

UNIVERSIDAD CATOLICA MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACION



**EL ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO Y SU RELACIÓN CON LOS ALCANCES
INSTITUCIONALES EN LA “INSTITUCIÓN EDUCATIVA CÁRDENAS
MIRRIÑAO” DE LA CIUDAD DE PALMIRA- VALLE DEL CAUCA**

Por

Dolia Teresa Córdoba Murillo.

**EL ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO Y
SU RELACION CON LOS ALCANCES INSTITUCIONALES EN LA
“INSTITUCION EDUCATIVA CARDENAS MIRRIÑAO” DE LA CIUDAD DE
PALMIRA- VALLE DEL CAUCA**

DOLIA TERESA CORDOBA MURILLO

nene_dolt@hotmail.com

PROYECTO DE DESARROLLO PRESENTADO AL
DR. JHON JORGE SANTAFE ZAPATA

UNIVERSIDAD CATOLICA MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACION
MANIZALES - 2012

Nota de Aceptación

Tutor

Ciudad y Fecha

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias doy a Dios por haberme presentado la oportunidad de seguir adquiriendo conocimientos a través de esta especialización “Gerencia Educativa con Énfasis en Proyecto” los cuales redundaran en mi crecimiento personal, el de mi familia y el de las personas a las cuales les sirvo.

A mi familia por la paciencia, comprensión y tolerancia a las veces que tuve que ausentarme para lograr el objetivo de este proyecto.

A los estudiantes, compañeros de trabajo y las directivas de la Institución Educativa CAMI, destacando a la Lic. Vilma Oliva Possu, la Lic. Gloria, el Lic. Álvaro, la Lic. Sara, a la Lic. Birmania Mejía Triana, de la institución Educativa de Rozo y de manera muy especial a la Mg Cecilia Rojas Pinzón, docente de la Institución por su valioso apoyo y colaboración en los momentos difíciles, lo cual permitió el desarrollo de este proyecto

A los asesores, quienes con sus conocimientos fueron guiando paso a paso en el desarrollo de aprendizajes significativos y de acciones colectivas para que hoy logre este proyecto que se entrega, y sobre todo porque me permitieron comprender el papel como actriz protagónica de los cambios y transformaciones que hoy requiere la sociedad en materia educativa,

Al señor Jhon Jorge Santafé asesor de trabajo de grado y a los docentes de la Universidad Católica de Manizales.

A mis compañeros de la especialización y amigos que contribuyeron de alguna u otra forma a este logro.

A la Universidad Católica de Manizales, por abrir estos espacios académicos de Aprendizajes que permiten que cada día muchos maestros y maestras avancen en sus conocimientos que permite potenciar las competencias laborales para continuar contribuyendo con el crecimiento humano integral y con el desarrollo de los aprendizajes significativos del estudiantado, con lo cual se contribuye al desarrollo de la sociedad.

A todos los amigos y amigas, por su amistad incondicional.

DEDICATORIA

Este proyecto es dedicado a todas las personas vinculadas a la educación porque todos ellos contribuyen a diseñar nuevas estrategias pedagógicas para la formación de ciudadanos y ciudadanas de la sociedad del futuro.

Lic. Dolia Teresa Córdoba Murillo

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RAE	9
INTRODUCCION	11
IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN GENERAL	16
1.1. Antecedentes	17
1.2. Análisis Situacional	19
1.3. Descripción del problema	28
2. JUSTIFICACION	31
3. OBJETIVOS	33
3.1. General	33
3.2. Específicos	33
4. MARCO DE REFERENCIA	34
4.1. Marco Conceptual	34
4.1.1 Sistema de Educación Colombiano	34
4.1.2 Institución Educativa	35
4.1.3 Direccionamiento	35
4.1.4 Estilo de Dirección	36
4.1.5 Liderazgo en Valores	39
4.2. Marco Teórico	41
4.2.1. Estilo de Dirección en Instituciones Oficiales	44
4.3. Marco Legal	51

	8
4.3.1. Modelo Estándar de Control Interno	51
5. DISEÑO COMPLETO DEL PROYECTO	56
6. MARCO LOGICO GENERAL	61
7. CRONOGRAMA	65
8. COSTOS Y FINANZAS	65
9. CONCLUSION	66
10. BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	68
1. Matriz de Vester	68
2. Cuadrantes	69
3. Árbol de Problema	70
4. Árbol de Objetivos	71
5. Organigrama CAMI	72
6. Fotos Institución	73
7. Tablas	74

R.A.E**A. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Tipo de documento: Trabajo de grado.

Tipo de Imprenta: Computador, letra Times New Román 12

Nivel de circulación: Restringido

Acceso al documento:

Biblioteca Universidad Católica de Manizales

Biblioteca Institución Educativa Cárdenas Mirriñaio del municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca

B. INSTITUCIÓN.

Universidad Católica de Manizales.

C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO:

Gerencia Educativa

D. TITULO:

El Estilo de Direccionamiento y Su Relación con los Alcances Institucionales

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:

Política Publica y Desarrollo local

F. AUTORES:

LIC Dolia Teresa Córdoba Murillo

G. PALABRAS CLAVES:

- a. Estilo de Direccionamiento
- b. Líderes y Organizaciones Inteligentes
- c. Autoritarismo Benévolo
- d. Socio-critico
- e. MECI
- f. Logros Institucionales

H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: Proyecto de desarrollo etnográfico educativo

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO: Teorías y prácticas del estilo de direccionamiento

J. METODOLOGÍA:

Etnografía: Trabajo de mesa y Trabajo de campo

Instrumento: Observación y Encuesta

K. CONCLUSIONES: En la IE Cárdenas Mirriñao, se ha encontrado que la gestión directiva presenta una tendencia al estilo de direccionamiento AUTORITARIO-BENEVOLO, por lo cual se hace necesario orientar dicha dirección a un estilo de mayor participación que conlleve a la consecución de mejores logros institucionales.

INTRODUCCION

Este Proyecto de desarrollo se realizó en una institución educativa de carácter público, que ofrece sus servicios a la comunidad palmirana en los niveles de educación preescolar, básica y media con énfasis en sistemas, recreación y deportes. La situación problemática, objeto de estudio de este Proyecto es el estilo de direccionamiento y en sus diversos componentes. Este guarda relación con el cumplimiento de algunas disposiciones del Ministerio de Educación Nacional que regulan la prestación del servicio educativo en Colombia. Entre otras variables, estas disposiciones llevan a los directivos a ceñirse a cumplirlas, muchas veces desde una postura pragmática, es decir con mayor tendencia a calcular las ventajas que representan en la estructura organizativa en vez de reflexionar acerca de la implementación de estrategias que incidan en el mejoramiento del estilo de direccionamiento en las instituciones educativas a su cargo.

Al respecto, desde este Proyecto se considera que el desafío más importante, que todos los integrantes de una institución u organización, deben asumir en el contexto sociocultural actual, es el de atreverse a reflexionar acerca de sus estructuras organizativas y de la manera como esta se relacionan con el alcance de logros individuales y grupales.

Para ello, se desarrolló este Proyecto a partir de reconocer, en primer lugar lo que significa para los directivos y docentes el ejercicio de su poder, o estilo de direccionamiento a partir de las estructuras organizativas en las cuales están ejerciendo sus roles. En segundo lugar, se indagó en torno a la relación entre el

estilo de direccionado identificado y el alcance de logros individuales e institucionales.

El lector de este Proyecto, encontrará entonces un marco conceptual y teórico centrado en la caracterización de los estilos de direccionamiento en la estructura organizativa que corresponde a una institución educativa oficial del contexto colombiano. También, encontrará un diseño de desarrollo del Proyecto - enfocado desde la etnografía educativa - hacia el reconocimiento de los roles de los directivos docentes y del grupo de docentes frente a un estilo de dirección orientado para asumir la realidad de la institución educativa donde se interrelacionan.

IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE: INSTITUCION EDUCATIVA CARDENAS MIRRIÑO

DIRECCIÓN: CRA. 28 CL 51 ESQUINA

COMUNA: DOS

CIUDAD: MUNICIPIO DE PALMIRA

REGIÓN: VALLE DEL CAUCA (Sur Occidente de Colombia)

TELÉFONO: No. 286 40 60

BREVE DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

La I.E. Cárdena Mirriñaio es una Institución Educativa que ofrece los niveles de preescolar, básico y media en jornada mañana y tarde, pertenece al sector oficial, en la comuna 2 de la ciudad de Palmira en el departamento del Valle del Cauca.

Esta IE ofrece servicios educativos en dos modalidades que son: en Tecnología y en Educación Física Recreación y Deporte. La IE en su sede central Principal, con jornada de la mañana y tarde sección preescolar a 11° consta de los siguientes elementos:

Diez y seis (16) aulas planas, cuatro (4) salones de conferencias de física, química, ciencias, fisiología y anatomía, cuatro (4) cuartos para laboratorios, un (1) salón para experimentación, ocho (8) cuartos con instalaciones sanitarias colectivas, tres (3) patios interiores, cinco (5) cuartos de aseo, un (1) salón para reunión de profesores, un (1) salón habilitado para cafetería y corredores que enlazan estos elementos.

Sus cimientos son de concreto reforzado, paredes de ladrillo y luz eléctrica, instalaciones deportivas: una (1) cancha de futbol con su respectiva pista atlética, dos (2) canchas de baloncesto, dos (2) canchas de voleibol, una (1) cancha de tenis en cemento. Este edificio esta levantado sobre un lote de terreno de treinta y cuatro mil doscientos metros cuadrados (34200 m²), ubicado en el sitio llamado Mirriñaio en el corregimiento de Zamorano Jurisdicción del Municipio de Palmira. Se dio al servicio en su trabajo pedagógico, siendo complemento del antiguo Colegio Cárdenas ubicado en la ciudad de Palmira, este nombre se toma en homenaje al importante hombre público Don Vicente de Cárdenas, hijo de Palmira nacido el 7 de junio de 1811, como reconocimiento a su labor los honorables diputados don Luis Navia Carvajal, don Jorge Ulloa en representación del pueblo palmirano, fueron los encargados de llevar a la Asamblea del departamento de 1929

la iniciativa de darle al primer centro educacional de Palmira su nombre.

Desde su origen han sido rectores: El Licenciado Carlos Arturo Andrade, Licenciado Lafontaine Ramos Díaz, Licenciado Hernán Vergara Restrepo, Licenciada Gema Prado y actualmente la Licenciada Nancy Roció Bernal Posso.

La Institución cuenta con cuatro sedes que son:

- La Gran Colombia, con jornada de la mañana sección preescolar y primaria
- Ricardo Nieto, con jornada mañana y tarde sección preescolar y primaria
- Carlos Arturo Rodríguez, con jornada de la mañana sección preescolar y primaria
- Benilda Caicedo, con jornada de la mañana sección Bachillerato 6 y 7

1. DESCRIPCION GENERAL.

El propósito de este Proyecto es el de reflexionar acerca de los modelos o estilos de direccionamiento en la estructura organizativa de una institución educativa del sector oficial para establecer algunas de sus relaciones con el logro a nivel de cada uno de sus integrantes y a nivel de logros institucionales. Donde se entiende que la suma de logros individuales se ven reflejadas en los alcances o logros institucionales.

Este Proyecto retoma algunos estudios acerca de las instituciones educativas y sus estructuras organizativas, para reflexionar acerca de los modelos o estilos Direccionamiento- no precisamente desde el liderazgo en valores, sino desde el análisis que conlleva el cuestionamiento de las ventajas y desventajas del modelo organizativo, que tradicionalmente se ha impuesto, caracterizado por su pragmatismo y autoritarismo identificado no solo en los directivos docentes sino también en muchos docentes y acudientes. Este último aspecto problemático es el objeto de análisis en este Proyecto de desarrollo. Se trata entonces de verificar y caracterizar como desde el pragmatismo se genera el estilo autoritario que da más relevancia a los indicadores, las metas, los resultados, la “calidad” en términos de lograr mayor productividad con menores recursos y sobre todo en la adopción de un estilo de direccionamiento vertical y autoritario, que en la realidad escolar, resulta inadecuado y desfavorable para promover un auténtico mejoramiento del desempeño personal e institucional, es decir, aquel que corresponda a un modelo organizativo más inteligente que supone un fortalecimiento del desarrollo humano e institucional visionado a largo plazo, de manera cualitativa e integral.

1.1 ANTECEDENTES

A nivel nacional existen ya algunos estudios MEN, (2002) que reconocen la gestión del rector en la obtención de logros institucionales. Uno de estos fue promovido por el Ministerio de Educación Nacional como un Programa sobre la gestión escolar en 7 instituciones educativas de los departamentos del Valle del Cauca, Santander, Risaralda, Quindío y Atlántico, que se destacan en su entorno social y cultural, y demuestran que los buenos resultados están relacionados con la capacidad de liderazgo de los rectores.

Este liderazgo es considerado de mucha importancia desde el papel de las Secretarías de Educación en la integración institucional. Por ello, Díaz y Saldarriaga (2004)) recomiendan que en la institución, y liderado por el rector, debe haber un equipo que trabaje y tenga la responsabilidad de manejar la gestión en su conjunto de instituciones cada vez más complejas, con varias sedes, niveles y un número importante de profesores. Lo primero que hizo la Secretaría de Educación de Bogotá fue hablar de esos equipos de gestión; luego instaló el tema del mejoramiento de las instituciones educativas y, por último, estableció una interlocución con una tercera entidad (las ONG, universidades, grupos de investigación), que colabora con aquellos centros educativos que se venían nivelando por resultados de muy bajo logro; se escucha y se propone un trabajo conjunto para aprender a solucionar el problema. La Secretaría de Educación de cada departamento y entidad territorial es la directamente encargada de revisar si se están produciendo resultados de mejoramiento de la calidad, que se reflejan en los resultados de aprendizaje de los niños (mirada externa de evaluación), apuntando siempre al logro de los estándares dados por el Ministerio y los acuerdos que se hacen dentro de la comunidad educativa para orientar el trabajo.

Desde el punto de vista del acompañamiento a los equipos directivos, se enfatiza también que entre los factores escolares que repercuten en el desempeño académico de los estudiantes, la gestión y, en particular, la capacidad de liderazgo del rector, aparece como uno de los aspectos institucionales que apoyan y soportan la labor pedagógica. El ejercicio de un liderazgo visible y dinámico es una constante en los indicadores de los buenos colegios. Es difícil encontrar un centro educativo que funcione bien sin una buena dirección.

En el estudio desarrollado por Tola y Carrillo (2009) se reconoce la importancia de caracterizar la cultura organizacional y medir su impacto tanto en resultados directos y la eficiencia de una organización. Igualmente, señalan que ello exige una dirección y moldeamiento de acuerdo al entorno.

Edmons y colaboradores (1978) identificaron 5 factores que tienen correlación en la eficacia de una escuela. Entre ellos señalan, en primer lugar el liderazgo del director y la atención que presta a la institución. En el mismo sentido, pero en relación con la autonomía en la gestión de la escuela, autores como Purkey y Smith (1983), enfatizan en el liderazgo del director.

1.2 ANALISIS SITUACIONAL

1.2.1 Diagnóstico.

Con el propósito de abordar el diagnóstico acerca de realidad predominante en la I. E. Cárdenas Mirriñao en cuanto a la problemática de interés para este proyecto, es decir el estilo de direccionamiento se recurrió a varias técnicas. Entre estas, en primer lugar, se utilizó la observación participante que implicó la presencia del observador en el contexto institucional donde se realizó el Proyecto. Ello permitió entrar en contacto directo con los informantes (algunos directivos, personal de servicio administrativo y docentes seleccionados al azar) Complementariamente se realizaron entrevistas personalizadas y encuesta. Con la información suministrada por ellos, se procedió a describir, aquellas coherentes con la construcción del significado atribuido a la idea problema que para este Proyecto se refiere al Estilo de Direccionamiento y sus efectos en el alcance de logros institucionales.

Los resultados de las informaciones obtenidas, permitieron verificar que, en criterio de la mayoría de los informantes en su situación de subalternos (administrativos y docentes) son múltiples las variables que evidencian la tendencia de las directivas de la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao a un estilo de direccionamiento de tipo autoritario benévolo. A partir de este, en la institución educativa mencionada se ha establecido una relación donde se las directivas centralizan la toma de decisiones con la participación de unos pocos integrantes de la comunidad. Aquellos que temen una evaluación de desempeño laboral desfavorable a su estabilidad laboral.

1.2.2 Estudio

El estudio de este Proyecto corresponde al tipo etnográfico educativo que pretende identificar y describir algunos de los componentes del estilo de direccionamiento en una institución educativa de carácter oficial. Con esto se pretende plantear la importancia de modificar este estilo en atención al mejoramiento de logros institucionales.

A partir de la identificación de esta problemática, se procederá a explicar y caracterizar las representaciones de los informantes. En términos generales el estudio etnográfico comprenderá dos grandes momentos así:

1. Estudio de mesa, el cual implica la documentación bibliográfica y la construcción cultural del contexto escolar donde se ejecutara el proyecto.
2. Trabajo de campo que es el que requiere además de la elección del contexto escolar y sus condiciones específicas, entrar y ejecutar el proyecto, elegir y aplicar instrumentos para obtener información pertinente, categorizar la información de los hallazgos en relación con la problemática elegida para el proyecto. Después de lo anterior se interpreta los resultados confrontándolos con otros estudios validados por la comunidad científica.

1.2.3 Análisis de resultados.

A la luz de los objetivos de este Proyecto, los primeros resultados indican que, en la institución Educativa donde se realizó éste, es importante reflexionar acerca de factores como la participación democrática en los procesos organizativos y su incidencia en la obtención de logros personales e institucionales, puesto que de acuerdo con el estudio realizado sólo un 50% de los docentes entrevistados y

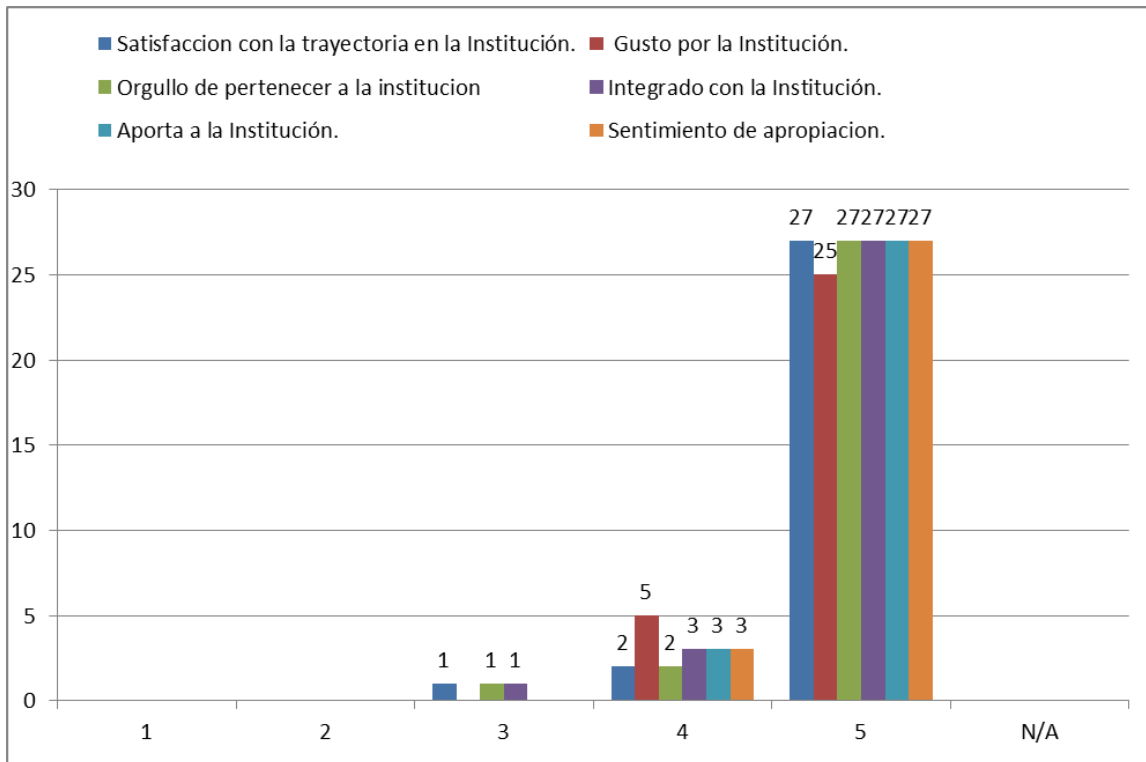
observados sienten que son apreciados sus aportes al momento de tomar las decisiones pertinentes.

Igualmente, un 50% de estos reconocen la necesidad de mejorar las estrategias de comunicación, particularmente en las interrelaciones con sus directivos. Aunque este mismo aspecto merece, según un 30% de los entrevistados, un mejoramiento para atender a los procesos de interrelación con los compañeros docentes.

De acuerdo con la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas (ver anexo 5) a personal administrativo, servicios generales y docentes, se categorizaron y graficaron los siguientes aspectos en relación con la problemática del estilo de Direccionamiento, objeto de estudio de este proyecto, así:

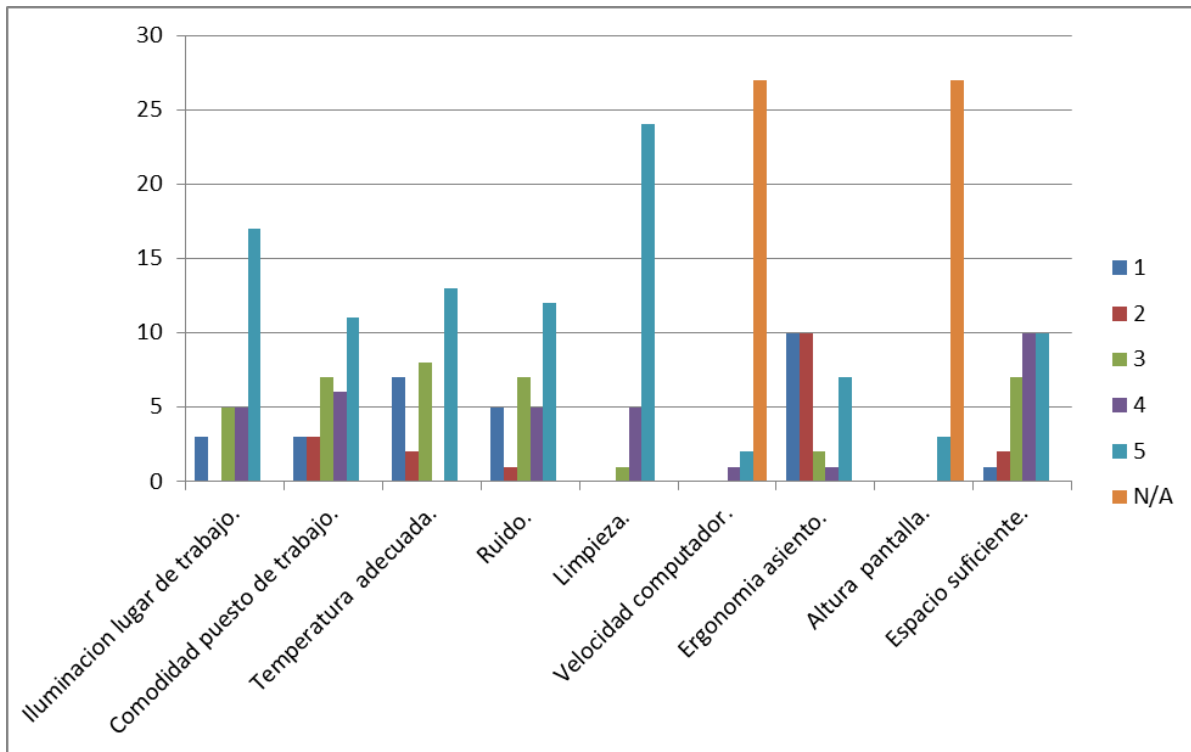
GRAFICO No. 1

Sentido de pertenencia



- ❖ Gráfico No. 1 En cuanto al sentido de pertenencia, los encuestados, en su mayoría (90%) afirmaron que se sienten parte de la institución y que laboran a gusto en ella.

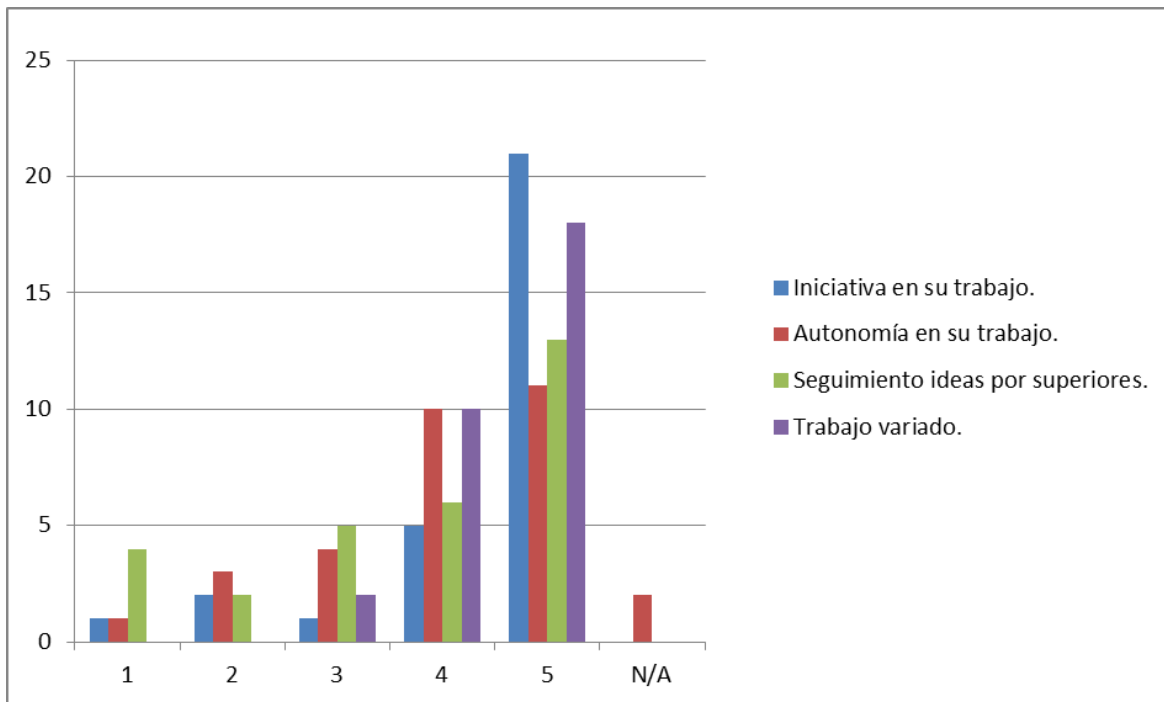
GRAFICO No. 2
Condiciones ambientales



- ❖ Gráfico No. 2 Igualmente se manifestaron favorablemente en cuanto a las condiciones ambientales para desempeñarse laboralmente.

GRAFICO No. 3

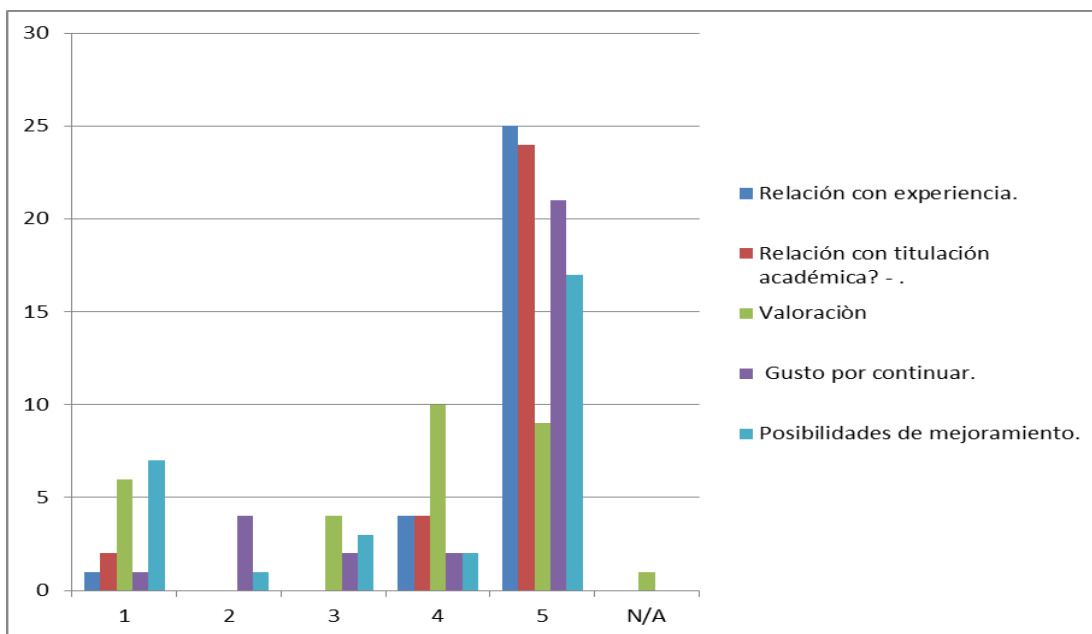
Participación en la toma de decisiones



- ❖ Gráfico No. 3 Sin embargo, solo la mitad 50% de los encuestados siente que es apreciada su participación en la toma de decisiones y en el desarrollo de sus propuestas.

GRAFICO No 4

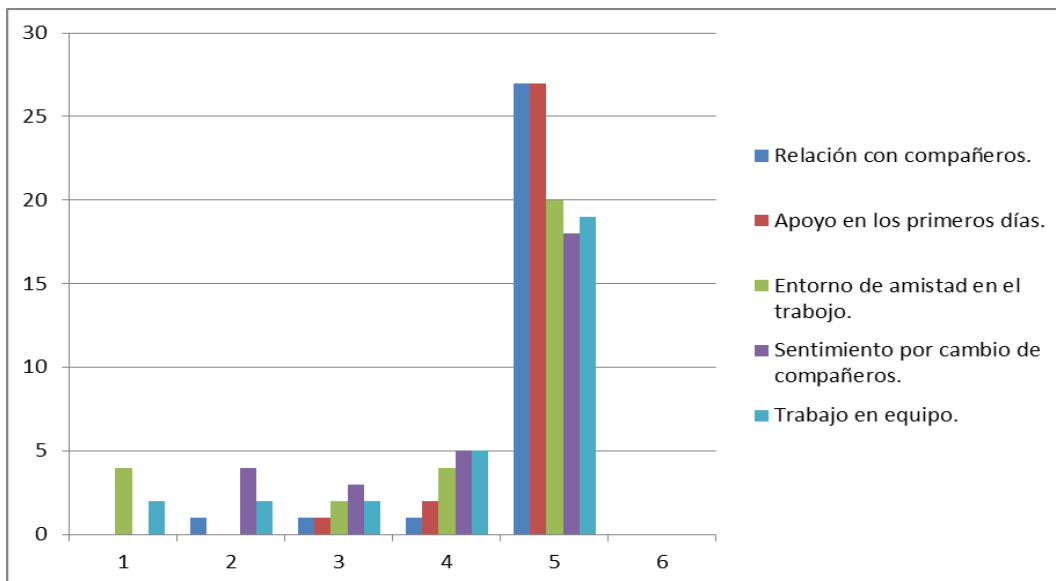
Reconocimiento



- ❖ **GRAFICO No. 4** La mayoría de los encuestados (83.3%) se expresó conforme con el reconocimiento, de parte de los directivos, de su experiencia y formación académica para el desempeño laboral. Igualmente manifestaron su deseo de continuar en la institución y de mejorar su desempeño.

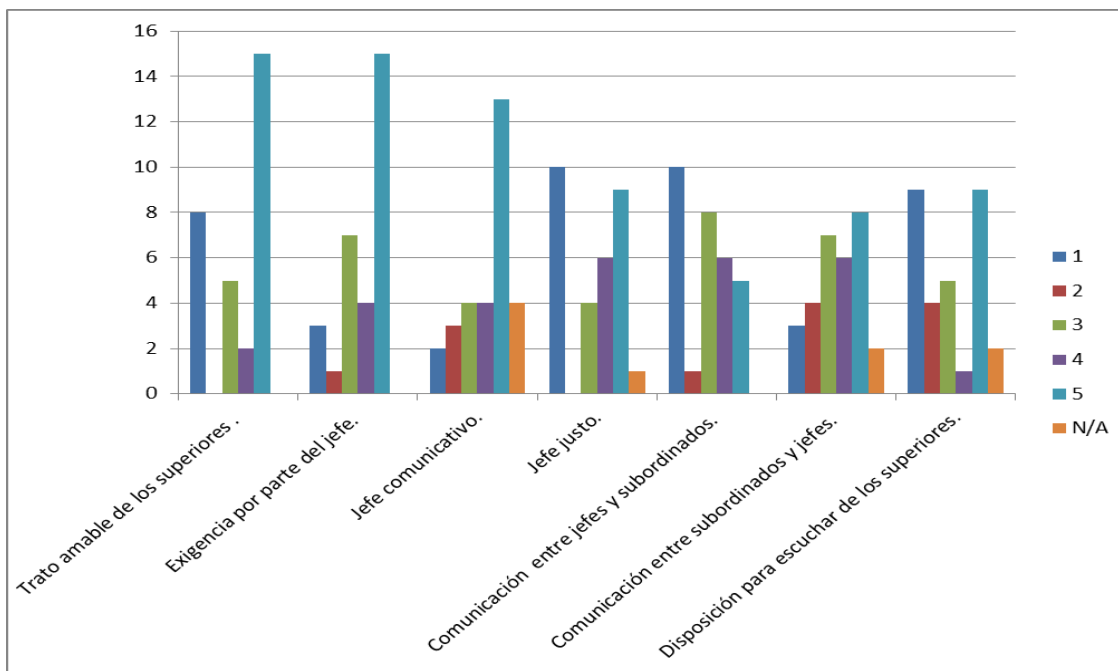
GRAFICO No. 5

Relaciones interpersonales



❖ GRAFICO No.5 En el componente denominado en la encuesta “Relaciones interpersonales”, la mayoría (70%) de los encuestados expreso su satisfacción en aspectos puntuales como el aprecio por sus compañeros, un nivel alto de satisfacción por el trabajo desarrollado en equipo.

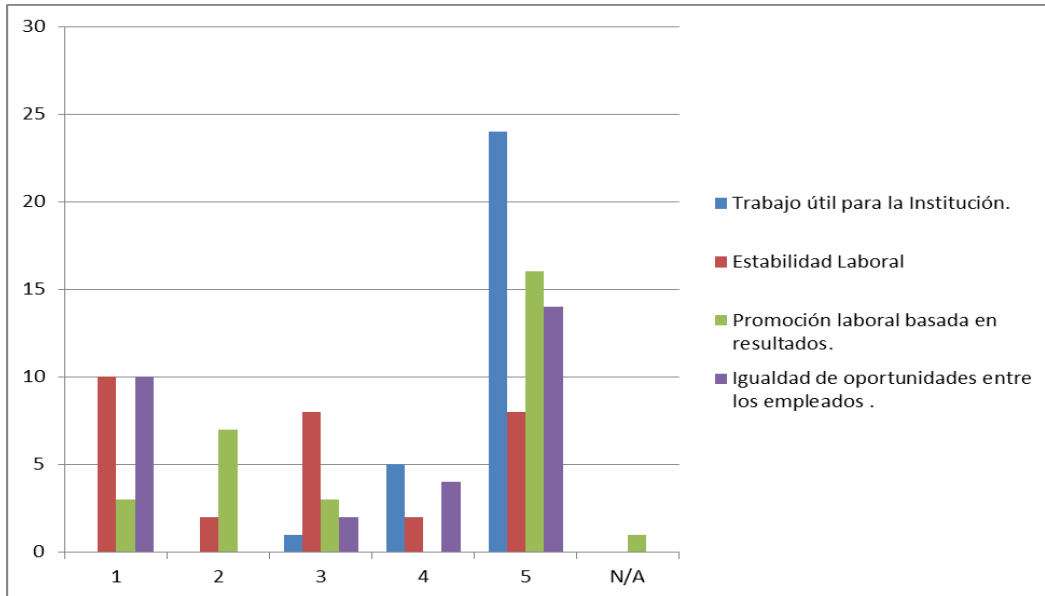
GRAFICO No. 6
Trato y comunicación con Directivos



- ❖ En el grafico No 6 se observa que la mitad, (50%) de los encuestados consideran que reciben un trato amable de parte de la directiva, mientras que un 16% creen que se pueden mejorar los niveles de comunicación entre directivos y subalternos, particularmente en la necesidad de estos de ser escuchados.

GRAFICO No. 7

Recompensas



- ❖ En el aspecto de Recompensas que se muestra en el grafico No 7 la información obtenida permite afirmar que el 90% de los encuestados cree estar desarrollando una labor vital para la institución y sociedad, aunque solo el 20% de ellos consideran que gozan de estabilidad en el desempeño laboral por estar dependiendo de una valoración de parte de la directiva muy cargada de subjetivismo y prejuicios.

1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Desde la concepción de cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidos por los integrantes de la institución atendiendo a una estructura organizacional, a la toma de decisiones y sistemas de control para regular el comportamiento. Esta noción de cultura organizacional está en coherencia con el estilo de direccionamiento. Este es un aspecto relevante en las instituciones educativas, puesto que, es el estilo de direccionamiento del Rector y Consejo directivo, como constructores de una cultura organizacional, quienes tienen en sus manos la toma de decisiones relacionadas con el posicionamiento que la institución se propone alcanzar con la prestación de su servicio educativo.

En el caso de las instituciones educativas, el componente administrativo, encargadas los rectores como representantes legales, deben atender a las disposiciones del Ministerio de Educación expresadas en el Sistema de Gestión de la calidad educativa (SGC) y en el Modelo Estándar de Control interna (MECI). De ahí, que las instituciones enfrenten situaciones muy contradictorias pues se deben centrar más en el cumplimiento de las políticas ministeriales- enfocadas en los resultados a corto plazo y en la poca asignación de recursos -que en la generación de procesos que fortalezcan una cultura organizacional capaz de convertirse en una institución que aprende. En ese sentido y para los propósitos de este Proyecto, se hace referencia a Charnes, G. (2001) quien alude al aprendizaje organizacional como una actividad social que posibilita la creación de organizaciones inteligentes donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Por ello, la importancia de reconocer en los contextos educativos del sector oficial,

los efectos de un estilo de direccionamiento ajeno a la reflexión-participación de los integrantes de su comunidad.

El conjunto de valores y creencias compartidos por los integrantes de la institución educativa atendiendo a una estructura organizacional, asumida desde la concepción de cultura organizacional, se ha centralizado en la figura del rector a quien se le ha otorgado el poder de tomar decisiones y operar el sistema de control para regular el comportamiento de la comunidad educativa.

Este, como representante legal, debe atender a las disposiciones del Ministerio de Educación expresadas en el Sistema de Gestión de la calidad educativa (SGC) y en el Modelo Estándar de Control interna (MECI). De ahí, que los directivos de las instituciones educativas, enfrenten situaciones muy contradictorias pues se deben centrar más en el cumplimiento de las políticas ministeriales- enfocadas en los resultados a corto plazo y en la poca asignación de recursos -que en la generación de procesos que fortalezcan una cultura organizacional capaz de convertirse en una institución que aprende a organizarse para cumplir sus metas.

Se considera que este es un aspecto relevante en las instituciones educativas, puesto que, es el estilo de direccionamiento del Rector y Consejo directivo, como constructores de una cultura organizacional, quienes tienen en sus manos la toma de decisiones relacionadas con el posicionamiento que la institución se propone alcanzar con la prestación de su servicio educativo. Pero, en muchas instituciones educativas, como en el caso de la I.E. Cárdenas Mirriñao, la noción de cultura organizacional “inteligente”, es decir capaz de organizarse a sí misma, está en incoherencia con un estilo de direccionamiento que

promueva a sus integrantes hacia el alcance de objetivos a nivel individual y aporten al alcance de los objetivos institucionales. Lo anterior tiene sustento en las observaciones directas y en la información recogida mediante encuestas aplicadas al azar a la mayoría de los integrantes de la Institución Educativa antes mencionada. En el contexto de esta institución se requiere de un espacio abierto al aprendizaje organizacional como una actividad social que posibilite el cambio hacia la construcción de una cultura de organización inteligente, desde un estilo de direccionamiento, donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Por ello, la importancia de reconocer en los contextos educativos del sector oficial, los efectos de un estilo de direccionamiento ajeno a la reflexión-participación de los integrantes de su comunidad en los procesos para el logro de los objetivos institucionales.

2. JUSTIFICACION

A partir de las observaciones y la experiencia directa en el ejercicio del quehacer docente en una institución educativa del contexto sociocultural en el municipio de Palmira-Valle, se ha reconocido en este Proyecto de investigación la importancia de reflexionar acerca de uno de sus componentes organizativos como es el conjunto de elementos llamados estilo de direccionamiento. En general, se puede afirmar que en las instituciones educativas, el estilo de direccionamiento predominante es aquel que se ha reconocido, desde sus diversas modalidades, como autoritarismo. No es el propósito de este Proyecto profundizar en la diversidad de factores que contribuyen a que muchos Directivos asuman este estilo. Aquello que interesa, es la comprensión de la manera como ellos han asumido el cumplimiento de las políticas Ministeriales a partir de haber asumido la nueva las disposiciones del MEN- expresadas desde el SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD y el MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO-desde la obligatoriedad de su cumplimiento, a través de la estructura organizativa y particularmente desde la construcción de un estilo de direccionamiento Como resultado de ello, en muchas instituciones educativas, por iniciativas de sus directivos y - a su manera los docentes- se ha establecido un estilo de direccionamiento autoritario que deja muy poco espacio para la participación en los procesos de aprendizaje y re-aprendizaje de los integrantes de la comunidad a su cargo. Por lo antes expuesto, con el desarrollo de este Proyecto en el contexto específico de la institución Educativa Cárdenas Mirriñaño se abriría una puerta que permita avanzar hacia la posibilidad de replantear- desde la participación de su comunidad educativa- su estructura organizativa para re-crearla y reorientarla, desde un estilo de direccionamiento más participativo, más abierto a comprometerse en, para y desde

la autonomía de sus integrantes en el alcance de sus logros tanto individuales como institucionales.

3. OBJETIVOS:

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el estilo de direccionamiento en la estructura organizativa de la IE Cárdenas Mirriñao, para avanzar en el logro de los objetivos institucionales..

3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✚ Reconocer las concepciones y prácticas administrativas, de la estructura administrativa de la I.E. Cárdenas Mirriñao para identificar el estilo de direccionamiento predominante.

- ✚ Establecer algunas relaciones entre el estilo de direccionamiento y el logro de objetivos institucionales.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 Sistema Educativo Colombiano

En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

En nuestra Constitución Política se dan las notas fundamentales de la naturaleza del servicio educativo. Allí se indica, por ejemplo, que se trata de un derecho de la persona, de un servicio público que tiene una función social y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia respecto del servicio educativo con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. También se establece que se debe garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo y en la Ley General de Educación de 1994, esta ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación y se fundamenta en los principios de la Constitución política sobre el primer derecho que tiene toda persona a recibir educación.

Colombia necesitó casi una década para aumentar en un grado el nivel promedio de escolaridad, que continúa siendo bajo para el nivel de desarrollo del país. A comienzos de siglo, la escolaridad media de la población de 15 años o más solo era superior a la de siete países de la región, (Brasil, Nicaragua, Haití, República Dominicana, El Salvador, Honduras y Guatemala). Durante las últimas décadas Colombia ha realizado grandes

esfuerzos para superar los escollos en los distintos niveles educativos, y actualmente existen planes sectoriales específicamente destinados a mejorar la cobertura, calidad y eficiencia de la formación

El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller.), y la educación superior.

4.1.2 Institución Educativa

Las instituciones son mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social, es decir: normal para ése grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y moldeables

Las instituciones Educativas como tal son los establecimientos en las que se brinda un servicio de formación y orientación de manera formal.

4.1.3 Direccionamiento

Se refiere a planeación de las actividades institucionales y el hacer cumplimiento a las directrices establecidas por parte del Estado.

4.1.4 Estilo De Direccionamiento

El Estilo de Dirección es el elemento de control, que define la filosofía y el modo de administrar del gobernante o gerente público; estilo que se debe distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la entidad hacia el cumplimiento de su misión, en el contexto de los fines sociales del Estado.

El Decreto 1599 de 200 define las bases conceptuales y técnicas bajo las cuales se estructura el Modelo Estándar de Control Interno, en el cual habla del estilo de dirección que debe garantizar la concientización de una función administrativa orientada al servicio público, facilitar la comprensión de la dinámica organizacional y obtener el compromiso de sus servidores con el cuidado de lo público, la comunidad y los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa.

El investigador Rensis Likert (1998) adoptó un modelo comparativo llamado Sistemas de Administración para analizar como las organizaciones dirigen a los miembros. El utilizó cuatro variables organizacionales: El proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, las

relaciones interpersonales y los sistemas de recompensa y castigo como motivadores. Las variables las define así:

- Proceso decisorio: Determinar cómo y quienes toman las decisiones, si las decisiones son centralizadas en la dirección o descentralizadas, dispersas en toda la organización:
- Sistema de comunicación: Determina como se realiza la comunicación, si es vertical y descendente, si es vertical de doble vía o si es horizontal;
- Relaciones interpersonales: Determina como se relacionan las personas y qué grado de libertad hay en estas relaciones, si trabajan aisladas o en equipos de trabajo;
- Sistemas de recompensas y castigos: Determina como se motiva a las personas para el logro de los objetivos y si esta motivación es positiva e incentivadora o inhibidora.
- Las cuatro variables según las formas que tomen constituyen cuatro sistemas administrativos, dice Likert y son:
 - Sistema Autoritario-Coercitivo: lo define como sistema autocrático, centralista, Coercitivo, arbitrario. El proceso decisorio está centralizado en la alta dirección y los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones. Las comunicaciones son verticales descendentes y configuran órdenes. No hay comunicación ascendente ni laterales, entonces las decisiones se toman sobre informaciones incompletas. Las relaciones interpersonales son consideradas perjudiciales para la organización y se miran con desconfianza, la organización informal no se permite. El sistema de recompensas y castigo se enfatiza en las medidas disciplinarias por lo que

existe ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben cumplir estrictamente las normas y los procedimientos establecidos para la ejecución de las tareas. Si se cumple estrictamente las normas hay recompensas salariales.

- Sistema Autoritario-benévolo. Sistema autoritario menos férreo que el anterior. El sistema decisorio es centralizado en la alta dirección pero permite la delegación de pequeñas decisiones, basadas en rutinas, que luego son aprobadas por la dirección. Sigue siendo centralista.
 - En el sistema de comunicaciones siguen imperando las descendentes, aunque existe alguna comunicación ascendente que usa la dirección como retroalimentación en las decisiones. En cuanto a las relaciones interpersonales existe alguna condescendencia en que las personas se relacionen entre sí y hay una incipiente organización informal que es vista como una amenaza para la empresa. El sistema de recompensas y castigos se enfatiza en medidas disciplinarias pero ofrece recompensas salariales y materiales; las recompensas sociales o simbólicas son escasas.
 - Sistema Consultivo: Constituye una moderación en la arbitrariedad de la organización y tiende hacia lo participativo. El proceso decisorio es participativo
- Por que intervienen los niveles jerárquicos, aunque sigue políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de quienes toman las decisiones. Es consultivo ya que tiene en cuenta opiniones de los niveles inferiores en cuanto a directrices y políticas que los afectan. El sistema de

comunicación produce comunicaciones verticales descendentes, con contenidos de orientaciones generales más que de órdenes y también ascendentes y horizontales. La empresa desarrolla sistemas de comunicación que faciliten el flujo de la información. En cuanto a las relaciones interpersonales, la empresa propicia condiciones para el desarrollo de las organizaciones informales positivas. Hay mayor confianza en las personas y en el trabajo se permite la conformación de equipos y grupos temporales. El sistema de recompensas y castigos hace énfasis en los incentivos salariales, oportunidades de ascenso y desarrollo profesional y simbólico como prestigio, status, pero aún persisten formas de castigo.

Sistema Participativo. Sistema democrático y participativo. Es el sistema más abierto. Las decisiones se delegan en los niveles inferiores. La alta dirección define políticas y directrices y controla los resultados. El consenso es el factor determinante para la toma de decisiones. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos, se invierte en sistemas informáticos pues son imprescindibles para el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información constituye un recurso muy importante de la organización que debe ser compartido para obtener los resultados deseados. Las relaciones interpersonales son vitales, fundamentadas en la confianza mutua entre las personas pues se enfatiza en el trabajo en equipo, el sistema estimula el desarrollo de grupos de forma que las personas se sientan responsables de las decisiones y de las acciones en todos los niveles de la organización. Las recompensas fundamentalmente son simbólicas y sociales, pero no se descartan las salariales y materiales. Los castigos se presentan rara vez y siempre los defines los grupos involucrados.

4.1.5 Liderazgo en valores:

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización. La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades, otro aspecto podría ser que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de un líder, puedan elegir con inteligencia

Las diferencias de un líder y un jefe

a. Jefe

- Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya! • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas.

b. Líder

- Existe por la buena voluntad. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña cómo hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos! • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo.

4.2 Marco Teórico

Acerca de la DIRECCION, Barnad, Chester (1960) sostiene que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben ordenar los demás elementos. Igualmente, afirma que la dirección tiene como fin guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa. Puesto que dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr los objetivos propuestos. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Aunque, la dirección se considera el componente más importante de la administración, es también el que mayor número de discrepancias genera. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo "En Criterio de Douglas Macgregor,(4) se reconocen tres teorías acerca de la Dirección de Empresas: La teoría X, sostiene que A las personas que básicamente les disgustan el trabajo son perezosas .Por ello, deben ser

cohesionadas, amenazadas y estrechamente dirigidas y controladas para asegurar un mínimo de desempeño. A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario. La mayoría de las personas son pasivas, aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

La Teoría Y, considera que a las personas les gusta asumir responsabilidades, no rehúyen del trabajo, porque les agrada hacerlo. El trabajo es, para ellas, tan natural como cualquier de las necesidades básicas. En el ambiente adecuado, las personas buscaran responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo. Cuando los objetivos organizacionales son consecuentes con los objetivos personales, las personas se sentirán motivadas a trabajos y a ejercer sustancial auto dirección y control. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

La Teoría Z, ideada por Quchi de origen Japonés demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basado en la organización.

En la mayoría de las teorías, se asume que la Comunicación es uno de los facilitadores más importantes administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. De todos los tipos de comunicación existentes, la efectiva comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendida al final del intercambio de información. Las características del líder de hoy se basan, fundamentalmente, en el manejo de la comunicación dentro de la empresa. A través de ella no sólo podrá motivar, integrar y delegar sino que también contribuirá al desarrollo de los recursos humanos, del trabajo en equipo y de los productos y servicios.

Los jefes de comienzo de siglo prefieren ser identificados como los líderes naturales de una empresa más que por sus cargos de gerentes o directores. En ese sentido, el liderazgo hace referencia a la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. (2002) White de University of Iowa en 1938, identificaron tres estilos de liderazgo a partir de la función de toma de las decisiones principal. En general, el líder autocrático toma todas las decisiones; el líder laissez faire permite a los individuos en el grupo tomar todas las decisiones y el líder democrático guía y anima al grupo a tomarlas. Los teóricos de la administración empresarial coinciden en que las exigencias que tienen los nuevos jefes son mucho más complejas que las que tuvieron sus pares años atrás. Lo antiguo es el jefe autocrático, autoritario, aislacionista, no

motivador. Lo nuevo es el incentivador, el que baja al nivel de un par más en su equipo. El líder es el que trabaja en equipo, no orientado a su autoridad sino al logro de los objetivos.

El estilo actual de jefe que se impone es el de la figura de líder, entrenador, el capaz de delegar, descentralizar, orientar, centrado en la gestión de calidad, colaborador, abierto al aprendizaje permanente, entrado en el mundo global y con visión de largo plazo.

4.2.1 ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

El establecimiento de un ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO en las entidades públicas y específicamente en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS al servicio del Estado colombiano tiene como referente legal el decreto 1599 del año 2005 por lo tanto, tiene unas implicaciones políticas, económicas y socioculturales como MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (MECI).(2005)Su importancia radica en que los estilos de gestión orientan el día a día de la entidad pública, por lo tanto generan y soportan el clima organizacional que requiere el Control.

El Estilo de Dirección debe garantizar la concientización de una función administrativa orientada al servicio público, facilitar la comprensión de la dinámica organizacional y obtener el compromiso de sus servidores con el cuidado de lo público, la comunidad y los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa. Se concreta, cuando el nivel directivo acepta la responsabilidad por la orientación estratégica de la entidad hacia una administración eficiente y eficaz en procura de los fines esenciales del Estado; en su compromiso por trabajar en procura del cumplimiento de los objetivos misionales y en concordancia con la Constitución Nacional, Artículo 54 con el Control; en la determinación de políticas orientadas hacia una gestión socialmente responsable, que

cumple las promesas formuladas en los planes y programas; en la capacidad de resolver los problemas, de medir el desempeño y los resultados, y en la postura de la entidad frente a la innovación y el aprendizaje.

Si se entiende por **estilo de dirección** la manera en que una organización es administrada, esta se soporta y nutre de tres grandes pilares a saber:

1. Los Objetivos Misionales de la Institución. El quehacer de cada entidad pública le da características propias que influyen en la manera como esta debe ser administrada. No es igual el estilo que se da en una entidad de Gobierno Nacional, que en una empresa Industrial del Estado o una de Servicios. También los objetivos de un área organizacional imponen estilos gerenciales diferentes. Por ello, al definir y evaluar los estilos de dirección, es necesario tener como un insumo importante la razón de ser de la Institución.
2. El Modelo de Gobernabilidad de la Entidad. Como soporte y desarrollo de los compromisos éticos, las entidades del Estado adoptan modelos de gobernabilidad, los cuales dan un marco de referencia para la gestión que obligan a todos sus miembros. Los modelos de gobernabilidad buscan asegurar los principios de transparencia, equidad y economía en las empresas estatales, y por tanto son un definidor y componente vital del ESTILO DE DIRECCIÓN de la organización. El modelo de gobernabilidad es el marco de referencia de cómo se vive la vida laboral en una Institución Pública.
3. Los Administradores. Las creencias, los valores, la formación y la experiencia son componentes que determinan los estilos de dirección de los administradores; es

indudable que estos influyen en los estilos de Dirección, sin embargo, el estilo personal, no puede ignorar los componentes anteriores, focalizados al sector público.

Si bien los efectos del ESTILO DE DIRECCIÓN son casi siempre intangibles, su influencia se materializa en la frecuencia y la calidad de la interacción entre los niveles directivos, funcionales y operativos de la entidad; la disposición para actuar frente a los riesgos al asumir posiciones y decisiones que van desde las actitudes en extremo arriesgadas, hasta las sumamente conservadoras; la actitud de la dirección frente a la formalización del comportamiento, el cual puede moverse entre la rigidez o la flexibilidad para dirigir y coordinar las acciones necesarias a la ejecución de las tareas; la capacidad de influir sobre los servidores públicos para contribuir a la obtención de los propósitos, y el mejoramiento de la productividad y competitividad, todo lo cual redundará en el fortalecimiento del Estado y en el mejoramiento de las relaciones de la entidad con la sociedad civil, dejando una impronta en el comportamiento organizacional, aun cuando el período del Gobernante o Gerente Público expire.

a. Relación con los Elementos del Ambiente de Control

Favorece el AMBIENTE DE CONTROL en la medida en que la alta dirección fortalece el compromiso por parte de los servidores públicos con la cultura del Autocontrol, con el sentido de lo público y con la importancia del Sistema de Control Interno para el mejoramiento institucional de la Administración Pública. Además, fortalece el DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO al propiciar la cultura de la planeación, el apoyo

decidido para la normalización de procesos, y el fomento de una cultura de prevención de los riesgos.

Igualmente fortalece el DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, al cumplir los preceptos constitucionales y legales en esta materia, al promover de manera decidida y comprometida las políticas y prácticas necesarias para la adecuada administración del talento humano. Se sirve además de los procesos y programas de formación y capacitación para mejorar sus habilidades en procura del mejoramiento continuo de la entidad.

b. Principios y Fundamentos

El ESTILO DE DIRECCIÓN desarrolla los principios de Responsabilidad y Transparencia, al sustentarse en la valoración y el respeto hacia el servicio público, la transparencia en la gestión y la capacidad de rendir cuentas, en el compromiso y responsabilidad del nivel directivo con el control y el cumplimiento de los ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS; de Moralidad, a través del compromiso decidido y constante de la Alta dirección por el cumplimiento de las normas constitucionales y legales propias de la entidad y orientar su hacer hacia el cumplimiento de los fines esenciales del Estado; los de Economía, Eficiencia y Eficacia, en tanto promulga y promueve políticas orientadas hacia la austeridad en el manejo de los recursos públicos, y hacia su adecuada orientación del servicio a los ciudadanos.

En este sentido, influye en la Autorregulación y difusión de los ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS pues el liderazgo, la motivación y el cumplimiento por parte del nivel directivo repercuten en la manera como éstos son acogidos por los demás servidores públicos. A su vez, la formalización del comportamiento ético de los funcionarios fija las pautas de comportamiento de los directivos, frente al cumplimiento de los propósitos de la entidad.

El ESTILO DE DIRECCIÓN refuerza la capacidad institucional para la Autorregulación y la Autogestión, al oficializar en la postura de la dirección y en su política, la manera como la entidad pública será administrada. Además, favorece el Autocontrol, al definir por

parte de la dirección cuál es su actitud y su compromiso frente al Control Interno en todos los aspectos de la organización pública.

c. Objetivos:

- Garantizar que el nivel directivo oriente los parámetros de la acción de la entidad, hacia el logro de su propósito constitucional.
- Fortalecer el compromiso de la alta dirección y demás servidores públicos frente al Sistema de Control Interno, como base de la transparencia, eficiencia y eficacia de la gestión en la administración pública.
- Definir un estilo de gestión responsable en la entidad pública, orientado a las necesidades de los grupos de interés y comunidades a las que atiende.

d- Niveles de Responsabilidad

La responsabilidad por las actuaciones administrativas recae en el nivel directivo a fin de garantizar, que sus actuaciones se ajustan a la ley y se orientan hacia el cumplimiento del propósito institucional. Por lo tanto, el nivel directivo y en especial la máxima autoridad de la entidad tienen el deber de mantener las condiciones necesarias para su diseño, implantación, desarrollo y mejoramiento continuo.

e. Parámetros de Evaluación

- ❖ Definición en la normativa que autorregula el Sistema de Control Interno de los procedimientos instructivos e instrumentos que garantizan su diseño, implementación, mantenimiento y evaluación.
- ❖ Conocimiento de los directivos sobre la normatividad que rige la entidad pública.
- ❖ Grado de responsabilidad pública que asumen los directivos ante sus grupos de interés.
- ❖ Compromiso de la alta dirección con el cumplimiento de los objetivos, principios y fundamentos del Sistema de Control Interno.
- ❖ Grado de transparencia de la actuación de las autoridades del Estado.
- ❖ Observancia de la alta dirección de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos y con las políticas y prácticas de DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.
- ❖ Nivel de responsabilidad, eficiencia, eficacia y economía de la alta dirección con la asignación y uso medido y racional de los recursos.
- ❖ Existencia y cumplimiento de políticas para la resolución de conflictos internos y externos, que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ❖ Promoción, divulgación y compromiso de la alta dirección con los métodos, procedimientos, políticas y objetivos propios del control interno.
- ❖ Acatamiento de la alta dirección de las recomendaciones provenientes de la Autoevaluación, de la Evaluación Independiente y de las generadas por los organismos de control del Estado.
- ❖ Manera en que las políticas y prácticas del Estilo de Dirección han promovido el Autocontrol y la ética en las conductas de los servidores públicos.

4.3 Marco Legal

4.3.1 Modelo Estándar De Control Interno. (MECI)

Teóricamente, ese modelo, incluye un estilo de direccionamiento mediante el cual las instituciones educativas, y en particular, los directivos de estas deben asumir el cumplimiento de sus funciones administrativas enfocadas al servicio de las políticas y fines del Estado. Desde la anterior perspectiva, los rectores – en su calidad de representantes legales de las instituciones educativas del sector público y privado del Estado colombiano han debido asumir un estilo de direccionamiento, es decir una manera de administrar sus instituciones educativas, como gerentes educativos que tienen a su cargo empresas educativas y como tales deben responder ante el Estado por la productividad, competitividad y la austeridad en el manejo de los recursos públicos.

En otros términos, se les condicionó a adecuar sus estilos de direccionamiento desde las exigencias de la autogestión, la autorregulación y el autocontrol de las instituciones-empresas a su cargo. Ello en atención a la tendencia actual de la política educativa colombiana que señala que el estado ya no es el único garante de la educación, pues esta paso a ser una corresponsabilidad social, pero si se reserva el derecho de la evaluación y el control de la misma.

Por eso, muchos de los directivos- docentes, en su nuevo rol de gerentes educativos, asumieron sus funciones desde el estilo de direccionamiento enfocado en el ejercicio de la autoridad basado en el estricto cumplimiento de las normas, las ordenes, los premios o castigos , es decir desde un pragmatismo irreflexivo donde los importantes son los resultados en términos de productividad.

También habría podido elegir ejercer sus funciones administrativas desde el ejercicio de su liderazgo basado en la comunicación auténtica, motivación y el trabajo en equipo. Pero esta última opción requiere de la capacidad de reconocer que el verdadero trabajo administrativo es con las personas y con los procesos y no solo con las metas, los indicadores, las actividades, el seguimiento, el control y menos con la evaluación del desempeño que en la mayoría de los casos resulta cargada de prejuicios y valoraciones desmotivantes para el servidor público.

Al respecto, se reconoce que el modelo administrativo tradicional, donde la planeación, la ejecución y el control eran relevantes, hoy en día resulta obsoleto. Y no es que ello no sea importante, sólo que en el mundo moderno las organizaciones trabajan con más intangibles, con mayor incertidumbre, con una competencia feroz, que requiere tomar decisiones más descentralizadas, con gente más capacitada, autónoma e informada, se requiere que el gerente le dé prioridad a otras funciones más importantes como son comunicar la misión, la visión, *trabajar por los objetivos* institucionales.

En criterio de Muñoz A. (2001) esto se hace desde la persuasión y no desde la persecución. Por ello, este mismo autor afirma que “hoy en día el asunto es como hacer que la gente quiera ir donde necesitamos ir, como hacer que de todo su potencial para el logro simultaneo de los objetivos propios y de la organización sin forzarla.”

Por lo anteriormente expuesto, al gerente educativo de las empresas educativas le corresponde, en armonía con las exigencias del contexto actual, Revisar su estilo de direccionamiento marcado por el autoritarismo y en consenso con los otros servidores públicos- su personal administrativo y docente emprender la construcción de una cultura organizativa desde la adopción de un estilo de direccionamiento alternativo.

Sin embargo, esta tarea puede resultar complicada para muchos gerentes educativos puesto que cambiar de estilo de direccionamiento supone su concientización acerca de la importancia y los beneficios de una función administrativa que facilite el aprender a organizarse pensando más allá de las ventajas personales, de la presión o control del Estado. Requiere de enfocarse en la verdadera cualificación del servicio educativo que se brinda a la comunidad donde está inserta la Institución educativa desde un sistema administrativo más abierto y participativo.

Al respecto, Likert, R. (7) plantea, en uno de sus modelos administrativos, como desde un sistema participativo, la alta dirección define las políticas, directrices y controla los resultados. Pero, valora el consenso al momento de tomar las decisiones, promueve el flujo de la comunicación a nivel descendente y ascendente, invierte en sistemas informáticos-para compartir la información,

Las relaciones interpersonales son vitales, así mismo los valores como la confianza mutua, el trabajo en equipo, la responsabilidad son intangibles pertinentes a todos los niveles de la organización.

Este último estilo de direccionamiento, es favorable para confrontar a aquellos jefes o líderes de instituciones que con frecuencia se quejan del poco compromiso, sentido de pertenencia y otros antivalores más de su personal administrativo y docente. Ellos requieren de reflexionar acerca de la relación entre el estilo direccionamiento desde el cual están ejerciendo su labor y los resultados insatisfactorios que obtienen.

Aunque en criterio de Muñoz, A. (2001) la responsabilidad de estos resultados insatisfactorios no es solo suya, como jefe o líder. Es de todos los integrantes de la organización. Solo que a este se le asignado toda la responsabilidad ante esta problemática. El mismo autor, precisa que “sin darnos cuenta estamos atrapados en una trampa sistémica, porque se trata de problemas que todos hemos creado en las organizaciones...La idea es romper con ese círculo vicioso conformado por un lado por organizaciones cortoplacistas, insatisfactorias, ineficientes, ineficaces, y por otro los empleados frustrados, incompetentes, no comprometidos y sin sentido de pertenencia. Y quienes deben romper ese círculo son los lideres no importa el lugar que ocupen en la jerarquía”

Atender a la propuesta del autor mencionado, tiene implicaciones directas en el generación del estilo de direccionamiento y un clima laboral satisfactorios. Resulta muy complejo, el proceso de generación de la confianza entre jefe y subalternos para que este exprese su verdadero sentir sin temor a las retaliaciones o castigos. Por ello, en muchas organizaciones prevalece el silencio. Lo cual puede resultar no muy ético pero sí pragmático.

A pesar de esta situación, hay quienes proponen un modelo organizativo, en el cual todos sus integrantes se arriesgan a aprender, a lograr convergencia entre los objetivos personales y las metas institucionales. Son las aquellas organizaciones conocidas como “inteligentes” en el sentido que se permiten pensarse a sí mismas a partir de un aprendizaje organizativo continuo.

Como lo plantea, Senge, P., (2000) una organización que se atreva a ser una organización que continuamente aprende, obtendría beneficios como los siguientes:

Más crecimiento cuantitativo, externo y de corto plazo y más desarrollo cualitativo, interno, integral y de largo plazo; más utilidades y satisfacción para sus integrantes; mayor lealtad, compromiso, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores; mayores posibilidades de supervivencia y desarrollo y por todo lo anterior, más aportes significativos a la sociedad.

5. DISEÑO COMPLETO DEL PROYECTO

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

NOMBRE DEL PROYECTO

EL ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO Y SU RELACION CON LOS ALCANCES INSTITUCIONALES

A partir de las exigencias del MEN, en las instituciones educativas actuales se ha delegado la representación legal y la toma de decisiones en la figura del rector. Este debe asumir un estilo de direccionamiento que guarde relación con el logro de objetivos institucionales.

En el contexto de las institución, incluida la IE Cárdenas Mirriñaño, se requiere de un espacio abierto al aprendizaje organizacional como una actividad social que posibilite el cambio hacia la construcción de una cultura de organización inteligente, desde una estilo de direccionamiento, donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Por ello, la importancia de reconocer en los contexto educativos del sector oficial, los efectos de un estilo de direccionamiento ajeno a la reflexión-participación de los integrantes de su comunidad en los procesos de administración y evaluación.

JUSTIFICACION: Con el desarrollo de este Proyecto en el contexto específico de la institución Educativa Cárdenas Mirriñaño, se abriría una puerta que permita avanzar hacia

la posibilidad de replantear- desde la participación de su comunidad educativa- su estructura organizativa para re-crearla y reorientarla, desde un estilo de direccionamiento más participativo, más abierto a comprometerse en, para y desde la autonomía de sus integrantes en el alcance de sus logros tanto individuales como institucionales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar el estilo de direccionamiento en la estructura organizativa de la Institución Educativa Cárdenas de Mirriñao para evidenciar su tendencia hacia la cultura organizacional basada en el autoritarismo

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✚ Reconocer las concepciones y prácticas administrativas, de la estructura administrativa de la I.E. Cárdenas Mirriñao para identificar el estilo de direccionamiento predominante.
- ✚ Establecer algunas relaciones entre el estilo de direccionamiento y la cultura organizacional predominante en la I.E. Cárdenas Mirriñao´.



DESCRIPCION DE LAS CATEGORIAS:

1. Estructura Organizativa de una I E

1. Estilos de Direccionamiento:

- a. Sistema de Autoritarismo Benévolo.
- b. Proceso Decisorio
- c. Sistema de comunicación
- d. Relaciones Interpersonales
- e. Sistema de Recompensas y castigos

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

a) Recursos Humanos:

Se requiere la presencia de un trabajador social, psicólogo los cuales realizaran el trabajo de diálogo con cada uno de los miembros de la comunidad educativa para encontrar las inconformidades que cada uno tiene respecto al estilo de direccionamiento y lo que en su vida profesional e incluso familiar le puede estar afectando. Para esto se requerirá que el trabajo de estos profesionales sea tiempo completo, para que se realice un buen trabajo.

Los gastos pertinentes para estos profesionales serian de acuerdo al tipo de contrato que realice la Secretaria de Educación ya que es una institución oficial y todo lo que en ella se realice debe estar con el visto bueno tanto de rectoría como de secretaria y ellos en busca de lo mejor se encargarían.

El monto está en más o menos 50 mil pesos por taller de dos horas de cada profesional.

Existe la posibilidad de contar con el apoyo de los estudiantes que realizan el último año

en la universidad.

b) Recursos Operacionales

fotocopias \$20000 por sesión

DVD, PROYECTOR, Computador, estos los aporta la Institución.

c) Recursos de Infraestructura

Se contara con la infraestructura propia es decir la planta física de la institución en mención.

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

los primeros beneficiarios de dicho proyecto son los docentes ya que es al primer grupo que influye, le continúan los educandos y seguidamente padres y demás miembros de la comunidad educativa de la institución Cárdenas Mirriñao

IMPACTOS DEL PROYECTO

La meta esperada al término de este proyecto es Demostrar cómo el estilo de direccionamiento que tenga una institución, conlleva a que su funcionamiento sea de calidad ya que permite desarrollo libre pero coherente de cada uno de sus integrantes permitiendo así grandes alcances institucionales.

RESPONSABLE DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	
Se solicita el apoyo del comité Paritario con que cuenta la institución	b) la Lic. Dolia Teresa Córdoba Murillo

EVALUACIÓN
Para la evaluación de dicho proyecto se aplicara de nuevo la metodología inicial para el diagnóstico que consistía en observaciones directas, charlas personalizadas y la encuesta para verificar el cambio que se pudo dar.

RELACIÓN DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS
Al momento de la investigación no se encontraron otros estudios pertinentes con el problema objeto de estudio en este Proyecto.

6. MARCO LOGICO

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios o Fuentes de Verificación	Suposiciones Importantes
Objetivo General	Mejorar el estilo de direccionamiento en la estructura organizativa de la IE Cárdenas Mirriñaño, para avanzar en el logro de los objetivos institucionales.	50% del mejoramiento en el estilo de direccionamiento de las 4 gestiones de calidad a noviembre del año lectivo 2012	a través del plan de mejoramiento institucional PLAMI que se realiza a principio de año lectivo	

<p>Objetivo de Proyecto</p>	<p>Caracterizar el estilo de direccionamiento en la estructura organizativa de la Institución Educativa Cárdenas de Mirriñaño para evidenciar sus alcances o limitaciones en el desarrollo de los logros institucionales.</p>	<p>Caracterizar el 100% de los aspectos que conforman el estilo de direccionamiento en el primer trimestre del año lectivo 2012.</p>	<p>A través de la observación directa y la encuesta aplicada al directivos, administrativos y docentes de la institución.</p>	
<p>Resultados</p>	<p>Concepciones y prácticas del estilo de direccionamiento predominante identificadas en la I.E. Cárdenas Mirriñaño</p> <p>1. Relaciones establecidas</p>	<p>Conseguir que el 80% de directivos y personal administrativo, y docentes reconozcan sus concepciones y prácticas en</p>	<p>formato de socialización de los resultados de la encuesta</p>	

	entre el estilo de direccionamiento y los logros institucionales de las cárdenas Mirriñao.	el primer trimestre del año 2012		
Actividades	<p>. Realización de encuesta diagnóstica a una muestra seleccionada al azar de 30 personas entre docentes, directivos, personal administrativo y docentes de la institución educativa</p> <p>. Socialización de los resultados de la encuesta</p>	30 personas encuestadas entre docentes, y personal administrativo o disponibles a enero 30.	Registros fotográficos. 30 encuestas aplicadas a directivos, administrativos y docentes	Alto nivel de exigencias del cumplimiento estricto de las disposiciones del MEN respecto al estilo de direccionamiento en las instituciones

	<p>. Orientación a directivos, docentes y personal administrativo, acerca del estilo de direccionamiento que sea más favorable para el logro de los objetivos institucionales</p>			educativas.
--	---	--	--	-------------

7. CRONOGRAMA:

Este Proyecto se desarrolló en dos etapas correspondientes a los dos grandes momentos del mismo: Etapa I o trabajo de mesa para construir y describir el problema junto con el diseño del Proyecto de intervención. Etapa II o de trabajo de campo para recoger la información pertinente a la problemática abordada. Igualmente para categorizarla y establecer resultados y conclusiones.

ETAPAS Y ACTIVIDADES (CRONOGRAMA)	1.	2a.	3a	4a.	5a.	6a.
ETAPA 1	x					
Actividad N° 1 Propuesta del proyecto		x	x			
Actividad N° 2 escritura del proyecto				x	x	
Evaluación						x

8. COSTOS Y FINANCIAMIENTO

Para la ejecución de este proyecto se estima un monto de 600 mil pesos para pago de los profesionales, compra de refrigerios, fotocopias a utilizar y otros gastos que se presenten.

Este proyecto se presentará al Consejo Directivo con el fin de contar con su apoyo en el aspecto financiero.

9. CONCLUSIONES

En relación con el objetivo de este proyecto y teniendo en cuenta la información disponible en el diagnóstico de la problemática, se estableció que desde la percepción de la población informante, en la institución cárdenas Mirriñao, prevalece un estilo de direccionamiento con marcada tendencia hacia el autoritarismo. Lo cual se evidenció mediante la observación directa de algunos factores. Entre estos podemos mencionar, la poca participación que se permite en la toma de decisiones con respecto a asuntos de interés general de la comunidad educativa. Ello se explica en parte por el cumplimiento a las disposiciones legales que centralizan la responsabilidad del manejo administrativo en la figura del rector. Además es posible atribuir esta problemática al factor denominado “Estilo de Direccionamiento Autoritario-Benévolo”, basado en el ejercicio del poder, desde un estricto cumplimiento de las disposiciones del orden jerárquico superior: SEM y MEN. Si bien es cierto que este estilo de dirección tiene efectos favorables en la administración, si se reduce su aplicación a aspectos técnicos se deshumanizan los procesos que afectan el avance en logros institucionales. Lo anterior conlleva al desmejoramiento en las otras gestiones que están en relación con la gestión administrativa, como son la gestión comunitaria en los aspectos de clima laboral y las relaciones interpersonales.

Quedan por verificar los efectos desfavorables del estilo de direccionamiento autoritario en el desarrollo de los procesos de construcción de valores como la confianza mutua, respeto, tolerancia, evaluación justa de los desempeños entre todos los miembros de la comunidad educativa.

10. BIBLIOGRAFIA

BARNARD, Ch. (1960). the organization development. I. International.

CASTILLO, J. Los Nuevos Estilos de Dirección, Liderazgo Empresario y la Contabilidad de Gestión. Universidad Nacional de los Llanos Occidentales. Venezuela: Ezequiel Zamora.

DOUGLAS, M. (1957)El lado humano de las organizaciones. Conf-Escuela de Administración de Boston

KURT, (2002). Dinámica de los grupos pequeños. Kapeluz,

LIKERT. R. Teoría de la gestión. www.slideshare.net/angel_slide/likert_presentation

MEN, MECI-Modelo Estándar de Control Interno- Decreto 1599 de 2005

MUÑOZ A.(2001). Más allá del líder. El liderazgo efectivo sobre sí mismo y con los demás. Cali: Feriva S.A,

REYES P.(1994) , Agustín Reyes Ponce. Administración Moderna, Ed. Limusa.

ROBBINS,(1997) Sttepen y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición

SENGER, P. (2000) y otros. La danza del cambio. Los retos de sostener el pulso en las organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá: Norma.

STORNER, J. A. Y FREEMAN, E.(1996). . Administración. Sexta edición.

ANEXOS

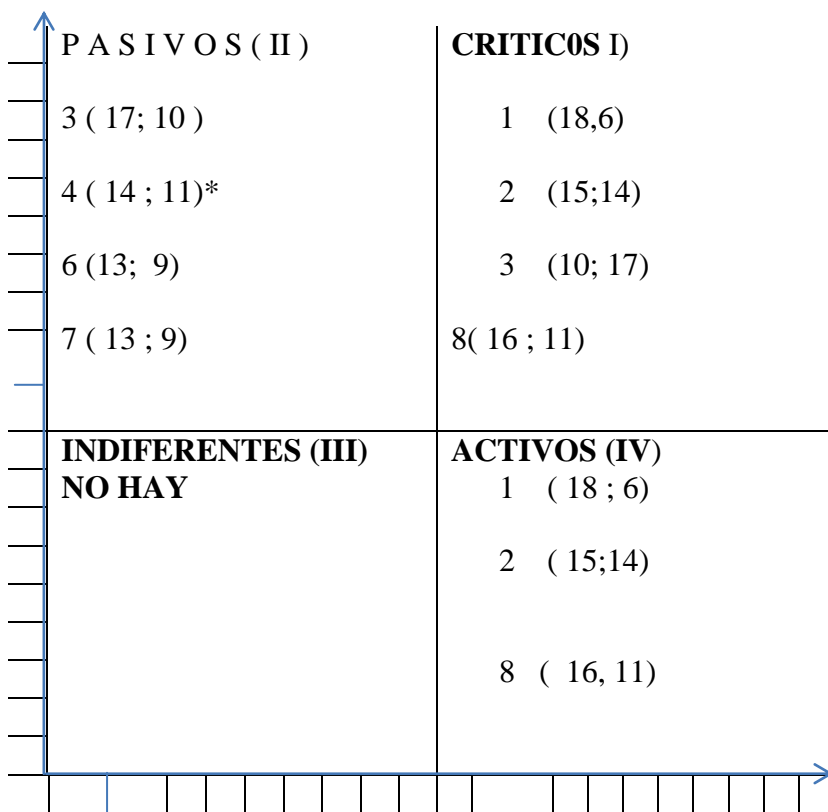
ANEXO No. 1

MATRIZ DE VESTER

No.	DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total Activos
P1	Modelo organizativo impuesto por MEN	-	3	3	2	2	3	2	3	18
P2	Pragmatismo-autoritarismo	0	-	3	3	2	2	3	3	15
P3	No cultura organización inteligente	0	2	-	3	2	0	1	2	10
P4	Escaso liderazgo en valores	3	3	2	-	2	0	1	0	11
P5	Pocos espacios comunicativos participativos	0	1	3	3	-	2	2	0	11
P6	Condiciones laborales ambientales no estimulantes	0	3	3	1	1	-	1	0	9
P7	Poca atención a riesgos laborales	0	0	1	2	0	3	-	3	9
P8	Escasos recursos	3	3	2	0	2	3	3	-	16
	Total pasivos	6	14	17	14	11	13	13	11	

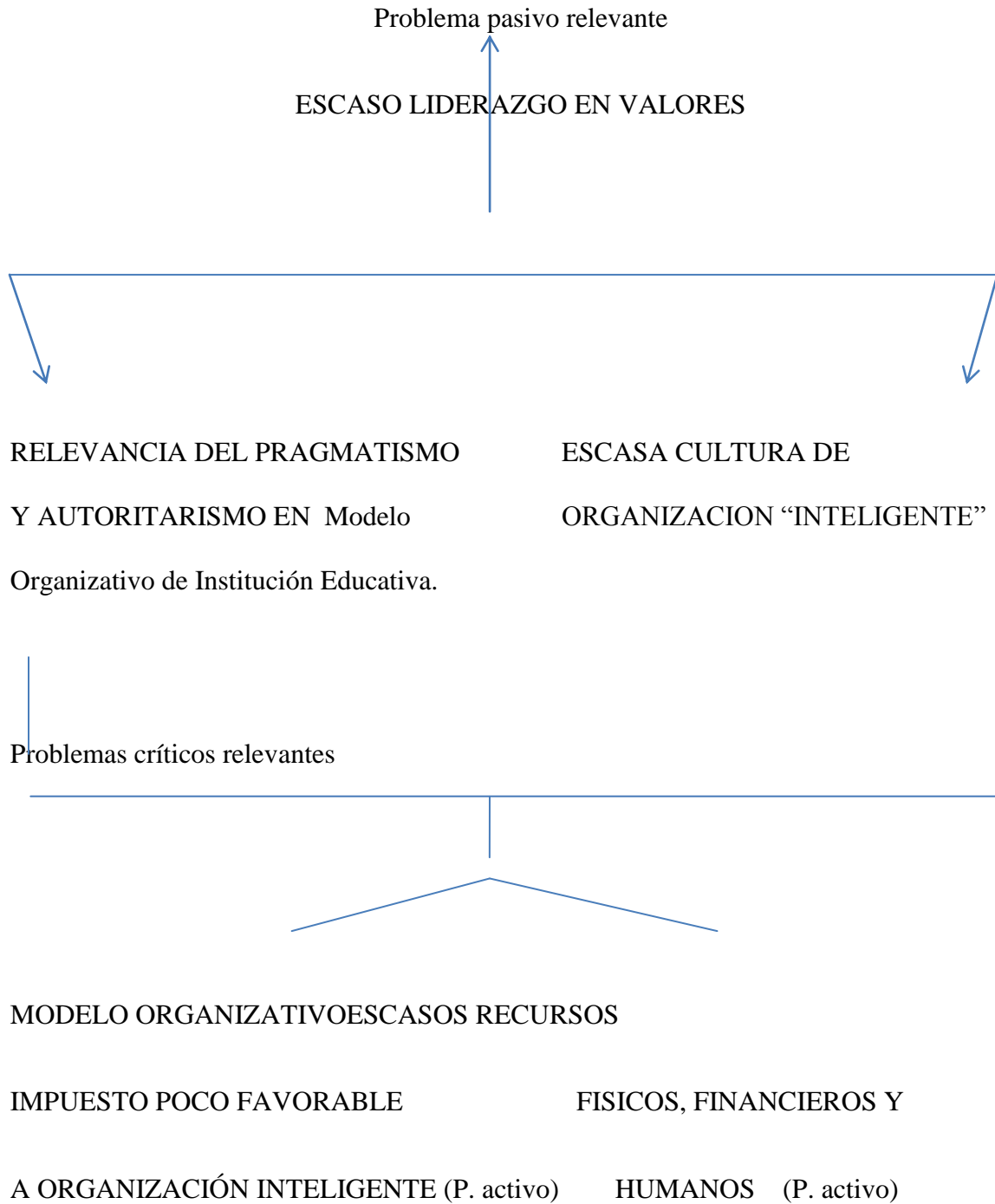
ANEXO NO. 2
CUADRANTES

PASIVOS



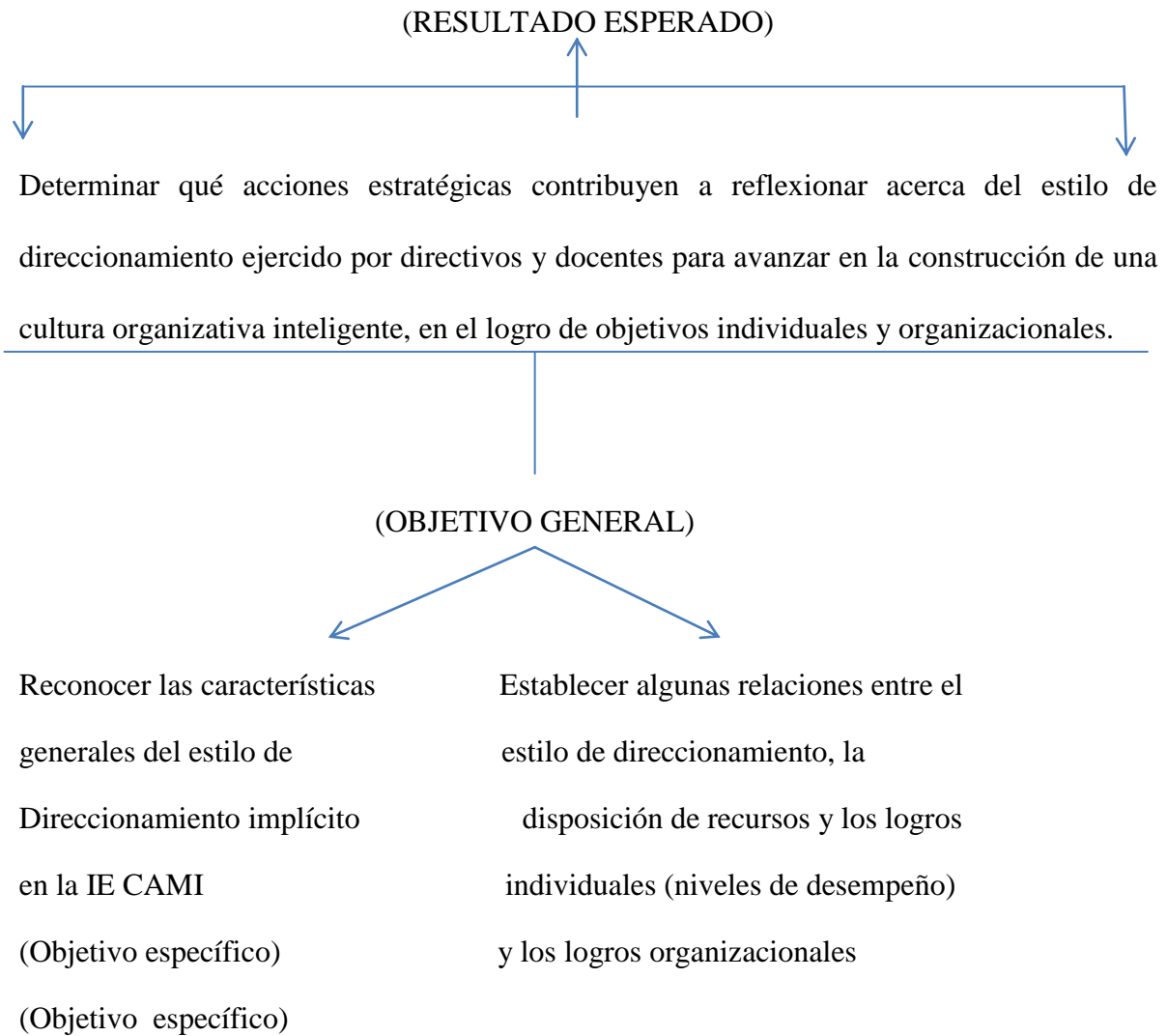
ANEXOS No. 3

ARBOL DE PROBLEMAS

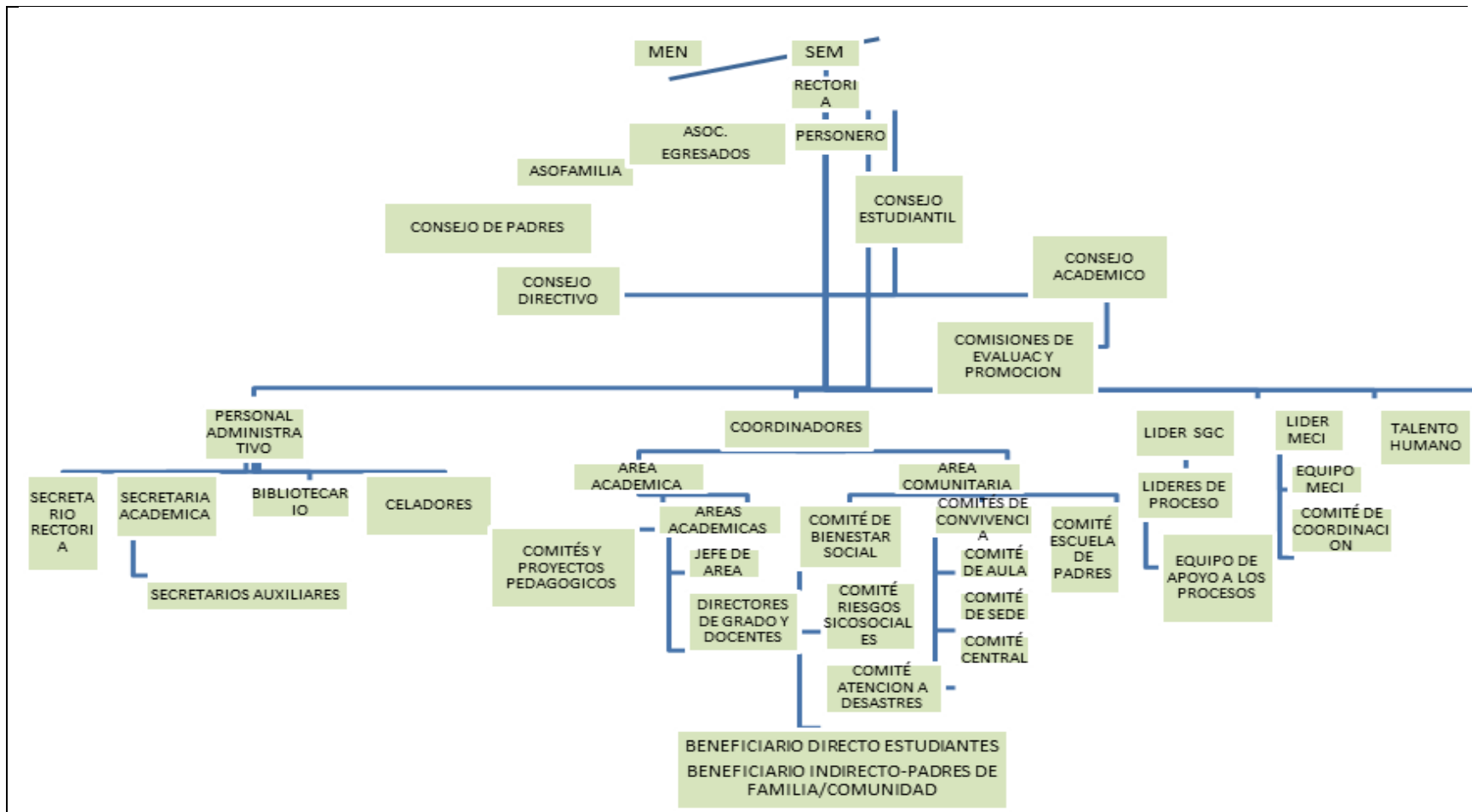


ANEXO No. 4

ARBOL DE OBJETIVOS



Anexo 5 ORGANIGRAMA CAMI



ANEXO 6
FOTOS DE LA INSTITUCION



ANEXO No 7

TABLAS

Tabla No. 1

Sentido de Pertenencia

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Satisfacción con la trayectoria en la Institución.			1	2	27	
Gusto por la Institución.				5	25	
Orgullo de pertenecer a la institución			1	2	27	
Integrado con la Institución.			1	3	27	
Aporta a la Institución.				3	27	
Sentimiento de apropiación.				3	27	

Tabla No 2

Condiciones Ambientales

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Iluminación lugar de trabajo.	3		5	5	17	
Comodidad puesto de trabajo.	3	3	7	6	11	
Temperatura adecuada.	7	2	8		13	
Ruido.	5	1	7	5	12	
Limpieza.			1	5	24	
Velocidad computador.				1	2	27
Ergonomía asiento.	10	10	2	1	7	
Altura pantalla.					3	27
Espacio suficiente.	1	2	7	10	10	

Tabla No 3
Participación en Toma de Decisiones

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Iniciativa en su trabajo.	1	2	1	5	21	
Autonomía en su trabajo.	1	3	4	10	11	2
Seguimiento ideas por superiores.	4	2	5	6	13	
Trabajo variado.			2	10	18	

Tabla No 4
Reconocimientos

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Relación con experiencia.	1			4	25	
Relación con titulación académica.	2			4	24	
Valoración	6		4	10	9	1
Gusto por continuar.	1	4	2	2	21	
Posibilidades de mejoramiento.	7	1	3	2	17	

Tabla No 5
Relaciones Interpersonales

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Relación con compañeros.		1	1	1	27	
Apoyo en los primeros días.			1	2	27	
Entorno de amistad en el trabajo.	4		2	4	20	
Sentimiento por cambio de compañeros.		4	3	5	18	
Trabajo en equipo.	2	2	2	5	19	

Tabla No 6**Recompensa**

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Trabajo útil para la Institución.			1	5	24	
Estabilidad Laboral	10	2	8	2	8	
Promoción laboral basada en resultados.	3	7	3		16	1
Igualdad de oportunidades entre los empleados.	10		2	4	14	

Tabla No7**Comunicación**

ASPECTOS	1	2	3	4	5	N/A
Trato amable de los superiores.	8		5	2	15	
Exigencia por parte del jefe.	3	1	7	4	15	
Jefe comunicativo.	2	3	4	4	13	4
Jefe justo.	10		4	6	9	1
Comunicación entre jefes y subordinados.	10	1	8	6	5	
Comunicación entre subordinados y jefes.	3	4	7	6	8	2
Disposición para escuchar de los superiores.	9	4	5	1	9	2