

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Colorado Cardona Martha Lucía

Mejía Gloria Elena

Restrepo Restrepo Sandra Julieth

Magister

Alejandro Jaramillo Arenas

CENTRO TUTORIAL MEDELLÍN

Febrero 2 de 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. TÍTULO.....	5
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	8
5. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	10
5.1 DIAGNÓSTICO.....	10
5.1.2 Liderazgo y liderazgo pedagógico.....	13
5.1.3 Trabajo en equipo.....	14
5.1.4 Identidad institucional.....	14
5.1.5 Aprendizaje organizacional e innovación.....	14
5.1.6 Visión de futuro y cultura organizacional.....	15
5.1.7 Pensamiento sistémico y estratégico.....	15
5.2 INSTRUMENTOS.....	16
6. DISEÑO MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO.....	19
7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
8. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	20

	Pág.
9. JUSTIFICACIÓN.....	22
10.OBJETIVOS.....	25
10.1 Objetivo general.....	25
10.2 Objetivos específicos.....	25
11. MARCO NORMATIVO.....	26
12. MARCO TEÓRICO.....	27
12.1 Educación, pedagogía y gerencia.....	27
12.2 Liderazgo, pensamiento sistémico y estratégico.....	34
12.3 El plan de mejoramiento institucional.....	38
12.4 El marco lógico un instrumento de análisis para la elaboración de proyectos educativos.....	40
13.DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	44
13.1 Título.....	44
13.2 Justificación.....	44
13.3 Objetivos.....	46
13.3.1 Objetivo General.....	46
13.3.2 Objetivos Específicos.....	46

	Pág.
13.4 Metodología.....	47
13.5 Plan de acción.....	48
13.6 Componente ético.....	49
14.PRESUPUESTO.....	51

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

WEBGRAFÍA

1. TITULO

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GILBERTO ALZATE AVENDAÑO

2. INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación “Estrategias de Gestión Directiva en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño” hace referencia al tema de la gestión directiva en el campo de la educación, el cual plantea la importancia de la dirección estratégica en la organización. Es decir, la manera en la cual se orientan todos los procesos institucionales frente a la cultura y el aprendizaje de la organización, que son direccionados por los diferentes agentes educativos como líderes pedagógicos hacia el mejoramiento continuo y organizado de la Institución en la planeación, desarrollo y ejecución de sus planes y programas.

Este proyecto de investigación está enmarcado en el modelo de gestión del conocimiento, bajo la metodología de Marco Lógico para ser aplicado en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño, en la implementación de estrategias en gestión directiva que contribuyan a los procesos de calidad que se vienen desarrollando en ella. El tema de estrategias en gestión directiva surge como una necesidad de aportar elementos de reflexión y análisis sobre la importancia de la articulación de cada uno de los componentes de Proyecto de Calidad Institucional con las prácticas y procesos dentro de los planes de mejoramiento de la institución.

Es importante recordar que el siglo XXI requiere de un pensamiento orientado hacia la concepción de escuela eficiente, proyectando con ella un servicio educativo de calidad; esto sin duda alguna será un desafío frente a la lectura de las prácticas que acontecen en la institución educativa con el fin de garantizar aprendizajes significativos, planificados y controlados, además será una alternativa de solución para la gestión directiva cuya tarea será la de motivar, dinamizar y formar en el liderazgo con capacidad de asumir riesgos que conlleven a la innovación educativa.

En el proceso de recolección de información y análisis documental se aplicaron dos técnicas que permitieron identificar los problemas que existen en la dinámica institucional como: debilidades en el pensamiento sistémico y en el pensamiento estratégico, falencias en el ejercicio del liderazgo, desconocimiento de los procesos de los componentes del Proyecto de Calidad Institucional, vacíos conceptuales y procedimentales con respecto a las prácticas pedagógicas y gerenciales.

Por lo mencionado, se propone el diseño de estrategias de gestión directiva que fortalezcan el direccionamiento estratégico aplicando el pensamiento sistémico en beneficio de los procesos institucionales de calidad.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño, es una institución de carácter oficial mixta, creada según resolución 16210 del 27 de Noviembre de 2002.

Está ubicada en la zona nororiental del municipio de Medellín, comuna 4, barrio Aranjuez; su dirección Calle 92 N°51ª- 100. Presta los servicios educativos desde preescolar hasta la media técnica y bachillerato nocturno para adultos. Además cuenta con los programas de aceleración del aprendizaje y procesos básicos para niños con extra edad y atiende población con necesidades educativas especiales. Además la institución tiene un programa de media técnica en sistemas (Desarrollo de Software), en convenio con el SENA.

La institución educativa esta conformada por una sede principal para el bachillerato y tres escuelas anexas: Seguros Bolívar, Carlos Villa Martínez y San Isidro para los grados de preescolar y básica primaria. En la actualidad se cuenta con la siguiente planta de personal Docente y Administrativo: 1 Rector, 7 Coordinadores, 141 Docentes y 2 Maestras de apoyo distribuidos en las jornadas de la mañana, la tarde y la noche.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

El siglo XXI, reta a la educación a reevaluar sus prácticas y proponer didácticas innovadoras, que le permitan a la persona en formación redescubrirse a sí misma y conocer el mundo en el cual interactúa. Es así que la globalización, exige hoy a la educación personas con competencias en sus desempeños personales, profesionales y laborales; en este marco, la gerencia educativa debe abrir el panorama frente a nuevos desafíos, romper con esquemas tradicionales de la concepción de las prácticas gerenciales y desde una actitud investigativa y propositiva generar proyectos de intervención viables y cohesivos para la comunidad educativa.

Haciendo una lectura de la cotidianidad que se vive al interior de las instituciones, se puede mencionar que son cantidades de realidades sociales, culturales y políticas que confluyen allí, sin embargo por dar respuesta a lo inmediato, por administrar una infraestructura y unos recursos, se aísla la tarea pedagógica, no se crean espacios para dialogar, discutir y analizar sobre los acontecimientos educativos; además se adolecen de un pensamiento sistémico y una planeación estratégica, que garantice a la comunidad el avance en sus propuestas pedagógicas y organizacionales; por lo cual es importante recordar que “las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos” (Instituto internacional de planeamiento de la educación, p19).

La propuesta de investigación en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño tiene como finalidad fortalecer el liderazgo pedagógico y gerencial,

contribuir al trabajo en equipo para así realimentar la organización desde los parámetros de calidad, equidad y pertinencia. El desarrollo del proyecto contempla las siguientes etapas:

Etapa 1. Diagnóstico institucional. En esta etapa se describe la dinámica institucional y se resaltan los problemas en el ámbito directivo y pedagógico.

Etapa 2. Planeación Estratégica. Hace referencia al Enfoque del Marco Lógico y a la fundamentación legal y teórica del proyecto.

Etapa 3. Diseño de la propuesta de intervención.

La gerencia educativa debe influir en el desarrollo organizacional, manejar un pensamiento sistémico, dar la posibilidad de una planeación estratégica, en donde “...los procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención relacione metas y competencias institucionales con las demandas y las oportunidades” (Meza, Guzmán y Orozco, 2008, p 23).

El proyecto “Estrategias de Gestión Directiva en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño”, pretende diseñar un plan de mejoramiento para contrarrestar los problemas detectados en la dinámica institucional; haciéndose evidente el problema macro en el campo pedagógico y gerencial, es que hay ausencia del pensamiento sistémico, es decir, falta integralidad entre los componentes de la organización, por lo cual las prácticas se muestran fragmentadas, los directivos docentes dispersos en sus funciones como gerentes educativos y en el colectivo docente no se observa trabajo en equipo; afectando las metas, los propósitos y fines de la institución educativa.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL

5.1 DIAGNÓSTICO

La Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño por ubicarse en la comuna cuatro del Municipio de Medellín, atiende los barrios de Aranjuez, San Isidro, Santa Cruz, San Cayetano, Moravia, entre otros. La población que allí habita se encuentra en un nivel socio-económico de estrato 1 y 2, las condiciones de calidad de vida son bajas; los grupos familiares en un porcentaje alto obtienen sus ingresos de la economía informal, lo cual no alcanza para suplir los gastos; esta situación va generando en la dinámica alteraciones y/o conflictos.

La tipología familiar de mayor presencia en la comunidad es la monoparental (la madre sola con los hijos), ya que se presenta un alto porcentaje de madre solterismo.

El nivel de educación de los padres/madres de familias o acudientes, es de un nivel básico; un promedio alto ha cursado el ciclo completo de educación. En un porcentaje poco impactante hay padres con un nivel educativo superior (técnico, universitario); y otro porcentaje minoritario de los progenitores y/o acudientes que han cursado el ciclo de primaria incompleto (grado 1° y 2°) o son analfabetas.

Históricamente, la comuna 4 se ha caracterizado en el contexto, por el alto nivel de violencia en el que conviven las personas; los jóvenes desde muy temprana edad pertenecen a grupos al margen de la ley “pandillas o combos”, y dentro de la

misma comunidad se apropian de territorios, en donde determinan fronteras invisibles para el tránsito de los habitantes de los barrios que conforman la comuna.

Ante la realidad social, educativa y cultural que confluye en la comunidad, la institución ha ofrecido a la población un servicio educativo que responde a las necesidades de la misma; es por ello que desde el planteamiento teleológico del Proyecto Educativo Institucional, ofrece programas de formación desde el grado de preescolar hasta la media académica y media técnica, al igual que atiende población de escolares en extraedad, estudiantes con necesidades educativas especiales, reincorporados y educación adulta; a través de los servicios de inclusión tiene como finalidad, desarrollar competencias intelectuales, ciudadanas, culturales, deportivas y laborales.

El compromiso socio-educativo lo proyecta a partir de las siguientes metas:

- ✓ Que la institución educativa sea reconocida en la comunidad y en la ciudad por el énfasis en el desarrollo de los niños, jóvenes y adultos con niveles altos en la formación académica y humana de acuerdo a sus potencialidades.
- ✓ La institución educativa formará estudiantes comprometidos con el desarrollo físico, ético y moral; con altas competencias intelectuales, ciudadanas, laborales, ambientales; fortaleciendo la autonomía, la toma de decisiones, respeto, tolerancia y sana convivencia.

El impacto de formación que busca la institución educativa, es estructurar en el estudiante la personalidad, desarrollando la capacidad de comprometerse con responsabilidad y autonomía en la convivencia comunitaria, fomentando las prácticas democráticas y ambientales para el aprendizaje de principios y valores

ciudadanos que conlleven a la investigación y a la orientación profesional y ocupacional.

Actualmente la institución viene en un proceso de transformación con la inclusión de la misma en el proyecto de escuelas de calidad y certificación ISO 9001. Para lo cual estableció el sistema de gestión de calidad, y planes de mejoramiento en las diferentes gestiones administrativa, pedagógica, financiera, y de comunidad.

La gestión escolar en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño, es concebida desde el Proyecto Educativo Institucional como: (...) *“las actividades administrativas y financieras, la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación de calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad”* (Proyecto Educativo Institucional, 2011)

El conjunto de acciones pedagógicas y de dirección que emprende la institución, evidencian su resultado y efectividad en el quehacer cotidiano que se pone en juego en la vida escolar de cada uno de los actores que las dirige y coordina desde las diferentes gestiones en interrelación con los docentes, estudiantes y padres de familia.

Ahora bien, dentro de la gestión escolar la institución educativa trata de fortalecerse no solo desde el PEI, sino, también desde su quehacer, en el desarrollo e implementación de las políticas de calidad, de los procesos de gestión en sus directivos, en los docentes y estudiantes; además personas que tienen relación con el proyecto educativo y con la institución.

A continuación se hace una lectura de la gestión escolar en la dinámica institucional, retomando referentes que la caracterizan.

5.1.1 Liderazgo y liderazgo pedagógico.

Existe una intención de liderazgo por parte de los directivos en la implementación de los planes de mejoramiento a corto y mediano plazo, y en el desarrollo de los proyectos pedagógicos obligatorios, intentando impulsar en cada una de las secciones que hacen parte de la institución, un trabajo direccionado hacia una unidad de criterio con metas y objetivos comunes.

Sin embargo se observa en la práctica diaria, dificultad para desarrollar habilidades propias del liderazgo en aspectos como la capacidad de argumentación de las propuestas, en la anticipación y detección de problemas y oportunidades que afectan o favorecen a la comunidad educativa, en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades como directivos, en la exigencia e igualdad frente a las tareas de cada uno de los miembros de la institución.

Igualmente el liderazgo pedagógico que ejercen los docentes en sus prácticas pedagógicas en la institución y al interior del aula con los estudiantes, enfrenta debilidades, pues en muchas ocasiones lo que se hace es reproducir unos programas curriculares fijados por la institución, alejados de una autoridad moral o real frente a los estudiantes para promover en ellos el aprendizaje y el liderazgo en las actividades que realiza.

5.1.2 Trabajo en equipo.

La institución promueve el trabajo en equipo desde la gestión del talento humano y curricular básicamente. En la práctica se han hecho avances en cuanto a consolidar grupos de trabajo permanentes, pero las acciones de cada uno de los equipos y a su vez de cada uno de sus integrantes se ven desarticuladas y pierden eficacia en su implementación; porque trabajan de manera aislada, falta comunicación entre los mismos, aún no hay conciencia sobre la importancia de tener objetivos claros y comunes en el trabajo cooperado y coordinado, con roles y funciones definidas que busquen el aprendizaje de todos y la calidad del servicio educativo.

5.1.3 Identidad institucional.

Frente a este aspecto de la gestión escolar, la institución ha hecho esfuerzos en los últimos años, trabajando en el proceso de certificación, donde la comunidad conozca su modelo pedagógico, su misión, su visión, sus valores institucionales, los proyectos pedagógicos y en general todas las reestructuraciones en lo pedagógico y administrativo. Se evidencia en el ambiente institucional una marcada tendencia a desconocer la filosofía y políticas educativas planteadas en el proyecto educativo.

5.1.4 Aprendizaje organizacional e innovación.

La institución enfoca el aprendizaje organizacional en la construcción e implementación de los planes de mejoramiento orientados por los diferentes componentes de calidad; lo que no se ve reflejado en la práctica educativa, pues se observa lo siguiente: indiferencia ante los procesos evaluativos, falta de

comunicación, temor por los procesos de control y seguimiento para implementar planes de mejoramiento y aprendizaje en comunidad. De igual manera falta interés por parte de los docentes en los procesos de autoformación dentro de comunidades académicas que favorezcan y fortalezcan la calidad y gestión escolar.

5.1.5 Visión de futuro y cultura organizacional.

En cuanto a la visión de futuro institucional se contempla en el PEI, una visión que pretende formar a sus estudiantes con altos niveles intelectuales y humanos, aunque requiere de precisión en los conceptos básicos planteados en la filosofía institucional.

5.1.6 Pensamiento sistémico y estratégico.

El pensamiento estratégico es débil, falta comunicación y claridad en la meta institucional, en la ejecución de estrategias y planes de mejoramiento. Es decir no existe cohesión entre los diferentes agentes educativos. Además no hay pertinencia ni seguimiento en las propuestas organizativas, como los cronogramas, actividades curriculares y extracurriculares, hay poca coordinación en el trabajo a desarrollar en todas las sedes de la institución.

En cuanto al pensamiento sistémico se observa que en la práctica, en la institución educativa hay una fractura entre los agentes de dirección, los procesos de intervención, la evaluación y la prospectiva que se origina en la evaluación. Estas fracturas en el pensamiento sistémico hacen que las metas institucionales se diluyan en la práctica.

Del análisis del contexto socio-cultural e institucional se desprende, que en la dinámica se evidencian las siguientes problemáticas:

- ✓ Falta de habilidades para el liderazgo en los directivos docentes y docentes.
- ✓ Desarticulación en los procesos orientados por cada una de las gestiones del proyecto de calidad institucional.
- ✓ Poca cohesión del trabajo en equipo entre directivos, docentes y comunidad.
- ✓ Desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de docentes y directivos docentes.
- ✓ Poco interés de los docentes hacia el auto aprendizaje en saberes específicos.
- ✓ Poca claridad en las metas Institucionales por parte de la comunidad educativa.
- ✓ Fractura en la generación del pensamiento estratégico de docentes y directivos.
- ✓ Debilidad en la aplicación del pensamiento sistémico de los directivos docentes.

5.2 INSTRUMENTOS

En el proceso metodológico del proyecto de investigación se aplicaron dos técnicas de recolección de información: la entrevista y la encuesta, ambas permitieron indagar sobre el pensamiento sistémico en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño; se estructuraron interrogantes que brindan información en variables como el conocimiento del Proyecto Educativo Institucional, practicas gerenciales y el liderazgo de la organización educativa.

La entrevista y la encuesta permiten obtener información de la población observada y analizada, enlazando así los objetivos del proceso de investigación con la realidad educativa de la Institución.

La entrevista se realizó a tres directivos docentes, esta técnica develó hechos reales que acontecen en la gestión directiva en relación con las variables planteadas; es de anotar que los datos registrados son significativos, el análisis de la información permitió comprender con claridad las situaciones que obstaculizan el pensamiento sistémico en la organización educativa desde los agentes líderes del proceso pedagógico y gerencial. La información obtenida muestra las falencias que tienen los directivos en el ejercicio de su cargo, centran su función en la participación de los procesos de calidad, en la planeación de las jornadas pedagógicas y en el acompañamiento de los proyectos institucionales; no se observa una visión global que fundamente su rol como agente educativo y gerencial en la comunidad educativa.

La encuesta como herramienta que ayuda a consultar los problemas que se presentan en una comunidad, fue aplicada a 50 docentes de la institución educativa, que corresponde a una muestra aleatoria del 35%; los resultados de la encuesta documenta que falta interés y sentido de pertenencia por conocer el PEI, no se reconoce el impacto del liderazgo gerencial en el equipo docente y las practicas de la gestión directiva son desconocidas, la comunicación es cerrada.

La información que arrojó la aplicación de los instrumentos, es evidencia que en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño hay que intervenir en los

procesos de gestión directiva para emprender estrategias de mejoramiento en el pensamiento sistémico, del Proyecto de Calidad Institucional. Ver anexo N°1.

6. DISEÑO MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO

Del análisis diagnóstico sobre la gestión escolar que se realizó a la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño, se aplicó el enfoque de investigación conocido como Marco Lógico; este exige un pensamiento estructurado y sistémico, que permite visualizar todas las partes del todo, recontextualizar el escenario de intervención con el fin identificar los problemas existentes, las causas y efectos de los mismos, y a partir de este acercamiento tener una panorámica amplia de los hechos que de una u otra manera afectan a la organización. El enfoque del Marco Lógico, posibilita una planeación por objetivos en la gestión de proyectos, este método a su vez, permite a las comunidades y /u organizaciones aplicar un análisis, un seguimiento y una evaluación del proceso implementado.

Para el desarrollo del proyecto se hizo lectura de la dinámica institucional (Matriz Vester), esta información se analizó y fue esencial para la elaboración del árbol de problemas, estableciendo la causa y el efecto entre los problemas identificados. Posteriormente se estructuraron las posibles soluciones a los problemas encontrados, lo cual se plasmó en el árbol de objetivos; esta etapa es importante en el diseño metodológico porque es el engranaje del proyecto, a partir de los objetivos se direcciona la intervención y se establecen los criterios de medición del impacto en la comunidad.

El componente que sintetiza las etapas del proyecto se conoce como Matriz de Planificación, es un esquema donde se evidencia realmente la aplicación del Enfoque de Marco Lógico. Ver anexo N°2.

7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las estrategias de gestión directiva que se pueden implementar en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño?

8. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones actuales requieren de nuevos paradigmas para el logro de una gerencia de sus proyectos con visión de futuro, para ello debe aplicar en sus actividades diarias criterios de eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales donde la participación de personas con diferentes niveles de conocimiento, de experiencia y desarrollo humano aportan al proyecto común. Porque emprender una tarea que lleve implícito el sello de calidad necesita de una distribución efectiva de los recursos a todo nivel para que los resultados no sean logros individuales sino que sean la suma de muchas voluntades, esfuerzos, compromisos y éxitos contruidos en colectivo.

Teniendo como norte que la gerencia exitosa es aquella en la cual los líderes ejercen su influencia a través de la definición de su perfil de liderazgo, de su capacidad para convocar, de imprimir en sus equipos de colaboradores dinámicas de trabajo en equipo donde todos aportan desde su conocimiento y aprenden de las experiencias de otros para potencializar los esfuerzos, de su capacidad para identificar en los equipos a las personas claves que pueden jalonar procesos por su capacidad para resolver problemas in situ y de la misma forma asumir las dificultades como potencialidades para la resolución de los mismos.

Es así como en la perspectiva de una gerencia con calidad analizamos e identificamos en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño dificultades en el direccionamiento estratégico pues las practicas gerenciales frente al pensamiento sistémico son débiles, hay falta de comunicación y poca claridad en la meta institucional, en la ejecución de estrategias y planes de mejoramiento. Es decir no existe cohesión entre los diferentes agentes educativos. Además no hay pertinencia ni seguimiento en las propuestas organizativas, como los cronogramas, actividades curriculares y extracurriculares, hay poca coordinación en el trabajo a desarrollar en todas las sedes de la institución.

En cuanto al pensamiento estratégico se observa que en la práctica, en la institución educativa hay una fractura entre los agentes de dirección, los procesos de intervención, la evaluación y la prospectiva que se origina en la evaluación. Estas fracturas en el pensamiento estratégico hacen que las metas institucionales se diluyan en la práctica.

9. JUSTIFICACIÓN

En el siglo XXI, los directivos docentes y docentes están llamados a realizar cambios en sus prácticas, con el propósito de imprimir en el campo administrativo y pedagógico dinamismo, motivación, interés, compromiso; los cuales van a servir de insumos en el proceso de formación de la persona y transformación de la realidad que circunda al sujeto.

Los agentes educativos han de repensar el sentido, significado y esencia de la educación; realizar una reflexión consciente sobre las prácticas, los procesos y los sistemas educativos. Ante este panorama, cobra importancia la gerencia educativa que apunta al “fortalecimiento de la cooperación profesional..., integración de funciones..., reorganización de la comunicación a partir de redes y,...: la generación de nuevas competencias” (Meza, Guzmán y Orozco, 2008, p19).

El gerenciar una institución educativa, exige el manejo de elementos pedagógicos para generar proyectos cohesivos, pertinentes y coherentes con la realidad del contexto socio-educativo; la esencia de la institución se fundamenta en la pedagogía, es por ello que se hace necesario crear espacios para “...”pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar “el poder epistémico”... para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias,...” (Meza, et al. 2008, p 21); la gerencia no es un proceso estático sino dinámico.

Ahora bien, retomar la funcionalidad de la gerencia en el ámbito educativo, requiere de un proceso investigativo cuya génesis sea la pregunta problematizadora: ¿Cuáles son las estrategias de gestión directiva que se pueden implementar en la

Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño?, pues el diagnóstico realizado en la institución permite observar como resultado que no existe la cultura de un pensamiento sistémico, los elementos que hacen parte del sistema son estudiados, analizados como partes y no como integrantes de un TODO, lo que afectará los propósitos y metas institucionales.

El proyecto de investigación “Estrategias de gestión directiva en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño”, busca mejorar las prácticas gerenciales en tanto se aplicarán elementos no sólo de reflexión sobre la acción sino también en la proposición de nuevas formas de resolver problemas surgidos en el contexto institucional. Para lograrlo se partirá de la reflexión y análisis de los elementos que integran la gestión directiva, los cuales tienen que ver con el conocimiento y apropiación del P.E.I y de las metas institucionales; además el fortalecimiento del liderazgo en las practicas gerenciales, la participación en el trabajo de equipo y la articulación de los canales de comunicación, hacia el logro de objetivos comunes a corto, mediano y largo plazo.

El proyecto aporta estrategias pedagógicas y metodológicas en la gestión directiva, que beneficia a toda la comunidad educativa en cuanto a la formulación de una propuesta que abarca el conocimiento de la institución educativa, la participación de los docentes en los proyectos y acciones pedagógicas y la apropiación del nuevo concepto de liderazgo en las organizaciones de aprendizaje.

Además de proponer una visión orientada hacia el logro de la dinámica de escuelas eficientes tan necesarias en este momento en la gestión del recurso humano, pedagógico, financiero y logístico de cualquier institución que tenga como norte el logro de procesos gerenciales de calidad. En este sentido es claro que

lograr este proceso exige de (...) la “concatenación de factores que operen con eficiencia cuando estén presentes conjuntamente y se encuentren alineados en una unidad educativa, desde el nivel directivo hasta el aula y el alumno y desde el aula hasta el nivel directivo” Unicef, 1190, p14.

10. OBJETIVOS

10.1 OBJETIVO GENERAL

Emprender estrategias pedagógicas y metodológicas en el componente de gestión directiva hacia el mejoramiento del pensamiento sistémico, del Proyecto de Calidad Institucional.

10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Fortalecer el pensamiento sistémico institucional para el mejoramiento de las prácticas gerenciales.
- ✓ Coordinar acciones entre las gestiones de Calidad para efectivizar el plan de mejoramiento institucional.
- ✓ Capacitar al personal directivo y docente en habilidades de liderazgo para el desarrollo eficiente, eficaz y competitivo de la institución educativa.

11. MARCO NORMATIVO

El proyecto de investigación se apoya en la ley 115 de 1994 en su artículo 15 que expresa la adopción del Proyecto Educativo Institucional para todas las instituciones educativas dando participación a la comunidad educativa en pleno. El artículo 16 que expresa la obligatoriedad del PEI en todas las instituciones educativas estatales.

La guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional cuyo fin es orientar a las instituciones educativas en la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto de calidad institucional a través de las gestiones de calidad enmarcadas en cuatro componentes directivo, académico, financiero y de comunidad.

12. MARCO TEÓRICO

12.1 EDUCACIÓN, PEDAGOGÍA Y GERENCIA

Al abordar el concepto de educación, se hace referencia a un proceso encaminado al desarrollo integral del sujeto, que se proyectará en la transformación de una sociedad. La educación es un proceso de formación continua, cuya pretensión es enriquecer el saber y adaptarse a un mundo en permanente cambio, quiere decir, que tiene la responsabilidad de formar a un individuo para acceder al conocimiento y demostrar competencias cognitivas, comunicativas, laborales y de convivencia; el reto del acto educativo es llevar al estudiante a indagar por sí mismo y contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo, mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad, espiritualidad; en este sentido Delors, J en su obra *Los cuatro pilares de la educación. En la educación encierra un tesoro* publicado en 2006, concibe la educación como un TODO; desde varios postulados teóricos, se expresa que el sentido de la educación es la construcción permanente del ser humano como individuo y miembro de una comunidad planetaria.

Lo mencionado anteriormente, lleva a fundamentar la educación como una práctica social, en este escenario se enlazan las relaciones interpersonales y la sociedad busca perpetuar la cultura, por lo tanto “la educación es un factor decisivo para la sociedad de conocimiento y la cultura; factor básico para igualar las oportunidades y propiciar cohesión social, elemento esencial para construir comunidad, y para generar calidad de vida”, Pérez Serrano, Gloria. En este orden de

ideas, la escuela como institución, es importante en la vida cultural de un contexto; el hacer de la cotidianidad el punto de partida de las prácticas pedagógicas, crea la base de educar para la vida.

La pedagogía como el saber que conceptualiza sobre las prácticas escolares, establece reflexiones acerca de cómo educar, para lo cual analiza el contexto, los modelos pedagógicos, los métodos de enseñanza-aprendizaje y demás elementos que interactúan en la labor educativa; es por ello que la pedagogía centra su estudio en la educabilidad y enseñabilidad, permitiendo una contextualización del acto pedagógico en el escenario donde interactúa la enseñanza-la persona-el aprendizaje; aprender es una experiencia que implica la disposición del sujeto en transformación, siendo a la vez una transformación de quien enseña. Los resultados de la pedagogía como disciplina científica, se caracteriza en el pensamiento pedagógico, el cual es plasmado en el Proyecto Educativo Institucional, este es la razón y sentido de la institución educativa; de ahí la importancia de tener fundamentación pedagógica para ofrecer un servicio educativo coherente con las necesidades de la comunidad y con una visión unificadora del conocimiento, o sea, acercarse al aprendizaje que acontece en la realidad, en la cotidianidad, lo cual va a repercutir en el impacto social.

La educación se ha ido globalizando para responder a unas demandas sociales que en el momento requiere de la intervención de los agentes educativos en un paradigma donde prime la pedagogía; es importante preguntarse ¿qué función debe cumplir el gerente educativo dentro de su campo de acción, para responder a las necesidades educativas del momento?

Como se ha mencionado, el impacto de la labor educativa depende del engranaje que exista entre las concepciones de educación y pedagogía; es función del gerente educativo, ser un agente dinamizador y comprometido con la estructuración y operacionalización del PEI, como líder de una organización, no centrar su desempeño en la gestión administrativa; también cobra importancia su conocimiento en el campo pedagógico.

Siempre es necesaria una reflexión consciente sobre las prácticas, los procesos, las instituciones y los sistemas educativos. La pedagogía es una teoría práctica cuya función es orientar las prácticas educativas; como dice Juan María Guyau (1962), "...es el arte de adaptar las generaciones nuevas, a condiciones de vida más intensa y más fecunda para la especie y para el individuo" (p 10). La gerencia apunta al "fortalecimiento de la cooperación profesional..., integración de funciones..., reorganización de la comunicación a partir de redes y,...: la generación de nuevas competencias" (Meza, Guzmán y Orozco, 2008, p19).

Es así como en el escenario de la educación, la pedagogía investiga el impacto de la formación en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la gerencia adquiere sentido cuando busca la "calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas" (Instituto internacional de planeamiento de la educación a, p15), desde esta perspectiva la gerencia educativa es un "conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales" (Instituto internacional de planeamiento de la educación b, p16).

La pedagogía permea la dimensión gerencial y la gerencia la dimensión pedagógica; el desafío actual de la educación es romper con esquemas

administrativos, donde la práctica cotidiana es cumplir con lo asignado, garantizando el planeamiento, la coordinación y el control de los servicios; la educación hoy está demandando un proceso gerencial que permita el encuentro del componente pedagógico con la dinámica organizacional.

El gerenciar una institución educativa, exige que se manejen elementos pedagógicos para generar proyectos cohesivos, pertinentes y coherentes con la realidad del contexto; la esencia de la institución se fundamenta en la pedagogía, es por ello que hay que crear espacios para "...pensar el pensamiento", pensar la acción, ampliar "el poder epistémico"... habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias,..."(Meza, et al. 2008, p 21); la gerencia no es un proceso estático sino dinámico.

La pedagogía y la gerencia retoman un aspecto significativo, cuando se visualiza desde un pensamiento sistémico, abordar la educación como un TODO y no como un proceso fragmentado, esto quiere decir, evaluar permanentemente las acciones que se emprenden a partir de las partes sin olvidar la filosofía institucional. La gerencia educativa integra la reflexión, la decisión, lo que conlleva a un liderazgo pedagógico y a un aprendizaje organizacional.

El realizar una lectura desde la estructura sistémica, permite analizar las "...interrelaciones entre los componentes claves del sistema...incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisiones..." (Senge, P. p 6). El intervenir la dinámica organizacional con un pensamiento sistémico, da la posibilidad de una planeación estratégica, en donde "...los procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención relacione metas y competencias institucionales con las demandas y las

oportunidades” (Meza, et al. 2008, p 23), garantizando un impacto en la comunidad.

Al relacionar la dimensión pedagógica y la dimensión gerencial, brinda un valor agregado en las prácticas educativas y es “enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando los objetivos, generando consensos, identificando metas, generando coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad” (Meza, et al. 2008, p 22); el potencial para originar este proceso de resignificación en la gerencia educativa, es el trabajo en equipo, construir “una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación...favoreciendo la claridad de las metas y fundamentando la necesidad de transformación” (Meza, et al. 2008, p 21). El trabajo en equipo permite una evaluación colectiva de las situaciones que acontecen en la cotidianidad escolar y contribuye a encontrar alternativas de solución a partir de los agentes educativos que a diario conviven con la realidad, lo que permitirá una participación activa de los agentes educativos.

Retomando el panorama de las instituciones educativas, se puede vislumbrar que el gerente educativo se centraliza en la administración de la organización desde la infraestructura y el manejo de los recursos físicos y financieros, delegando a los coordinadores la tarea pedagógica, la administración del currículo; este hecho limita la operatividad de la institución porque no se adopta un pensamiento sistémico sino fragmentado por partes, el Rector (a) se encarga de unos procesos y los Coordinadores de otros; es de recordar que la gestión escolar es un “...proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a

la comunidad educativa” (Meza, et al. 2008, p 6). El reto es abrir la mente a nuevos desafíos, romper con esquemas tradicionales de la concepción de las prácticas pedagógicas y desde una actitud investigativa y propositiva generar proyectos de intervención viables y cohesivos para la comunidad.

El gerente educativo debe proporcionar “...creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo...” (Meza, et al. 2008, p 20), con el fin de inducir la institución al mundo del conocimiento; también es importante que sea un dinamizador de la gestión curricular, ser un gestor de las practicas pedagógicas. Las organizaciones son “... sistemas sociales...complejos y dinámicos, insertos en otros sistemas... Las organizaciones tienen como característica definitorias la existencia de fines comunes que son compartidos y perseguidos por todos sus miembros...” (Corporación Calidad, p 4); la institución es un sistema que crea saber pedagógico cotidianamente, por lo tanto los agentes educativos que participan en ella, deben tener la capacidad de reflexionar sobre las prácticas pedagógicas y gerenciales para alcanzar la transformación de la realidad.

En el siglo XXI, los directivos docentes y docentes están llamados a realizar transformaciones en sus prácticas; las instituciones educativas son un microcosmos de situaciones problemas, que requieren con urgencia de un estudio riguroso de las mismas y no de alivios paliativos. Al entrar las prácticas investigativas a la escuela, al aula se moviliza el conocimiento; como lo expresa Xabier Zubiri (1982)”... se investiga la verdad de una realidad misma...”. Haciendo hoy lectura de la escuela, se puede mencionar que allí se limita el saber, porque no se enseña a descubrir, a conocer el entorno; los directivos docentes y docentes presentan falencias en

promover la investigación, se tiene la idea que es una práctica científica, se desconoce los beneficios que ella brinda a la educación.

Para proyectar calidad en el servicio educativo, no basta con evaluar solo las prácticas pedagógicas; es importante evaluar las prácticas gerenciales, porque es en la gerencia donde se planean las actividades institucionales. El gerente educativo, debe de integrar la investigación a su gestión como "...un proceso de descubrimiento y comprensión de explicaciones y soluciones a problemas de realidades organizacionales, lo que implica involucrar múltiples saberes y perspectivas en el proceso para abordarlas de forma integral y poder ofrecer explicaciones y soluciones satisfactorias" (p 5).

En el campo educativo, la investigación es fundamental porque devela las problemáticas reales que suceden en las prácticas pedagógicas y las cuales deben ser intervenidas para alcanzar una excelente calidad en la educación. El implementar en la dinámica académica procesos investigativos, ayuda a reflexionar acerca de la realidad desde una óptica más objetiva y analítica

La actualidad está exigiendo una visión integral de la educación, que la institución como sistema impregne de calidad los subsistemas, y esto se logra cuando los agentes educativos asumen dentro de su perfil profesional una actitud investigativa, de prestar mayor atención al panorama, a los acontecimientos que a los resultados. Es importante tener presente que la investigación es un proceso dinámico de reflexión, acción y transformación.

Los agentes educativos en su desempeño profesional, tienen la responsabilidad de estudiar, analizar los acontecimientos que se presentan en la

institución con la pretensión de comprender la realidad y poder aplicar métodos de intervención con un planteamiento estructural (meta, objetivos, evaluación) para alcanzar la transformación y el mejoramiento de los procesos institucionales. Peter Senge, dice: “el gerente debe de aprender a trabajar en diversas funciones, a elevar la calidad, a crear más productos innovadores o a modificar los procesos laborales” (p 40).

Las políticas educativas, exigen al agente educativo la apropiación de concepciones epistemológicas en educación y pedagogía, para la construcción de propuestas con sentido. En el aquí y en el ahora, se debe repensar la intervención de la gerencia educativa, desde la fundamentación y la trascendencia de los núcleos pedagógicos; para transformar las prácticas pedagógicas y gerenciales de la organización, porque permite la comprensión de la realidad.

12.2 LIDERAZGO, PENSAMIENTO SISTÉMICO Y ESTRATÉGICO

Las instituciones educativas de hoy deben asumir nuevos retos frente a los diferentes enfoques pedagógicos con el fin de brindar a los estudiantes una educación con calidad que responda a las necesidades y problemas del entorno. Enfrentar las transformaciones sociales, políticas y culturales que se reflejan en la cotidianidad escolar, obliga a las instituciones a reorganizarse y repensar su tarea formadora, articulada hacia el trabajo organizacional, para fortalecer todos los componentes que hacen parte del proceso educativo. De tal forma que en esta tarea de dirección organizacional de la institución educativa están involucrados los

directivos, los docentes y padres de familia como acompañantes de todo el proceso de formación de los estudiantes.

Dentro de la dinámica escolar los agentes educativos son los llamados a crear las condiciones necesarias para direccionar y liderar los procesos de gestión en los aspectos curriculares, institucionales y comunitarios, para que todos los miembros de hacen parte de ella se involucren con responsabilidad y eficiencia.

Dicho de otro modo, la nueva forma de trabajo organizacional requiere de un directivo con habilidades para ejercer el liderazgo pedagógico, para ser el (...) “promotor del fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la inclusión de programas cuyo objetivo son los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad”. (Pagano, 2007, p7).

El líder pedagógico por tanto debe ser el promotor de planes y proyectos con metas claras para que las prácticas pedagógicas sean coherentes con las características del entorno y necesidades de los alumnos. Así mismo, promover el trabajo colaborativo entre los docentes identificando las fortalezas de cada uno de ellos, para desarrollar tareas con eficiencia y sentido de pertenencia en busca de la calidad de los procesos educativos, mediante la asignación de funciones de acuerdo a las competencias de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo y de la interacción de conocimientos y experiencias que ayuden a cualificar los desempeños tanto a nivel individual como colectivo.

Ahora bien, el liderazgo pedagógico enmarca diferentes acciones intencionadas (...) “que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes,

directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación” (Pozner, 2000, p 28), mediante un trabajo planificado y organizado y de esta manera desarrollar con éxito las acciones curriculares y administrativas.

Además, el líder pedagógico debe posibilitar y promover la participación en la elaboración de los planes y proyectos, la capacitación del personal docente y administrativo, las innovaciones frente a las prácticas pedagógicas, el consenso en la ejecución de tareas, el sentido de pertenencia de todos los miembros de la comunidad educativa, implementar canales de comunicación abiertos y efectivos, establecer un clima laboral y escolar de confianza mediado por el respeto y acompañar todos los procesos de gestión y de evaluación con el fin de que todos los integrantes que hacen parte de la comunidad educativa compartan las mismas metas y valores institucionales.

Esta nueva mirada de la organización es la que posibilita crear una forma distinta de pensar y proyectar la institución educativa. Es decir, construir una organización de aprendizaje, en la que todos sus integrantes ponen en interrelación conocimientos y capacidades para alcanzar las metas propuestas desde el PEI, lograr un cambio de pensamiento frente al trabajo en equipo, frente al auto aprendizaje y frente a la responsabilidad para realizar la labor pedagógica con calidad para responder a las exigencias de un contexto cada vez más globalizado y cambiante.

Hablar de organizaciones de aprendizaje significa que en ellas se integran dos elementos dinamizadores de la gestión gerencial como son el pensamiento sistémico y estratégico. El pensamiento sistémico permite tener una visión integral y

totalizadora de toda la organización y de cada uno de los subsistemas que la integran para identificar los problemas, sus causas y consecuencias con mayor claridad y proponer acciones de intervención más eficaces en el tiempo. A la vez que ayuda a observar y a comprender como se dan las interrelaciones entre cada una de las gerencias o subsistemas de la organización. Peter Senge expresa que “el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo”. (p 7) en tanto permite a cada una de las personas que integran la organización, hacerse partícipes de los procesos que conforman la estructura de la misma y tener una visión personal y empresarial compartida que genere aprendizajes donde todos aprenden de todos. Es por tanto aplicable a las instituciones educativas el concepto de pensamiento sistémico, para lograr transformaciones significativas en la actividad gerencial y pedagógica tanto de las personas como de la organización educativa en sí misma.

Para asumir las practicas gerenciales, la organización educativa debe estructurar y planificar las acciones planificadas hacia el logro de los objetivos que se propone en cada una de sus gestiones. Dicha planificación de acciones se denomina pensamiento estratégico o planificación estratégica que es (...) “un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad”. (Pozner. 2000, p 27) propuestas a corto, a mediano y a largo plazo y que verdaderamente lleven a una transformación de realidad escolar.

12.3 EL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Los planes de mejoramiento en las organizaciones educativas, surgen como iniciativa del programa de gobierno del ex alcalde Sergio Fajardo llamada “**Medellín la más educada**”, con programas de intervención tales como: buen comienzo, mejores colegios, mi escuela me gusta, clic aprendo mejor, maestros al tablero, Medellín también educa, articulación de las instituciones educativas con el mundo productivo y la educación superior, camino a la educación superior.

Dichos programas están encaminados a mejorar la calidad y pertinencia educativa. En esta ruta de trabajo, se propuso a las instituciones educativas realizar pactos de calidad para fortalecer las prácticas pedagógicas, aumentar la asistencia, disminuir el fracaso escolar y la deserción, además de dar uso adecuado y pertinente a los recursos disponibles en la organización.

Para operativizar los programas, se crearon **las escuelas de calidad para la equidad y convivencia**, en ellas se hace intervenciones que permitan el desarrollo integral de las comunidades en aspectos como la nutrición, salud, ambientes de aprendizaje, el mejoramiento institucional y académico. Para la ejecución de la propuesta, se conformaron equipos de calidad en las instituciones, liderados por el Rector y los Coordinadores, brindando herramientas claves para desarrollar habilidades de dirección y liderazgo; de igual forma fortalecer la dinámica institucional, la gestión pedagógica y la capacidad de liderar acciones de mejoramiento continuo.

Lograr este propósito implica asesoría y acompañamiento a la gestión escolar razón por la cual se implementa el voluntariado empresarial y de colegios privados

que en su experiencia como empresa poseían la certificación ISO 9000. la dinámica de trabajo consiste en potenciar al equipo de calidad con una herramienta básica para la asesoría, seguimiento y posterior evaluación del proyecto, la directriz surgida de la alcaldía y ejecutada por la secretaria de educación municipal pretende acompañar con especialistas en gestión directiva el proceso institucional de calidad en cuatro frentes fundamentales; la gestión directiva, la gestión académica, la gestión financiera y administrativa y la de comunidad todas ellas encaminadas a generar metas de calidad en sus respectivos ámbitos de aplicación pero englobadas en un proyecto macro **“El proyecto de calidad institucional”**.

La gestión directiva orienta las metas hacia el direccionamiento estratégico de la institución, ubicando como norte los Proyectos Educativos Institucionales que reflejan el ambiente organizacional, las prácticas pedagógicas, el modelo pedagógico, los procesos democráticos de la comunidad educativa, las funciones de cada uno de los miembros de institución educativa y lo más importante donde se enuncia la misión y visión institucional. Esta gestión permite organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución.

Por otra parte la gestión académica centra sus esfuerzos en aumentar los desempeños de los estudiantes haciendo seguimiento puntual a los resultados en pruebas externas (ICFES, SABER), a las causas de deserción, el diseño curricular, a las prácticas pedagógicas emanadas del modelo pedagógico, a la gestión de las clases y por último al seguimiento académico.

La gestión administrativa y financiera busca entre las metas, apoyar los procesos correspondientes a la gestión académica, a la administración de la planta

física, los recursos y servicios, al manejo del talento humano, al respaldo financiero y contable para satisfacer las necesidades institucionales.

Por último la gestión de la comunidad, busca establecer relaciones de la institución con la comunidad, brindando apoyo a las actividades de participación, convivencia, a la atención de los grupos poblacionales con necesidades educativas especiales, a consolidar las políticas de inclusión y prevención de riesgos.

Todas estas gestiones, se vinculan en un solo proceso que se evalúa periódicamente en la autoevaluación institucional, para determinar los avances y dificultades presentadas con el fin de determinar acciones que permitan viabilizar las metas propuestas.

12.4 EL MARCO LÓGICO UN INSTRUMENTO DE ANÁLISIS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

La investigación social requiere procesos metodológicos que ayuden a conocer y resolver problemas al interior de una comunidad determinada. Para lograrlo recurre a paradigmas de corte cualitativo o cuantitativo que en su justa medida ayudan a recorrer el camino en la búsqueda de hallazgos significativos que sirvan de base a nuevos desarrollos en la temática de trabajo.

En esta dinámica de intervención se presenta la metodología de Marco Lógico como (...) un “instrumento para mejorar, la planificación, la implementación, el monitoreo y la evaluación de la intervención en desarrollo”. (Asdi 2005), además de ayudar a fortalecer los procesos de calidad y cooperación por medio de criterios de factibilidad y sostenibilidad.

Ahora bien la metodología de Marco Lógico permite la identificación de los problemas y las necesidades surgidas en el contexto en una organización y prioriza el problema más relevante, para con ello propone la planificación e implementación de proyectos de desarrollo efectivo, por ultimo permite el seguimiento y evaluación del proyecto in situ.

Pero **¿Qué es el marco lógico?** Es un (...) “instrumento de análisis lógico y de pensamiento estructurado” (Asdi 2005) en la planificación de acciones surgidas de un problema detectado prioritariamente que permite determinar un punto de partida en la identificación de un problema y su correspondiente análisis que guía a adopción de objetivos de trabajo y permite la generación de actividades para la solución dicho problema.

Además plantea una estructura analítica que orienta su redacción y ejecución. Para iniciar el proceso se requiere del **análisis del contexto** en el cual se pretende aplicar el método y cuya pregunta de análisis se orienta hacia ¿En qué entorno se implementara? ¿Cuáles son los factores externos más importantes para que se logre el objetivo?, es decir se plantea un diagnóstico del problema. Igualmente parte del **análisis de las partes interesadas**, en este punto se indaga a los interesados directos o indirectos que puede ejercer influencia sobre lo que sucede en el proyecto y pueden ser definidos como individuos u organizaciones, quienes serán los directos beneficiarios. Así mismo **el análisis del problema** o las razones que motivan el problema, aquí se analizan las causas para identificar los motivos y las soluciones, para lograrlo se implementa el árbol de problemas que permite identificar los efectos demostrados en argumentos o necesidades para generar el cambio, las preguntas de análisis para su construcción se dan en

términos de ¿Cuál es el problema principal? ¿Cuáles son las causas del problema? ¿Qué efectos tiene el problema? ¿Qué está afectado por el problema y quien es el responsable? Seguidamente **el análisis de objetivos** que se logra aplicando el árbol de objetivos, allí se presenta la cara positiva del análisis del problema y se plantean los objetivos generales, los propósitos y resultados que se obtendrán en el tratamiento del problema las preguntas para elaborar el árbol de objetivos parten de ¿En qué va el problema a contribuir a largo plazo? ¿Por qué es importante el proyecto? ¿Cuáles son los objetivos del problema a largo plazo con los cuales el objetivo va a contribuir? es decir los objetivos generales ¿Cuál es la visión de la situación ideal del propietario del problema? ¿Cuál es el enfoque del proyecto? o propósitos ¿Qué componentes o subjetivos son necesarios para lograr el propósito y los objetivos generales? o resultados.

Para plantear los objetivos generales se debe pensar en la dirección del proyecto, es decir en la definición de los beneficios sociales y económicos a largo plazo, en cuanto a la definición de los propósitos se debe identificar la verdadera razón del ¿por qué el proyecto es necesario?, y la situación que se espera obtener de este. Continuando con el proceso se plantea un **plan de actividades** que serán el modo de lograr los objetivos eliminando las causas del problema principal, atacan las razones o causas del problema y se resume en el trabajo hecho por los involucrados en el proyecto. Luego se realiza **la planificación de recursos y los indicadores**. Los indicadores son la medición de los resultados y se pueden establecer con preguntas como; ¿Qué logrará el proyecto en términos de calidad? ¿Qué logrará el proyecto en términos de cantidad? ¿Durante qué período de tiempo? ¿Cuándo tendrá lugar el cumplimiento de los objetivos? ¿Qué grupo es el

grupo meta? ¿Cuál es la región geográfica o el sector afectado por el proyecto?, a continuación se realiza **el análisis de riesgos** aquí se identifican los riesgos que acechan a los objetivos del proyecto y los planes elaborados para evitar estos riesgos. Permite identificar, analizar y valorar los diferentes factores que afectan o pueden afectar el desarrollo del proyecto para poder hacer un plan de manejo de riesgos o actividades para superarlos. Por último **el análisis de supuestos** que son los factores importantes para el cumplimiento de las metas planteadas pero que están por fuera de la línea de acción del proyecto y parte de la situación institucional, de las posibilidades que deben ser vistas en referencia a los recursos, mandatos, límites y necesidades del grupo del proyecto.

En resumen la metodología de marco lógico es una herramienta valiosa para la organización que planea un cambio significativo en su estructura y concepción porque garantiza la descripción detallada de una situación problema, la flexibilidad en la consecución de la meta y se basa en el planteamiento de problemas desde la realidad aplicando estrategias de apoyo que permiten analizar el contexto, incluir a los interesados para la solución de problemas y lograr de esta manera plantear soluciones factibles alcanzando los objetivos propuestos, además posibilita el dialogo entre las partes interesadas creando una perspectiva común hacia el proyecto.

13. DISEÑO DE LA PROPUESTA

13.1 TITULO

EL PENSAMIENTO SISTÉMICO UNA ALTERNATIVA PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.

13.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad educativa, los directivos y docentes están llamados a realizar cambios en sus prácticas, con el propósito de innovar e introducir al proceso de enseñanza-aprendizaje dinamismo, motivación, interés, compromiso; los cuales van a servir de insumos en el proceso de formación de la persona y transformación de la realidad que circunda al sujeto.

Es por ello que la propuesta del proyecto de investigación, interviene en el componente fundamental de la dinámica institucional, la gestión directiva; es desde este escenario en donde se construye “una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación...favoreciendo la claridad de las metas y fundamentando la necesidad de transformación” (Meza, et al. 2008, p 21).

La organización educativa del siglo XXI, afronta la crisis de no existir la cultura de un pensamiento sistémico, los elementos que hacen parte del sistema son estudiados, analizados como partes y no como integrantes de un TODO, lo que afectará los propósitos y fines de la educación a nivel institucional, municipal, departamental y nacional. Ante esta realidad, se debe adoptar un pensamiento

sistémico, dando la posibilidad de una planeación estratégica, en donde “...los procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención relacione metas y competencias institucionales con las demandas y las oportunidades” (Meza, et al. 2008, p 23), garantizando un impacto en la comunidad.

Es importante comprender que la gestión escolar es un “...proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa” (Meza, Guzmán y Orozco, 2008, p 6). Por lo cual, es esencial retomar la visión de las escuelas efectivas, reconociendo que la clave de la gestión pedagógica se origina en el liderazgo directivo cuyo propósito es alcanzar la calidad de la educación; por lo tanto, el líder deberá ser responsable de un clima laboral adecuado, imprimiendo una cultura de compromiso con el trabajo para avanzar con firmeza en los procesos de innovación educativa.

La propuesta que se plantea, intenta brindar una alternativa de reflexión, análisis y de intervención frente a la gestión institucional; fomentando el liderazgo pedagógico en cada una de las acciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de la comunidad educativa.

Finalmente, el proceso de investigación cuenta con la colaboración permanente de docentes, estudiantes y directivos quienes se han dispuesto a compartir desde sus diferentes experiencias, prácticas y concepciones; además se cuenta con el apoyo permanente de la Universidad en el proceso de asesoría y formulación de una propuesta en gerencia educativa que se ajuste a la realidad institucional.

13.3 OBJETIVOS

13.3.1 Objetivo General.

Construir una propuesta de intervención pedagógica y gerencial que permita el fortalecimiento del pensamiento sistémico en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño.

13.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Implementar estrategias metodológicas en el componente de gestión directiva para el mejoramiento del proyecto de calidad institucional.
- ✓ Diseñar instrumentos de seguimiento, control y evaluación en los procesos de calidad institucional para la implementación del pensamiento estratégico en las funciones de la gestión directiva.

13.4 METODOLOGÍA

La propuesta de intervención se enmarca en la aplicación de estrategias gerenciales para el mejoramiento del pensamiento sistémico y estratégico en la Gestión Directiva de la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño.

Para ello la ruta de trabajo emprendida consistió en el análisis de documentos institucionales referentes al PEI, los instrumentos emanados de las diferentes gestiones de calidad y la revisión del SIEE; esta revisión se articuló a la lectura de los diferentes textos referidos en los módulos de la Especialización en Gerencia Educativa.

Posteriormente se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de información (encuestas y entrevistas) con el fin de corroborar la información obtenida en el análisis documental.

Siguiendo la ruta de investigación de la Especialización, se aplicó el Enfoque de Marco Lógico para identificar los problemas más relevantes en el proceso del componente gestión directiva de la institución y con base en esta información se inició el diseño del proyecto “Estrategias en Gestión Directiva en la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño”, cuyo propósito es emprender estrategias pedagógicas y metodológicas en el componente de gestión directiva hacia el mejoramiento del pensamiento sistémico, del Proyecto de Calidad Institucional.

13.5 PLAN DE ACCIÓN

La propuesta de intervención, plantea tres categorías que enlazan la temática del proyecto de investigación; de cada categoría se desprende una actividad, la cual se logra con la aplicación de un plan de acción.

Categorías	Actividad	Acciones	Tiempo	Responsables
Pensamiento sistémico	Programar encuentros con las gestiones de calidad, para recibir capacitación en pensamiento sistémico que permita la articulación de actividades gerenciales y realimentar el plan de mejoramiento institucional.	Reestructuración de los equipos de las gestiones de calidad, de acuerdo a las competencias individuales en el aspecto académico y formativo.	4 horas	El equipo dinamizador del proyecto de investigación.
		Involucrar a docentes, estudiantes y padres de familia en la conformación de los equipos de gestión.	2 horas	Los integrantes de la gestión directiva del proyecto de calidad. El equipo dinamizador del proyecto de investigación.
		Capacitar a los integrantes de cada gestión del Proyecto de Calidad en relación al pensamiento sistémico.	2 horas por cada gestión	El experto en gestión directiva.
		Proponer acciones pedagógicas y metodológicas en donde se aplique el pensamiento sistémico en los componentes de calidad.	2 horas	El experto en gestión directiva.
		Elaborar dentro de las gestiones cronogramas que permitan coordinar la ejecución de acciones para el alcance de las metas institucionales.	2 horas	Los integrantes de cada componente del proyecto de calidad.
Capacitación a directivas y docentes	Capacitar a los coordinadores de las gestiones en liderazgo pedagógico y gerencial, con el fin de fortalecer las prácticas en los diferentes componentes del Proyecto de Calidad.	Generar procesos e instrumentos de control y verificación frente a las acciones emprendidas en cada una de las gestiones de calidad.	1 año (1 sesión de 4 horas por trimestre)	El equipo dinamizador del proyecto de investigación. Los integrantes de cada componente del proyecto de calidad.

Acciones entre gestiones.	Establecer mecanismos de seguimiento continuo y permanente por parte de la gestión directiva, para los procesos de planeación, ejecución y evaluación de las acciones del Proyecto de Calidad Institucional.	Diseñar formatos institucionales para sistematizar información referente a las acciones de la gestión directiva.	Durante el proceso de aplicación del proyecto y de acuerdo a las necesidades	Los integrantes de cada componente del proyecto de calidad.
		Realizar procesos de autoevaluación periódicamente para medir los resultados obtenidos en las gestiones de calidad.	Tiempo de duración de la aplicación del proyecto.	El equipo dinamizador del proyecto de investigación. Los integrantes de cada componente del proyecto de calidad.
	Crear un espacio de encuentro pedagógico mensual entre las sedes de la institución educativa para analizar, reevaluar las prácticas educativas y proponer actividades que conlleven al logro de la meta institucional.	Proponer al comité operativo, la creación de un espacio de encuentro mensual entre las sedes de la institución educativa.	1 encuentro mensual de 2 horas.	El equipo directivo docente de la institución educativa.
		Conformar equipos de trabajo por áreas de aprendizaje para fortalecer el conocimiento del PEI y generar propuestas metodológicas y pedagógicas en torno a la dinámica institucional.	2 horas para la formación de equipos, y la ejecución durará en el tiempo de aplicación del proyecto.	El equipo directivo y docentes de la institución educativa.
		Sistematizar la información de encuentros pedagógicos en actas, con el propósito de hacer seguimiento a las actividades planteadas en las estrategias incluidas en el plan de mejoramiento.	Tiempo de duración de la aplicación del proyecto.	El equipo directivo y docentes de la institución educativa. El equipo dinamizador del proyecto de investigación. Los integrantes de cada componente del proyecto de calidad.

13.6 COMPONENTE ÉTICO

Durante este proceso vivido se ha comprendido la relevancia que tiene la Gerencia Educativa en los procesos de desarrollo institucional y el desempeño profesional de todo directivo y docente comprometido con una práctica pedagógica articulada a los principios de eficiencia, eficacia y calidad en la labor pedagógica, asumiendo el reto de hacer lo propio en la I.E Gilberto Alzate Avendaño se extiende

el compromiso de aportar desde una mirada constructiva los avances que se produzcan a partir de la implementación de la propuesta de estrategias en gestión directiva planteada por el equipo de investigación. Queda solo expresar la gratitud a la Institución Educativa que acogió y apoyo al equipo de investigación en cada una de las actividades programadas para la construcción de la propuesta.

14. PRESUPUESTO

Para la implementación de la propuesta se contará con los siguientes recursos físicos y humanos.

CONCEPTO	DETALLE	VALOR
Equipos	Compra de 2 Computadores portátiles	\$ 2.000.000
Materiales	4 memorias USB	\$ 80.000
	1000 fotocopias	\$ 1.000.000
	4 Libros de actas	\$ 40.000
	100 pliegos de papel bond	\$ 20.000
	10 cajas demarcadores	\$ 80.000
	20 cajas de lápices y lapiceros	\$ 30.000
	10 unidades de cinta pegante	\$ 25.000
	4 folder A-Z	\$ 40.000
Servicios profesionales	1 experto en gestión directiva	\$ 500.000
	1 experto en liderazgo	\$ 500.000
Comunicaciones	Difusión a través de la página web institucional.	
INVERSIÓN TOTAL		\$ 4.315.000

Nota: Los equipos audiovisuales serán aportados por la institución en las diferentes sesiones de trabajo.

ANEXOS

ANEXO N°1

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ENTREVISTA A DIRECTIVOS DOCENTES

La entrevista ha sido estructurada con preguntas que indagan por las variables de **formación profesional, conocimiento del Proyecto Educativo Institucional, las prácticas gerenciales y el liderazgo en la organización educativa.**

PROPÓSITO: Indagar con los directivos docentes, la aplicación del pensamiento sistémico en la Institución Educativa Gilberto Álzate Avendaño.

Formación profesional.

1. ¿Cuál es su formación profesional?
2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo el cargo de directivo docente?
3. ¿Cómo cree usted que ha influido su formación profesional en la dinámica institucional?

Conocimiento del PEI.

4. ¿Cree usted que la comunidad educativa reconoce el PEI, por qué?
5. ¿Cómo directivo qué acciones realiza para que los docentes conozcan y se apropien del PEI?
6. Considera usted, ¿qué las prácticas de los docentes tienen coherencia con el modelo pedagógico?

Prácticas gerenciales.

7. ¿Cómo aplica en su rol de directivo docente las prácticas gerenciales?
8. Considera usted, ¿qué las prácticas gerenciales son analizadas bajo el pensamiento sistémico?
9. ¿Cómo agente educativo que acciones implementa para cohesionar el equipo de trabajo a su cargo?
10. Considera importante dentro del Proyecto de Calidad Institucional, ¿la función de la gestión directiva?
11. Su participación en la gestión directiva, ¿potencializa el pensamiento sistémico de la Institución?

Liderazgo en la organización educativa.

12. ¿Cuáles deberían ser las características de un gerente educativo?
13. Dentro de las acciones cotidianas, ¿cómo se reflejan las metas institucionales?
14. ¿Cómo identifica las situaciones problema de la comunidad educativa y qué hace al respecto?

ENCUESTA A DOCENTES

PROPÓSITO: Indagar con los docentes, la aplicación del pensamiento sistémico en la Institución Educativa Gilberto Álzate Avendaño.

INSTRUCCIÓN: Lee con cuidado y atención las preguntas que indagan por las variables de **conocimiento del Proyecto Educativo Institucional, las prácticas gerenciales y el liderazgo en la organización educativa;** de una valoración de 1.0 a 5.0; siendo 1.0 la valoración más baja y 5.0 la más alta.

Tiempo de servicio en la Institución Educativa: _____

Área de desempeño: _____

CONOCIMIENTO DEL PEI	VALORACIÓN				
	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
1. ¿Conoce usted el contenido del Proyecto Educativo Institucional?					
2. ¿Tiene claridad sobre las metas institucionales?					
3. ¿Sus prácticas educativas reflejan la propuesta del modelo pedagógico?					
4. Cree usted, ¿qué existe coherencia entre el Manual de Convivencia, el Sistema de Evaluación y el PEI con el modelo pedagógico institucional?					
PRÁCTICAS GERENCIALES					
5. Dentro de su experiencia docente, ¿tiene conocimiento de qué es una práctica gerencial?					
6. En su planeación escolar cotidiana, ¿aplica prácticas gerenciales en el aula?					
7. Integra usted en sus prácticas pedagógicas, ¿el pensamiento sistémico, las prácticas gerenciales y el PEI?					
8. ¿Participa usted en alguna Gestión de Calidad Institucional?					
9. ¿Tiene conocimiento sobre la función de la Gestión Directiva, que se realiza en la Institución?					
10. ¿La Gestión Directiva tiene impacto en la dinámica institucional?					

LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA					
11. Cree usted, ¿qué dentro del equipo de trabajo, el directivo docente es reconocido como líder pedagógico y gerencial?					
12. Como miembro de la comunidad educativa, ¿contribuye usted de forma asertiva en la comunicación institucional?					
13. ¿La Gestión Directiva realiza acciones de liderazgo institucional?					

ANEXO N°2

DISEÑO MARCO REFERENCIAL DEL PROYECTO

MATRIZ VESTER

Problemas encontrados.

- ✓ Falta de habilidades para el liderazgo en los directivos docentes y docentes.
- ✓ Desarticulación en los procesos orientados por cada una de las gestiones del proyecto de calidad institucional.
- ✓ Poca cohesión del trabajo en equipo entre docentes, directivos y comunidad.
- ✓ Desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de docentes y directivos docentes.
- ✓ Poco interés de los docentes hacia el auto aprendizaje en saberes específicos.
- ✓ Poca claridad en las metas Institucionales por parte de la comunidad educativa.
- ✓ Fractura en la generación del pensamiento estratégico de docentes y directivos.
- ✓ Debilidad en la aplicación del pensamiento sistémico de los directivos docentes.

Relación causal de los problemas.

N°	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTAL ACTIVOS
P1	Falta de habilidades para el liderazgo en los directivos docentes y docentes.	–	2	3	1	0	1	2	1	10
P2	Desarticulación de los procesos orientados por cada una de las gestiones del Proyecto de Calidad Institucional.	1	–	1	0	0	3	2	2	9
P3	Poca cohesión del trabajo en equipo entre directivos, docentes y comunidad.	1	2	–	0	0	1	2	1	7
P4	Desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de los directivos y docentes.	0	0	0	–	1	3	1	2	7
P5	Poco interés de los docentes hacia el auto aprendizaje en saberes específicos.	0	0	0	1	–	0	0	0	1
P6	Poca claridad en las metas institucionales por parte de la comunidad educativa.	1	2	1	2	0	–	2	3	11
P7	Fractura en la generación del pensamiento estratégico de directivos y docentes.	1	1	2	0	0	2	–	3	10
P8	Debilidad en la aplicación del pensamiento sistémico de los directivos docentes.	1	2	2	3	0	2	2	–	12
	TOTAL PASIVOS	5	9	9	7	1	12	11	12	

0= no es causa

1= es causa indirecta

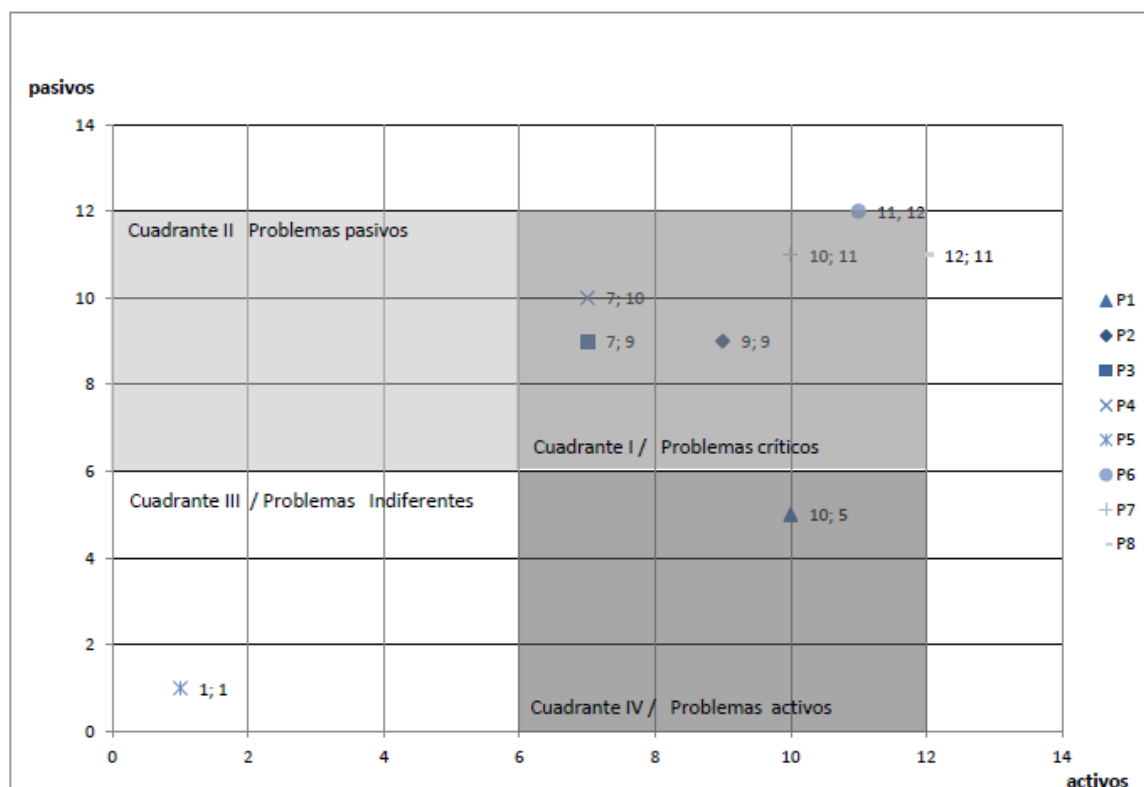
2= es causa medianamente directa

3= es causa muy directa

Clasificación de los problemas de acuerdo a las características de causa - efecto de cada uno de ellos. (Ubicación en un eje de coordenadas)

✓ Mayor valor de los activos sobre $2 = 12 / 2 = 6$

✓ Mayor valor de los pasivos sobre 2 = $12 / 2 = 6$



Interpretación de cada cuadrante.

En el cuadrante I se encuentran los problemas críticos.

Presentan altos totales de activo y pasivo. Son aquellos problemas de gran causal, dentro de ellos tenemos:

P2, Desarticulación de los procesos orientados por cada una de las gestiones del Proyecto de Calidad Institucional.

P3, Poca cohesión del trabajo en equipo entre directivos, docentes y comunidad.

P4, Desconocimiento del Proyecto Educativo Institucional por parte de directivos y docentes.

P6, Poca claridad en las metas institucionales por parte de la comunidad educativa.

P7, Fractura en la generación del pensamiento estratégico de directivos y docentes.

P8, Debilidad en la aplicación del pensamiento sistémico de los directivos docentes.

En el cuadrante II se encuentran los problemas pasivos.

Presentan altos totales de pasivo y total activo bajo. Son aquellos problemas sin gran influencia causal sobre los demás.

En este cuadrante no tenemos problemas.

En el cuadrante III se encuentran los problemas indiferentes.

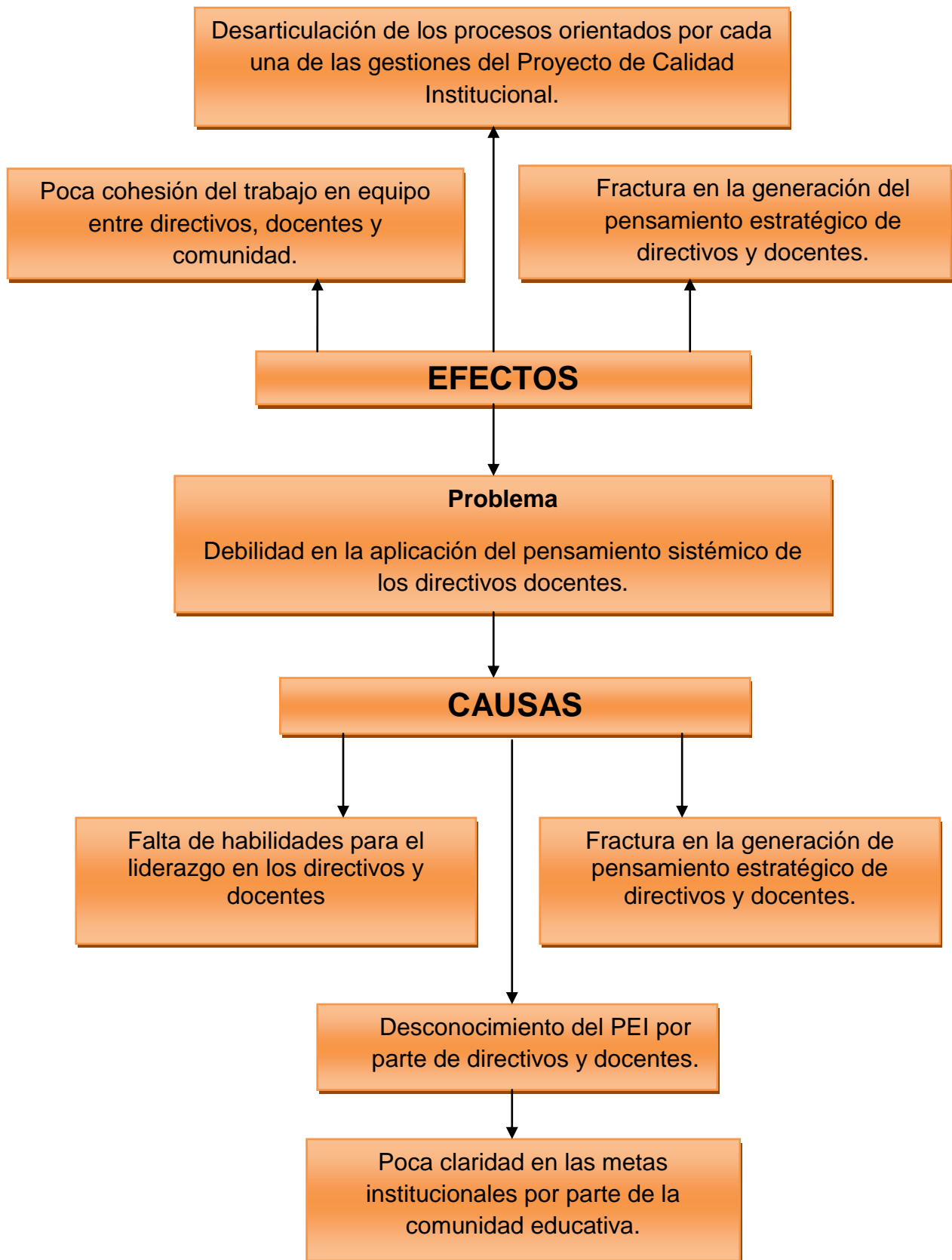
Presentan bajos totales de pasivo y activo. Su influencia es baja, son problemas de baja prioridad dentro del sistema analizado; dentro de ellos tenemos: P5, Poco interés de los docentes hacia el auto aprendizaje en saberes específicos.

En el cuadrante IV se encuentran los problemas activos.

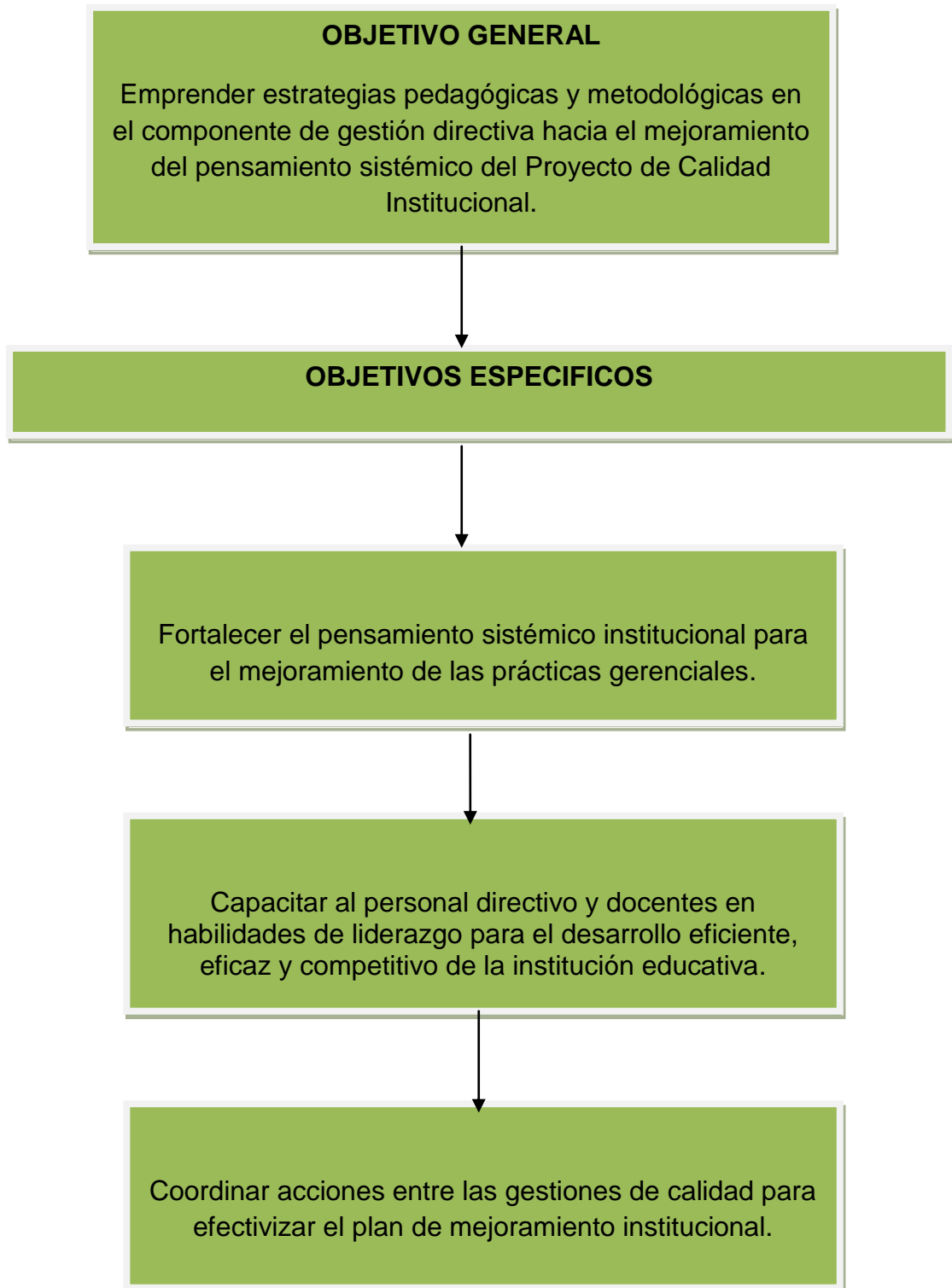
Presentan alto total de activos y bajo total pasivo. Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes. Dentro de este cuadrante tenemos:

P1, Falta de habilidades para el liderazgo en los directivos docentes y docentes.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen matriz de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>FIN:</p> <p>Mejoramiento de las prácticas gerenciales en la gestión directiva de la Institución Educativa Gilberto Alzate Avendaño.</p>	<p>Al finalizar el proyecto, la I.E Gilberto Alzate Avendaño aplicará un 70% de las estrategias de gestión directiva en las prácticas gerenciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión de la Gestión Directiva. • Circulares de trabajo. • Resoluciones rectorales. • Cronograma institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • La indiferencia de la población beneficiaria. • La ausencia de los directivos docentes. • Mejoramiento de los estándares de Calidad institucional.
<p>PROPOSITO:</p> <p>Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del pensamiento sistémico de la I.E Gilberto Alzate Avendaño.</p>	<p>Al finalizar el proyecto, la Gestión Directiva operativiza en un 70% las estrategias de gestión en cada una de las sedes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta semestral de satisfacción de la Gestión Directiva de la I.E. • Divulgación a través de canales internos y externos de información pertinente a la Gestión Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • La población se beneficiará mejorando la calidad educativa. • La movilidad del personal docente y directivo docente. • La disposición del personal en general en la participación de las actividades.
<p>COMPONENTES:</p> <p>Fortalece la Gestión Directiva con respecto al pensamiento sistémico.</p>	<p>Al finalizar el proyecto la Gestión Directiva diseña y ejecuta en un 90% acciones encaminadas al pensamiento sistémico de la I.E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones. • Instrumentos de planificación de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La apatía del personal directivo docente y docente frente al aprendizaje organizacional. • La proyección de la I.E a nivel comunitario será más significativa.
<p>ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del Proyecto Educativo Institucional. 2. Diseño de instrumentos para recolección de datos. 3. Capacitación del personal directivo y docente para el liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el primer año del proyecto el 100% de la I.E conoce el PEI. • Durante el proyecto la Gestión Directiva recolecta y sistematiza información sobre la efectividad de su desempeño. • Durante el proyecto se habrán realizado tres capacitaciones sobre liderazgo gerencial. • Durante el primer año de ejecución del proyecto se habrán realizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de capacitación sobre el conocimiento del PEI. • Formatos de medición del conocimiento del PEI. • Libro de actas. • Encuestas de satisfacción. • Seguimiento a los instrumentos diseñados para verificación de entrega de comunicación interna a docentes y padres de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de la I.E por parte de los directivos docentes. • El empoderamiento de la I.E por parte de la comunidad educativa

	<p>cuatro talleres de trabajo en equipo con la I.E.</p> <ul style="list-style-type: none">• Al finalizar el proyecto se entrega a la I.E documento guía para la implementación de estrategias en gestión directiva.		
--	---	--	--

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Medellín. En la ruta del mejoramiento guía de trabajo 2. 2007. Bogotá.

Alzate Torres, Ximena (2008). Transformación de la realidad social a través de la educación en ciencias sociales. Manizales.

Delors, J (1996). Los cuatro pilares de la educación. En la educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana.

De Zubiria, S.J (2006) Los modelos pedagogicos. Bogotá. Magisterio.

Escuela Universitaria de bibliotecología y ciencias afines. (2008). Árbol de problemas. Montevideo.

Flórez, O.R (2005) Modelos pedagógicos y enseñanza de las ciencias En Pedagogía del conocimiento. Bogotá. McGraw-Hill.

Fondo de Naciones Unidas para la Infancia(1990).¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en sectores de pobreza. UNICEF.

Gore, E (2006). Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización. Argentina. Granica.

Ministerio de Educación Nacional. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional.

Ministerio de Educación. (2008). Dirección Escolar Efectiva. El Salvador. Ed. San Salvador.

Ortegón E, Pacheco. J.F, Prieto A. (2005). Formulación de proyectos bajo la metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile. Naciones Unidas.

Pérez Serrano, G. (2005). Aprender a lo largo de la vida. Desafío de la sociedad actual. Madrid. Centro de publicaciones del MEC.

Pozner, P. (2000).Gestión Educativa Estratégica. Buenos Aires. Paginar.

Proyecto Educativo Institucional. Álzate Avendaño, G. Revisión 2011.

Senge Peter. (2004).La quinta disciplina en la práctica. Barcelona. Granica.

WEBGRAFÍA

Camacho, Cámara et al. (2001). El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos.

Extraído el 12 de Junio de 2012 de: www.preval.org/files/00423.pdf

Colectivo de autores. Universidad de la Habana. Cepes (2000). Tendencias pedagógicas en la realidad actual. Extraído el 15 de marzo de

<http://profesvm.ucoz.com/archivos/corrientespedagogicascontemporaneas.doc>

[Versión electrónica].

Colegio Filipense de Nuestra Señora de la Esperanza .Modelos pedagogicos. San

juan de Pasto. Extraído el 15 de marzo 2012 de [http://www.filipense.edu.co/23-](http://www.filipense.edu.co/23-modelos_pedagogicos.pdf)

[modelos_pedagogicos.pdf](http://www.filipense.edu.co/23-modelos_pedagogicos.pdf). [Versión electrónica]

Corporación Calidad. (2009). *Metodología de la Investigación en Gestión*.
Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://www.ccalidad.org/contenido/wp-content/uploads/2009/09/metodologia-de-investigacion-en-gestion.pdf>

Educar. (2000). El Debate Entre las Metodologías Cualitativas y Cuantitativas en la Investigación Educativa. Entrevista con Adriana Piedad García Herrera. *Revista de educación Nueva Época*, 12. Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://educar.jalisco.gob.mx/12/12Adrian.html>

Gore, E. La educación en la empresa (2006). Video. Disponible en <http://www.esknow.com/myspace/summary.aspx>. [versión electrónica]

Institución Educativa El Retiro. Generar sentido de pertenencia a través de la identificación de núcleos problemáticos. Extraído el 12 de marzo de 2012, de <http://www.slideshare.net/diegosagui/presentacion-el-retiro>. [versión electrónica]

Mejía J, M.R .Leyendo las políticas educativas de la globalización. Extraído el 18 de marzo, 2012 de http://foroeducacionpanama.tripod.com/.../politicas_educativas.pdf [versión electrónica].

Morales Parra, J. Educación y pedagogía. Extraído el 18 de marzo, 2012 de <http://www.buenastareas.com/materias/jorge-morales-parra/0> [versión electrónica].

Munévar Molina R. A., y Quintero Corzo, J. (s.f.). Investigación Pedagógica y Formación del Profesorado. *Revista Iberoamericana de Educación*. (s.d.). Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/054Ancizar.PDF>

Núñez, M.A. Las organizaciones en aprendizaje. Extraído el 19 de marzo de 2012, de

http://www.degerencia.com/articulo/las_organizaciones_en_aprendizaje_peter_senge_la_quinta_disciplina [versión electrónica]

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2002). *Escuelas que hacen Escuela: historias de 16 experiencias*. Buenos Aires. Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://www.oei.org.ar/publicaciones/escuelas/index.html>

Pagano, C, M. El rol del directivo en la gestión educativa. Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://roldeldirectivo.blogspot.com> .[versión electrónica]

Pozner, P. (2000). Competencias para profesionalización en la Gestión. Buenos Aires. Unesco-IIPE. Recuperado el 31 de Marzo de 2012 de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf

Restrepo Gómez, B. (s.f.). Una variante pedagógica de la investigación acción participativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. (s.d.). Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/370Restroep.PDF>

Senge P. La quinta disciplina en la práctica. Extraído el 18 de marzo de 2012 de, <http://jmonzo.net/blogeps//laquintadisciplina.pdf>. [versión electrónica]

Sepúlveda, G.L.E y otros. Proyecto Ambiental Escolar: Un Intento de sistematización. Extraído el 18 de marzo de 2012. http://lunazul.ucaldas.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=212&Itemid=211. [versión electrónica]

Trave, G., Pozuelos, F. y Cañal de León, P. (s.f.) ¿Cómo enseñar investigando? *Revista iberoamericana de educación*. Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1366Trave.pdf>

Tutorial sobre el enfoque del marco lógico. Extraído el 18 de marzo, 2012 de <http://www.scrib.com/doc> [versión electrónica].

Universidad Regional Autónoma de los Andes. (2009). Modelo Pedagógico Uniandes. Ambato. Extraído el 15 de marzo 2012 de <http://www.uniandesonline.edu.ec/normativas>. [Versión electrónica]

Vasco, C. (1990). Tres estilos de trabajo en ciencias sociales: comentarios a propósito del artículo “conocimiento e interés” de Jürgen Habermas. Extraído el 18 de marzo de 2012, de http://scholar.google.com.co/scholar?q=Empirico+analitico+,historico+hermeneutico,critico+social&hl=es&as_sdt=0&

Vicario Solórzano, C.M (2003). Tres pasos para avanzar hacia la educación de la sociedad del conocimiento. Extraído el 18 de marzo, 2012 de <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/colecciones/documentos/somece/23.pdf> [versión electrónica].

Zubiri, J. (1982). ¿Qué es investigar? Extraído el 18 de marzo de 2012, de <http://www.zubiri.org/works/spanishworks/investigar.htm>