

PROYECTO DE GRADO

ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA (DIRECTIVA, ACADEMICA,
COMUNITARIA, Y ADMINISTRATIVA FINANCIERA) EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA RURAL JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA



PROYECTO DE GRADO
ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA (DIRECTIVA, ACADEMICA,
COMUNITARIA, Y ADMINISTRATIVA FINANCIERA) EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA RURAL JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO

Ángela María Martínez González
Cecilio Gutiérrez Cardona
Elba Luz Cardona Puerta
Luis Fernando Guisao Rodríguez
María Deyanira Sierra Morales
Marleny del Socorro Gómez Acevedo

Tutores: Jhon Jorge Santafe, Alejandro Jaramillo.

Manizales, Colombia

2012

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA



PROYECTO DE GRADO

ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA (DIRECTIVA, ACADEMICA,
COMUNITARIA, Y ADMINISTRATIVA FINANCIERA) EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA RURAL JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO

Proyecto de grado realizado en el marco de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales, por Ángela María Martínez González, Cecilio Gutiérrez Cardona, Elba Luz Cardona Puerta, Luis Fernando Guisao Rodríguez, María Deyanira Sierra Morales y Marleny del Socorro Gómez Acevedo, bajo la dirección de los Tutores: Jhon Jorge Santafé y Alejandro Jaramillo.

Manizales, Colombia

2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

Medellín, Julio 16 de 2012

AGRADECIMIENTOS

A Dios primero que todo, porque nos dio la fortaleza y la paciencia para poder observar, crear y construir un proyecto que dará mejor calidad de vida a nuestras comunidades educativas, por iluminarnos día a día, para hacer bien nuestro trabajo y ser coherentes en la investigación.

Agradecerles a todas las personas de las comunidades y familiares que de una u otra forma aportaron su granito de arena para la elaboración de dicho proyecto.

A la Universidad por brindarnos la posibilidad de hacer nuestro posgrado y permitirnos la profesionalización tan necesaria en este nuevo milenio; a los tutores que pasaron por todas las temáticas establecidas en especial a Jhon Jorge Santafé, quien nos enriqueció con su conocimiento y experiencia en la materia y por su trato tan cordial y humano.

DEDICATORIA

A nuestra familia en general, comunidades educativas y en especial al tutor
Jhon Jorge Santafé.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	16
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	16
2. DESCRIPCION GENERAL.....	19
3. ANTECEDENTES.....	22
4. ANALISIS SITUACIONAL.....	25
4.1. DIAGNOSTICO	25
4.2. AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL	29
4.3. PROCESO DE MARCO LÓGICO	47
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	52
5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	52
5.2. PREGUNTA PROBLEMA.....	53
6. JUSTIFICACIÓN.....	54
7. OBJETIVOS.....	56
7.1. OBJETIVO GENERAL.....	56
7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	56
8. MARCO TEÓRICO	57
8.1. LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES Y LA FORMACIÓN DE DOCENTES	57
8.2. EDUCACIÓN Y DESARROLLO	63
8.3. GERENCIA EDUCATIVA	69
8.4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	73
8.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	79
8.6. EL TRABAJO EN EQUIPO.....	82
9. PROYECTO DE INTERVENCION SOCIAL.....	87
9.1. MARCO TEORICO.....	88
9.2. MARCO REFERENCIAL	90

9.3. MARCO CONCEPTUAL.....	95
9.4. ENCUESTA.....	99
9.5. MARCO LEGAL.....	103
9.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	109
10. CUADRO RESUMEN DE MARCO LÓGICO	114
11. CRONOGRAMA	117
11.1. ESPECIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS.....	117
11.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR	121
11.3. CALENDARIO DE ACTIVIDADES	123
11.4. DIAGRAMA DE GANTT	126
12. PRESUPUESTOS - COSTOS Y FINANCIACIÓN.....	127
12.1. DETERMINACIÓN DE RECURSOS	127
12.2. COSTOS DE LA EJECUCIÓN Y FUENTES DE FINANCIACIÓN	127
13. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	128
ANEXOS	130
CONCLUSIONES.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	137

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1 Conocimiento de la guía 34, preguntas 1 y 2.....	28
Grafico 2 Diseño, Conocimiento y aplicación del P.E.I, preguntas 3 - 13.....	2828
Grafico 3 Proyección comunitaria, preguntas 14 y 15	29
Grafico 4 Identificación de problemas de la gestión directiva.....	48
Grafico 5 Matriz de Vester.....	49
Gracifo 6 Desafíos de la Educación, Módulo 9 UNESCO 2000 Pág. 7	844
Grafico 7. Diagrama de Gant.....	1266

R.A.E. (RESUMEN ANALÍTICO DEL ESTUDIO)

A.DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA

Tipo de documento: Trabajo de grado.

Tipo de Imprenta: Computador

Nivel de circulación: Restringido

Acceso al documento: Biblioteca Universidad Católica

INSTITUCION EDUCATIVA RURAL JOSE FELIX DE RESTREPO

I.E. PEDRO NEL OSPINA

I.E.R. SANTA ANA.

I.E.R. PALOBLANCO

B. INSTITUCIÓN: Universidad Católica de Manizales.

C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educativa

D. TITULO: Articulación de la Gestión educativa (directiva, académica, comunitaria y administrativa financiera) en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo.

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:

Educación y Desarrollo

F. AUTORES:

ANGELA MARIA MARTINEZ GONZALES

CECILIO GUTIERREZ CARDONA

DEYANIRA SIERRA MORALES

ELBA LUZ CARDONA PUERTA

LUIS FERNANDO GUISAO

MARLENY GOMEZ ACEVEDO

G. PALABRAS CLAVES: Proyecto educativo institucional, gestión educativa, talento humano, liderazgo, trabajo en equipo, liderazgo transformacional, articulación de planes, programas y proyectos, clima organizacional.

H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:

El proyecto surge de la necesidad de articular los procesos de la gestión educativa, potenciando el trabajo en equipo. El proyecto tiene como base, los teóricos propuestos durante la especialización en Gerencia Educativa, referentes del Ministerio de educación Nacional además de tener en cuenta autores que han permitido ajustar y ampliar los conceptos involucrados en el proyecto. El proyecto tiene como fin articular los planes, programas y proyectos de la gestión educativa, permitiendo un mejoramiento del clima de organizacional desde el fortalecimiento del liderazgo gerencial e involucrando la comunidad educativa poniendo en común el horizonte institucional, objetivos y metas institucionales; además de empoderar a los miembros de la institución de los procesos educativos.

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO:

El proyecto contiene todos los elementos propios del desarrollo de un trabajo investigativo; escenario sujeto a intervención, situación problema, descripción del problema, antecedentes, justificación, objetivo general y específico, impacto social, todo esto teniendo como sustento el referente teórico (Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la Formación Docente, Educación y Desarrollo, Gestión Educativa, Gestión del Conocimiento, Liderazgo Transformacional, y Trabajo en Equipo) y el referente normativo (ley general de educación, Decreto 18 60(cartilla 34:guía para el mejoramiento institucional).En el diseño metodológico, además de la descripción de la intervención, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y la revisión documental; se desarrolló la metodología de marco lógico (lluvia de problemas, matriz de Veste, plano cartesiano, árbol de problemas, árbol de

objetivos y matriz del marco lógico). Así mismo se describe la forma como se realizaron las intervenciones al proyecto, el cronograma y el presupuesto del proyecto realizado, conclusiones, la bibliografía y los anexos.

J. METODOLOGÍA:

La metodología usada para el planteamiento del proyecto de desarrollo es la de Marco Lógico. En la realización del diagnóstico, para recaudar la información se implementaron encuestas entrevistas y actividades de observación que permitieran la participación de la comunidad cuyo objetivo fue identificar y analizar la realidad institucional y así visionar el proyecto que conduzca al mejoramiento institucional.

Se analizaron además instrumentos como la evaluación institucional realizada en el año 2011, el plan mejoramiento propuesto para el periodo 2012-2015, el árbol de problemas, se analizó el Proyecto educativo institucional como apoyo a la conceptualización y como evidencias que dejan ver la realidad.

Se elaboró la ruta de trabajo para la realización de actividades que permitan articular planes, programas y proyectos mediante el trabajo en equipo, a través de talleres con docentes y alumnos, Escuela de padres.

K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Este trabajo nos ha permitido tener una visión más clara y completa de cómo se articula los procesos de las diferentes gestiones del PEI en la I.E.R José Félix de Restrepo, contribuyendo al mejoramiento del clima organizacional, teniendo en cuenta las políticas nacionales, departamentales y nacionales, además de enseñarnos que la pertinencia de la educación está vinculada al lugar que ocupa la formación en la sociedad, en este mundo globalizado que se presentan cambios constantemente, duplicándose el conocimiento a pasos agigantados y cada vez la sociedad es más demandante y competitiva. de hecho es proyecto fue enfocado al modelo constructivista que abarca todos los componentes (humano, social, científico y cultural).

La realización del presente trabajo supuso muchas horas de navegación por

Internet, unas veces fue posible llegar a la información buscada por casualidad, otras, después de una intensa búsqueda, por consiguiente a lo largo de la investigación de este proyecto se evidencia que el interés principal de la educación es el niño y por ende se tuvo en cuenta las cuatro finalidades de la educación; el ser, el saber hacer, convivir con los demás. Fortaleciendo así los intereses de estos mismos frente al conocimiento, con miras a una renovación utilizando adecuadamente el uso de las TIC en la educación en la época actual de la informática para que los estudiantes en un futuro próximo puedan ser competentes y puedan ingresar en el mercado laboral y puedan enfrentarse a los retos del siglo XXI.

La utilidad de este trabajo para los educadores estudiosos y promotores del cambio, es que tomen conciencia de una constante actualización de los datos y compromisos en la práctica docente que exige el nuevo milenio. ya que cuando se habla de doble pobreza se dice: que el nacer en condiciones socio-económicas deficitarias y el ir a la escuela de mala calidad; por lo cual este trabajo pretendió brindar una amplia descripción del proceso de las funciones y adquisiciones, en una empresa educativa, como es la institución donde se crea las condiciones para que sus integrantes puedan aprender, en cualquier nivel, individual y colectivamente incrementando la capacidad para producir resultado en la actividad que desempeñen.

Se concluye que para poder desarrollar un buen trabajo en equipo se debe tener en cuenta la responsabilidad y aprender a tomar decisiones en equipo, no aisladamente, porque se aprendió que trabajar en equipo permite desarrollar habilidades y se unen las capacidades complementarias, teniendo en cuenta los valores y una buena comunicación entre los miembros. Por tal motivo ser gerente no es solo administrar una infraestructura y la parte económica, si no tener en cuenta la parte humana y más aún cuando es un gerente educativo donde su misión es ser pedagogo, líder, motivador y transformador de su entorno educativo.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo recopila toda las vivencias educativas realizadas en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo, vereda Chontaduro, del municipio de Ituango, donde se llevó a cabo un estudio diagnóstico durante el transcurso del segundo semestre del año 2011 sobre la problemática encontrada en las gestiones educativas (directiva, académica, administrativa financiera y comunitaria) de la institución, en el proyecto se abordan los problemas hallados en la gestión educativa los cuales se centran en la desarticulación de los planes, programas y proyectos.

Se plantean en el proyecto actividades de intervención tendientes a articular los procesos educativos de la Institución involucrando la comunidad educativa.

Este proyecto pretende re-significar su identidad, proceso que implica una visión compartida, una propuesta pedagógica común, la promoción de ambientes para la convivencia y la socialización y, en general; la articulación de los diversos elementos de su funcionamiento, desde la administración hasta el trabajo en equipo de los miembros de la comunidad, áreas de gestión y organizaciones locales, departamentales y nacionales.

Sin embargo, estos no son los únicos retos a los que se enfrenta la Institución Educativa. Por otra parte el lograr gestar una oferta que tenga en cuenta las necesidades de los estudiantes y los estándares básicos de competencia, pues sólo así será posible construir oportunidades de aprendizaje ricas en experiencias y vínculos con la realidad, de tal manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; y de otra, el uso de los resultados de las evaluaciones externas como fuente de identificación de las oportunidades y sus potencialidades de cara al mejoramiento continuo. Para lo que se requiere de

acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema que la convierte en una organización autónoma, orientada por propósitos, valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos que desde esa perspectiva permiten reflejar las diferentes gestiones del PEI.

1. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: INSTITUCION EDUCATIVA RURAL JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO

DIRECCIÓN: Vereda Chontaduro, municipio de Ituango, Departamento de Antioquia. Zona Norte,

DIRECTOR O RESPONSABLE: Elba Luz Cardona Puerta

TELEFONO: 3128951869-8602203

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Institución Educativa Rural **JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO**, establecimiento de carácter oficial, identificada con **DANE N°205361000324**, fue una de las primeros establecimientos educativo de la zona fundada en el año 1934 que inicialmente funcionó como una escuela para atender niños y niñas hasta el grado tercero de las veredas Chontaduro, el Rio, la Linda, San Miguel, la Rosalía, Cenizas.

En 1960 se construyó una nueva escuela para niñas con dos aulas, en un terreno aledaño a la escuela de niños.

Creada como Escuela Rural José Félix de Restrepo por Ordenanza Departamental N° 26 DE 1964 Decreto 571 de Noviembre 10 de 1965.

En el año 1995 se inició como posprimaria con el grado sexto y un total de 35 estudiantes. Solo hasta el 2001 fue legalizada por Resolución de aprobación de la pos primaria N°6223 de Agosto 15 de 2001. Hasta 2003.

La situación geográfica de la vereda y sus avances a nivel educativo han permitido que la institución Educativa **JOSE FELIX DE RESTREPO** de la vereda Chontaduro posea una situación Geográfica prodigiosa, con un radio de acción hacia cuatro veredas del municipio, allí llegan estudiantes de: **C.E.R. Murrupal, CER. ATANASIO GIRARDOT, CER. La Paz y CER. Monte alto**. De esta manera ofrece la educación secundaria a las veredas vecinas. Los estudiantes hacen la primaria en sus centros y pasan acá a realizar sus estudios de secundaria y Media.

Durante 2004 fue de nuevo visitada con el ánimo de gestionar la aprobación de estudios. Resolución de aprobación de estudios a partir de 2004 N^a 6379 de Junio 10 de 2005.

Es una comunidad campesina 100% católica, amable, pujante y progresista, con deseo de superación y altos ideales.

A partir de 2007 se inicia con el nivel de media, la gestión de años anteriores permitió que incluyeran la institución en un experiencia piloto liderada por el **MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, EN CONVENIO CON EL COMITÉ DEPARTAMENTEL DE CAFETEROS DE CALDAS**.

Fue visitada por dos funcionarios uno de la Secretaria de Educación Departamental y otra del el Comité Departamental de Cafeteros de Caldas

Se nos autoriza para iniciar estudios de **MEDIA ACADEMICA** integrando estudiantes de las I.E.R. JOSE FELIX DE RESTREPO, I.E.R. PALOBLANCO y la I.E.R. PIO X.

Nueva Resolución N^o 10508 de Junio 9/2008 de aprobación y legalización de la media académica.

Ofrece educación a los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria, media académica con énfasis en educación para el trabajo, en jornada continua mañana y tarde. Funciona en dos secciones: básica primaria y básica secundaria.

Cuenta con nueve (9) aulas de clase, un aula para la biblioteca, otra para la sala de sistemas, sala de profesores, oficina o Dirección,

2. DESCRIPCION GENERAL

El PEI es el conjunto de actividades programadas, elaboradas, ejecutadas y evaluadas continuamente con el propósito de fortalecer los procesos en las diferentes gestiones y que estas apunten al mejoramiento de la calidad educativa de la Institución.

El proyecto pretende crear espacios de reflexión sobre las prácticas que se desarrollan en la institución y el clima organizacional; para avanzar en la articulación de los procesos hay que tener en cuenta la consolidación del talento humano orientándolo a lograr el trabajo colaborativo y cooperativo partiendo desde su conocimiento y proyectándolo a la superación de dificultades institucionales.

El proyecto además permite que el gerente educativo gestione con gran liderazgo empoderando a su equipo de trabajo de la necesidad de liderar intereses comunes con miras a la ejecución de planes, programas y proyectos articulados.

Para lograr impactos significativos con el desarrollo de este proyecto es necesario lograr que:

La gestión directiva: se centre en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, la cultura institucional, el clima escolar, la gestión estratégica y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

Además se debe fortalecer La gestión académica: Considerada como la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, currículo, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares básicos de competencia. Las oportunidades de mejoramiento se crean con la transversalidad curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

También es necesario que La gestión administrativa y financiera: Como soporte al trabajo institucional desde donde se lideran todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. Además apoye y este en función de los componentes académico y directivo, y este al tanto del ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y cree las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos.

Y por último **es lograr que La gestión de la comunidad** Como su nombre lo indica, se encargue de las relaciones de la Institución con la comunidad; así como de promover la participación activa y la convivencia, y prestar la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. Además oriente la construcción del Manual de Convivencia pertinente y acordados por los agentes de la institución, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución.

Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento son la formación, el establecimiento de acuerdos de convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y la utilización adecuada de su tiempo libre.

Sin embargo todo este cúmulo de acciones están supeditadas a la mirada atenta de los diferentes equipos de trabajo que la conforman, puesto que a pesar de que cada uno tiene sus funciones a veces tocan el terreno de otros elementos que manejan las gestiones por ejemplo si la gestión académica necesita fortalecer los recursos para las diferentes áreas del conocimiento, debe apoyarse en la gestión administrativa para que le facilite los recursos para las acciones que crean pertinentes. Es entonces donde se deben abrir los espacios de comunicación necesarios para que sea fluido el trabajo de cada gestión pero con miras a un mismo propósito. De allí que los planes operativos de cada gestión sea conocido por las demás gestiones y no se presenten acciones similares en los mismos componentes; es decir, que se deben canalizar todos los esfuerzos y acciones en aquellos aspectos en los cuales hallan mayores debilidades. Esto solo se conseguirá si los equipos de trabajo de cada gestión se sientan de manera conjunta a planificar las acciones para el mejoramiento institucional.

3. ANTECEDENTES

En nuestro país se han tomado referentes de otros países con el fin de fortalecer el proceso educativo. Se ha tenido como estrategia los intercambios de experiencias, siendo de pronto éstas solo vivencias que no trascienden para producir cambios significativos en el sistema. La educación en Colombia necesita más que anécdotas de experiencias externas, lo realmente necesario es tomar conciencia de las formas de vida de un colombiano en sus diferentes contextos para que la gestión educativa gire en torno a lo que tenemos y necesitamos, proyectándose hacia nuevas culturas. La carencia de esta conciencia lleva a que las instituciones educativas pierdan su rumbo y terminen por ser una confusión.

En Antioquia en los últimos años se han dado grandes avances para mejorar el “servicio educativo” con las políticas de los gobernadores se han brindado las herramientas que giran en torno de las TIC, además la Secretaría de Educación lideró un diplomado en gestión educativa para rectores y directivos de municipios no certificados. Pese a todos estos esfuerzos, el sistema educativo sigue siendo confuso porque desde la misma base no hay una organización interna donde se lideren proyectos con transcendencia porque no hay seguimientos oportunos y con continuidad.

De ahí que en las instituciones educativas se vea una desorganización en la realización de Proyectos Educativos Institucionales y una carencia en la relación entre los procesos; generando horizontes institucionales que aunque pertinentes son poco efectivos.

La institución educativa Rural José Félix de Restrepo cuenta con un PEI conocido y consensado, en el que se plantean claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer, concreta los principios del PEI en la misión, la visión y los valores institucionales. Define los objetivos, las estrategias

pedagógicas y las formas de evaluar sus avances con base en la misión y la visión institucional.

El directivo docente actual pretende incentivar la conformación de equipos de trabajo, abrir espacios para que los docentes trabajen colaborativamente en el diseño de sus clases, los proyectos transversales, las actividades extracurriculares y las evaluaciones de los aprendizajes. Igualmente se propicia el intercambio de experiencias y la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados, fomentando la investigación para lograr más y mejores aprendizajes.

Los educadores de la institución son dinámicos y creativos en general, pero se encuentran descontextualizados de los intereses y necesidades de la región donde se deben desempeñar. En muchas ocasiones su desempeño no demuestra sentido de pertenencia por la institución y no se comprometen a tomar acciones que mejoren el proceso educativo suponiendo que muchas cosas de estas son solamente obligación del director. Los docentes deben reflexionar críticamente sobre sus prácticas pedagógicas y sobre los temas fundamentales de la vida institucional para que se consolide un trabajo en equipo.

El desconocimiento por parte de los docentes de la normatividad educativa vigente; hace que el trabajo del PEI, especialmente en las Áreas de gestión esté marcado por el fracaso. El desconocimiento y la apatía al trabajo arduo que esto amerita, hace que el proceso educativo quede desarticulado.

Los docentes no hacen mucho en su tiempo libre porque solo están concentrados en unas horas académicas y las ocho obligatorias diariamente para hacer su trabajo, pasando estos hacer solamente docentes de aula, como su contrato lo define.

Es un poco difícil, aunque no imposible hacer que los docentes de hoy en día tomen con madurez, y sentido de pertenencia su trabajo en la Institución, ya que esta tarea educativa debe hacerse en más de las horas estipuladas en los horarios de trabajo. También es sabido que el docente hoy en día es mal remunerado y por tal

motivo se siente desmotivado, ya que este es uno de los mejores estímulos para dar todo lo pertinente al quehacer diario.

Una institución puede contar con un gerente educativo con gran liderazgo y deseos de mejoramiento continuo, pero si no hay equipo de trabajo empoderado de su quehacer docente, si no se pone en práctica lo aprendido en las capacitaciones o en las licenciaturas y posgrados, no se alcanzan los objetivos propuestos de ningún PEI, no se puede lograr un trabajo con pertinencia y sobre todo no se puede acercar al cambio que nos trae este nuevo milenio

Hay que tener en cuenta que para que una institución sea efectiva en el desarrollo sus procesos, todos los actores educativos deben compartir una filosofía sólida y definida, así como los valores que orienten la misión de las instituciones educativas como organizaciones. Por lo tanto el rol del director exige unas características propias, como poseer un claro liderazgo académico y administrativo, asumir responsabilidades, ser asertivo y establecer altos estándares de calidad.

CECILIA MARÍA VÉLEZ WHITE, (2008)*guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan mejoramiento*, serie guía N° 34

“La escuela actual, ha de ser concebida como un ámbito en que los estudiantes en conjunto con padres de familia y los profesores, protagonicen y experimenten un proceso dinámico de socialización y aprendizaje; proceso que implique por una parte el desarrollo de las capacidades necesarias para el conocimiento significativo de la realidad, y, por otra parte la progresiva elaboración de un proyecto personal comprometido en la construcción de un mundo más humano y solidario, abierto hacia el futuro”

4. ANALISIS SITUACIONAL

4.1. DIAGNOSTICO

Partiendo del dialogo colectivo y el trabajo en equipo con el grupo de docentes de la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo hemos analizado las distintas situaciones que vienen afectando los procesos gerenciales en la institución ya, que son muchas las actividades que se vienen trabajando, pero que no se están articuladas en el desarrollo de las gestiones.

La situación problema que se ha detectado en el proyecto de desarrollo se llevo a cabo por medio del análisis que se realizó a cada una de las gestiones del PEI con los docentes, estudiantes y padres de familia, con quienes se ha visto una desarticulación de cada una de las actividades las cuales no están inmersas en el PEI y no se le ha dado un buen seguimiento y evaluación a los procesos que no se está realizando por el mismo desconocimiento de la normatividad y aplicación de la misma.

Para verificar lo anterior se ha realizado una encuesta a los docentes de la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo, sobre el conocimiento de la guía 34, la apropiación del horizonte institucional y la pertinencia en el desarrollo de los programas curriculares y comunitarios.

ENCUESTA

La encuesta fue aplicada a los ocho docentes de la institución.

Los resultados a las 15 preguntas en general se encuentran en el ANEXO 1.

1. La guía 34 direcciona el funcionamiento de la institución desde la construcción y ejecución del PEI, **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
2. La guía 34 presenta unos ítems que califica a las instituciones en un mejoramiento continuo con un cinco (5)
SI____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
3. En la institución se trabaja con base al horizonte institucional?
SI____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
4. Has aportado de alguna manera en la construcción del PEI?
5. **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
6. Lideras la ejecución de alguna área específica del PEI?
SI____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
7. Conoces y aplicas las orientaciones que ofrece el horizonte institucional para la formación del docente? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
8. La visión de la institución José Félix de Restrepo proyecta al estudiante hacia una formación integral? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
9. Los proyectos pedagógicos productivos están visionados desde el horizonte institucional? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
10. El trabajo desde su área contribuye a la formación del estudiante en el marco del horizonte institucional? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
11. El proyecto de vida de los estudiantes se relaciona con el horizonte institucional? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
12. Existe articulación entre los planes de estudio en los niveles académicos que ofrece la institución? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____
13. La comunidad educativa participa activamente en la construcción del horizonte institucional? **SI**____ **NO**____ **NO SABE**____ **NO RESPONDE**_____

14. El manual de convivencia es construido conjuntamente con todos los actores de la comunidad educativa? **SI** ___ **NO** ___ **NO SABE** ___ **NO RESPONDE** ___

15. Existe un buen trabajo en equipo para alcanzar el horizonte institucional? **SI** ___ **NO** ___ **NO SABE** ___ **NO RESPONDE** ___

16. Existe una buena comunicación entre el padre de familia y el docente para la formación de los estudiantes? **SI** ___ **NO** ___ **NO SABE** ___ **NO RESPONDE** ___

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES.

PREGUNTA	SI	NO	NO SABE	NO RESPONDE
1	25 %	50 %	12 %	13 %
2	12 %	62 %	13 %	13 %
3	25 %	62 %	13 %	0 %
4	75 %	12 %	13 %	0 %
5	62 %	25 %	13 %	0 %
6	37 %	25 %	13 %	25 %
7	62 %	0 %	25 %	13 %
8	50 %	12 %	25 %	13 %
9	62 %	0 %	13 %	25 %
10	0 %	75 %	25 %	0 %
11	12 %	75 %	13 %	0 %
12	17 %	33 %	50 %	0 %
13	50 %	25 %	25 %	0 %
14	12 %	88 %	0 %	0 %
15	37 %	63 %	0 %	0 %

El resultado de las preguntas 1 y 2 que hacen referencia al conocimiento de la guía 34, nos muestra que hay un gran desconocimiento de la normatividad que rige la carta de navegación institucional PEI.

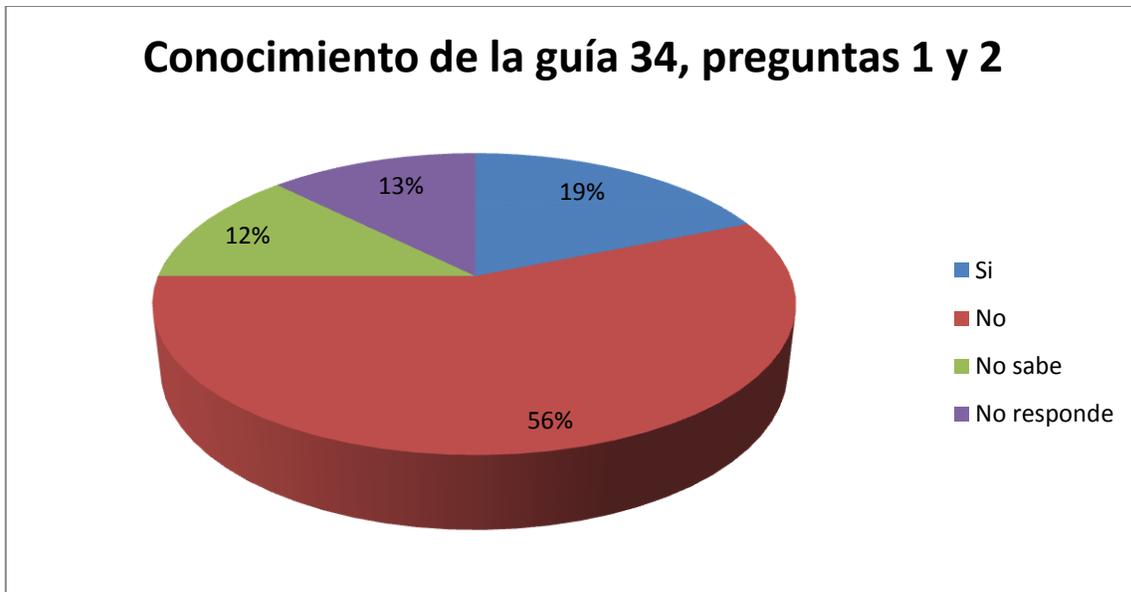


Grafico 1 Conocimiento de la guía 34, preguntas 1 y 2

La siguiente grafica muestra la desarticulación que existe entre el horizonte institucional, los planes, programas y proyectos a nivel administrativo y académico.

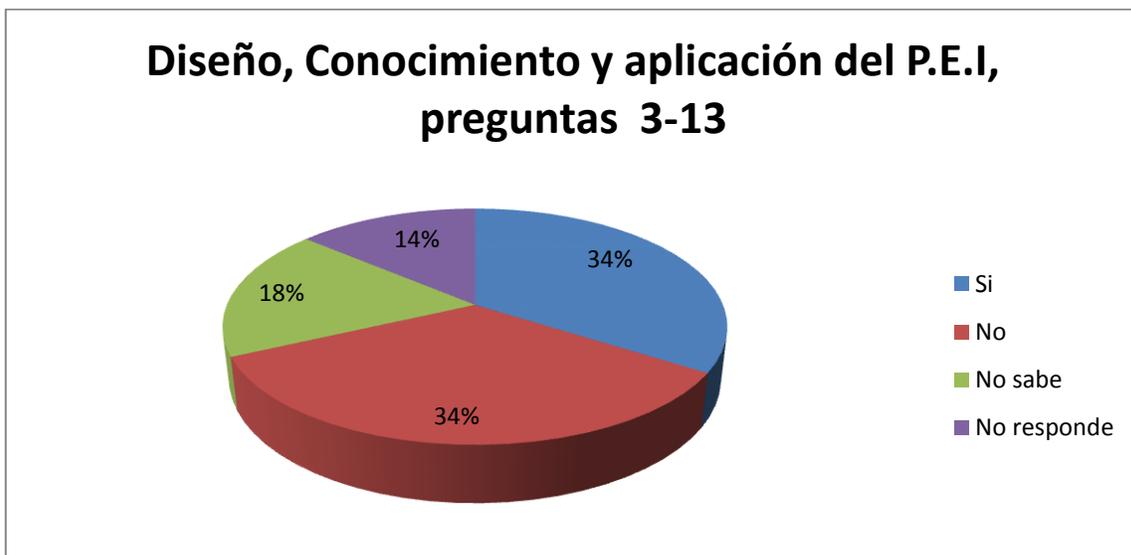


Grafico 2 Diseño, Conocimiento y aplicación del P.E.I, preguntas 3 - 13

Esta última gráfica, muestra las falencias en la comunicación y la cooperación entre la comunidad educativa.

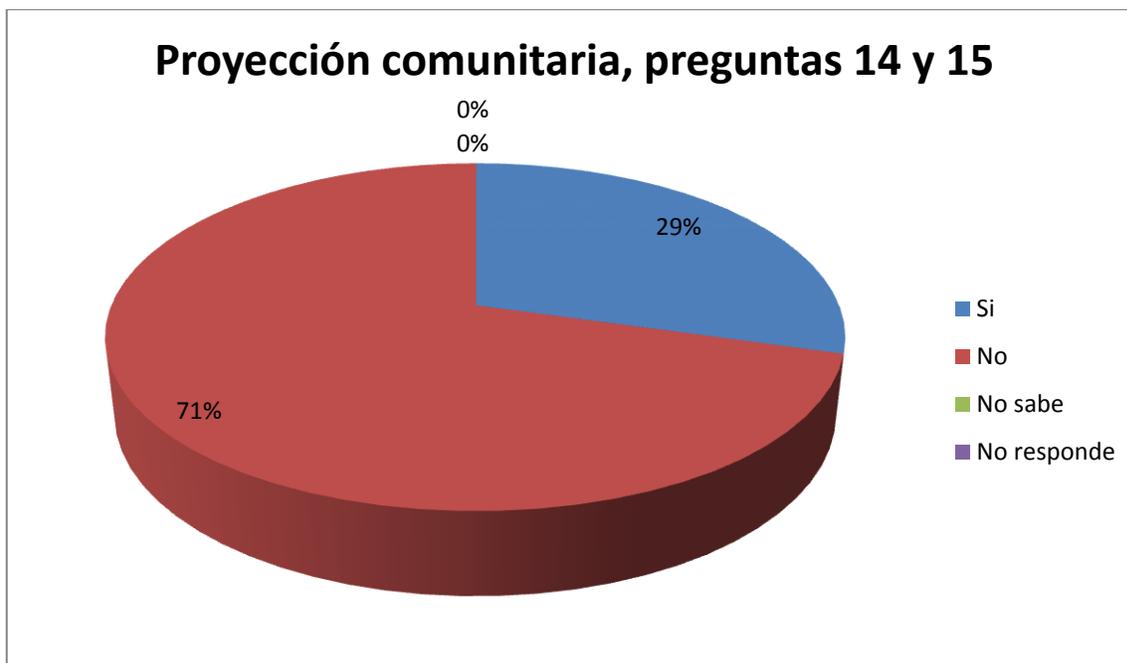


Grafico 3Proyección comunitaria, preguntas 14 y 15

4.2. AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

Matriz de registro de resultados

La principal herramienta que muestra la problemática de la institución ha sido la evaluación institucional que se realizó en el año 2011, mostrando el bajo puntaje en el que se encuentra la institución en cada uno de los componentes y procesos de las gestiones del PEI.

Las prácticas pedagógicas de la institución han estado desarticuladas de la orientación que el Ministerio de Educación ha diseñado como guía a todas las instituciones educativas del país. Evaluando con una pauta y trabajando de una forma empírica sin tener en cuenta las orientaciones técnicas y normativas vigentes;

esto nos muestra la falta de actualización e investigación y estudio de los actores educativos dentro de la institución.

Al reunir el consejo directivo, y docentes en general para realizar la evaluación anual nos hemos dado cuenta de la incoherencia que existe entre la realidad institucional y la guía 34.

La principal falencia es el desconocimiento de la intencionalidad de los enfoques planteados en cada proceso y componente.

AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL

Matriz de registro de resultados

INSTITUCION EDUCATIVA: RURAL JOSE FELIX DE RESTREPO FECHA DD/M/A: 29/NOV/2011

SUBREGION: NORTE MUNICIPIO: ITUANGO

ÁREA: GESTIÓN DIRECTIVA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios en el marco de una institución integrada		X			Construcción conjunta, evidencia escrita mediante actas, exposición de cartelera, cuatro promociones de bachilleres académicos, profundización del énfasis de la media a través de proyectos pedagógicos productivos.
	Metas institucionales		X			Escritos en el historial y en la reseña histórica institucional, DANE este documento evidencia la permanencia de los estudiantes en clase, participación de los padres en los procesos educativos, instalación de una sala de sistemas funcional.
	Conocimiento y apropiación del direccionamiento	X				Construcciones realizadas por los estudiantes al mejoramiento de la institución, realización de actas. Escuela de padres, por medio de las actividades de conjunto se ha construido y socializado el direccionamiento estratégico.

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Política de integración de personas con capacidades disímiles o diversidad cultural		x			Plasmado en el manual de convivencia y en la misión institucional. Actividades recreativas y culturales. (Equidad de género).
	TOTAL	1	1	0	0	
Gestión estratégica	Liderazgo		x			Por medio de proyectos, ambientes escolares, actas de participación, fotos, videos, productos, gobierno escolar socio-afectivo, personero y contralor estudiantil, comités de trabajo de padres de familia.
	Articulación de planes, proyectos y acciones	X				Construcción de proyectos, videos, fotos, sostenimiento de los proyectos.
	Estrategia pedagógica		X			Seguimiento académico, diario de campo, planeador, plan de mejoramiento, cuadernos que hablan, resultados pruebas ICFES, definición de criterios de evaluación y promoción SIEPE, proyecto de aula.
	Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones		x			DANE, registro de matrícula, resultados de pruebas, seguimiento académico, actas consejo académico, reuniones de padres de familia, actas de reuniones de consejo directivo y académico.
	Seguimiento y autoevaluación		X			Seguimiento académico, proyectos, actas, fotos, construcciones de los mismos estudiantes, autocontroles, autoevaluaciones trimestrales, seguimiento disciplinario, pruebas pedagógicas institucionales.
	TOTAL	2	2	0	0	

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Gobierno escolar	Consejo directivo				X	Actas, acuerdos.
	Consejo académico				X	Plan de mejoramiento por áreas, actas, planillas, planeaciones, diario de campo y seguimiento académico.
	Comisión de evaluación y promoción			X		Actas, registro de talleres y evaluaciones, actas de promoción anticipada.
	Comité de convivencia		X			Manual de convivencia, salidas pedagógicas, conformación del comité de convivencia, actividades de salud mental.
	Consejo estudiantil			X		Actas de reuniones.
	Personero estudiantil		X			Acta de escrutinio, plan de trabajo, videos, fotos, cuaderno de actas.
	Asamblea de padres de familia				X	Reuniones, convites, escuela de padres, libro de actas, asistencia, participación en la construcción del manual de convivencia, fotos, videos.
	Consejo de padres de familia			X		Acta de elección, libro de actas de reuniones, fotos, encuentros.
	TOTAL		0	9	3	3
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación		X			Proyectos escritos, comercialización de productos, fotos, videos, eventos culturales, historial, reseña histórica, reuniones, carteleras, avisos racionales.
	Trabajo en equipo		X			Convites, actividades de conjunto, proyectos, Comités del gobierno escolar socio-afectivo, encuentros deportivos, culturales y cívicos culturales.

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Reconocimiento de logros		X			Cuadros de honor, izadas a la bandera, actas, menciones de honor. Actas de promoción anticipada, estímulo al mejor estudiante.
	Identificación y divulgación de buenas prácticas		x			Convites, actividades de conjunto, proyectos, integración entre padres y estudiantes, espacios de relajación y reflexión por grupos, fotos.
	TOTAL	1	4	3	3	
Clima escolar	Pertenencia y participación		X			Viabilidad de proyectos y participación en las actividades, ambientes de convivencia, fotos, escuela de padres, convivencias, salidas pedagógicas, jornadas recreativas, encuentros deportivos.
	Ambiente físico		X			Fotos, videos, asistencia a convites, embellecimiento de los espacios, huerta escolar, frutales, jardín.
	Inducción a los nuevos estudiantes		X			Reconocimiento de la planta física, socialización de normas institucionales y criterios de evaluación y promoción.
	Motivación hacia el aprendizaje		X			Trabajos en equipo, ambientes escolares, espacios de participación, muro de los sentimientos, periódico mural, diario de campo.
	Manual de convivencia		X			Seguimiento disciplinario, observador del estudiante, cuaderno de quejas y reclamos, cuaderno de permisos, buzón de sugerencias, cartelera, orientaciones para la construcción del manual de convivencia por el comisario.
	Actividades extracurriculares		x			Encuentros con otras instituciones, eventos culturales y deportivos, trabajo comunitario, micro centro rural.

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Bienestar del alumnado		X			Restaurante escolar, actividades del comité de bienestar y convivencia, primeros auxilios, actividades de conjunto. Registro fotográfico, salidas pedagógicas.
	Manejo de conflictos		X			Manual de convivencia, seguimiento disciplinario, observador del alumno y Actas, reunión de padres de familia.
	Manejo de casos difíciles		x			Manual de convivencia, seguimiento disciplinario, observador del alumno y Actas de reuniones con estudiantes, padres de familia, estudiantes y educadores.
	TOTAL	0	9	0	0	
Relaciones con el entorno	Padres de familia		X			Actas de escuela de padres, convites, integraciones, actividades de salud mental, participación en actividades de proyección comunitaria, participación en el gobierno escolar ,talleres de sistemas,
	Autoridades educativas	X				Historial, visitas, reuniones.
	Otras instituciones	X				Encuentros institucionales. Visitas de otras entidades, microcentros, públicas y privadas.
	Sector productivo	X				Asistencia y asesoría técnica.
	TOTAL	3	1	0	0	
TOTAL PROCESO		11	24	3	3	
		32 .3	50%	8.9 %	8.9 %	

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
		%				

ÁREA: GESTIÓN ACADÉMICA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios	x				Diseño de plan de las aéreas de español, matemáticas, química
	Enfoque metodológico	X				Encuestas.
	Recursos para el aprendizaje	X				Sala de sistemas e internet, biblioteca, laboratorios. Tablero digital
	Jornada escolar		X			Horario, actas
	Evaluación			x		Criterios de evaluación plasmados en e SIEPE y el l manual de convivencia. Formatos de evaluación institucional .docente y de estudiantes.
	TOTAL		3	1	1	0
Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales		x			Módulos de auto aprendizaje, Encarta, internet, material bibliográfico, tablero digital, Planeadores, planes de mejoramiento, calendario académico.
	Estrategias para las tareas escolares		x			Cuaderno de tareas, auto control de progreso, consultas, exposiciones, trabajo en equipo, consultas en internet
	Uso articulado de los recursos para el aprendizaje		x			Cuaderno de tareas, auto control de progreso,

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Uso de los tiempos para el aprendizaje			x		Horarios y calendarios académicos
	TOTAL	0	3	1	0	
Gestión de aula	Relación pedagógica			X		Seguimiento, preparador, diario de campo, plan de mejoramiento
	Planeación de clases			X		Seguimiento, preparador, diario de campo, plan de mejoramiento
	Estilo pedagógico		x			Trabajo en equipo, desarrollo de guías de autoinstrucción, consultas. Exposiciones, debates, conversatorios.
	Evaluación en el aula		x			Seguimiento, preparador, diario de campo, autocontrol de progreso, debates, pruebas escritas, socializaciones, talleres, consultas, plan de mejoramiento,
	TOTAL	0	2	2	0	
Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos		x			Seguimiento académico y planeador, registro de calificaciones, resultado de pruebas SABER
	Uso pedagógico de las evaluaciones externas			X		Autocontrol de asistencia, plan de mejoramiento, seguimiento académico, simulacro de pruebas auto evaluación académica de los estudiantes,
	Seguimiento a la asistencia		X			Diario de campo, excusas justificadas autocontrol de asistencia
	Actividades de recuperación			X		Plan de mejoramiento, planeador, talleres de refuerzo
	Apoyo pedagógico para	X				Solo se cuenta con algunas orientaciones psicológicas en las brigadas de salud, por parte del

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	estudiantes con dificultades de aprendizaje					hospital o de la secretaria local de salud.
	Seguimiento a los egresados		X			Comunicación a través de correo electrónico, celular y contactos personales.
	TOTAL	1	3	2	0	
TOTAL PROCESO		4	9	6	0	
		21 %	47. 3%	31. 5%	0%	

ÁREA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula			X		Libro de matriculas, facturas, publicación del proceso de matriculas.
	Archivo académico			X		Libro de calificaciones, facturas, seguimiento académico, portafolios de los estudiantes, diario pedagógico, actas de consejo académico
	Boletines de calificaciones			X		Archivos y facturas
	TOTAL	0	0	3	0	
Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento de la planta física			X		Fotos, facturas, planta física, convites ,contratos
	Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física			X		Convites, obras construidas, contratos, aéreas de tecnologías, concursos con los estudiante y educadores, conformación de comités con los padres de familia (estanques, escalas, puente, entre otros)
	Seguimiento al uso de los espacios			X		Manual de funcionamiento de cada dependencia. Registro fotográfico.
	Adquisición de los recursos para el aprendizaje			x		Plan de compras. Actas y acuerdos. del consejo directivo Facturas, convenio para el manejo de los fondos de servicio educativos, registro fotográfico

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Suministros y dotación		x			Material didáctico, material bibliográfico. Material deportivo. Equipos de oficina. Registro fotográfico.
	Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje		x			Plan de compras. Actas. Acuerdos. Facturas, correos electrónicos, actas, historial. Evidencias fotográficas.
	Seguridad y protección		x			En un 70% del tiempo los educadores permanecen en las instalaciones de la institución, se cuenta con la colaboración de la comunidad para el cuidado de los espacios y proyectos pedagógicos productivos
	TOTAL	0	3	4	0	
Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología)	x				Solo se cuenta con servicio de restaurante escolar, espacio físico, dotación, manipuladora de los alimentos .reglamento de funcionamiento,
	Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales	x				Solo se cuenta con la participación y compromiso de los educadores.
	TOTAL	2	0	0	0	
Talento humano	Perfiles			x		Socialización del los perfiles, exposición de Carteles.
	Inducción		X			Reconocimiento de los espacios y dependencias, socialización del Manual de convivencia y de funciones.

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Formación y capacitación		X			Plan de socialización de las capacitaciones, ejecución de proyectos, Carpetas, material biográfico folletos.
	Asignación académica		X			Perfil de los docentes, Manual de funciones, actas. horarios de clase,
	Pertinencia del personal vinculado		X			Decretos de vinculación o contratación, perfil del docente, Actas, carpetas, hojas de vida.
	Evaluación del desempeño			x		Carpetas, seguimiento permanente, registro de observación de clase, compromisos docentes Directivo docente
	Estímulos			x		Cuadro de honor, divulgaciones, actas, jornadas de salud mental, convivencias, integraciones, jornadas culturales, recreativas y deportivas.
	Apoyo a la investigación	X				A través de las clases.
	Convivencia y manejo de conflictos			x		Manual de convivencia, actas, observadores, seguimiento disciplinario, diálogos, reuniones,
	Bienestar del talento humano			x		Ambientes escolares agradables, jornadas recreativas.
	TOTAL	1	4	5	0	
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)			x		Acuerdos, actas, convenios.
	Contabilidad		x			Libro de registros contables

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Ingresos y gastos		x			Libro de registros contables
	Control fiscal			x		Libros de contabilidad, informes entregados a las autoridades comunitarias.
	TOTAL	0	2	2	0	
TOTAL PROCESO		3	9	14	0	
		11 %	33. 3%	51. 8%	0%	

ÁREA: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad.			x		Registro de matriculas. Hoja de vida de estudiantes en su mayoría de nivel cero, uno, y dos, estudiantes en zonas de conflicto.
	Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos	x				No existen grupos étnicos.
	Necesidades y expectativas de los estudiantes		x			.Manejo de las TICS, Talleres con el SENA Y el comité de cafeteros.
	Proyectos de vida	x				Charlas de orientación del proyecto de vida
	TOTAL		2	1	1	0
Proyección a la comunidad	Escuela familiar			X		Actas de escuela de padres, convivencias, integración padres e hijos, eventos culturales con las familias, convites, participación en los órganos de apoyo reuniones, organización de comités de trabajo.
	Oferta de servicios a la comunidad			X		Servicio educativo de preescolar a once, servicio de cómputo e internet, escuela de padres, taller de artesanías, espacios recreativos

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
	Uso de la planta física y de los medios			X		Manual de funcionamiento de las dependencias, brigadas de salud, programas de otras instituciones.
	Servicio social estudiantil			X		Proyectos, fotos embellecimiento de los ambientes escolares
	TOTAL	0	0	4	0	
Participación y convivencia	Participación de los estudiantes			x		Actas, planes de trabajo, construcciones, fotos, muro de los sentimientos, programas del personero estudiantil (cuaderno).
	Asamblea y consejo de padres de familia			x		Actas, reuniones, fotos, mantenimiento de la planta física, lista de asistencia a los convites, a las reuniones, escuela de padres, actas de nombramiento de los grupos de apoyo, cronograma de actividades, plan operativo,
	Participación de las familias			x		Actas, reuniones, fotos, convivencias, convites, órganos de apoyo, eventos culturales.
	TOTAL	0	0	3	0	
Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos		X			Espacios delimitados y encerrados, mantenimiento de los ambientes escolares.
	Prevención de riesgos psicosociales		X			Videos de salud mental, conversatorios, talleres escuela de padres.
	Programas de seguridad		X			Charlas de sexualidad, del cuidado y protección de la salud y la vida.
	TOTAL	0	3	0	0	
TOTAL PROCESO		2	4	4	0	

PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				EVIDENCIAS
		1	2	3	4	
		14. 2%	28. 5%	28. 5%	0%	

4.3. PROCESO DE MARCO LÓGICO

Analizando los resultados anteriores se quiso profundizar aplicando la matriz de Vester a cada gestión. (VER ANEXOS). El problema de mayor relevancia en la gestión directiva.

- **GESTION DIRECTIVA**

- **PROBLEMAS DETECTADOS EN LA GESTIÓN DIRECTIVA**

1. Desarticulación de los proyectos, planes y programas curriculares con el horizonte institucional.
2. Incoherencia de las prácticas pedagógicas con los requerimientos de las pruebas de estado
3. Desarticulación del P.E.I. y el P.M.I.
4. Desmotivación por el aprendizaje
5. Desmotivación por la enseñanza.
6. Compromiso y seguimiento en la aplicación de normas y correctivos.
7. Compromiso en la aplicabilidad y cumplimiento de los criterios de evaluación.
8. Desconocimiento por la normatividad educativa.
9. Trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales.
10. Apropiación del horizonte institucional.

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA

	PROBLEMAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTALES
1	Desarticulación de los proyectos, planes y programas curriculares con el horizonte institucional.	X	2	2	3	2	2	3	3	3	3	23
2	Incoherencia de las prácticas pedagógicas con los requerimientos de las pruebas de estado	2	X	1	2	2	1	3	3	2	1	17
3	Desarticulación del P.E.I. y el PE.M	3	2	X	3	3	0	2	3	2	1	19
4	Desmotivación por el aprendizaje	2	2	2	X	3	0	3	3	1	2	18
5	Desmotivación por la enseñanza	3	2	3	3	X	2	3	3	3	2	22
6	Compromiso y seguimiento en la aplicación de normas y correctivos	0	1	0	0	2	X	3	0	2	3	11
7	Compromiso para la aplicabilidad y cumplimiento de los criterios de evaluación	2	3	2	3	3	3	X	2	2	2	22
8	Desconocimiento por la normatividad educativa	2	3	3	3	3	0	2	X	1	2	19
9	Trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales	3	2	2	1	3	2	2	1	X	2	18
10	Apropiación del horizonte institucional	3	1	1	2	2	3	2	2	2	X	18
TOTALES		20	18	16	20	22	13	23	20	16	20	

Grafico 4 Identificación de problemas de la gestión directiva

MATRIZ DE VESTER

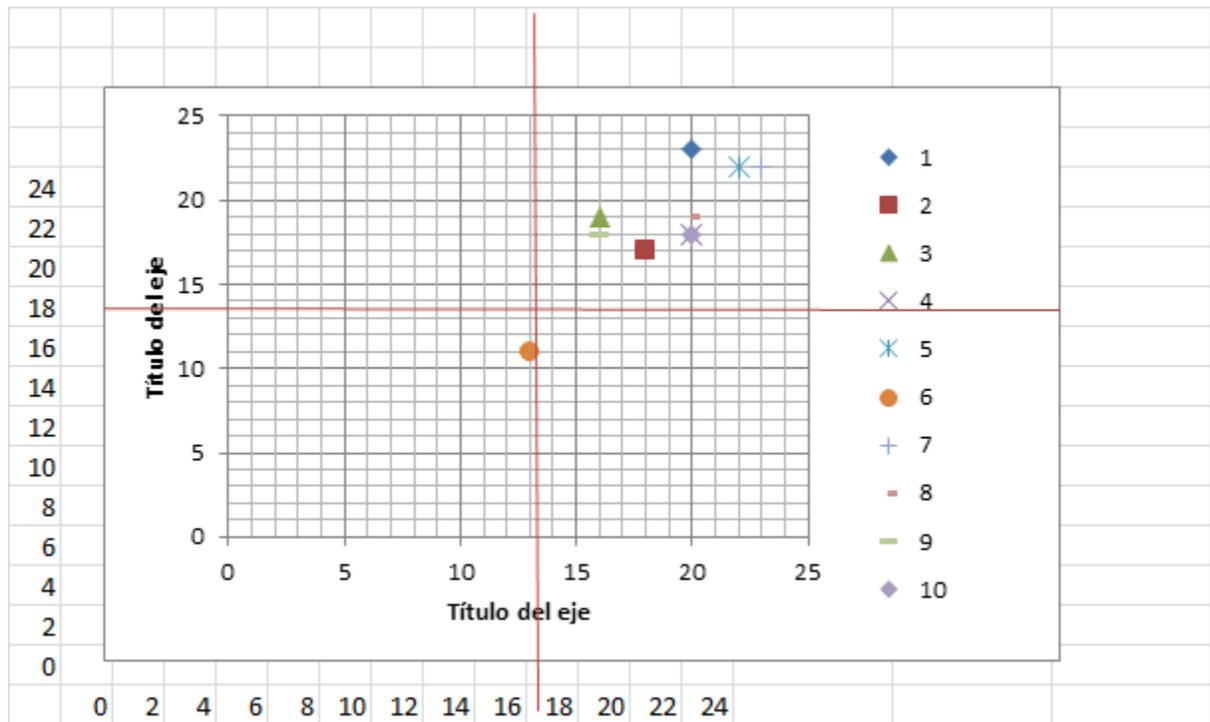
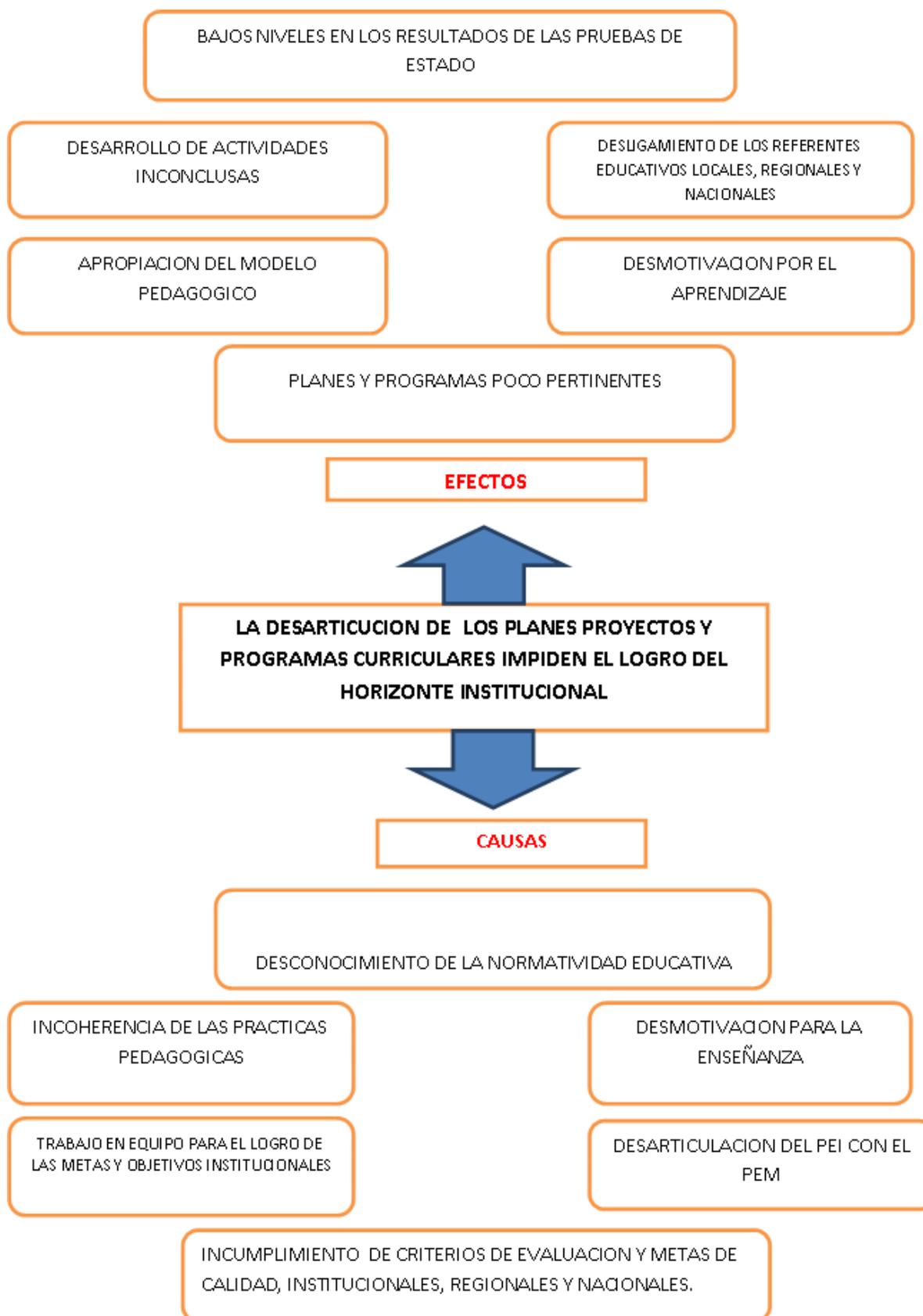
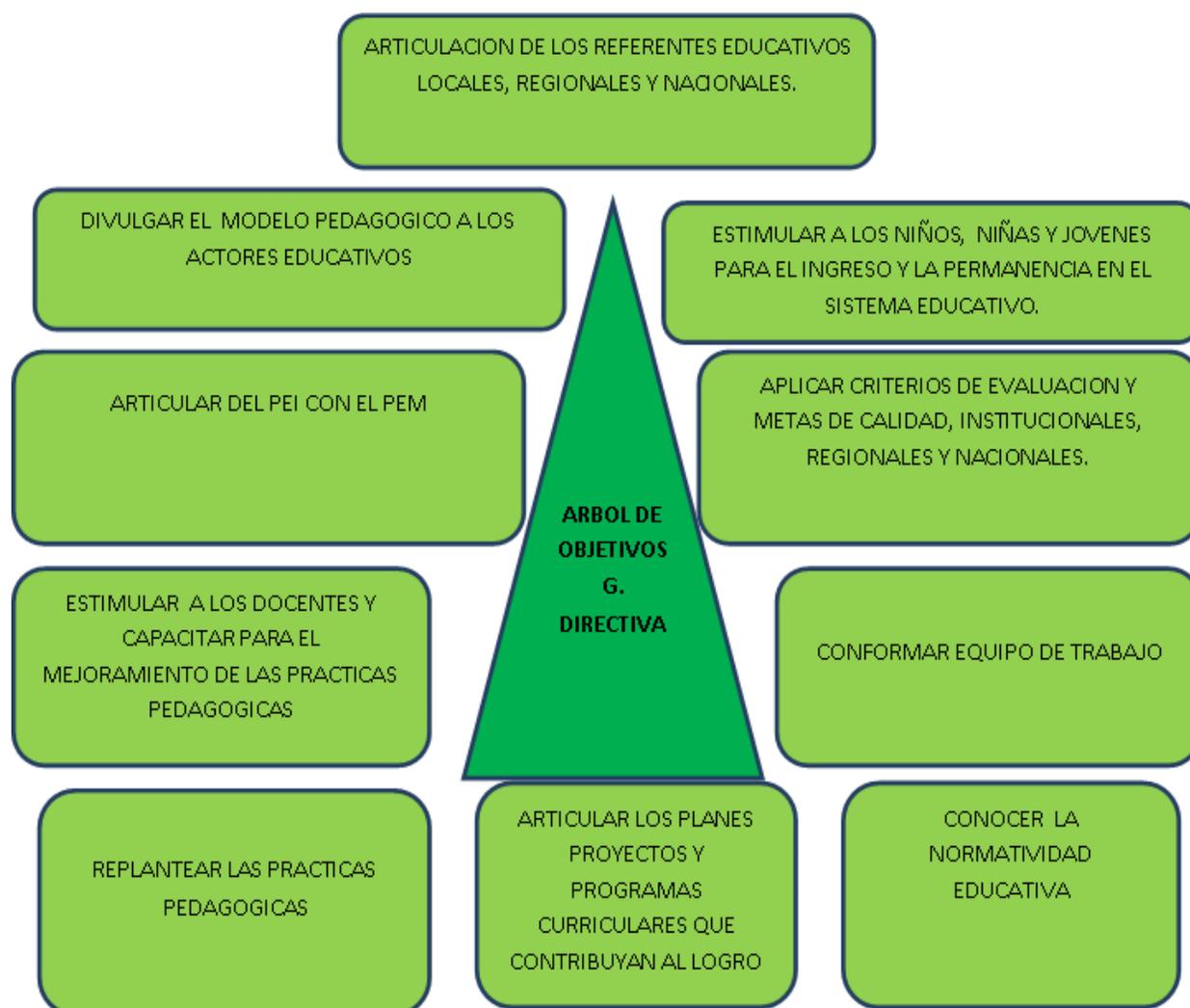


Grafico 5Matriz de Vester

ARBOL PROBLEMA GESTIÓN ACADÉMICA



ARBOL DE OBJETIVOS



5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

No existe en nuestra institución un funcionamiento eficaz y pertinente con respecto al PEI, sobre todo en las áreas de gestión que hacen referencia a los componentes del mismo (Directiva, académica, Administrativa financiera y comunitaria).

El PEI hace parte fundamental de la institución y como se menciona anteriormente es la carta de navegación de la misma; por tanto su articulación en los planes, programas y proyectos que la orientan no son funcionales a cabalidad; acarreando problemas financieros, comunitarios, y directivos lo que conlleva a formular objetivos no alcanzables afectando esto a la comunidad educativa de la Institución Educativa José Félix de Restrepo.

Debido a esta problemática es necesario que los componentes del PEI se trabajen con más responsabilidad y eficacia, que tanto los directivos, docentes y padres de familia tomen conciencia de que son estas áreas de gestión las que dan el norte para que nuestra institución sea fructífera y eficaz en un futuro, que la formación de todos estos entes participativos debe ser con calidad y pertinencia, que el trabajo que se haga lo sientan y lo vivan con amor y sentido de pertenencia

Hay que tener algo muy claro, que el PEI refleja la identidad institucional y para que haya una educación con calidad todos debemos asumir nuestro rol con responsabilidad.

Buscamos que la institución alcance un nivel de formación satisfactorio frente a los componentes y para tal efecto debemos poner en práctica todas nuestras potencialidades y cambiar nuestro estilo de trabajo.

Debemos manejar la planeación, el seguimiento y la evaluación de nuestros procesos en las áreas de gestión antes mencionadas para que así lo que logre cada integrante de la institución tenga sentido y pertinencia y podamos cumplir a cabalidad con los objetivos y metas propuestas en nuestro PEI, todo esto bajo el liderazgo y apropiación del director y obviamente su equipo de trabajo.

5.2. PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo articular los procesos de las diferentes gestiones a nivel institucional para que orienten con pertinencia y eficacia las acciones educativas en la I.E.R. José Félix de Restrepo?

6. JUSTIFICACIÓN

Los establecimientos educativos han evolucionado, dejando de ser instituciones encasilladas en su contexto, para funcionar como organizaciones trascendentes y de carácter social. Esto significa que requieren nuevas formas de administración, para cumplir sus metas, desarrollar sus capacidades y articular sus procesos internos consolidando el PEI desde un clima organizacional y gerencial eficaz y pertinente a las necesidades de la comunidad.

La desarticulación de los procesos de las gestiones impide el logro del horizonte institucional causando efectos como planes, programas, y proyectos poco pertinentes, desapropiación del modelo pedagógico, desarrollo de actividades inconclusas, desligamiento de los referentes educativos locales, regionales y nacionales y los bajos niveles en las pruebas de estado.

Las causas probables de estos efectos han sido el desconocimiento y la aplicabilidad de la normatividad educativa, incoherencia de las prácticas curriculares con el modelo pedagógico, desmotivación para la enseñanza, individualidad en los equipos de trabajo, desarticulación del PEI con el PEM y el incumplimiento de criterios de evaluación y metas de calidad desde lo institucional hasta lo nacional.

La institución requiere de un proyecto de desarrollo que contribuya a la articulación de los procesos de las gestiones que componen el PEI y que permitan dar coherencia a las prácticas pedagógicas, motivar el proceso de enseñanza aprendizaje y el mejoramiento del clima organizacional teniendo claro criterios de evaluación y metas de calidad institucional desde la reorientación de un modelo de gerencia eficaz.

Se tendrá una comunidad educativa apropiada con alto sentido de pertenencia, conocedora de la vida institucional y participe de todos los procesos articulados en las gestiones educativas a través de los referentes normativos estipulados en la guía 34.

Se tendrán estudiantes proyectados a un futuro, con capacidad de producir, e interpretar sus propias realidades, internas y externas y de crear nuevos conocimientos con el cual se transforma a sí mismo y modifica el entorno y enfrentados sin temor a los retos que el nuevo milenio les exige.

7. OBJETIVOS

7.1. OBJETIVO GENERAL

- Articular la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria y administrativa financiera) en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo; teniendo en cuenta las políticas educativas nacionales, departamentales y locales.

7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado académico sobre la normatividad vigente que poseen los educadores y educadoras de la I.E.R. José Félix de Restrepo.
- Capacitar a la comunidad educativa sobre las políticas educativas vigentes.
- Establecer funciones claras a los diferentes agentes educativos que permitan tener fluidez desarrollando acciones en cada gestión o procesos.
- Fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo transformacional de la comunidad educativa.
- Implementar estrategias de mejoramiento institucional, permitiendo la articulación de los procesos de las diferentes gestiones alcanzando un mejor desarrollo institucional.

8. MARCO TEÓRICO

Las categorías que se abordaran en el proyecto son: Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la Formación Docente, Educación y Desarrollo, Gerencia Educativa, Gestión del Conocimiento, Liderazgo Transformacional, y Trabajo en Equipo.

8.1. LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES Y LA FORMACIÓN DE DOCENTES

OREALC-UNESCO, (Noviembre de 1995) ponencia presentada en el Seminario “*Nuevas formas de enseñar y de aprender*”, Santiago

- **El contexto normativo de los PEI en Colombia**

Sensible a las deficiencias en materia de calidad y equidad señaladas anteriormente y recogiendo la voluntad del constituyente, expresada en los artículos 73 y 77 de la Constitución del 91, la Ley General de Educación — ley 115 de 1994— concreta la autonomía escolar a la que aludían los citados artículos de la Carta Magna en los Proyectos Educativos Institucionales — PEI. Estos son concebidos como una estrategia para mejorar la calidad de la educación y lograr la formación integral del educando. Por su parte, el decreto 1860 de 1994, al reglamentar la ley anterior define que:

“Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un Proyecto Educativo Institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación, definidos por la Ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio”.

Este debe estar conformado por la misión, la visión, políticas, objetivos, metas, historia, costumbres y valores de la Institución. Como dice la Ministra Cecilia María Vélez White, (2008) en su carta; nuestro trabajo, en todas las instituciones, está centrado en los estudiantes y brindarle a cada uno de ellos la capacidad para responder como seres humanos y como ciudadanos a las nuevas demandas laborales, técnicas, tecnológicas y profesionales en los sectores políticos, social, científico, económicos entre otros.

“Nuestro punto de acción es fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales, de cualquier proceso de transformación educativa, y articular los niveles de preescolar, básica, media y educación superior, en torno de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de rectores, investigadores, maestros y maestras”.

Es por tal motivo y de vital importancia, darle la aplicabilidad pertinente y a tiempo a los componentes del PEI, ya que estos encierran todo el bagaje de la Institución, obteniendo con esto mejoras en todos los aspectos antes mencionados.

El PEI, el plan de mejoramiento y el plan de estudios, son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa. De esta forma la Institución tiene una carta de navegación, la cual debe ser conocida por todos para lograr los compromisos adquiridos; este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos, además del seguimiento y la evaluación permanente de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo o se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos y que ajustes se deben hacer.

Como es sabido el PEI, debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y financiera y Gestión de la Comunidad; siendo estos un conjunto de procesos y componentes que deben ir interrelacionados, evaluados periódicamente, con el fin de identificar los avances y las dificultades; para así establecer acciones que permitan solucionar las debilidades

y vigorizar las fortalezas. Como se expresa en GUÍA PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, (2008)

“La entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 permitió, bajo los principios de la democracia y del estado social de derecho, afianzar el proceso de descentralización. Así, se dieron las bases para el desarrollo regional y local y para que los servicios sociales (educación y salud, principalmente) fueran ejecutados localmente, garantizando mayor cobertura, calidad y eficiencia, menores costos y la participación activa de los ciudadanos.

Bajo este mismo espíritu, la ley de Competencias y Recursos de 1993 y la ley General de Educación de 1994, establecieron el nuevo marco institucional del sector, el cual fue refrendado por la Ley 715 de 2001. De esa manera, el Ministerio de Educación Nacional pasó a definir los grandes lineamientos de política del sector, así como a ejercer la vigilancia del mismo.

Por su parte, los establecimientos educativos adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional – PEI, así como para definir el plan de estudios, los métodos pedagógicos, la manera de organizar su trabajo y hasta la forma de evaluar. También se constituyó el gobierno escolar, que funciona a través de diferentes organismos en los que están representados todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que garantiza la participación democrática en las decisiones institucionales. (pág. 13 - 14)

Esto permite el posicionamiento de los establecimientos educativos como espacios donde se materializa la educación pertinente y de calidad para todos, a través de proyectos concretos, definidos y concertados por toda la comunidad educativa.

El PEI debe ser construido con un horizonte Institucional que contemple la atención a la diversidad de la población. Por lo tanto, este es un punto crucial que

debe ser abordado en el proceso de mejoramiento. El liderazgo de los gerentes y sus equipos, además de la construcción de canales de comunicación apropiados, son esenciales para consolidar la identidad institucional, de manera que todos los integrantes de la comunidad educativa puedan trabajar en un proyecto común, fruto de la concertación y el consenso alrededor del propósito de garantizar la mejor educación para todos los estudiantes, sin importar sus orígenes, ni sus condiciones sociales, económicas y culturales.

El uso responsable de la autonomía permite a los establecimientos brindar una educación de calidad a través de procesos formativos pertinentes y diferenciados, que logren que todos sus estudiantes aprendan, como base de la equidad y la justicia social. Este ejercicio de autonomía debe ser complementado con una apropiada rendición de cuentas acerca de los logros obtenidos.

La autonomía escolar y la integración institucional traen consigo la necesidad de organizar muy bien las actividades, de manera que se cumplan todos los objetivos y las metas establecidas. Por ello, la planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas básicas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto común. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o director y su equipo; una buena comunicación facilita la construcción de estrategias comunes para enfrentar los problemas que afectan a la institución. Además, fortalece el aprendizaje individual y colectivo.

Como sabemos las funciones del gerente educativo son las de dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que reciban capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo.

Hoy más que nunca los gerentes exitosos son los gerentes de proyectos.

La dirección exitosa de proyectos y de contingentes de trabajo es el campo de capacitación en liderazgo para los gerentes de hoy en día. Entre los requisitos

distintos se cuentan ser efectivo trabajando a través de funciones y disciplinas, poder enfocar la atención de las personas hacia una meta común, mantener una presencia aunque se esté ausente y ser capaz de encontrar un equilibrio entre flexibilidad y planificación. Cada gerente de éxito será un líder de Equipo de proyecto /Contingente de trabajo, independientemente de su título convencional, de su nivel o de la descripción de sus funciones.

Presentación en el panel sobre reformas educativas en América Latina en el XX Congreso de la CIEC Santiago de Chile Enero 8-14 de 2004. Versión ampliada de mi ponencia presentada al Seminario de Maestros Gestores, Medellín, Colombia, 4 y 5 de diciembre de 2003, y de mi artículo “Remedios que enferman”, publicado por Le Monde Diplomatique, edición Latinoamericana, agosto de 2003

- **Leyendo las Políticas Educativas de la Globalización**

Sueños de cambio

La década del noventa se caracterizó por un optimismo educativo cimentado sobre tres hechos: las necesidades de la globalización centradas en el conocimiento, la modernización de los aparatos educativos para dar respuesta a los cambiantes tiempos, y la profesionalización docente, que anunciaba la mayoría de edad de la pedagogía. Miremos rápidamente estos tres aspectos que configuran la educación en esta nueva década perdida.

1. La retórica globalizada. Desde el famoso documento “una nación en riesgo” preparado por una comisión de expertos en los Estados Unidos de América, en los primeros años de la década de los ‘80, se fue regando a nivel mundial la consigna de adecuar los sistemas educativos al mundo que llegaba, centrado en la tecnología y el conocimiento. Se habló de la doble pobreza, el nacer en condiciones socio-económicas deficitarias y el ir a una escuela de mala calidad. Nos llenamos de documentos internacionales que preconizaban el cambio.

2. La refundación educativa. El planteamiento estaba hecho, se necesitaba la acción, para ello era necesario reestructurar los “caducos sistemas educativos”, de tal manera que dieran respuesta a la turgencia de un mundo que cambiaba a velocidades descomunales, guiado por un conocimiento que se modificaba, produciendo un cambio tecnológico permanente. Se crearon dos instrumentos para estas nuevas Leyes de Educación en el continente. Se conforma el “Proyecto Principal para las reformas Educativas en América Latina y el Caribe” PREALC y la década del noventa sorprende a los países del mundo y a los que conformamos América Latina, cambiando los sistemas educativos con asesoría del Banco Mundial. Se dice que fueron 117 nuevas Leyes de Educación en el mundo entre el '80 y la década del '90. Era el auge de las reformas educativas.

3. La Profesionalización Docente. Creada nueva nave y fijado nuevo rumbo, se necesitaba otro conductor, aparece la configuración de un profesional, con su saber específico, la pedagogía, que acompañaría el saber disciplinario de este nuevo profesional requerido por las nuevas maneras de la educación de este tiempo. Doble saber (pedagógico y disciplinario), que construía una especificidad de formación, mucho más compleja que el de otras disciplinas, del viejo maestro del pasado se pasaba a un profesional. Para esto era necesario construir procesos de formación específica para tener los maestros de calidad que exigía esa escuela de calidad requerida por los nuevos tiempos.

Esas tres tareas construyeron un optimismo educativo, que en los noventa generó una movilización entorno a la educación a lo largo y ancho del mundo, y que se reflejó en nuestro medio en un amplio debate y la generación de los grupos más variados que buscaron influir sobre estos cambios. La sociedad se colocó a la tarea de modernizar la educación, convirtiendo a ésta en uno de los instrumentos básicos del cambio de la sociedad. Todos a coro

*repetíamos enfrentando el utopismo educativo: Marco Raúl Mejía J. Políticas Educativas, pdf, págs. (1-2), UPROCO. UCM“**La educación sola no cambia la sociedad, pero si la educación no cambia, no cambiará la sociedad**”, este lema se fue convirtiendo en norte de muchas personas a lo largo y ancho del mundo.(Marco Raúl Mejía J.)*

Teniendo en cuenta lo que nos dice este aparte, nuestra Institución quiere hacer un alto en el camino y hacer parte de esta modernización educativa y que mejor manera que ser instrumentos de cambio en esta sociedad tan globalizada como está la de este siglo XXI, ya sabemos que la educación sola no cambia, que como directivos y docentes, debemos aportar desde nuestra labor un cambio radical en nuestro Centros Educativos.

Coloquemos la consigna de Jomtien “educación para todos”, para que demos un vuelco total a la carta de navegación nuestra, como es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), siendo replicada ésta, hoy en día, con “Antioquia la más educada”; para lograr esto, la educación debe ser tripartita, (estudiante, padre de familia y docentes), por tal motivo queremos articular todos los planes, programas y proyectos, en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo, con la colaboración de todos los entes participantes en este proceso educativo, con el fin de hacer una educación pertinente y acorde a lo que el nuevo milenio nos está pidiendo en estos momentos, y claro está con equidad, coherencia y eficacia.

8.2. EDUCACIÓN Y DESARROLLO

Un mundo globalizado exige revisar continuamente en qué medida la educación ofrece una formación pertinente en una sociedad cada vez más demandante, de modo que las personas puedan desarrollar sus potencialidades con éxito, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y, a la vez, contribuir a elevar la competitividad y prosperidad nacional.

La Revolución Educativa promueve la formación de generaciones capaces de actuar de manera competente, creativa, productiva e innovadora, desde una perspectiva de desarrollo sostenible local, regional, nacional y global. Por eso el Ministerio de Educación ha escogido el 2009 como el año de la pertinencia, de la educación para la innovación y la competitividad, buscando suscitar una reflexión sobre cómo enfrentar acertadamente estos retos.

La pertinencia de la educación está vinculada al lugar que ocupa la formación en la sociedad, dado que la educación básica se considera como un derecho humano; de hecho está relacionada al espacio social donde integran los conocimientos adquiridos buscando la adaptabilidad de los sistemas educativos a las nuevas demandas de la economía en el mundo de la globalización capitalista.

La cobertura y la pertinencia requieren de condiciones efectivas para el acceso real e integral al conocimiento, la ciencia, la tecnología y la cultura., aunque tienen acceso los alumnos a algunos libros y computadores, carece de laboratorios, implementos deportivos, dotación de materiales y textos actualizados.

La **I.E.R. JOSE FELIX DE RESTREPO**, basa su misión en la formación de alumnos íntegros. Para ello, el modelo pedagógico que asume facilita los procesos de enseñanza - aprendizaje; integrar la teoría, la práctica y la vida de la institución al contexto social; potenciar en el estudiante la autonomía, la creatividad, las habilidades de pensamiento, la construcción de su propio conocimiento y su compromiso con la sociedad. En otras palabras tiene como característica principal la educabilidad. Promoviendo la ampliación de la cobertura con calidad en educación como un modelo contextualizado a las características y expectativas del medio rural.

Para ser consecuente con su concepción curricular, se ha adoptado principios del modelo pedagógico constructivista, que busca desarrollar las estructuras cognitivas del alumno, donde el profesor es guía y orientador, pero es el estudiante quien construye su propio proceso de conocimiento con creatividad y autonomía; lo que se da siempre sobre una base conceptual previa. Este modelo está centrado en la evolución del conocimiento y hace énfasis en que el alumno ascienda a niveles

superiores en su construcción. El modelo constructivista abarca todos los componentes: humano, social, científico y cultural.

El enfoque pedagógico institucional está basado en el fortalecimiento de los procesos cognitivos y valores sociales de los estudiantes, pretendiendo el desarrollo de su autonomía, conciencia crítica y diferentes competencias (básicas, generales, ciudadanas y laborales).

La propuesta pedagógica de la **I.E.R. JOSE FELIX DE RESTREPO**, se apoya en la estrategia Escuela Nueva, Pos primaria y la Media Rural que busca formar personas en principios y valores con gran capacidad de liderazgo; utilizando recursos en forma equitativa para determinar una mejor calidad de vida; formar personas partiendo del conocimiento de los valores, las facultades humanas, el desarrollo progresivo de la ciencia encaminado al progreso económico y social. El docente es un facilitador del aprendizaje del niño, a la vez que éste último aporta sus saberes y valores con sus maestros, siguiendo una relación de trabajo colaborativo. La dialéctica estará en la creación de ambientes y experiencias de desarrollos, según su etapa evolutiva con énfasis en el trabajo productivo, el acervo cultural y social, basado en procesos de formación continua y permanente, integrando elementos de esfuerzos afianzamiento y nivelación de la cognición, mediante actividades teórico-prácticas.

Es necesario el mejoramiento de las condiciones laborales del docente, que es un factor que puede incidir en la calidad de la educación. Además de la necesidad de la profesionalización del docente en sus aspectos académicos, pedagógicos, económicos, culturales y laborales. Y tener en cuenta la dotación de elementos necesarios para enriquecer los procesos.

Por último los valores morales y espirituales, establecen las reglas sociales para generar una armonía en la convivencia de una comunidad. Por esta razón, es importante reconocer las acciones de las personas, para poder entender mejor su comportamiento y ubicar las falencias individuales y colectivas y así poder

corregirlas, mejorando el nivel de vida y conseguir la paz tan anhelada en nuestra sociedad.

Cuando se habla de educación, sabemos que como proceso no tiene edad, ni un lugar exclusivo, somos seres que aprendemos desde el mismo momento en que somos concebidos hasta la muerte; solo que los escenarios van cambiando, el primero es el hogar, pasamos luego a la escuela donde hay una relación entre el docente, discente y lo más gratificante el conocimiento que es el resultado de la relación entre un sujeto cognoscente y un objeto cognoscible ya que como sabemos la educación es una práctica social de la formación humana.

John Dewey (1859-1952), Corrientes Pedagógicas

“Nuestro modelo pedagógico es “Escuela Nueva”; como decía John Dewey, el interés principal de la educación es el niño, por lo tanto el punto de partida de ella, debe estar dado por los intereses de los estudiantes por sus fuerzas interiores” (pág.7)

JACQUES Delors, “La educación encierra un tesoro”, informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, Capítulo 4, segunda parte: “En nuestra institución se tiene muy en cuenta las cuatro finalidades de la educación; el ser, el saber, el saber hacer, convivir con los demás. Fortaleciendo así los intereses de estos mismos frente al conocimiento.”(pág 34)

En el siglo XXI la educación en Colombia proyecta una renovación educativa y el uso de las TIC en la educación, las cuales son las siguientes: Dotar y mantener en todas las instituciones y centros educativos una infraestructura tecnológica informática y de conectividad, con criterios de calidad y equidad, para apoyar procesos pedagógicos y de gestión es una de las prioridades en este tema, así como fortalecer procesos pedagógicos que reconozcan la transversalidad curricular del uso de las TIC, apoyándose en la investigación pedagógica.

Se plantea la necesidad de fortalecer los procesos lectores y escritores como condición para el desarrollo humano, la erradicación del analfabetismo, la

participación social y ciudadana y el manejo de los elementos tecnológicos que ofrece el entorno.

Es importante resaltar el proceso de cualificación en la formación docente, en particular en uso y apropiación de las TIC y la importancia de fortalecer los planes de estudio que respondan a las necesidades específicas de las comunidades a las cuales pertenecen los estudiantes.

Otro aspecto importante, tiene que ver con la implementación de estrategias didácticas activas que faciliten el aprendizaje autónomo, colaborativo y el pensamiento crítico y creativo mediante el uso de las TIC y la utilización de la segunda (lengua) y diseñar currículos colectivamente con base en la investigación que promueven la calidad de los procesos educativos y la permanencia de los estudiantes en el sistema.

Además de la creación de plataformas educativas para la sistematización de la información de los centros e instituciones educativas del país, permitiendo una amplia relación entre estudiantes y docentes.

Por último se expresa de manera reiterada la importancia de revisar el sistema de evaluación vigente y que contribuya al mejoramiento de los estándares de calidad.

Como lo plantea JAEGER, Werner. (1997) Paideia. Los Ideales de la Cultura Griega. Fondo de Cultura Económica. Santafé de Bogotá.

“Todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar la educación... La educación no es una propiedad individual, sino que pertenece, por su esencia, a la comunidad”.

En la propuesta de la educación liberadora, Freire propone el desarrollo de la conciencia crítica que permite a los sujetos discutir sobre la realidad social y encontrar las causas reales de la desigualdad y la opresión para asumir posiciones transformadoras que rechacen el conformismo que propugna la educación tradicional.

Es así como queremos hacer parte de la educación liberadora y ser agentes de cambio, queremos transformar el entorno, discutiendo sobre la realidad de la comunidad educativa en la cual estamos inmersos, no obstante el inconformismo con lo que estamos viviendo en la Institución, por tanto, tomamos las dificultades que tenemos como herramienta, para con el proyecto asumir posiciones transformadoras, llenas de metas y objetivos alcanzables, para así poder obtener esa, tan magnífica visión que proponemos alcanzar en un tiempo determinado.

Trayendo a colación lo que se dice sobre las organizaciones que aprenden:

Todos tenemos una tendencia natural a aprender, a buscar satisfacción y motivo de orgullo en el trabajo. Todos aspiramos conseguir los objetivos y que los logros sean reconocidos.

Delors (1996)

“Una organización que aprende es aquella que crea las condiciones para que sus miembros puedan aprender; aquella en que las personas a cualquier nivel, individual y colectivamente incrementan su capacidad para producir resultados y en la que ello les importe realmente. Una organización no se convierte de la noche a la mañana en una “organización que aprende” Las organizaciones al igual que las personas, no están aprendiendo constantemente. Cambian y se adaptan en función de los individuos que las componen y que las toman a su vez en respuesta a las presiones del exterior” (pág.17)

Cuando se elabora una autoevaluación Institucional, se está tratando de aprender de los errores y buscar la mejor forma de darle respuesta a estos, que la comunidad educativa de una manera individual y colectiva se apropie de su realidad y quiera su propio entorno, se personalice de sus debilidades y fortalezas y en el plan de mejoramiento produzca soluciones, coherentes y pertinentes, y sobre todo se

articulen todos los planes, proyectos y programas, claro está que serán valoradas por todos y sobre todo puestos en común, para tomar la mejor solución.

Como es sabido esto no se logra de la noche a la mañana, pero, debemos cambiar y adaptarnos a lo que se nos va presentando y nos van dirigiendo las normas vigentes y legales de la actualidad; sintiéndonos orgullosos de esta labor tan hermosa como lo es la docencia.

Si la finalidad de la educación es la formación de los sujetos y ésta formación responde a representaciones históricas de lo que debe ser el hombre y lo que debe ser la sociedad, puede afirmarse que el objeto sobre el cual trabaja la educación es la cultura.

Ser gerentes no es solo administrar una infraestructura, la parte económica, talento humano, un gerente educativo determina la formación de los estudiantes, encaminando a través de su gestión un modelo pedagógico, es decir constituye la formación del ser humano en su integralidad. Un gerente educativo es un pedagogo, Líder, motivador, dicho en otras palabras un “maestro”, transformador de su entorno educativo.

8.3. GERENCIA EDUCATIVA

- **LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA EDUCATIVA**

Escribir acerca de los desafíos que hoy en día deben enfrentar las instituciones educativas para transformar posiciones personales, realidades institucionales y culturales que se dan hoy en día y que se aceptan como forma de ser y de hacer las cosas en el país, en educación y en gerencia de las instituciones educativas, son el resultado de cierta sensibilidad personal y profesional, necesarias para pensar a cerca de hechos y realidades que puedan pasar inadvertidos para otros sin ningún significado en sus vidas, este puede ser producto de esa atmosfera intelectual en que nos permite dialogar acerca de múltiples realidades intelectuales, académica o científica.

El autor Luis Hernando Ramírez reyes; nos aclara que todo aquel que tenga funciones directivas a cualquier nivel de la educación, o en una organización, es más que un simple administrador de recursos varios, humanos, físicos, financieros o tecnológicos. Es en esencia un profesional por un decidido interés por el ser humano, por la verdad, la sabiduría, la cultura, la ciencia los ideales, la historia y por la sociedad en la cual vive.

Hoy en día para todo profesional en educación que ejerza el liderazgo debe entender los grandes desafíos que enfrenta día a día en la formación de nuestros niños y jóvenes de las nuevas generaciones, así como la transformación de un mundo que aunque dinámico, innovador y pleno de nuevos desarrollos científicos y sociales, no parece moverse en la dirección que muchos quisiéramos.

Hablar de gerencia es hablar de gerentes, es decir de personas concretas, que toman decisiones que afectan a los demás, positiva o negativamente y que en consecuencia, no actúa en un vacío social. La gerencia no es simplemente una idea de la organización o una simple práctica orientada al logro eficiente de resultados, a partir de unos objetivos previamente determinados. Pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre, es pensar en el otro como razón de ser de nuestro accionar. Así mismo es pensar en los retos a los cuales nos vemos enfrentados los educadores y directivos de la educación al aspirar que el otro cambie, pensando en las tareas para crear las condiciones institucionales y culturales para que nuestros estudiantes se formen integralmente como personas con la idea de transformar la sociedad y el mundo.

El primer desafío al cual nos vemos enfrentados es transformar nuestra sociedad.

Quien cree que transformar el país es algo que va más allá de las propias posibilidades institucionales, profesionales o personales olvida que todo profesional, tiene que causar algún tipo de impacto en su entorno familiar, social o profesional. En efecto todos de una de otra u otra manera transformamos la realidad, cuando

hacemos el trabajo con compromiso, dedicación y conscientes de lo que queremos lograr.

Para los docentes comprometidos el impacto transformador que realizamos día tras día con los niños y jóvenes son el futuro mismo del país que van a las aulas una y otra vez para seguirse capacitando y ser personas valiosas para la sociedad.

Con el potencial de transformación en cada niño, joven o adulto al que ayudamos a crecer, mediante la acción educativa gerencial, es un nuevo agente de transformación. Es decir, los educadores transformamos con la praxis profesional y transformamos mediante la transformación de los demás.

Pero la realidad que vivimos reta diariamente a expectativas y acciones diferentes. Pues la medida del verdadero éxito gerencial en educación y pedagogía está dada por el grado en que cambian los educandos y, con ellos la sociedad entera. Un país es producto de su propia educación. En Colombia hemos vivido con la convicción de que todo anda mal, por donde quiera que lo analicemos. Y esto lo confirmamos con los problemas que a diario vivimos en la sociedad, aunque también podríamos resaltar enormes virtudes y cualidades que tenemos como pueblo o como nación que nos distingue ante el mundo, a pesar de las contradicciones y crisis. Sin embargo no son ellos suficientes para darnos el impulso transformador que tanto necesitamos para forjarnos un futuro mejor, menos angustiante, más esperanzador y lleno de mayor prosperidad y bienestar individual y social.

La situación en que vivimos es consecuencia de nuestro accionar histórico, como resultado de ser seres inteligentes. Alvarado, (1964), pág 62 *“todo ser inteligente, por el hecho de serlo en sí, se enfrenta a un problema, el impulso natural no el de adaptarse al entorno para que se adapten a él o a ella a sus necesidades”*

Para concluir el desafío que debemos abocar quienes gerenciamos la educación es desarrollar en los educadores y educandos una profunda comprensión de la sociedad y del tiempo, para que desde allí y gracias a ello, podamos generar el compromiso, la creatividad y el liderazgo necesario para transformar el país sin espera que otros lo hagan.

El segundo desafío es hacer de la institución educativa organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprenden.

Este se enmarca en la llamada sociedad del conocimiento. Alavi, Myriam, y LeidnerDorothy (2002). "sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, Madrid España, Editorial Thompson."este se relaciona con la descripción el análisis, la comprensión y, de forma eventual, con el cambio del mundo que nos rodea. En ese contexto se considera como un activo no solo individual, sino también organizativo" (pág. 20)

También podríamos entender el conocimiento de naturaleza mental, por medio del cual el individuo es capaz de producir, interpretar sus propias realidades, internas y externas y de crear nuevos conocimientos, con el cual se transforma así mismo y se modifica el entorno.

En la sociedad del conocimiento el hombre ha tratado de crear nuevo conocimientos a partir de una nueva información derivada de su entorno o de sus propias elaboraciones mentales.

La manera como se transmite el conocimiento; de generación en generación, no ha cambiado durante siglos. De ahí que los gerentes educativos deben cambiar radicalmente sus presupuestos y valores administrativos, si quieren hacer de sus instituciones que aprenden y en última instancia, verdaderas instituciones del conocimiento. Esto implica una clara conciencia de volverse competitivo con una alta demanda accediendo a la educación en todos los niveles, no solo como promoción social, sino para lograr un mejor nivel de vida.

En esencia, el proceso por el cual se busca mejorar y aumentar la capacidad de los miembros de una organización para entender y Gerenciar la organización, de tal manera que puedan tomar decisiones que aumenten de manera continua la efectividad institucional es a través del aprendizaje organizacional que hoy en día es vital para todas las organizaciones, pues del él depende el cambio permanente.

Peter Senge (2004) considera que los directivos deben aplicar los principios propuestos por Jones

- *“Crear un entorno organizacional que permita experimentar, crear y explorar lo que le interese.*
- *Estimular a los miembros el gusto por la experimentación y el riesgo, buscando implementar mejores formas de aprender, implementar sus responsabilidades y cumplir con sus tareas.*
- *Promover la creatividad en equipo debe ser en la importancia de construir una visión compartida que guíe el accionar institucional.*
- *Dar la libertad para experimentar y ser creativos a través del sistema sistémico”.*(págs.237-238)

Además las organizaciones que aprenden crean las condiciones institucionales necesarias para mejorar sus procesos de manera continua y posibilitar sus acciones encaminadas al aprendizaje y acciones de nuevos conocimientos, poniendo en énfasis la capacidad creativa del ser humano en la potenciación óptima del talento humano definiendo así el que hacer de las instituciones educativas.

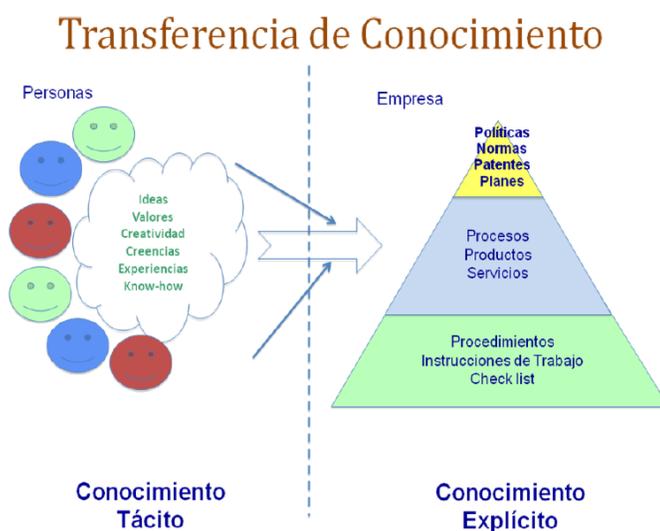
Finalmente actuar en consecuencia de los desafíos educativos no es tarea fácil, pero esto implica numerosos retos que debemos enfrentar simultáneamente de los cuales están condicionados por paradigmas y realidades sociales e institucionales como fomentar la dimensión intelectual en el trabajo; transformar los procesos de enseñanza aprendizaje y de formación de la personalidad, de la efectividad y de intelecto de los educandos, para esto es necesario la preparación profesional de los educadores.

8.4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es un hecho sin discusión que el conocimiento está “en las personas”; pero realmente lo que se requiere es que éste esté en la empresa. El conocimiento de las personas, a veces llamado por algunos autores “conocimiento tácito”, está en su interior, lo llevan con ellas y lo adquieren a través de diversos mecanismos:

creatividad, experiencia, creencias, inteligencia emocional, valores, intuición, knowhow.

Se requiere entonces, transformar ese conocimiento tácito, en “conocimiento explícito”, a través de procesos, planes, políticas, etc. En definitiva, el conocimiento de las personas debe transferirse a la empresa y quedar a disposición de ésta. Si la persona decide dejar la organización, se lleva con ella su conocimiento, pero éste queda también en la empresa.



Los conocimientos de las personas que se deben “transferir” a la empresa.

Los conocimientos de las personas que se deben “transferir” a la empresa. Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento tiene que ser un mecanismo continuo y tiene que ver fundamentalmente con los procesos de la comunicación y divulgación. Es un factor trascendental entonces, que las personas comprendan que es clave que entiendan lo que ellas saben, lo que otros en la organización necesitan saber y el porqué es necesario que este contenido sea compartido con el resto.

Mientras más crítico sea un trabajo para la empresa, más importante es que sea parte del proceso de Gestión del Conocimiento.

Diversos y destacados autores han tratado la idea descrita en el párrafo precedente. Un caso ejemplificado es el del premio Nobel de Economía, Joseph Stiglitz, para quien el conocimiento y su gestión son armas poderosísimas para crear sinergias dentro de un sistema. Si bien es cierto que Stiglitz aplica la idea en una base mucho más amplia, cual es la de crear los fundamentos de una economía basada en el conocimiento, es también indudable que este concepto puede asimilarse perfectamente a una organización empresarial.

Para Stiglitz, existen cuatro puntos básicos a saber:

- *Importancia del conocimiento como factor de crecimiento y progreso. Resulta clave educar a las personas en la idea de “aprender a aprender”. Las Universidades juegan un papel preponderante para que los profesionales entiendan a cabalidad este proceso.*
- *Desarrollo de procesos de apropiación social del conocimiento. El conocimiento se convierte así en un “bien público” (en el caso de la empresa en un “bien común”), disponible para todos los estamentos.*
- *Capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje. Se busca crear competencias en las personas que les permitan actuar de manera exitosa.*
- *Gestión estratégica del conocimiento, con el objetivo de orientar los esfuerzos para capturar y generar conocimiento.*

Deben destacarse dos puntos cruciales para llevar adelante el esquema propuesto. Por un lado, se debe reconocer que todo conocimiento es importante, pero también hay que estar conscientes de que la preocupación fundamental se centra en el conocimiento que crea valor para la organización, es decir, aquel que está referido a dominios, procesos, normativas, competencias, tecnología y planes, en un modelo de gestión plenamente integrado con las estrategias de la empresa.

Otro aspecto de no menor importancia dentro del esquema señalado, es la actitud de las personas ante esta nueva forma de mirar lo que “ellos saben”. Por una parte, resulta fundamental que cada uno de los involucrados en el proceso, y deben estar involucradas, si es posible, todas las personas, entienda que el conocimiento

que cada individuo tiene es de propiedad compartida. La empresa ha invertido en la capacitación formal o informal de la persona, y le ha confiado conocimientos para un desarrollo eficiente de su trabajo. En el caso de los conocimientos previos, estos seguramente fueron un factor determinante en la contratación.

Por otra parte, las personas deben estar seguras de que su propio desarrollo profesional, en parte importante definido por su “acumulación” de conocimiento, depende fundamentalmente del desarrollo de la empresa en su conjunto. Por lo que es fundamental que las personas estén siempre conscientes de una propiedad única del conocimiento, que es que el conocimiento no se acaba o disminuye cuando se transfiere o comparte! De ahí que pueda definirse la Gestión del Conocimiento como un proceso en que la gente se reúne para compartir experiencias, para aprender unos de otros y para trabajar más efectivamente en lograr sus metas y objetivos laborales y personales. En otras palabras, compartir conocimiento, crea una situación “gana – gana” al interior de la organización.

Teniendo en cuenta esto no podemos olvidar que debemos ser los mejores administradores del conocimiento, del recurso humano que tengamos a cargo nuestro, por eso, a pesar de que la administración sea una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en el correr de estas últimas siete décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos entre otros.

El profesional puede ser un ingeniero, un economista, un contador, un médico, etc., y necesita conocer profundamente su especialidad.

Pero en el momento en que es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, exactamente a partir de ese momento, él debe ser administrador. Necesita entonces dedicarse a una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad no le enseñó en momento alguno.

De ahí el carácter eminentemente universal de la Administración; teorías administrativas: Aportes tomados del texto de CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Tercera Edición, Edit. McGraw Hill, 1989.

“cada empresa necesita no de un administrador solamente, sino de un equipo de administradores en varios niveles y en las diversas áreas y funciones para llevar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa” (pág.2)

Teniendo en cuenta estos apartes, retomamos, el gerente debe ser muy hábil, en la forma de planificar, organizar, controlar y evaluar su trabajo, debemos desempeñar bien el rol como docentes o directivos, ser líderes y trabajar de la mejor manera, que es en equipo y con el recurso humano que tengamos alrededor; como es bien sabido el éxito de nuestras instituciones dependen de la eficiencia en el logro de los resultados mediante la coordinación de situaciones, procesos y recursos: físicos, humanos y financieros; para así poder generar desarrollo.

- **LIDERAR EL CAMBIO: EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

María Angelica Salazar, (Julio 2006) “El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden; doctorado en Gestión y Política Educativa?, Unirevista- vol 1, N°3

“Los estudios sobre liderazgo no constituyen una novedad en Europa y EEUU, ya que en los últimos años 60 contamos con investigaciones consistentes sobre el tema en diferentes ámbitos, tanto en el nuevo marco de las organizaciones comerciales y económicas como en las empresas de servicio,

ya sean en el ámbito de la salud, educativas u otras. Desde las primeras investigaciones sobre liderazgo allá por los años 30 y hasta los tiempos actuales ha pasado mucho tiempo y ha variado enormemente el contexto en que se mueven las organizaciones. En el ámbito educativo estamos en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas tendencias educativas. La sociedad cada vez demanda centros eficaces, escuelas que respondan a las demandas y a las necesidades actuales de la sociedad” (pág.2)

Para determinar qué tipo de liderazgo es el más apropiado para una institución educativa es necesario tener en cuenta variables como:

- *“Nos encontramos con una nueva generación de alumnos, lo que Bill Gates denomina la generación “i” (información, internet) y donde Manuel (Castell, 1999) afirma que podemos encontrar estudiantes desinformados (sólo entiende imágenes) o también sobre informados (exceso de información sin selección y sin comprensión.) o informada (selecciona, ordena y comprende la información)*
- *Hay que rediseñar la educación. Pasar de la formación solo en conocimiento a la formación para vivir armónicamente en una sociedad.*
- *El poder está en el dominio y acceso a información: quien está informado y está a la par con la tecnología tienen el poder.*
- *Los materiales están cambiando de formato. De los cuadernos estamos pasando a los CD, al computador.*
- *Se está produciendo una gran diversificación de la población. Se está rompiendo fronteras culturales y lingüísticas.*
- *La movilidad real y virtual de los estudiantes. Los alumnos tienen nuevas maneras de acceder a las clases.*
- *La escuela debe ser más abierta*
- *Se ha producido un cambio de las etapas y edades de aprendizaje.*
- *Los contenidos van a ser más prácticos e interrelacionados. (págs.4-5-6)*

Teniendo como base estos desafíos los cuales enfrentamos como docentes y directores conllevan a la necesidad de buscar concepciones que den respuesta a las necesidades de los estudiantes y que puedan encontrar en las instituciones educativas bases sólidas para interactuar a la par con el mundo cambiante en el cual se desarrollan.

8.5. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- **¿MODELO PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS QUE APRENDEN?**

El liderazgo transformacional es una concepción empresarial que se ha adaptado al ámbito educativo, ya que sus características han dado pie para que las instituciones educativas reflexionen sobre su estilo de dirección, el clima organizacional, la forma como se administran los procesos internos y como se aprovechan los recursos externos. Por sus características de ser un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático; ha permitido gran evolución en las organizaciones educativas haciendo más efectivo los procesos desde el compromiso de los miembros hasta el logro de las metas institucionales en las diferentes gestiones de los proyectos educativos institucionales. Lo que argumenta las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999) los cuales afirman que: “es uno de los liderazgos más idóneo para las organizaciones educativas que aprenden, ya que favorecen las metas más comunes y compartidas”. (pág.2)

Cuando una sociedad se desarrolla se hace más visible la necesidad de tener un liderazgo educativo que incida en los procesos que acontecen en las instituciones y que conduzca al desarrollo interno y que garantice la formación y el aprendizaje de los estudiantes.

Bolivar, (2000), señala:

“El aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo, son dependientes de la

emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales. En este sentido el aprendizaje organizativo es un medio para alcanzar una organización que aprende, una organización que es capaz de organizar su propio cambio. Para lograr esto se requiere un liderazgo entendido como un proceso de influencia y distinguiéndolo de otros términos de autoridad o poder.”(pág.1)

Es decir que una institución educativa donde el liderazgo transformacional se aplique tiene la capacidad de resolver sus dificultades internas y busca oportunidades para crecer pero no lo hace solo el gerente sino que todo el equipo de trabajo está interesado en el logro de metas y actuando de manera asertiva y no desde el momento; sino que todo proceso ya está visionado.

A través de las investigaciones realizadas por diversos académicos han llegado a conclusiones como: A medida que se investiga sobre liderazgo se ha dado más importancia a la gestión organizativa y a los procesos de enseñanza aprendizaje, dejando a un lado al líder como la cabeza central de la organización. Además que las instituciones actuales son muy frágiles en su administración; advirtiéndose que cada día se hace más necesario contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en las instituciones educativas. Según investigaciones realizadas se ha dejado entrever que en América Latina donde existen relaciones burocráticas y jerárquicas entre directivos y docentes, normas estrictas, órdenes tajantes e inasistencia de decisiones consensuadas; surgen además interrogantes como ¿el liderazgo transformacional es el modelo para organizaciones educativas que aprenden?

El liderazgo transformacional tiende a ir más allá de los modelos técnicos, jerárquicos y racionales; logrando enfatizar en las facetas culturales, morales y donde se considera al líder como el que articula la visión de una organización, comunicarla a los demás y lograr el compromiso de todos. Este debe caracterizarse por su esfuerzo en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y su actuar debe estar orientado a transformar creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores; influyendo en la cultura de la organización.

Bass manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- **Inspiración:** *Aumenta el optimismo y el entusiasmo.*
- **Carisma:** *como la capacidad de entusiasmar y de transmitir confianza y respeto.*
- **Consideración individualizada:** *(presta atención a cada miembro. Permite el acercamiento con cada miembro de la organización.)*
- **Estimulación intelectual:** *Utiliza la inteligencia, la racionalidad para la solución de problemas.*

Leithwood, (1994), hace un paralelo entre el liderazgo instructivo y el liderazgo transformacional donde afirma:

“El liderazgo instructivo era coherente con el movimiento de “eficacia escolar” donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien estrategias de compromiso y no limitarse a nivel de aula (cambia de primer orden) sino hacer cambios estructurales y organizativos (segundo orden) como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela” (pág6).

Señala en su apreciación la necesidad que tienen las organizaciones de pasar de una cultura donde sólo se reciben instrucciones a una organización que transforme y genere cambios en el contexto social y cultural de la sociedad.

Este liderazgo permite que el poder y la responsabilidad sean compartida entre el directivo y los docentes y a la vez involucre a la comunidad; no se pierde la preocupación por mejorar la calidad de la enseñanza sino que también todos los procesos giran alrededor de los valores, ya que estos son fundamentales para el logro de las metas.

Basseñala, que el liderazgo transformacional tiene efectos en el nivel de colaboración, en el aprendizaje organizacional, en el compromiso personal frente a las metas organizacionales y en la satisfacción tanto del gerente como del personal.

8.6. EL TRABAJO EN EQUIPO

POZNER Pilar, (2000), diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, TRABAJO EN EQUIPO elaborado por IPE BUENOS AIRES – UNESCO, Módulo 9, Pag. 5 (2000)

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto

Los grandes cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales hacen que el entorno de las organizaciones sea diferente cada día; ante esta realidad las instituciones tienen que adecuar sus estructuras y enfrentar este reto con gran altura.

En la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo ha comenzado un proceso de **Gestión Integral Hacia La Calidad**. Los medios básicos para hacer realidad dicha propuesta son: el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Se abordará el trabajo en equipo para la transformación de la institución, y basados en uno de los apartes del documento Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, TRABAJO EN EQUIPO elaborado por IPE BUENOS AIRES –UNESCO consideramos que el trabajo en equipo tiene que ser una herramienta o estrategia efectiva para cambiar un poco la actitud de las personas a colocar lo mejor de sí al servicio de los demás y construir de esta manera con todos los integrantes de la institución una nueva cultura. La problemática que se está viviendo hace necesario dominar el aprendizaje en equipo como una gran estrategia competitiva; este dominio será un paso significativo y efectivo para la transformación de la Institución Educativa. Si se habla de transformación es fundamental el cambio de actitud de las personas y en este caso el trabajo en equipo es un excelente vehículo para el aprendizaje individual y el desarrollo personal, haciendo que los miembros de los verdaderos equipos tengan confianza y dependan unos de otros. Los equipos serán la base en el desempeño de las organizaciones del futuro, jugarán un papel fundamental de "Cambios importantes", de mejoras sustanciales en la capacidad de desempeño organizacional e individual. Lo mejor de los equipos radica en que pueden contribuir al cambio actual y serán un gran medio para la transformación de las organizaciones y no un fin.

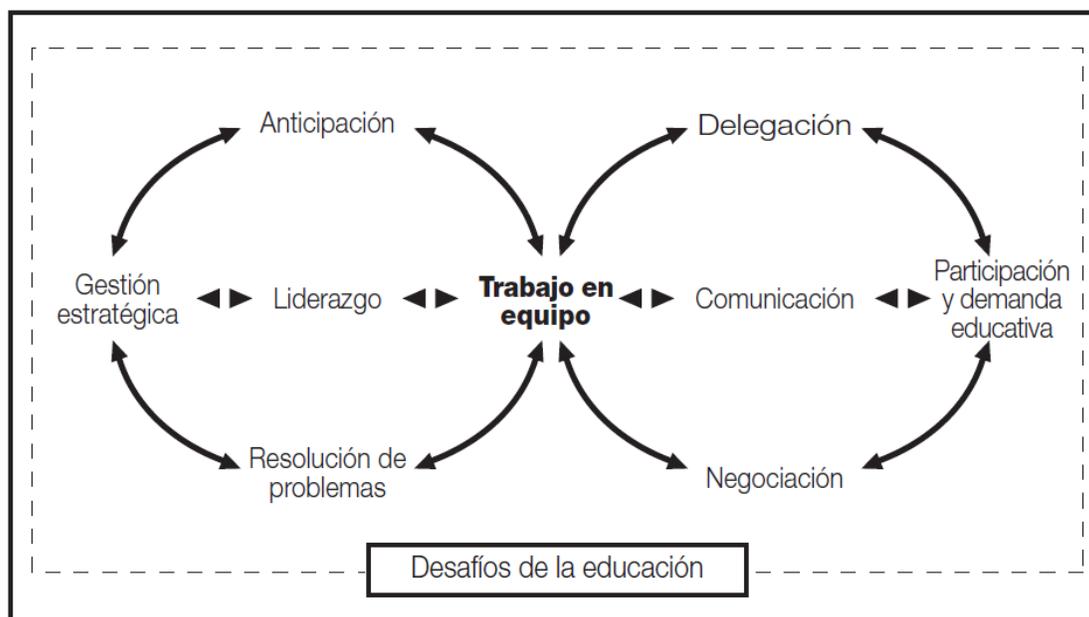


Gráfico 6 Desafíos de la Educación, Módulo 9 UNESCO 2000 Pág. 7

Esquema extraído del documento **Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, TRABAJO EN EQUIPO** elaborado por IPE BUENOS AIRES –UNESCO

Sin duda alguna la gestión de un gerente es la base primordial para el buen funcionamiento de una institución, en nuestro caso especial, en la institución Educativa José Félix de Restrepo se gerenciará partiendo de un buen liderazgo, un liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la comunidad educativa, desarrollando una estrategia racional para acercarnos más a dicha visión; al final el triunfo y los logros obtenidos en todos los procesos es gracias a los esfuerzos de cada uno de los integrantes. Todos los implicados en este proceso y como integrantes de un equipo sólido, somos los responsables de todo el trabajo operativo, y el rol de la gerente es guiarnos y diseñar la estructura de trabajo, nosotros realizaremos las funciones para que todo llegue a buen término, se nos reconocerá nuestro esfuerzo al respecto y esto dará fe de un buen liderazgo transformacional.

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

Se fomentará un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes del equipo, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.

La directiva de la Institución Educativa José Félix de Restrepo asumirá el papel de un dirigente con visión de trabajo en equipo en un clima en el que la comunicación sea fluida, sea de escuchar a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

(Blake, Mouton, & Allen), en su libro Cómo trabajar en equipo, estudian, dentro de ese método de trabajo, las dimensiones que contribuyen a desarrollar un equipo de excelencia. Los autores afirman que el trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso. Módulo 9, Pag. 11 UNESCO 2000.

Es claro que cuando se realiza un trabajo en equipo se obtiene mejores resultados que cuando se trabaja de forma aislada, a raíz de la problemática detectada en nuestra institución, la cual abordamos en la ejecución de este proyecto, optamos en primera instancia por el trabajo conjunto ya que genera una cantidad de ventajas que influyen de manera positiva en el logro de objetivos y por ende en la organización institucional.

Abordaremos la problemática desde esta perspectiva tomando provecho de las múltiples ventajas, algunas como:

- **Enriquecimiento en los conocimientos:** Desde la formación académica y profesional de cada uno de los docentes, aportaremos información y conceptos que fortalecerán el trabajo institucional.
- **Variedad de opiniones:** Aportaremos distintos puntos de vista a la hora de tomar decisiones fortaleciendo el trabajo.
- **Mayor eficacia:** Nos empeñaremos en que el equipo funcione y de esta manera lograremos mejores resultados.
- **Motivación:** Estaremos apropiados de lo que nos corresponde y con la satisfacción de pertenecer al equipo, aumentará la motivación hacia el trabajo y daremos mejores aportes y resultados.

- **Mayor participación:** Tomaremos decisiones con la participación de todo el equipo y esto tendrá una mayor aceptación.

Al intervenir nuestra problemática, abordando como estrategia el trabajo en equipo, implica también un cambio en nuestras prácticas y herramientas utilizadas con miras a lograr y concretar una transformación de nuestro sistema. La posibilidad de compartir un espacio de reunión, es una estrategia potente para propiciar un trabajo en colaboración y más eficaz.

9. PROYECTO DE INTERVENCION SOCIAL

- **GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

NOMBRE DEL PROYECTO: Diseñar un modelo de gestión transformacional.

- **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

Partiendo del análisis que se realizó a cada una de las gestiones se ha detectado que en la institución educativa José Félix de Restrepo no se ha definido un modelo de gestión con criterios claros que oriente el quehacer docente y directivo, visualizándose una desarticulación en el desarrollo de los planes, programas y proyectos a la vez esto ha generado discontinuidad en la ejecución de los procesos perjudicando el mejoramiento continuo al que se debe enfocar cada institución educativa.

Existen manejos administrativos no con las políticas gubernamentales, ni con el propósito actual de la globalidad, lo cual deja descontextualizada la institución frente a los retos del nuevo milenio.

- **OBJETIVO GENERAL**

Crear un modelo de gestión, que articule la gestión educativa, contribuyendo al mejoramiento continuo de la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Propiciar encuentros de formación sobre los modelos de gestión entre los miembros de la comunidad educativa.
- Crear herramientas que fortalezcan la aplicación de un modelo gestión acorde a las necesidades del contexto rural de la institución.

- Diseñar una propuesta de modelo gestión transformador con la comunidad educativa, permitiendo la participación y apropiación del mismo.

- **ACTIVIDADES QUE INTERVENDRAN EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

- Sensibilizar a los entes educativos sobre la importancia de construir conjuntamente un modelo gestión contextualizado.
- Abrir espacios de capacitación sobre los modelos gestión.
- Integración del microcentros para la creación del modelo gestión transformacional.
- Socialización a la comunidad educativa del modelo
- Adopción por parte del consejo directivo del modelo gestión.
- Evaluación y seguimiento al proceso.

9.1. MARCO TEORICO

- **ESTRATEGIA INVESTIGATIVA**

TIPO DE INVESTIGACION: Es más de corte hermenéutico puesto que aporta elementos de tipo cualitativo y cuantitativo, lo cual da una visión más amplia de lo que se hace, además porque aporta hacia las acciones mismas de lo que se hace enfocándose por la administración y la gestión de un ente educativo.

- **DISEÑO METODOLOGICO**

- **CATEGORIZACIÓN**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	¿Por qué?
Realidad Institucional	Población Sentir de los niños. Sentir de los Docentes. Sentir de los Padres y Madres de Familia. Visión Institucional	Es necesario saber que piensa la comunidad educativa para visualizar de manera acorde las necesidades institucionales como punto de partida para la intervención social.
Realidad de la Educación Rural.	Marco Legal Concepto de ruralidad Entorno sociocultural	Es básico conocer el soporte legal, de esta manera fundamentar bases teóricas dentro de la ley educativa con miras al mejoramiento de la problemática diagnosticada.
Gestión.	Modelos de desarrollo Modelos económicos Componentes de un modelo administrativo Modelos y enfoques administrativos.	Conociendo los modelos de desarrollo y los modelos para administrar podemos generar propuestas desde lo gerencial que permitan la concretización de un modelo gestión acorde a las necesidades institucionales.

9.2. MARCO REFERENCIAL

MODELO BUROCRATICO: Del cual más se habla es del burocrático, parece ser uno de los primeros en nacer para la administración de allí su mención.

El término de burocracia utilizado por **M.Weber**, responde a un concepto de tipo ideal que resume y sintetiza unas formas de acción social, específicas de las sociedades modernas, y que se basan en los principios de igualdad ante la ley, en la necesidad de una jerarquía normativa y en la relación con el mercado, como norma fundamental de los procesos de interacción social.

Los elementos características de la burocracia como sistema organizativo los sintetizamos en el siguiente cuadro:

Jerarquía y responsabilidad	Normativa escrita	Obediencia	Selección de Personal	Sistema de remuneraciones	Dedicación laboral completa
Sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores.	Regula las relaciones entre los miembros de la organización y las funciones de cada uno de éstos en relación con	Cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones recibidas de la autoridad.	Profesión que exige una serie de conocimientos específicos, que hay que demostrar a través de	La retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado.	El ejercicio de la Administración Pública exige exclusividad y no permite la participación en aquellas

	su status y especialización.		unas pruebas determinadas.		cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en colisión con los públicos.
--	------------------------------	--	----------------------------	--	---

Pero la concepción **Weberiana** resulta insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas modernas incluidas las instituciones educativas, debido a la rigidez de sus actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas, a las toma de decisiones vinculadas excesivamente al reglamento... Se trata de un sistema cerrado con dificultad de innovación y reacio a afrontar, con la rapidez necesaria, los cambios que se producen en los sistemas políticos y económicos de las sociedades, cualquiera que fuera esta.

MODELO DEMOCRATICO: La organización burocrática responde a un sistema de producción en masa, con un nivel tecnológico relativamente escaso, por lo que debido a los cambios socioeconómicos que ha experimentado la sociedad, su grado de respuesta y de eficiencia es reducido. El modelo burocrático, útil durante la fase de consolidación y expansión del sistema capitalista, resulta insuficiente en el actual contexto económico y social.

Nace entonces la necesidad de cambiar a un modelo que surge de la concepción de la democracia como tal, en el cual la mayoría decide teniendo en cuenta el bien común pero desmeritando la minoría que a veces no opina por la generalización de la regla. Modelo que se implemento a causa de los gobiernos que de democratizaban viendo en ella una resultante menos agresiva y menos opresora

contra los ciudadanos. Las empresas lo toman como modelo pero creo satisfacción en muchos y descontento en otros, y poco a poco fue abriéndose grietas que aunque pequeñas, se enfocaban hacia la producción.

MODELO PARTICIPATIVO: Escuchar a la minoría y ponerse de acuerdo con la mayoría es el postulado del modelo participativo, sin embargo esta opción no toma en cuenta las posiciones adecuadas de los que hablan y retoma las ideas como se vayan dando, es decir hay todavía un empirismo en la forma de decir las cosas y afecta de manera gradual una posición que no conviene para nada a la organización como tal se necesitan ideas, pero con bases conceptuales para el progreso de la misma.

MODELO TRANSFORMACIONAL: Su base es el líder, en el cual está el reflejo de todo un grupo, en donde se darán cambios sustanciales en los cuales recaerá el futuro de la empresa, sin embargo se corre el riesgo de que el líder se vuelva clientelista y solitario con sus ideas, y puede llegar a ser un solitario en los ideales de los individuos de la empresa, y como es el centro puede ser contraproducente sino pone en marcha planes para que sus compañeros busquen ideales comunes para todos y él les pueda redireccionar sus metas.

La falta de eficacia, que con frecuencia encontramos en el procedimiento administrativo, suele deberse a que las mismas técnicas y elementos utilizados resultan, en ocasiones, contraproducentes y provocan un efecto contrario al previsto. Bien debido a las circunstancias o bien al mismo contexto en el que la actividad se desarrolla, ya que con frecuencia no suele tener en cuenta las peculiaridades del mismo. Se quiere asegurar una respuesta de carácter general, objetivo e igual para todos.

La rigidez en la aplicación de la norma produce dificultades tanto en la organización como en las relaciones que ésta mantiene con sus administrados o comunidades educativas. Las reglas son esenciales para garantizar un trato igualitario e uniforme, evitando la intromisión de intereses y simpatías personales del funcionario, y pueden contribuir a aumentar la rapidez en la resolución de los

problemas y cuestiones planteadas. Pero una exagerada e inadecuada imposición de las mismas conduce a la inflexibilidad y rigidez, generando el efecto contrario al deseado, especialmente en aquellos casos en los que debido a su carácter insólito, no es posible la aplicación de la norma establecida. Pero esta falta de eficiencia, está también condicionada por una serie de factores estructurales:

- Los objetivos de las administraciones, son de carácter político, y en múltiples ocasiones no son de naturaleza económica, por lo que su prestación se hace a coste de los recursos físicos que consiga con entidades y que de alguna manera sirvan a la institución. Esto conduce necesariamente a la no rentabilidad armónica de los servicios que en lo educativo puede prestar.
- El sistema presupuestario de la mayoría de las instituciones tiene un carácter anual, lo que en ocasiones conduce a la irracionalidad en la utilización de los recursos y en la distribución del gasto; otras veces ni presupuesto se tiene y son desviados por Alcaldes y funcionarios males intencionados que no desarrollan proyectos en pro de las comunidades.
- El desarrollo de la política económica y social no depende, en muchas ocasiones, de las necesidades de los ciudadanos sino de las disponibilidades presupuestarias y su repercusión en las economías nacionales.

Pensar enfoques para vislumbrar un modelo puede ser en parte una posible solución al determinar el modelo para lo rural.

Los enfoques más representativos sobre las teorías de los estilos de liderazgo son hasta ahora:

a) Enfoque personal: Este fue propuesto inicialmente por **Lewin** y luego matizado por **Owens**. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: 1) Estilo autoritario o autocrático, 2) Estilo laissez faire o condescendiente, 3) Estilo

democrático o social integrado y Owens añade el 4) Estilo burocrático, y 5) Estilo carismático. Cada uno de estos estilos, puede elegir diferentes métodos para dirigir o influir en el grupo.

b) Enfoque gerencial: Propuesto con base en la Teoría X, Y de **Mc Gregor por Owens**. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: 1) Liderazgo de tarea o estructura, y 2) Liderazgo de mantenimiento. Estos estilos responde a los roles que tienden a seguir en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

c) Enfoque situacional: Planteado por **Hersey y Blanchard**. Analiza los estilos de liderazgo según la situación en que la dinámica de los subgrupos se desenvuelva dentro de un colectivo. Según esta demanda, se distinguen:

1) Un líder autocrático o carismático.

2) Democrático.

3) Burocrático y carismático.

Según este enfoque, no existe un liderazgo mejor ni peor. Ninguno es válido para todas las situaciones.

d) Enfoque participativo: Propuesto por **Robbins**. Este estilo de liderazgo se construye con base en la relación entre la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones. Este modelo señala la necesidad de fijar metas u objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas como a las relaciones y según la atención a estos aspectos, se produce el liderazgo que todo grupo desea y hace que sea participativo, con lo cual asume objetivos definidos y alcanzando metas comunes (Botello, 2001).

e) Enfoque transformador: Propuesto por **Bass**. Tiene como base en que el grupo debe reconocer al líder, por su manera de ser, por su visión de la vida, del mundo y de las personas donde se interrelaciona. Este liderazgo transformador

tiende siempre hacia una permanente readecuación y va en la búsqueda de impulsar el desarrollo de quienes se encuentran inmersos en la institución.

El camino es largo pero con todo lo visto creo que un modelo ecléctico puede ser funcional, sin embargo habrá que mirar como relacionamos todo esto de manera armónica y precisa.

9.3. MARCO CONCEPTUAL

Para el diseño del modelo de gestión se ha tenido como referencia el análisis de la UPROCO, donde nos plantean el estudio de las escuelas administrativas.

Las principales escuelas de la administración moderna se han reconocido por sus características y principios que han ayudado al fortalecimiento y desarrollo de las empresas u organizaciones, partiendo de teorías fundamentadas por distintos autores.

En cada una de las escuelas administrativas se plantean diferentes aspectos que han de ser indispensables para la organización y administración de las mismas, y que se han ido desarrollando en diferentes contextos respondiendo a las necesidades que día a día exige la sociedad en un mundo cambiante, y que partiendo de los resultados arrojados por la planificación de estas teorías ha permitido que el hombre se base en dichos principios para la organización y administración de sus propias empresas o busque otras alternativas que contribuyan al mejoramiento de las mismas. Esto demanda el surgimiento de nuevos sistemas más adecuados a las necesidades y exigencias de la sociedad.

La forma cómo han evolucionado las diferentes empresas en sus distintas épocas con sus debilidades y fortalezas han sido los gérmenes que han contribuido al mejoramiento de las futuras empresas. Aunque en las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y desafiante ante un mundo productivo y competente, habrá de ser cambiada por un sin número de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedad e incertidumbre, cada vez se enfrentaran a problemas o

situaciones que se deberán resolver, creando cambios más profundos en la sociedad.

Personalmente en la elaboración de este ensayo argumentare cuál de las teorías tendría en cuenta para aplicar en el desarrollo de un modelo administrativa en cualquier empresa u organización, y que principalmente podría ser aplicable en mi institución al considerarla también como una empresa productiva y competitiva.

De la escuela clásica de la administración científica, se hace necesario tener en cuenta el éxito productivo que depende del buen manejo del tiempo, los recursos, la eficacia y eficiencia del trabajador; considero que son elementos importantes para el desarrollo de la productividad, sin dejar de reconocer que al ser humano hay que darle mayor importancia y que es el recurso indispensable en cualquier tipo de organización.

Toda empresa debe ser eficiente en el desarrollo de su productividad a través de una buena organización como lo plantea Fayol; además se requiere de acordar tareas para lograr dicha eficiencia como lo propone Taylor. Para mi concepto retomaría esas tareas no como un quehacer sino, como unos objetivos o metas que alcanzar y que se puedan lograr a partir de los estímulos y la motivación personal.

Me ha parecido muy importante el enfoque humanístico, donde aparece la teoría de las relaciones humanas, por Elton Mayo y sus colaboradores Kurt Lewin, Jhon Dewey y Pareto. En esta teoría se da prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social en los aspectos psicológicos y sociológicos, donde se tenían en cuenta las características humanas para la ejecución de las tareas que exigían mediante la selección del personal, la orientación, los métodos de aprendizaje y de trabajo, el estudio de la personalidad del trabajador y administrador, la motivación y los incentivos de trabajo, el liderazgo, las comunicaciones y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Con esta teoría se corrige la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, se habla propiamente de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo.

De la escuela operativa o tradicional, es importante tener en cuenta que cualquier organización obliga a planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar mediante la definición clara del papel administrativo.

En la escuela empírica o casuística, aplica técnicas de administración mediante el estudio de experiencias. Concibe la institución como sistema abierto al medio con las oportunidades y alianzas que el contexto externo genera.

El enfoque de sistemas, la organización es un sistema donde interactúan otros subsistemas, “las áreas funcionales de la empresa” (computación, estadística) concibe las empresa como totalidades integradas donde todos los elementos están interrelacionados y son interdependientes contribuyendo al logro de los objetivos.

La escuela de la teoría de las decisiones, “maximización de utilidades”. “curvas de indiferencia”. “utilidad marginal”. Estudia las posibilidades variables que inciden en la conducta de quien toma indecisiones cuando se tiene incertidumbre.

En la escuela matemática o cuantitativa, la administración son enfocados al rendimiento y efectividad de la organización. Basa sus procesos en porcentajes e indicadores de rentabilidad y producto.

Organización por objetivos, Peter Druker, plantea la necesidad de fijar objetivos para controlar el avance en cada uno de los procesos organizacionales.

Desarrollo organizacional, tendencia humanizantede la administración proyecta la organización a un desarrollo integral y sistemático. El desarrollo organizacional pretende arle vida y aplicación práctica, con un enfoque de sistemas las relaciones humanas , a las teorías sobre motivación, a los enfoques sobre liderazgo y estilos de dirección a la administración por objetivos WarenBennis, lo define como una respuesta al cambio, una completa estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias actitudes y valores y estructura de las organizaciones en forma de que estas puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, mercadeo y retos así como el ritmo vertiginoso del mismo cambio.

Persigue el mejoramiento de la competencia interpersonal, la transferencia de valores el desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos, adecuarse a los Cambios permanentes generados en su interior y entorno.

Basada en los conocimientos adquiridos en cuanto a la gerenciación y administración podría partir de esas bases que nos plantean los distintos autores en cada una de sus teorías y escuelas administrativas para implementar, crear y desarrollar un modelo de gestión administrativo en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo de la vereda chontaduro del municipio de Ituango.

Un modelo de gestión que sea articulador, participativo e integral con una finalidad de transformación e innovación a través de la articulación de las practicas pedagógicas y la construcción de proyectos institucionales pedagógicos y productivos que conlleven a la comunidad educativa al fortalecimiento de sus conocimientos tanto académicos como laborales, que les permita ser competitivos en mundo que cada día arraiga y demanda nuevos cambios. Teniendo en cuenta que esto se puede lograr mediante la aplicación de acciones a seguir como la planificación articulada a la visión y misión institucional que contribuyan a la satisfacción de las necesidades e intereses de la comunidad y que a la vez estas acciones deben ser organizadas, dirigidas, controladas, coordinadas y evaluadas, con el fin de que todos los actores institucionales estén articulados para realizar procesos de transformación que mejoren, fortalezcan y desarrollen capacidades para lograr los objetivos. se requiere entonces articular los recursos que se disponen de modo de lograr lo que se desea y la forma como se realizan estas acciones o estrategias y los resultados que se lograran teniendo como objetivo cumplir con las metas institucionales y desarrollar habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo, entre otros.

La finalidad seria mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr los objetivos y cambiar las ineficiencias, necesidades, tener conciencia sobre las cosas que se realizan adecuadamente. Propiciar la eficiencia, así como crear estrategias novedosas, crear procesos para el logro de las metas institucionales.

Este modelo de gestión, articulador, participativo e integral, partiría del desarrollo organizacional, administrativo, pedagógico y comunitario.

En lo organizacional se tendría en cuenta la distribución de tareas, la división del trabajo, la comunicación, el uso del tiempo y los espacios.

En lo administrativo, la planificación de las estrategias, la consideración de los recursos humanos y financieros, el control de las acciones propicias y el manejo de la información.

En lo pedagógico los vínculos que los actores construyen con los modelos pedagógicos, las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, los criterios de evaluación y las teorías de la enseñanza.

En lo comunitario todas las actividades que promuevan la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y elaboración de las mismas, en las perspectivas culturales, demandas, exigencias y los problemas que reciben de su entorno.

La articulación de todos estos procesos ayuda a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

9.4. ENCUESTA

TRABAJO DE CARACTERIZACIÓN

OBJETIVO: Indagar sobre la formación académica de los integrantes de la comunidad educativa sobre el componente de Gestión Administrativa y Financiera, posibilitando la inclusión de una propuesta de modelo de gestión.

PREGUNTAS

CRITERIO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

1. La dirección es activa, consigue recursos físicos, financieros y convenios con diferentes instituciones y hace muy buen uso de ellos en función del plan institucional?

SI: NO: NO SE:

2. La Institución Educativa tiene definidos procesos administrativos que conduzcan al buen desarrollo de las labores?

SI: CUALES:_____NO: NO SE:

3. Los cambios en los procesos son conocidos y comprendidos por toda la comunidad educativa antes de implementarlos?

SI: NO: NO SE:

4. La Institución tiene definidos criterios para la aceptación y renovación de matrícula de los estudiantes?

SI: CUALES:_____NO: NO SE:

5. Existe un programa de inducción para los alumnos, docentes, personal directivo y administrativo?

SI: NO: NO SE:

6. La Institución tiene estrategias para disminuir el ausentismo y la deserción escolar?

SI: CUALES:_____NO: NO SE:

7. La Institución orienta estrategias para fomentar la permanencia y la retención escolar?

SI: CUALES:_____NO: NO SE:

8. La Institución promueve mecanismos para la prestación del servicio con calidad?

SI: COMO:_____NO: NO SE:

9. Promueve la Institución proyectos de investigación para ser desarrollado por los docentes?

SI: CUALES:_____ **NO: NO SE:**

10. Tiene la Institución indicadores para establecer y medir los niveles de calidad?

SI: CUALES:_____ **NO: NO SE**

CRITERIO: EVALUACIÓN DOCENTE, DIRECTIVOS, DOCENTES E INSITUCIÓN.

11. Tiene presente la Institución, los resultados de la evaluación del personal docentes, como insumo para otorgar reconocimientos y estímulos?

SI: NO: NO SE:

12. Existen mecanismo en la Institución para mejorar e innovar en el desempeño docente?

SI: CUALES:_____ **NO: NO SE:**

13. Existen mecanismo en la Institución para mejorar e innovar en desempeño del Directivo Docente?

SI: CUALES:_____ **NO: NO SE:**

14. Se utilizan los resultados de la evaluación institucional, para el mejoramiento de la calidad?

SI: COMO:_____ **NO: NO SE:**

ENCUESTADO

(A):_____

ANALISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA

ENCUESTADOS	CRITERIO	PREGUNTA	SI	N O	NO SE	PORCENTAJES
70	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1	70			100
		2		8	62	11-89
		3		8	62	11-89
		4	8		62	11-89
		5		8	62	11-89
		6		8	62	11-89
		7	8		62	11-89
		8	8		62	11-89
		9		8	62	11-89
		10		8	62	11-89
70	EVALUACION INSTITUCIONA L	11	70			100
		12	8		62	11-89
		13		8	62	11-89
		14	8		62	11-89

- **APORTES Y EVALUACION**

Con esta encuesta se noto que la visión más amplia es la de los ocho docentes de la Institución, el resto de encuestados que fueron padres, madres y alumnos no sabían en su gran mayoría sobre algunos procesos. Sin embargo los docentes fueron sinceros con su respuesta manifestando que de los anteriores procesos en su mayoría se realizan pero no hay ningún método escrito que avale la acción como tal.

Se requiere diseñar un proceso sistematizado de las acciones ejecutadas en la institución.

9.5. MARCO LEGAL

Nuestra ley colombiana en sus cimientos posee muy pocos componentes de los cuales un gestor pueda de alguna manera aferrarse para su labor, sin embargo hay articulados que pueden tomarse en cuenta para orientar un poco el trabajo administrativo aunque no de manera total.

Una de nuestras grandes herramientas es la Ley General de Educación o Ley 115, la cual muestra articulados que estandarizan la educación en el ejercicio pero no puntualizan en lo contextual de cada tipo de educación:

Título III, Capítulo IV, art. 64 a 67: Educación campesina y rural, sondea de alguna manera lo especial de este tipo de educación y explicita de alguna manera el contexto de ella profundizando un poco en su contexto y aplicación dentro de la rural como alternativa.

Título IV, Capítulo I, art. 73: Menciona el P.E.I. como base para una formación integral del alumno y lograr la participación de la comunidad en su desarrollo y aplicación en el ámbito de lo general, sin embargo no identifica bases para lo urbano o rural.

Título IV, Capítulo III, art. 85 a 89: Organización administrativa del servicio educativo, un título llamativo pero no es lo que parece, se pensaría en primera instancia que allí encontraríamos una base legal de modelo administrativo pero no es así; este artículo solo menciona jornadas, calendarios, y reconocimientos de títulos por parte del gobierno nacional, además de nombrar el manual de convivencia como construcción colectiva de la comunidad sobre sus normas internas.

Título VI, Capítulo V, art. 126 a 132: Hace alusión a un tipo de profesional como director o rector de instituciones, sin embargo lo hace de manera general dejando de lado otros aspectos que deben ser tenidos en cuenta para ello. También la manera como debe actuar ante anomalías en la forma de manejar el personal a su cargo y su debido proceso.

Título VII, Capítulos I y II, art. 138 a 145: Definición y características de los establecimientos educativos, pero aquí no se encuentran pautas para inclinarse por un modelo en específico, sin embargo hace énfasis en los estamentos del gobierno escolar como piedras fundamentales en los procesos de gestión de las instituciones.

- **MATRIZ MARCO LOGICO**

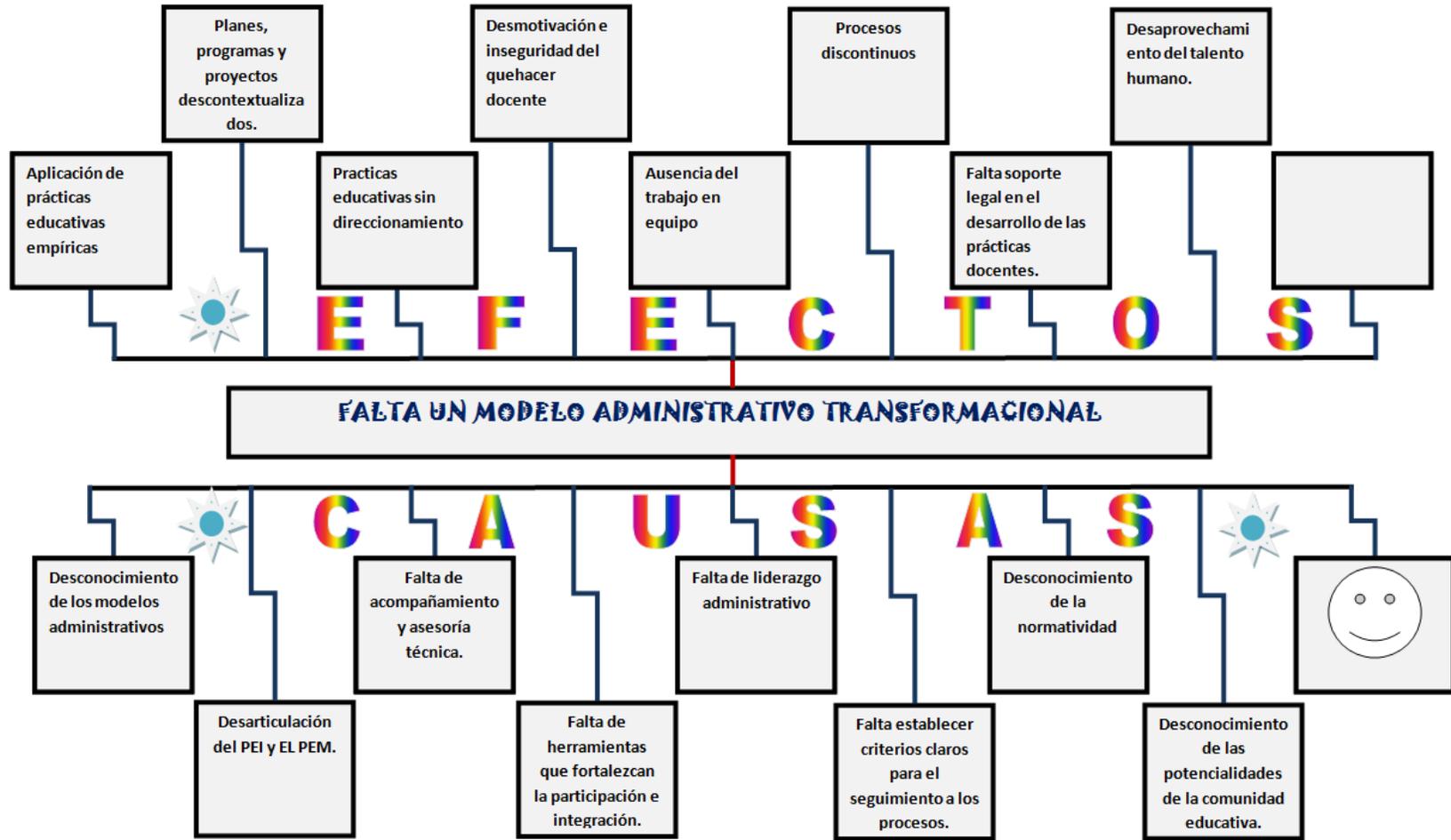
	RESUMEN NARRATIVO	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
F I N A L I D A D	Definición del modelo de gestión de la I.E.R. JOSE FELIX DE RESTREPO	Al terminar de ejecutar el Proyecto la institución contará con el modelo de gestión definido en un 100%	Actas Reuniones Aprobación Consejo Directivo PEI	La comunidad educativa actúa de acuerdo al modelo de gestión. Aplicado.

P R O P O S I T O S	Creación de un modelo de gestión, transformador, participativo e integral que contribuya al mejoramiento continuo de la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo	El 70% de la comunidad se involucra en la construcción del modelo de gestión.	Conversatorios Reuniones Mesas de trabajo	La comunidad se empodera y muestra interés por la construcción del modelo administrativo de la institución.
R E S U L T A D O S	Modelo de gestión definido acorde con la realidad institucional	Al finalizar el proyecto el modelo de gestión será aplicado en un 100%	Encuestas Entrevistas Actas PEI	Los procesos se desarrollan teniendo como referencia el modelo administrativo de la institución.
A C T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Análisis del estado del modelo de gestión de la institución. ❖ Capacitación sobre modelos administrativos para directivos y docentes. ❖ Conformación de equipos de trabajo. ❖ Elaboración y aplicación de instrumentos para 	El 100% de las actividades Se realizarán en el tiempo estipulado en el proyecto.	Registro fotográficos. y audiovisuales Actas PEI	El modelo de gestión se aplica con eficacia y se ve reflejado en el mejoramiento de los procesos educativos y en avance del nivel de calidad de la

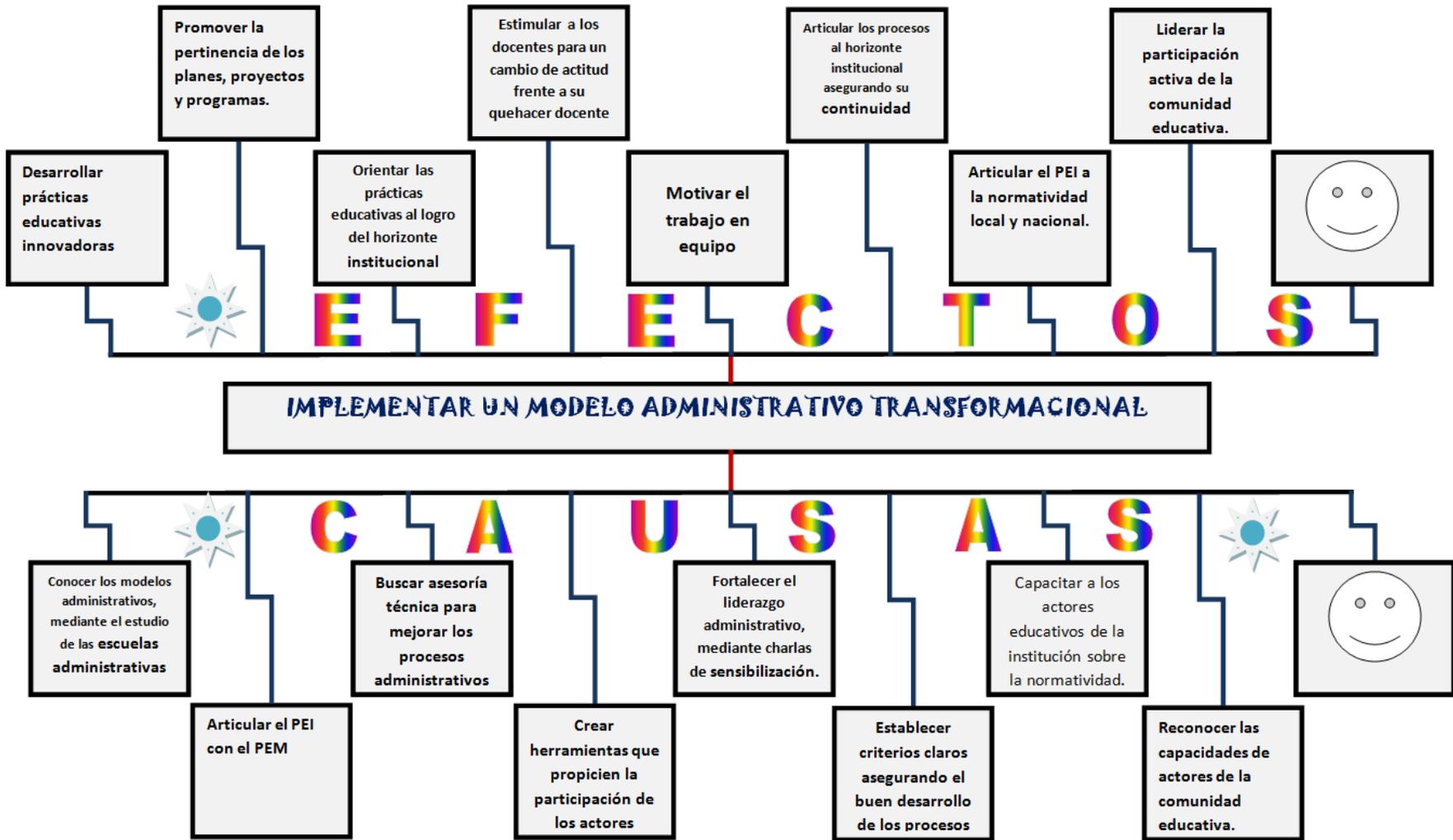
	<p>recoger información.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Diseño de una propuesta de modelo administrativo pertinente y contextualizada.❖ Socialización y ajustes de la propuesta del modelo administrativo institucional.❖ Elaboración de criterios de seguimiento y evaluación.			institución.
--	---	--	--	--------------

ARBOL DE PROBLEMAS Y DE OBJETIVOS PROYECTO DE INTERVENCION

Árbol de problemas



Árbol de objetivos



9.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES QUE INTERVENDRAN EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INTERVENCION

- Análisis del estado del modelo de gestión de la institución.
- Capacitación sobre modelos administrativos para directivos y docentes.
- Conformación de equipos de trabajo.
- Elaboración y aplicación de instrumentos para recoger información.
- Diseño de una propuesta de modelo de gestión pertinente y contextualizada.
- Socialización y ajustes de la propuesta del modelo de gestión transformador institucional.
- Elaboración de criterios de seguimiento y evaluación.

• ETAPAS Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO

ACTIVIDADES/FECHAS	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
❖ Sensibilizar a los entes educativos sobre la importancia de construir conjuntamente la necesidad de un modelo de gestión contextualizado.	1 2				

❖ Capacitación sobre modelos administrativos para directivos y docentes	15 16				
❖ Conformación de equipos de trabajo.	15				
❖ Elaboración y aplicación de instrumentos para recoger información.	22				
❖ Diseño de una propuesta de modelo de gestión pertinente y contextualizada.	29 30				
Socialización de la propuesta del modelo de gestión institucional		5 6 12 19 26			
Socialización y ajustes de la propuesta del modelo de gestión institucional.			21 22		
Elaboración de criterios				4	

de seguimiento y evaluación.				5	
Aplicación del modelo de gestión.					4

- **IMPACTO DEL PROYECTO**

- Reconocimiento institucional como una organización que aprende y en mejoramiento continuo.
- Transformar y reconocer las estrategias administrativas de la institución.
- Incentivar la participación y liderazgo de los actores educativos
- Mejorar la calidad de la educación en todos los niveles.
- Subir el puntaje en la evaluación institucional
- Subir los niveles de calidad en las pruebas de estado.
- Sistematizar los procesos administrativos como base para el análisis comparativo enrutando el mejoramiento continuo.

- **POBLACION BENEFICIADA**

Con la ejecución del proyecto se pretende fortalecer los procesos académicos de formación y administrativos de niños y niñas grado preescolar y básico primario, adolescentes y jóvenes de la básica secundaria y media rural, en general la comunidad educativa de la vereda Chontaduro del municipio de Ituango.

- **RECURSOS Y FINANCIACION**

La financiación del proyecto se hará con recursos propios del Sistema General de Participación.

Se destinara de un presupuesto aproximado de \$300.000. Para la compra de material didáctico y refrigerios.

- **TABLA DE RECURSOS**

HUMANOS	TECNOLOGICOS	INSTITUCIONALES	FINANCIEROS	LOGISTICOS
Directora Docentes Estudiantes Padres de familia Consejo directivo, académico Asesores universitarios Director de núcleo Secretario de educación	Computadores Tablero digital Cámara Video ven USB DVD Internet UPROCO CD	Universidad Secretaria de educación I.E.R. José Félix de Restrepo.	Sistema General de Participación.	Tablero Tizas Salones Carteles

- **CONCLUSIONES**

- Hay aplicabilidad de estrategias administrativas con falla en algunos aspectos, pero las entrevistas y los aportes de los miembros de la comunidad educativa serán tomados en cuenta para hacer una revisión bibliográfica y apuntar a un modelo acorde con sus intereses comunes, según también sus ideales.
- Si hay legalidad frente a lo administrativo pero no se sabe interpretar, lo cual dificulta un poco el actuar de una nueva propuesta, así podríamos decir que terminaremos creando un nuevo modelo en lo administrativo transformacional.

- Se requiere la asimilación de los procesos para retroalimentar continuamente el desarrollo de los mismos y no perder de vista la integralidad del ejercicio como tal.

- En una institución es esencial tener definido el modelo administrativo para facilitar las orientaciones de los procesos educativos, además de ser un aporte de gran importancia para mantener un buen clima organizacional y un trabajo equipo fortalecido.

10. CUADRO RESUMEN DE MARCO LÓGICO

	RESUMEN NARRATIVO	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINALIDAD	Articulación de las gestiones educativas (directiva, comunitaria, académica, administrativa financiera) de la I. E. R. José Félix de Restrepo.	Al terminar el proyecto el 100% de las gestiones estarán articuladas.	PEI Actas Informes Observaciones	Trabajo en equipo fortalecido
PROPOSITOS	Comunidad educativa organizada con procesos educativos claros y articulados basados en la normatividad.	El 90% de los procesos de las gestiones educativas estarán articulados.	PEI Actas Reuniones	Clima organizacional pertinente Modelo de gestión bien fundamentado
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos educativos articulados y pertinentes. • Apropiación del horizonte institucional por parte de la comunidad educativa. • Generación de nuevas 	<p>Al finalizar el proyecto el 100% de las gestiones educativas estarán articuladas y a la par con las referencias nacionales, departamentales y locales.</p> <p>Al finalizar el proyecto el 70% de la comunidad</p>	Entrevistas Encuestas Reuniones Observación	La comunidad educativa esta interesada por mejorar su participación.

	<p>estrategias de enseñanza – aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajos consolidados. • Seguimientos oportunos y coherentes. • Mejoramiento de los niveles de calidad educativa. 	<p>educativa estarán involucrados y empoderados en el desarrollo de los procesos educativos</p>		
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>Revisión y análisis del Proyecto Educativo institucional.</p> <p>Capacitación de la comunidad educativa sobre las normas educativas vigentes.</p> <p>Aplicación de estrategias que involucren la comunidad educativa con miras al empoderamiento y a la importancia del</p>	<p>El 90% de las actividades propuestas se realizarán teniendo en cuenta el tiempo de ejecución del proyecto</p>	<p>Evidencias fotográficas, videos, actas,</p>	<p>La comunidad participa activamente.</p> <p>Se crean estrategias de sostenibilidad del proyecto.</p>

	<p>trabajo en equipo.</p> <p>Establecer criterios de seguimiento y evaluación de los procesos.</p> <p>Formación de mesas de estudio.</p> <p>Fortalecimiento de las estrategias pedagógicas.</p>			
--	---	--	--	--

11. CRONOGRAMA

11.1. ESPECIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS

META	ACTIVIDADES	TAREAS
En el primer semestre aplicar a los docentes de la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo una encuesta diagnóstica sobre el conocimiento de la guía 34.	Aplicar encuestas a los docentes de la institución sobre el conocimiento de la guía 34.	Diseño de la encuesta. Desarrollo de la encuesta Análisis y tabulación.
A finales del 2013 se aplica seis evaluaciones diagnósticas al PEI, de la I.E.R José Félix de Restrepo.	Análisis de la evaluación institucional. Para diagnosticar las dificultades más relevantes que se estén dando en el desarrollo de las gestiones académica, directiva, comunitaria y administrativa.	Socialización de los resultados de la evaluación institucional. Conformación de equipos para el trabajo de las gestiones. Recopilar evidencias de los avances del trabajo realizado en las gestiones.
El 80% de los docentes de la institución, en el primer trimestre del	Identificar los problemas más relevantes de cada una de las gestiones del	Diseñar el plan de mejoramiento. Diligenciamiento del

<p>tiempo previsto para la ejecución del proyecto, identificarán los problemas críticos aplicando la matriz de Vester.</p>	<p>PEI, a través de la aplicación de la matriz de Vester.</p>	<p>formato del seguimiento al plan de mejoramiento.</p>
<p>Identificar y dar a conocer a un 80% de la comunidad educativa los problemas críticos de la institución; en cuatro talleres pedagógicos desarrollados en el primer trimestre del desarrollo del proyecto.</p>	<p>Identificar las causas y efectos que se derivan de dichas situaciones críticas, mediante la elaboración de los arboles de problemas y de objetivos.</p>	<p>Elaborar árbol de problemas y de objetivos. Socializar causas y efectos de los problemas y las posibles soluciones. Desarrollo de talleres pedagógicos.</p>
<p>Trimestralmente realizar una actividad de integración con los padres, estudiantes y docentes de la institución para buscar estrategias de solución a los problemas diagnosticados.</p>	<p>Integración de padres de familia, docentes y estudiantes para socializar los problemas diagnosticados y discutir posibles soluciones.</p>	<p>Planear y ejecutar escuelas de padres. Desarrollar talleres pedagógicos a través de microcentros. Realizar actividades de conjunto con los estudiantes para el reconocimiento de situaciones problemas y posibles soluciones.</p>
<p>Al finalizar el 2013 el horizonte institucional de</p>	<p>Reestructurar el horizonte institucional dando</p>	<p>Lectura y análisis de la cartilla 34.</p>

<p>la institución educativa rural josefelix de Restrepo, será el eje articulador en un 90% de los demás componentes del PEI.</p>	<p>aplicabilidad a los requerimientos del MEN a través de la guía 34.</p> <p>Diseñar un proyecto de intervención social, que contribuya a la solución de la situación problema diagnosticada, a través del diseño de un modelo administrativo transformacional.</p>	<p>Rediseñar con la comunidad educativa la visión, misión, objetivos, metas, filosofía y perfiles institucionales.</p> <p>Construcción conjunta de un modelo administrativo que sea participativo e integral.</p>
<p>El 80% de la comunidad educativa comprometida con la gestión y liderazgo, a través de la ejecución del proyecto de intervención social.</p>	<p>fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo de la comunidad educativa</p>	<p>Aplicar encuestas evaluativas a padres de familia, docentes y estudiantes.</p> <p>Analizar los resultados de dichas encuestas.</p> <p>Recopilar evidencias de gestión.</p>
<p>El 80% de los integrantes de la comunidad educativa asumirá con propiedad las funciones asignadas para la intervención y mejoramiento de los procesos educativos.</p>	<p>Establecer funciones claras a los diferentes agentes educativos que permitan tener fluidez al desarrollar acciones en cada gestión o procesos.</p>	<p>Diseñar manual de funciones</p> <p>Socializar el PEI.</p> <p>Asignar tareas.</p>
<p>Para finales del 2013, la</p>	<p>Diseñar un programa de</p>	<p>Recopilar evidencias del</p>

<p>institución cuenta con programa de sistematización operante que refleje el desarrollo organizacional y gerencial de la institución.</p>	<p>sistematización interna que sirva de insumo para suministrar la información al sistema de calidad de la educación (SIGCE) del MEN</p>	<p>desarrollo de cada uno de los procesos ejecutados del proyecto. ¿Cómo articular los procesos de las diferentes gestiones a nivel institucional para que orienten con pertinencia y eficacia las acciones educativas en la I.E.R. José Félix de Restrepo?</p>
<p>El 90% de la comunidad educativa estará capacitada y comprometida con los retos educativos que plantea el PEM y diseñara acciones articuladoras dentro de su PEI que contribuyan al logro de la visión educativa municipal y demás planes y programas.</p>	<p>Consultar el plan educativo municipal (PEM) con miras de formular procesos de articulación con el PEI</p>	<p>Leer y analizar el PEM y socializarlo con la comunidad educativa.</p> <p>Buscar puntos de articulación entre el PEM y el PEI.</p>

11.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR

ACTIVIDAD	METODO	TECNICAS
Aplicar encuestas a los docentes de la institución sobre el conocimiento de la guía 34.	Individual y escrito	Socialización grupal
Análisis de la evaluación institucional. Para diagnosticar las dificultades más relevantes que se estén dando en el desarrollo de las gestiones académica, directiva, comunitaria y administrativa.	Participativo Grupal	Análisis de la situación institucional, a través de la evaluación como insumo para el diseño de un PMI contextualizado y pertinente.
Identificar los problemas más relevantes de cada una de las gestiones del PEI, a través de la aplicación de la matriz de Vester.	Taller pedagógico participativo	Trabajo en equipos, socialización presencial. Aplicación de matriz de Vester
Identificar las causas y efectos que se derivan de dichas situaciones	Análisis de graficas	Estudiogrupal

críticas, mediante la elaboración de los arboles de problemas y de objetivos.		
Integración de padres de familia, docentes y estudiantes para socializar los problemas diagnosticados y discutir posibles soluciones.	Carrusel	Escuela de padres, actividad de conjunto, microcentros.
Reestructurar el horizonte institucional dando aplicabilidad a los requerimientos del MEN a través de la guía 34. Diseñar un proyecto de intervención social, que contribuya a la solución de la situación problema diagnosticada, a través del diseño de un modelo administrativo transformacional.	Trabajocolectivo.	Mesas de estudio Consulta y socialización
Analizar la capacidad de gestión y liderazgo	Grupal, individual	Aplicación de encuestas

de la comunidad educativa		
Establecer funciones claras a los diferentes agentes educativos que permitan tener fluidez al desarrollar acciones en cada gestión o procesos.	Trabajo en equipo	Socialización de funciones
Diseñar un programa de sistematización interna que sirva de insumo para suministrar la información al sistema de calidad de la educación (SIGCE) del MEN	Trabajo en equipo	Sistematización.

11.3. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

TAREAS	FECHA DE INICIO	DURACION DIAS	FECHA DE FINALIZACION
Diseño de la encuesta.	10/10/2011	2	12/10/2011
Desarrollo de la encuesta	12/10/2011	1	13/10/2011
Análisis y tabulación.	17/10/2011	5	10/08/2123
Socialización de los resultados de la evaluación institucional.	23/10/2011	30	23/10/2011

Conformación de equipos para el trabajo de las gestiones.	11/01/2012	1	12/01/2012
Recopilar evidencias de los avances del trabajo realizado en las gestiones.	20/01/2012	2	22/01/2012
Diseñar el plan de mejoramiento.	13/02/2012	30	14/03/2012
Diligenciamiento del formato del seguimiento al plan de mejoramiento.	21/02/2012	3	24/02/2012
Elaborar árbol de problemas y de objetivos.	26/03/2012	4	30/03/2012
Socializar causas y efectos de los problemas y las posibles soluciones.	02/04/2012	2	04/04/2012
Desarrollo de talleres pedagógicos.	11/04/2012	1	12/04/2012
Planear y ejecutar escuelas de padres.	07/05/2012	15	22/05/2012
Desarrollar talleres pedagógicos a través de microcentros.	12/04/2012	2	14/04/2012
Realizar actividades de conjunto con los estudiantes para el reconocimiento de situaciones problemas y posibles soluciones.	11/07/2012	1	12/07/2012
Lectura y análisis de la cartilla 34.	10/07/2012	3	13/07/2012
Rediseñar con la comunidad educativa la visión, misión, objetivos, metas, filosofía y perfiles institucionales.	23/07/2012	20	12/08/2012
Aplicar encuestas evaluativas a padres de familia, docentes y estudiantes.	23/07/2012	1	24/07/2012
Analizar los resultados de dichas	31/07/2012	10	10/08/2012

encuestas.			
Recopilar evidencias de gestión.	20/02/2012	1	21/02/2012
Diseñar manual de funciones para los integrantes de cada gestión. Diseñar un proyecto de intervención social, que contribuya a la solución de la situación problema diagnosticada, a través del diseño de un modelo administrativo transformacional.	24/10/2012	10	03/11/2012
Socializar el PEI.	14/02/2013	15	01/03/2013
Asignar tareas, para la ejecución del proyecto de intervención social.	18/02/2013	1	19/02/2013
Recopilar evidencias del desarrollo de cada uno de los procesos ejecutados del proyecto de desarrollo. “¿Cómo articular los planes, proyectos y programas institucionales que orienten con pertinencia y eficacia las acciones educativas en la I.E. R. José Félix de Restrepo?”	14/11/2013	4	18/11/2013
Leer y analizar el PEM y socializarlo con la comunidad educativa.	13/07/2013	1	14/07/2013
Buscar puntos de articulación entre el PEM y el PEI.	24/08/2013	20	13/09/2013
evaluar el logro de los objetivos propuestos y metas alcanzadas	12/11/2013	5	17/11/2013

11.4. DIAGRAMA DE GANT

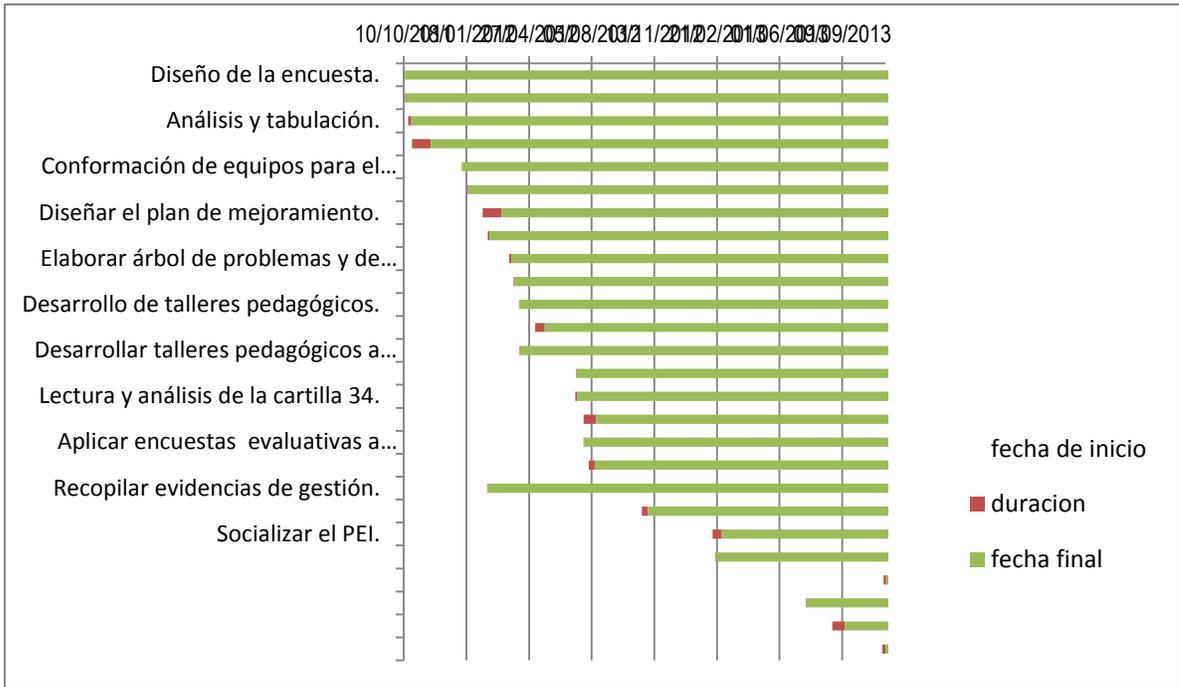


Grafico 7. Diagrama de Gant

12. PRESUPUESTOS - COSTOS Y FINANCIACIÓN

12.1. DETERMINACIÓN DE RECURSOS

El proyecto se ejecutará teniendo en cuenta el Archivo Institucional, de experiencias construidas anteriormente, en la búsqueda de un currículo o planes de estudio pertinentes para satisfacer las necesidades de los estudiantes y los desafíos del mundo actual. Se involucrará la comunidad en general, Consejo Directivo, Asociación de Padres de Familia, exalumnos, docentes y el Grupo Técnico de Educación (Secretaría de Educación, JUME y jefe de núcleo). Se dispone de algunos recursos de Gratuidad Educativa y aportes de la Administración Municipal y la Asociación de Padres de Familia.

Como recursos tecnológicos se cuenta con una sala de cómputo, archivo en medio magnético y el Sistema de Información y Gestión de la Calidad de la Educación (Sigse). El recurso crítico para la ejecución del proyecto es el humano a causa de la falta de tiempo y la falta de idoneidad dado que se cuenta con una comunidad en un gran porcentaje iletrada, un grupo técnico de educación y docentes con múltiples tareas.

12.2. COSTOS DE LA EJECUCIÓN Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación del proyecto se hará con los recursos de Gratuidad Educativa, se destinarán \$50.000 del rubro de material de enseñanza, \$150.000 del rubro de material y suministro, \$150.000 como aporte de la Asociación de Padres de Familia. El aporte del Municipio será de \$150.000 para un total de \$500.000.

13.INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tendrá una evaluación permanente, teniendo en cuenta la relevancia, pertinencia y viabilidad del mismo, en el manejo del manejo del mejoramiento de la calidad de la educación a través de la integración curricular que se pretende con la ejecución de éste se harán socializaciones con estudiantes, comunidad y docentes para analizar los logros, fortalezas y dificultades que se van presentando con el objetivo de solucionar las dificultades a su debido tiempo.

Se tendrán en cuenta los siguientes indicadores que se evaluarán cada trimestre.

INDICADOR	5	4	3	2	1
Consolidación de equipos de trabajo organizativos para la ejecución del proyecto de articulación de planes, programas y proyectos de la IER José Félix de Restrepo.					
Descripción de los avances, logros y calidad de los procesos que se han trabajado durante la primera etapa de la ejecución del proyecto.					
El cumplimiento de la capacitación sobre la normatividad educativa vigente.					
La generación de cambios positivos en la comunidad educativa.					
Desarrollo del trabajo en equipo en la construcción, articulación y desarrollo de los procesos de la gestión del PEI.					

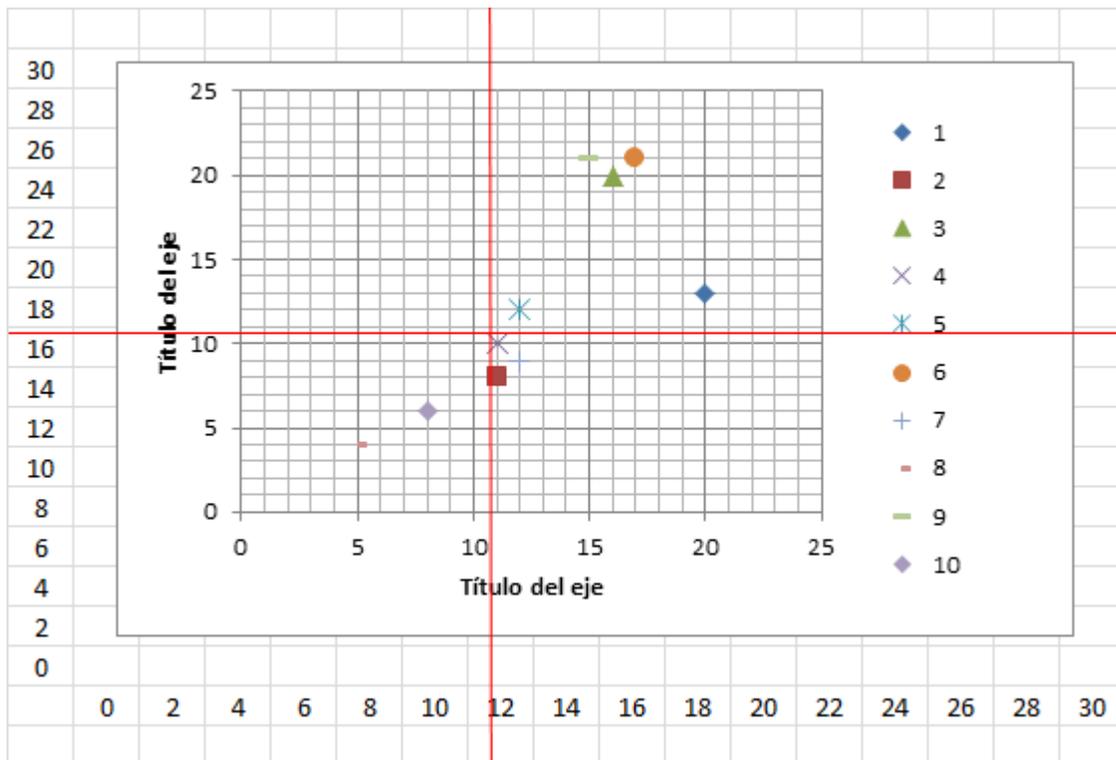
Promoción de acciones para el mejoramiento institucional.					
Cambios en el conocimiento, actitudes y comportamiento que modifiquen las prácticas administrativas, pedagógicas y comunitarias en la IER José Félix de Retrepo que permitan la articulación de los procesos.					
Sistematización de forma articulada los resultados de las capacitaciones, recopilando evidencias de los talleres.					
Articulación de planes, programas y proyectos.					
Aplicación de un modelo pedagógico reestructurado.					
Implementación de un modelo administrativo integrador.					
Detección de procesos de deterioro de las relaciones interpersonales.					
Desarrollo de técnicas de trabajo basadas en la normatividad vigente.					
Acceso e implementación de las TIC para sistematizar los programas.					
Cambio positivo en los valores comportamentales y de sentido de pertenencia.					
Aumento de la capacidad administrativa y de liderazgo.					
Aumento en la capacidad de intervención sobre la realidad institucional.					
Articulación comunitaria.					
Suficiencia de la calidad y cantidad de los recursos económicos requeridos.					

ANEXOS

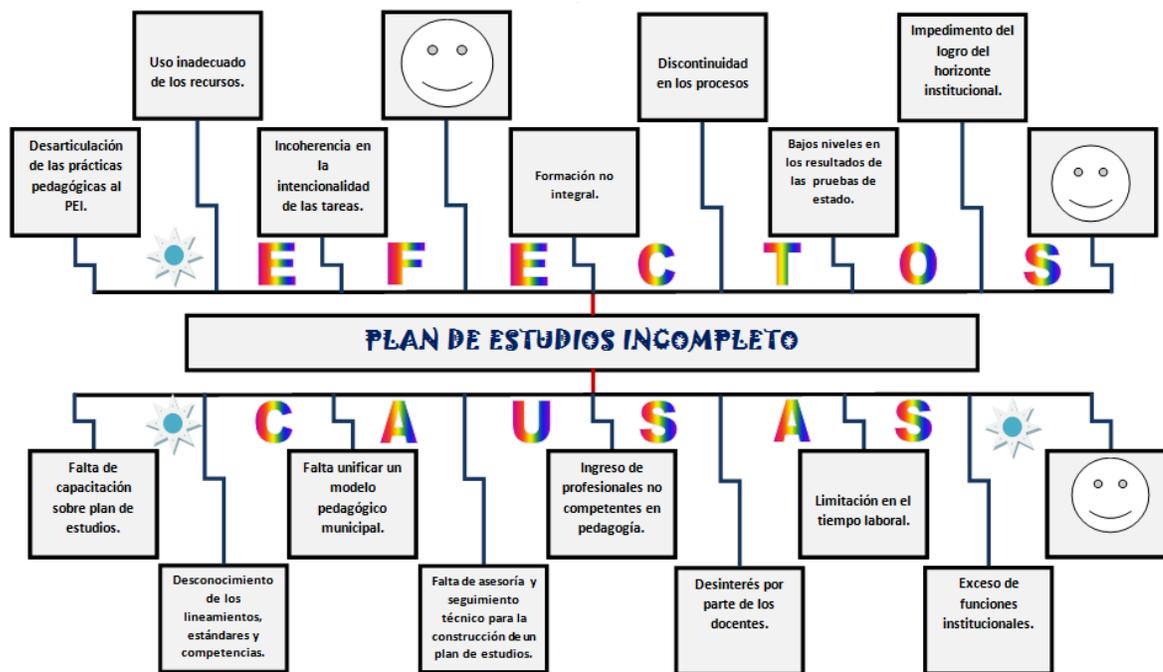
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS GESTION ACADÉMICA

N°	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total activo s
1	Plan de estudios incompleto.	-	1	3	1	3	3	3	1	3	2	20
2	Desconocimiento de los lineamientos y estándares de competencias.	1	-	3	0	1	3	0	0	3	0	11
3	Desarticulación de las prácticas pedagógicas al PEI.	3	0	-	0	3	3	2	1	3	1	16
4	Uso inadecuado de los recursos	0	0	3	-	0	3	1	0	3	1	11
5	Desacuerdos entre docentes y estudiantes, acerca de la intencionalidad de las tareas.	1	1	3	2	-	3	0	0	2	0	12
6	Falta de mejores estrategias en la planeación de clases.	1	3	3	3	3	-	1	0	3	0	17
7	Falta de análisis de los resultados de las evaluaciones externas.	2	0	3	1	1	2	-	0	1	2	12
8	Falta de estrategias para controlar el ausentismo	0	0	0	0	0	2	0	-	3	0	5
9	Inexistencia de Políticas y recursos para apoyar a estudiantes con dificultades de aprendizaje	3	2	3	2	1	2	0	2	-	0	15
10	No hay seguimientos a egresados.	2	1	2	1	0	0	2	0	0	-	8
Tp		13	8	20	10	12	21	9	4	21	6	251

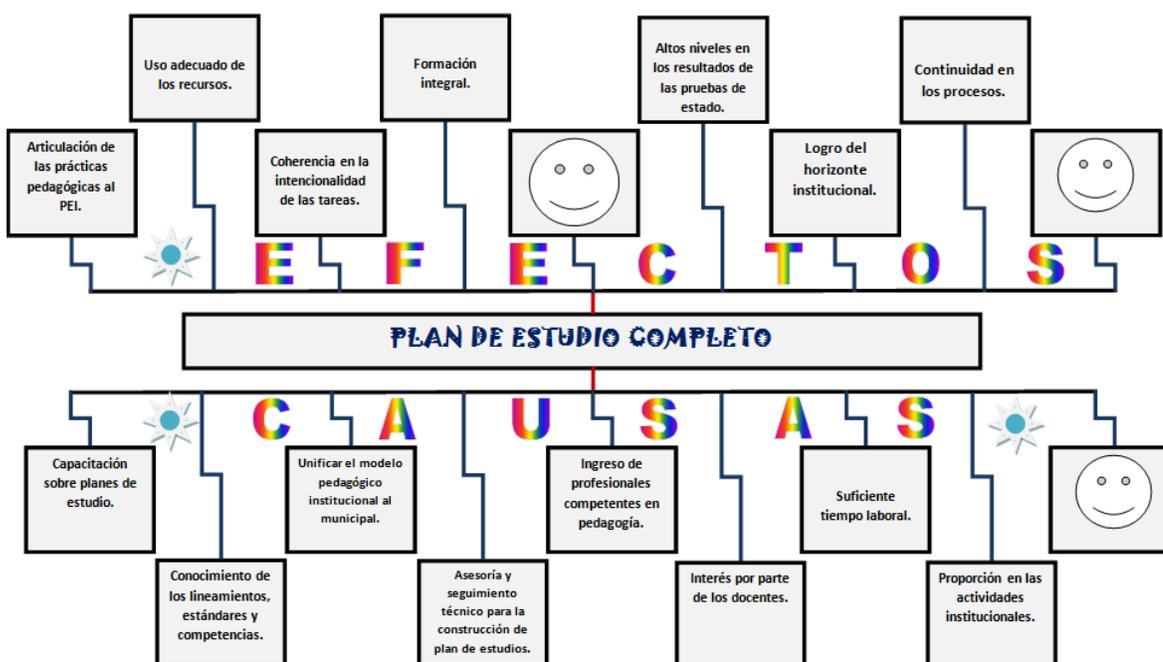
MATRIZ DE VESTER



Árbol de problemas



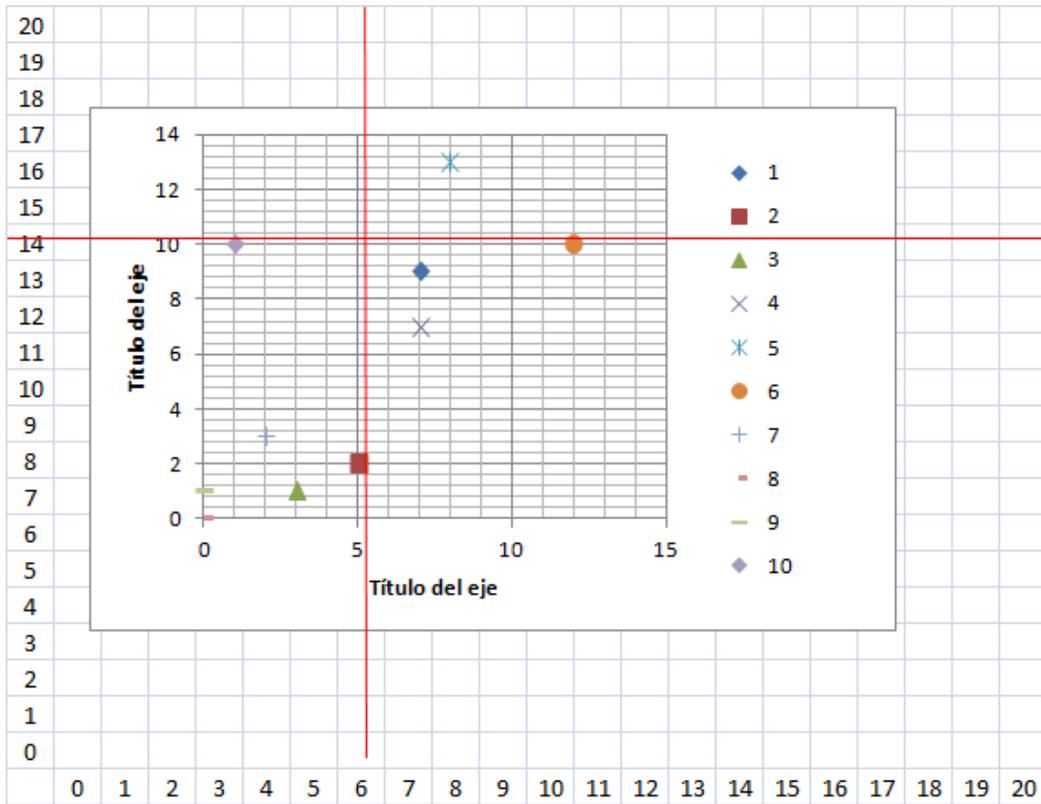
Árbol de objetivos



IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS GESTIÓN COMUNITARIA

	Descripción del problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	activos
1	Pocas oportunidades para disminuir el analfabetismo	-	0	0	0	3	2	0	0	0	2	7
2	Incumplimiento a la ejecución del proyecto comunitario de sistemas.	0	-	0	0	3	2	0	0	0	0	5
3	Integración a los adultos mayores para que tengan una salud sana a través de los ejercicios	0	2	-	1	0	0	0	0	0	0	3
4	Falta de charla para orientar a los alumnos al proyecto de vida	0	0	0	-	1	2	1	0	0	3	7
5	Analfabetismo de los padres de familia	3	0	0	1	-	1	1	0	0	2	8
6	Ofrecer técnicas educativas por medio del Sena como fuente de aprendizaje	3	0	0	2	3	-	1	0	0	3	12
7	Instruir a la comunidad sobre la identificación de sectores de riesgo en la construcción de sus viviendas.	0	0	1	0	0	0	-	0	1	0	2
8	Falta de señalización de las vías de evacuación en los espacios de la institución	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
9	Concientización sobre el manejo de los residuos orgánicos e inorgánicos en la comunidad educativa	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
10	Falta de aprendizaje y manejo de las tics	3	0	0	3	3	3	0	0	0	-	12
Pasivos		9	2	1	7	13	10	3	0	1	10	56

MATRIZ DE VESTER



Árbol de problemas



Árbol de objetivos



CONCLUSIONES

A través de los instrumentos de investigación se realizó un análisis de la realidad, haciendo más conscientes los resultados de la evaluación institucional 2011.

Los entes educativos han tomado consciencia de las fortalezas y falencias que se tienen en el desarrollo de los planes, programas, proyectos y actividades.

Se evidenció en el diagnóstico el bajo nivel académico de la comunidad educativa a cerca de la normatividad vigente.

Fortalecimiento del trabajo en equipo para el desarrollo de actividades, permitiendo el empoderamiento de la comunidad en el proceso educativo, para reorientar el proyecto educativo institucional, basado en los referentes de la guía 34 del MEN.

Creación de nuevos espacios de participación y capacitación cualificando la comunidad educativa, dando herramientas que han permitido el mejoramiento del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A.Bolivar *Los centros educativos como organizaciones que aprenden.* Madrid, La muralla, 2000.

ALAVI Myriam, LeidnerDoroty *"sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios".* Madrid Epaña, Thompson, 2002. pág 17

ALVARADOGabrielAntonio *"La esterilidad de la certeza junto a la vitalidad de la insertidumbre", Revista Abaco.* Bogotá Colombia, s.n., año1, N° 1, 1994. pág 62

APONTEJoseCastillo *"El desarrollo Organizacional de Colombia" pdf.*

BLAKERRobert, MoutonJane, AllenRobert *"Como Trabajar en Equipo".*

CASTELLManuel *La era de la informacion: economía, sociedad y cultura.* Madrid, Editorial alianza, 1999.

CHIAVENATOIdalberto *"Introducción a la Teoría General de la Administración".* s.l., McGraw- Hill, 1989.

DELORS Jacques *"La Educación Encierra un Tesoro".* Francia, Santillana, Ediciones UNESCO e-m a i l : e d o b s e r v @ u n e s c o . o r g .

DEWEYjhon *Corrientes Pedagógicas.* 1859-1952.

GLORIACalvo **LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES.** s.l., Universidad Pedagógica Nacional.

GUIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, de la autoevaluación al plan de meroamiento, MEN, 2008 Priemera Edición, Guia 34, pág 6-7-13.

JONESGareth *organizational theory Desing and changem foruth.* New Jersey, prentice-hall, pag 237-238, 2004,.

LEITHWOOD *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.* s.l., Revista de Educación pág 304, 1994.

MARCO Raúl Mejía J. *LEYENDO LAS POLITICAS EDUCATIVAS DE LA GLOBALIZACIÓN; Panel sobre Reformas Educativas e América Latina en el siglo XX.* s.l., Planeta Paz, 2003-2004.

POZNER Pilar *TRABAJO EN EQUIPO; Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Buenos Aires Argentina, IIPE Buenos Aires para el PROFOR Programa de Formación y capacitación para el sector Educación, del Ministerio de Educación de la Nación de Argentina, Módulo 9, Pag. 5,11 UNESCO 2000.

MARÍA Angelica Salazar *"El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?; Doctorado en Gestión y Política Educativa,* s.l., Unirevista- vol 1 N° 3, julio 2006.

PETER Senge *"La Quinta Disciplina", Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.* 1998.

JOSEPH Stiglitz *"Towards a New Paradigm for Development: Strategies, policies and Process".* s.l., Citaado por CEPAL Serie Manuals, October 1998.

UCM *Diapositiva: Modulo II.* Manizales, s.n., 2012.

W. Alan Randolph & Barry Z. Posner *gerencia de proyectos EL RETO DE DIRIGIR EQUIPOS DE PROYECTOS Y CONTINGENTES DE TRABAJO,* Santafé de Bogotá, Mcgraw Hill, 1999.

WERNER Jaeger *Paideia. Los Ideales de la Cultura Griega. Fondo de Cultura Económica.* Santafé de Bogotá, s.n., 1997.