Rufino Sur de la Ciudad de Armenia.

<b><i>CALIFIQUE SU NIVEL DE SATISFACCIÓN FRENTE AL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN</i></b>	<i>Siempre</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Algunas veces</i>	<i>Nunca</i>
<b>Además de la enseñanza habitual, el profesorado se preocupa por fomentar la formación en valores.</b>	7	26	27	6

<b>Los docentes respetan los diferentes ritmos del aprendizaje de los estudiantes.</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>28</b>
--	----------	-----------	-----------	-----------

<b>Los profesores mantienen un buen ambiente en su clase y son amables y respetuosos con los estudiantes y los padres de familia.</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
---	-----------	-----------	-----------	----------

## ANEXO C. EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La capacitación hace parte esencial en los procesos de mejoramiento de las organizaciones, entre otras cosas porque aporta a la humanización y a la corrección a tiempo de fallos o errores del talento humano.

### HOJA DE EVALUACIÓN AL EVENTO

Instructor: \_\_\_\_\_

Horario \_\_\_\_\_

TEMA \_\_\_\_\_

Con el propósito de valorar el curso con el cual has participado y poder optimizar las acciones de capacitación, te agradecemos que respondas en forma completa y sincera el presente cuestionario.

#### Instrucciones:

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

(E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (D) Deficiente

<b>ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL CURSO</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
a) ¿Consideras que adquiriste los conocimientos, habilidades o destrezas señaladas en el objetivo general de manera?				
b) ¿Los temas vistos durante el curso correspondieron a los programados?				
c) ¿Los temas abordados fueron los adecuados para lograr el objetivo general?				
d) ¿Consideras que el curso estuvo relacionado con tus intereses y expectativas?				
e) ¿Los contenidos abordados durante el curso son aplicables en tu trabajo?				
<b>Total:</b>				
<b>INSTRUCTOR</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
f) El dominio que tuvo el instructor sobre los temas fue...				
g) La forma en que enseña el instructor es...				
h) La retroalimentación y solución de dudas por parte del instructor fue...				
i) El instructor fomentó el interés y la participación de los alumnos				

de manera...				
j) El ambiente y las relaciones humanas que propició el instructor en el grupo durante el desarrollo del curso fueron...				
k) El uso que dio el instructor a los recursos tecnológicos fue...				
<b>Total:</b>				
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
l) Las condiciones del equipo e instalaciones utilizadas en su curso fueron...				
m) Para cubrir los temas y actividades, el tiempo de duración programado fue...				
n) En términos de oportunidad, preparación, orden y atención recibida por la institución, la organización general del curso fue.				
<b>Total:</b>				
<b>La evaluación global ...</b>				

### Comentarios Adicionales:

1. De los temas tratados durante el curso, ¿Cuáles serán más útiles para el desempeño de tu trabajo y tu contribución al mejoramiento de la imagen institucional?

---



---



---



---



---



---

2. ¿Qué otros temas o actividades desearías que se incluyeran en esta conferencia- taller?

---



---



---



---



---



---

3. ¿Recomendarías esta conferencia-taller (Si/No) y ¿por qué?

---



---



---



---



---



---

4. Otras sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar la conferencia-taller


#### **ANEXO D. EVALUACION DESEMPEÑO DE DOCENTES**

Es indispensable en todo proceso de mejoramiento institucional, que cada integrante de la comunidad educativa sea valorado y tenido en cuenta. Esta evaluación tiene como propósito principal verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales, pedagógicas y comportamentales. Los resultados de la evaluación, harán parte de la autoevaluación institucional y servirán para el diseño de los planes de mejoramiento institucional y de desarrollo personal y profesional de docentes y directivos docentes. Cumpliendo así con los objetivos de mejorar la imagen institucional frente a la comunidad educativa y su entorno.

Nombre del docente: \_\_\_\_\_

#### **Instrucciones:**

Marca con una x la opción más adecuada utilizando la siguiente tabla de valores:

Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PEDAGOGIA

1. Implementa los estándares y los lineamientos curriculares para las SI\_\_\_ NO\_\_\_  
Diferentes áreas y grados:

Si su respuesta es NO, explique ¿Por qué?

---

---

---

2. Orienta el modelo Enseñanza Para la Comprensión definido en el PEI: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es NO, explique ¿Por qué?

---

---

---

3. Desarrolla proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es SI, mencione ¿cuáles?,

---

---

---

Si su respuesta es NO explique ¿Por qué?

---

---

---

4. Motiva, asesora y apoya la innovación y la investigación pedagógica por parte de los docentes,  
para potenciar procesos de aprendizaje: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es NO, explique ¿Por qué?

---

---

---

5. Aplica y prepara a los estudiantes en las Pruebas Saber: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es NO, explique ¿Por qué?

---

---

---

### LIDERAZGO

6. ¿Promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la imagen de institución? SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es SI, mencione ¿cuáles?,

---



---



---

Si su respuesta es NO explique ¿Por qué?

---



---



---

### RELACIONES INTERPERSONALES

7. Muestra buenas relaciones interpersonales con los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es NO, explique ¿Por qué?

---



---



---

### TRABAJO EN EQUIPO

8. Trabaja en equipo para mejorar el nivel académico y disciplinario de los estudiantes y por ende mejorar la imagen institucional: SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es NO, explique ¿Por qué?

---

## ANEXO E.

Una imagen institucional se forja y se mantiene siempre y cuando todas las personas involucradas, cumplan los principios, valores y modelos pensados en la prestación de un servicio educativo de buena calidad, con el cual se logra la integración con la comunidad.

### ESCALERILLA PORTAFOLIO

#### Principios Institucionales



**INCLUSIÓN:** Todas las personas deben tener las mismas oportunidades para desarrollar y ejercitar sus potencialidades a nivel individual y colectivo; sin ser objeto de discriminación por razón de género, raza, edad, estrato socio-económico, barreras educativas especiales, ideologías culturales y-o religiosas.

**PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA:** Principio fundamentado en la construcción individual y colectiva que garantiza el respeto a los derechos y deberes, a la libre expresión y participación ciudadana.

**RESPECTO, INTEGRIDAD Y AUTONOMÍA DE LA PERSONA:** Exaltación y reconocimiento de la integridad humana. Es necesario un trato justo y equitativo de la persona por encima de prejuicios que impliquen cualquier trato segregacionista.

**CRÍTICA Y AUTOCRÍTICA:** Espacio intersubjetivo de permanente reflexión que converge en el diálogo, debate y ejercicio autónomo de la libre expresión enmarcados en la tolerancia y el respeto por el otro.



**INTERDISCIPLINARIEDAD Y PLANEACIÓN:** Re-significación del Proyecto Educativo Institucional. A través de la interacción entre las diferentes ramas del saber, se planeará estratégicamente teniendo en cuenta los medios necesarios para alcanzar los retos del futuro inscritos en la misión y visión de la institución.

**EFICACIA, EFICIENCIA Y CALIDAD:** Logro de las metas y los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional ligados a principios de carácter ético y político. Administración y uso racional de los recursos económicos, de talento humano y físicos para el logro de los propósitos institucionales. Trabajo planificado, coordinado y continuo de todos los entes de la institución para optimizar los procesos pedagógicos de modo que respondan eficientemente a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

#### TRASCENDENCIA

La Institución Educativa Rufino José Cuervo Sur forja constantemente seres humanos integrales para la vida, el cambio, la cultura y el trabajo. Líderes constructores de una nueva sociedad enmarcada en las dimensiones axiológicas del ser.



# Modelo Pedagógico

## ENSEÑANZA PARA LA COMPRENSIÓN

La Institución adoptó en el año 2001 el modelo pedagógico "Enseñanza para la comprensión". Este modelo privilegia la comprensión, buscando una relación entre los contenidos vistos y el contexto social donde se desenvuelve el estudiante, desarrollando el pensamiento crítico.

El modelo maneja tres etapas:

- 1. Etapa de exploración:** Corresponde a la etapa inicial del periodo académico. Da al estudiante la oportunidad de explorar los conocimientos y la comprensión que tiene acerca de los contenidos que se verán en el periodo.
- 2. Etapa de consulta guiada:** El estudiante se centra en desarrollar la comprensión de los contenidos vistos durante el periodo.
- 3. Etapa de síntesis de desempeño:** Esta es la última etapa. Permite que el estudiante sintetice y demuestre la comprensión alcanzada de los contenidos vistos durante el periodo académico correspondiente.

Preguntas Clave	Elementos
¿Qué contenidos vale la pena comprender? ¿Qué aspectos de esos contenidos deben ser comprendidos?	Contenidos Generativos Metas de comprensión
¿Cómo podemos promover la comprensión? ¿Cómo podemos averiguar lo que comprenden los alumnos?	Desempeños de comprensión Evaluación diagnóstica continua



## Especialidades



**PROMOTOR EN DEPORTES Y RECREACIÓN COMUNITARIA**

**PRODERCO**

El objetivo primordial es mejorar la calidad de vida de los habitantes del sur de Armenia, por medio del ejercicio, el deporte y la recreación.



**PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES**

Busca contribuir al conocimiento y fomento del cuidado del medio ambiente.



**TÉCNICO EN SISTEMAS**


Busca formar a los estudiantes en el área de sistemas, ensamble de computadores y mantenimiento con conocimientos tecnológicos actualizados, preparados para desempeñarse de forma competitiva en el mundo laboral.



## ANEXO F.


Toda organización seria, debe presentar al público en general o a sus clientes, los parámetros o pautas que permiten establecer las características del producto o servicio, así como sus proyecciones. Por eso se muestra enseguida las competencias que desarrollan los estudiantes de esta institución educativa

### SEPARADORES MISIÓN Y VISIÓN



**Nuestra Misión**

La Institución Educativa Rufino José Cuervo de Armenia es un establecimiento de carácter público que ofrece a la comunidad servicios de educación preescolar, básica primaria, secundaria, media académica y técnica, para niños, jóvenes y adultos. Cuenta para ello con un proyecto pedagógico que busca formar en competencias ciudadanas, laborales, científicas, ambientales, tecnológicas y que trascienda en lo espiritual, ético y moral. Se sustenta en políticas y prácticas inclusivas que facilitan el desarrollo de un proyecto de vida para todos, que contribuya al progreso local, regional, nacional e internacional.



**Nuestra Visión**

Para el año 2022, la Institución Educativa Rufino Jose Cuervo Sur de Armenia será líder en la formación integral de bachilleres académicos y técnicos de calidad, competentes en el campo laboral y científico para un mundo globalizado. Se proyectará como una institución educativa incluyente, respetuosa de los derechos humanos, innovadores y comprometidos con los sectores educativos, productivos y comunitarios; destacados a nivel local, regional, nacional e internacional por los procesos académicos, pedagógicos y de proyección social - laboral que permitirán acoger a la comunidad desde y para la diversidad.

