

OBSERVANDO A TRAVÉS DE LA NIEBLA

UNA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS EN LA GERENCIA DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

OLGA PIEDAD AGUIRRE SALAZAR
Institución Educativa Bello Horizonte

olga.piedad.aguirre.salazar@hotmail.com



Universidad
Católica
de Manizales

OBSERVANDO A TRAVÉS DE LA NIEBLA
UNA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS EN LA GERENCIA DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE

OLGA PIEDAD AGUIRRE SALAZAR

Trabajo de Grado para optar al título de
Gerente Educativo con Énfasis en Gestión de Proyectos

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MEDELLÍN
2007

Este trabajo de grado para optar por el título de Gerente Educativo con Énfasis en Gestión de Proyectos fue recibido y aprobado por el Tutor OSCAR DE JESÚS QUINTERO OCHOA

Junto a los muros imponentes de una Catedral en construcción, tres artesanos tallaban afanosamente la piedra. Se detuvo un transeúnte y pregunto al primero: "¿Qué estás haciendo?". Sin mirarlo, y con voz un tanto airada, este respondió: "¿Qué no ves? Estoy picando piedras...". El transeúnte luego hizo la misma pregunta al segundo de los artesanos. Este detuvo su trabajo, suspiró profundamente, se secó el sudor de la frente, y con voz desanimada respondió: "¿Y o? Trabajo para ganarme el pan, tengo una familia que mantener...". Se paró finalmente ante el tercero y repitió la pregunta; éste detuvo su trabajo, levantó la mirada y respondió con entusiasmo "¿Qué no lo ves? Yo construyo Catedrales...".

Autor desconocido

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica de Manizales por
abrirme una puerta más al conocimiento

Al tutor Oscar de Jesús Quintero Ochoa por
brindarme amablemente su conocimiento para mi
formación

A la Institución Educativa Bello Horizonte por
permitir que escudriñara en su esencia

A mi familia por ser el soporte moral en la
realización de cada meta en mi vida

y

Principalmente a DIOS por iluminar mi formación
profesional

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	Pág. 7-8
LISTAS DE TABLAS Y GRÁFICOS	9-10
RESUMEN ANALÍTICO DE ESTUDIO R.A.E.	11-12
INTRODUCCIÓN	13-14
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y ANÁLISIS SITUACIONAL.	15
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	15
1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.	15-37
1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLÉMICA	38-39
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	40
1.5 JUSTIFICACIÓN.	41-42
1.6 OBJETIVOS.	43
1.6.1 Generales.	43
1.6.2 Específicos.	43
2. REFERENTE TEÓRICO.	
2.1 GERENCIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	44
2.1.1 Perfil del gerente educativo	44-45
2.1.2 Proceso de dirección de la Institución Educativa	46-48
2.2. GERENCIA, LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	48-58
2.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA	58
2.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA	61-62
2.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EQUIPOS DE GESTIÓN	62
2.5.1 Gestión directiva y horizonte institucional	64
2.5.2 Gestión comunitaria	64
2.5.3 Gestión académica	64-65
2.5.4 Gestión administrativa y financiera	65
2.6 LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DE VIGOTSKY	65-66
3. METODOLOGÍA.	67
3.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO.	67
3.2 PROCEDIMIENTO.	68-70
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	71
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	72-73
3.5 PLAN DE ANÁLISIS.	73
4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	74
4.1 OBSERVANDO A TRAVÉS DE LA NIEBLA	74
4.2 DESCRIPCIÓN GENERAL	74
4.3 JUSTIFICACIÓN	75-76
4.4. OBJETIVOS	76
4.5 REFERENTE TEÓRICO	77-79
4.6 DISEÑO DE LOS PROYECTOS A DESARROLLAR	80
4.6.1 PROYECTO SOBRE GERENCIA ESTRATÉGICA BASADA EN	

EQUIPOS DE GESTIÓN	
4.6.1	Denominación del proyecto 80
4.6.2	Naturaleza del proyecto 80
4.6.2.1	Descripción del proyecto 80
4.6.2.2	Justificación 81
4.6.2.3	Marco institucional 81-83
4.6.2.4	Finalidad del proyecto 84
4.6.2.5	Objetivos 84
4.6.2.6	Metas 84
4.6.2.7	Beneficiarios 85
4.6.2.8	Productos 85
4.6.2.9	Localización física y cobertura espacial 85
4.6.3	Especificación operacional de las actividades y tareas. 85-91
4.6.4	Cronograma de actividades 91
4.6.5	Métodos y técnicas a utilizar 92
4.6.6	Plan operativo 93-95
4.6.7	Evaluación del proyecto 96
4.7 PROYECTO SOBRE CONVIVENCIA	
4.7.1	Denominación del proyecto 97
4.7.2	Naturaleza del proyecto 97
4.7.2.1	Descripción del proyecto 97
4.7.2.2	Justificación 98-101
4.7.2.3	Marco institucional 101-103
4.7.2.4	Finalidad del proyecto 103-104
4.7.2.5	Objetivos 104
4.7.2.6	Metas 104
4.7.2.7	Beneficiarios 105
4.7.2.8	Productos 105-106
4.7.2.9	Localización física y cobertura espacial 106
4.7.3	Especificación operacional de las actividades y tareas. 106-108
4.7.4	Cronograma de actividades 109-114
4.7.5	Métodos y técnicas a utilizar. 115
4.7.6.	Determinación de recursos 115-116
4.7.7.	Costos de ejecución y fuentes de financiación 116
4.7.8	Indicadores de evaluación del proyecto 117
4.8	COSTOS TOTALES DE LA PROPUESTA 118
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 119-121
BIBLIOGRAFÍA. 122-123	
ANEXOS 114-128	

GLOSARIO

1. GERENCIA: Proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales.

2. GERENTE EDUCATIVO: Es el encargado de la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece.

3. GESTIÓN EDUCATIVA: Proceso completo y articulado mediante el cual las instituciones educativas, formulan objetivos, estrategias y acciones, que implementan, ejecutan, controlan y evalúan, a través de la estrategia escolar.

4. GESTIÓN ESTRATÉGICA: Alternativa para la administración de las organizaciones e instituciones cuyos propósitos son la proactividad, participación, flexibilidad y constante liderazgo.

5. EQUIPOS DE GESTIÓN: Mecanismo de participación que posibilita la dirección de los diferentes procesos que conducen hacia el cumplimiento de la misión de la institución educativa.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

7. LIDERAZGO: Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

8. PARTICIPACIÓN: Compartir ideas y opiniones para un bien común.

9. PACTO DE CALIDAD: Compromiso asumido para mejorar los procesos pedagógicos y de gestión en las instituciones educativas.

10. COMUNICACIÓN: Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de esta reciba y la comprenda, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

INDICE DE TABLAS

	PG.
TABLA 1. ANÁLISIS SITUACIONAL.	21-22
TABLA 2. ESPECIFICACIONES OPERACIONALES PROY. 1	86-90
TABLA 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO 1	91
TABLA 4. RECURSOS Y PRESUPUESTO PROYECTO 1	92
TABLA 5. MANUAL DE FUNCIONES PROYECTO 1	94-95
TABLA 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO 1.	96
TABLA 7. ESPECIFICACIONES OPERACIONALES PROY. 2	107-108
TABLA 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO 2	109
TABLA 9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES	111-114

INDICE DE GRAFICOS.	Pág
GRAFICO 1. La comunidad educativa ante un conflicto institucional reacciona positivamente.	24
GRÁFICO N° 2: La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente.	25
GRÁFICO N° 3: Muestra en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo.	26
GRÁFICO N° 4: La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la institución.	27
GRÁFICO N° 5: Para el logro de los objetivos institucionales la institución cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.	28
GRÁFICO N° 6: La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra	29
GRÁFICO N° 7: Flexibilizan el cumplimiento de horarios a través del trabajo en equipo.	29
GRÁFICO N° 8: Existe retroalimentación entre el directivo y los docentes	31
GRÁFICO N° 9: El proceso de comunicación entre el directivo, docente y alumno es espontáneo	31
GRÁFICO N° 10: Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad	32
GRÁFICO N° 11: El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética	32
GRÁFICO N° 12: Te sientes comprometido con la institución	33
GRÁFICO N° 13: Confía en la moralidad de los integrantes de la institución.	34
GRÁFICO N° 14: Estas identificado con la cultura de tu institución.	34
GRÁFICO N° 15: Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo	35
GRÁFICO N° 16: Los docentes son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones	35
GRÁFICO N° 17: La cultura organizacional contribuye al logro de los objetivos institucionales.	36
GRÁFICO N° 18: Análisis del problema. Relación Causas-efectos	38
GRÁFICO N° 19: Análisis de objetivos	39

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

A. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Tipo de documento: Trabajo de grado.

Tipo de Imprenta: Computador

Nivel de circulación: Restringido

Acceso al documento: Biblioteca Universidad Católica de Manizales

B. INSTITUCIÓN. Universidad Católica de Manizales.

C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educativa

D. TITULO: Observando a través de la niebla

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:

Gerencia y aprendizaje organizacional

F. AUTOR: Olga Piedad Aguirre Salazar

G. PALABRAS CLAVES:

Gerencia, Gerencia estratégica, Equipos de Gestión, Cultura organizacional, Liderazgo, Participación, Pacto de Calidad, Convivencia armónica.

H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:

A partir de las propuestas de intervención a la problemática de la baja calidad en los procesos pedagógicos y de gestión se pretende incidir en el servicio educativo prestado por la Institución Bello horizonte a través de una Gestión en Equipos.

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO:

Propuestas de intervención a dos problemáticas analizadas en la Institución Educativa Bello Horizonte: Baja calidad en los procesos pedagógicos y de gestión y dificultades en la convivencia y resolución adecuada de conflictos.

J. METODOLOGÍA: Investigación Acción Participación

K. CONCLUSIONES:

Se puede determinar que en ausencia de una clara definición de roles, entendimiento, apoyo y un continuo desarrollo profesional por parte de las autoridades educativas, se establecen en cada institución diversas actitudes que muchas veces se alejan demasiado del deber ser y se apartan de un clima organizacional favorable para la realización de los procesos formativos.

INTRODUCCION

La institución educativa, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra enclavada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

A la institución no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son necesarias y complementarias y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la institución responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos gerenciales, dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, es decir, en el mediano y corto plazo, por aquéllas que se basan en el largo plazo, con un enfoque estratégico.

Se define el enfoque estratégico como una actitud extrovertida, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. El enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

El presente trabajo de grado "Observando a través de la niebla" pretende examinar la relación entre la gestión del conocimiento y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional en la INSTITUCIÓN EDUCATIVA

BELLO HORIZONTE a través de un enfoque estratégico. Así, el trabajo comienza con una breve explicación teórica que enmarca a la capacidad de aprendizaje de la organización. En la siguiente etapa, introduzco la gestión del conocimiento para dar entrada, al modelo propuesto de gestión del conocimiento en el que se incluyen diferentes elementos de gestión. A continuación, se analiza el proceso de obtención de datos y la metodología utilizada para contrastar el modelo, para entrar seguidamente en el proceso de análisis. Finalmente, cierro con una discusión de las principales limitaciones y futuras propuestas de intervención.

Era necesario que las propuestas de intervención contemplaran la reconstrucción de las relaciones entre la población estudiantil y los demás miembros, principalmente la familia, originaria o ensamblada, ya que no podemos avanzar en ningún proyecto de mejoramiento de los procesos de gestión sin resarcir este aspecto de la vida institucional. Es más, parte de este proyecto debería ser reconstruir previamente los vínculos desarticulados, desunidos entre el colegio y la familia, para acometer luego sobre la calidad y demás temas educativos.

Para alcanzar todos los objetivos que se plantean en las propuestas de intervención se requiere de un verdadero liderazgo ejercido a través del ejemplo. Esta es la forma más poderosa de ejercer influencia sobre otros, lograr su compromiso y obtener grandes resultados. El ejemplo se logra con la coherencia entre lo que sentimos, pensamos, decimos, hacemos, y esto a su vez, implica grandes compromisos con la vivencia de unos principios y valores, lo que en algunas ocasiones no da dificultad cumplir

1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1 Identificación

Nombre: Institución Educativa Bello Horizonte

Código del DANE: 105001008249

Decreto de Creación: 16366 del 27 de Noviembre de 2002.

NIT. 811040303 – 1.

Municipio: Medellín.

Barrios: Robledo Bello Horizonte y Aures

Núcleo: 922.

Sede del Núcleo: Luis López de Mesa.

Modalidad: Académica

Naturaleza: Oficial.

Propietario: Municipio de Medellín.

Niveles: Preescolar, Básica y Media.

Jornada: Completa

1.1.2 Breve reseña histórica

La Institución Educativa Bello Horizonte es una Institución nueva, en vía de crecimiento, creada a partir de la resolución 16366 de Noviembre 27 de 2002 con la fusión de las Escuelas Bello Horizonte y Aures, adscritas a la Secretaria de Educación del Municipio de Medellín, EDÚCAME.

La historia de la Escuela Bello Horizonte se remonta a 1974 cuando comenzó a funcionar en la caseta de la acción comunal el 18 de Julio de 1974 con un total de 32 estudiantes matriculados.

El 10 de Diciembre de 1975, la escuela se traslada a un nuevo local de propiedad de la Acción Comunal del barrio, ubicado en la Carrera 85 B con la calle 77 CC # 77 C 41. El 20 de Julio de 1984 se inauguró la escuela ubicada en la carrera 86 # 77 AB 53, comuna 7, zona Centrocidental, del barrio Bello Horizonte a la fecha contaba con una planta de cargos compuesta por la directora y 14 docentes.

La escuela Aures inicia su historia cuando en 1968 se conformó la primera Acción Comunal, gestora y promotora del proyecto más importante en la comunidad: La construcción de la escuela y la Capilla.

En 1969 construyeron 2 aulas y en 1971 fue enviada la primera Directora, la señorita Margarita Jaramillo.

En 1976 ya había de primero a quinto de primaria. En 1991 la escuela contaba con 10 aulas, donde estudiaban 800 alumnos.

A partir del año 2003 se hace la fusión de las dos escuelas, inicia labores como Institución Educativa Bello Horizonte y desde ese momento la planta de cargos quedó conformada por un rector, 3 coordinadores, 54 docentes, 2 secretarías, cuatro aseadoras y 6 vigilantes.

Los estudiantes están distribuidos en 48 grupos en los grados de preescolar hasta el grado once, con un total de 2189 estudiantes.

1.1.3 Características socioculturales de la población

Los barrios Bello Horizonte y Aures del Municipio de Medellín cuentan con una población aproximadamente de 30.000 habitantes, distribuida entre 1.981 familias, vinculadas a la Institución Educativa; un 74.2% vive de un salario mínimo, con el cual satisfacen sus necesidades básicas: vivienda, alimentación, vestido, seguridad social y educación, mientras el 25.8% no tienen ingresos económicos, es decir son desempleados y/o desplazados.

Las familias de los estudiantes son de estratos uno en un 3.17%, dos en un 87.73%, tres en un 8.4% y cuatro en un 0.6%. Tienen como seguridad social: Sisben en un 46.4%, EPS en un 53.2% y un 0.3% no poseen ningún tipo de seguridad social.

El nivel cultural es medio bajo, distribuido así: un 35.3% poseen primaria completa, un 16.6% primaria incompleta, un 24.9% bachillerato completo, un 2.7% profesionales y el 0.09% son analfabetas.

Un 52.4% de los estudiantes de la institución educativa poseen familias nucleares, un 29% son familias compuestas por mamá y hermanos, 3.8 % son familias compuestas por papá y hermanos y un 12.3% son familias extensivas.

Las actividades que se viven en familia principalmente son: ver televisión, hacer deportes, oficios, tareas, asistir a fiestas, participar de cultos religiosos, ir a los parques, visitar a los tíos y abuelos, salir a comer helado, jugar dominó, parqués, póquer, tomar bebidas alcohólicas, comer, pasear, salir de compras, ir al mercado, leer.

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.2.1 Análisis sobre observación directa o indirecta

Han transcurrido en forma concreta y real, cuatro años desde la fusión de las Escuelas Bello Horizonte y Aures, convirtiéndose en Institución Educativa desde junio del año 2003. La Institución es fuerte y vigorosa por su enorme diversidad y pluralismo, que son valores que le han dado el sentido de una sola Institución Educativa, pero con grandes dificultades en cuanto a su eficiencia y eficacia para brindar una educación de calidad.

En la Institución Educativa se han realizado diagnósticos de la realidad. Es decir se conoce y se ha logrado identificar situaciones, problemas y factores que requieren intervenciones efectivas para transformarlas, entre la cuales están:

- Algunas familias carecen de recursos económicos suficientes para suplir las necesidades básicas.
- Carencia de espacios recreativos que permitan a las familias un sano esparcimiento en el tiempo libre.
- Falta de empleo.

En lo institucional hacen falta espacios y recursos para algunas dependencias como son:

- Sala de Profesores, Laboratorio de Química, Física, inglés, Aula Múltiple, Biblioteca, Aula de Apoyo, Oficina para la secretaria, Oficina para Coordinadores.
- Materiales para los laboratorios, Medios Audiovisuales y Material Didáctico, VHS, DVD y Grabadoras.

- Capacitación a los docentes.

Pero la situación se agrava con el cambio continuo de rectores y la falta de tolerancia que se vivencia a nivel interno manifestada en la división entre las dos sedes de la institución, malas relaciones entre docentes, regular administración, indebida conformación del gobierno escolar. Estos aspectos generan una manera autoritaria de vivenciar la pedagogía y perder el norte de una buena gestión administrativa, lo cual lógicamente se ha visto reflejado en la calidad educativa que brinda la institución.

Ante estos problemas emerge la necesidad de encontrar estrategias o vías que permitan adecuar la gerencia a los nuevos tiempos, de no buscarse soluciones, estas deficiencias persistirían en la praxis pedagógica y gerencial del nuevo rector, trayendo como consecuencia la ruptura de las relaciones interpersonales y grupales, situación que destruiría lentamente el sistema institucional al afectar la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Lastimosamente el rector actual no ha emprendido acciones para mejorar el clima organizacional.

1.2.2 Análisis de puestas en común

Las jornadas pedagógicas se convirtieron en el escenario del debate pedagógico ante esta crisis institucional, aunque se pueden rescatar algunos avances en el proceso de institucionalización, como la unificación de los planes de estudio, la conformación del gobierno escolar con sus bemoles y la aceptación de directrices por parte de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, la motivación y aceptación de los docentes frente a la necesidad de buscar estrategias para el mejoramiento de la calidad también

se hace necesario implementar estrategias que permitan superar muchas falencias que aún subsisten tales como: unificación de políticas institucionales, estructuración de planes y proyectos institucionales contextualizados y coherentes con la misión y visión, adecuación de espacios físicos, recursos físicos y didácticos, compromiso del gobierno escolar, proyección comunitaria, metodologías y prácticas pedagógicas, comunicación y convenios interinstitucionales.

De las disertaciones entre el grupo de docentes, directivos y comunidad en general se puede concluir lo que aparece en el cuadro, dado que los subsistemas justifican el trabajo en equipos de gestión, estrategia que viene implementándose pues se consideraba que con ella se ofrecían grandes posibilidades de cambio al interior de la institución y la comunidad educativa y que el educador debía asumir un nuevo rol y se reconceptualizaba y clarificaba su práctica.

TABLA N° 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

86SUBSISTEMAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL	<p>El Proyecto Educativo Institucional no está contextualizado de acuerdo a metas, fines, necesidades y expectativas de la comunidad.</p> <p>Los diferentes estamentos del gobierno escolar no están orientados hacia una mejor organización y cumplimiento de funciones y actividades programadas.</p> <p>No se ejerce un verdadero liderazgo pues los continuos cambios de rector generan procesos con poca continuidad.</p>	<p>En estos momentos la Secretaria de Educación en el marco de los pactos de calidad firmados con el alcalde ofrece asesoría permanente en los procesos institucionales a su vez que se cuenta con el Colegio San José de las Vegas como padrino en los proyectos de desarrollo administrativo.</p> <p>Existen muchas instituciones que apoyan las gestiones escolares</p>	<p>Existe un gran interés por parte de la comunidad educativa para integrarse a los procesos institucionales</p> <p>Actualmente se viene haciendo un estudio del PEI con el que venía contando la institución.</p> <p>A pesar de las fallas en los procesos de conformación del gobierno escolar este existe.</p> <p>Algunos de los nuevos integrantes han asumido sus funciones de manera asertiva.</p>	<p>Es imprescindible realizar los ajustes necesarios cada año al Proyecto Educativo Institucional, dado que nos encontramos inmersos en un mundo globalizado y la institución no puede quedarse atrás. Debe participar y adecuarse a éstos cambios o se verá abocada al fracaso.</p>
ACADÉMICO	<p>La comunidad Educativa requiere urgentemente contar con medios audiovisuales y material didáctico.</p> <p>El currículo y el plan de estudios no se encuentran contextualizados acordes a las necesidades de la comunidad educativa.</p> <p>No existen planes para desarrollar habilidades comunicativas en los estudiantes (hablar, leer, escuchar,</p>	<p>Actualmente la Casa del Maestro viene adelantando un proceso de Recontextualización de los planes de área en ciencias naturales, sociales, matemáticas y lengua materna.</p> <p>La acción comunal del barrio se encuentra muy interesada en gestionar ante la Secretaria</p>	<p>Varios docentes de la institución se encuentran recibiendo capacitación para recontextualizar los planes de áreas.</p> <p>Lentamente se vienen adecuando las aulas con material básico para potenciar la práctica docente.</p>	<p>La competitividad es un factor absolutamente indispensable para el logro del éxito de las empresas y en consecuencia para el desarrollo económico, se hace necesario entonces que la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE replantee su tradicional función académica para dedicar buena parte de</p>

	<p>escribir).</p> <p>No existe un programa articulado para desarrollar las habilidades y destrezas lógicas matemáticas en los estudiantes</p>	<p>de Bienestar Social del presupuesto participativo una asignación para dotar los laboratorios.</p>		<p>sus esfuerzos a la realización de mejores proyectos puesto que la base de la competitividad no es otra que la producción, adaptación y utilización del conocimiento.</p>
COMUNITARIO	<p>Se requiere mayor vinculación de la familia a los procesos de formación que brinda la institución como es la escuela de padres para poder potenciar los vínculos en la casa.</p> <p>Existe un gran deterioro de las relaciones humanas y valores en la comunidad educativa. No existe un programa para la formación de líderes.</p>	<p>Contamos para este año 2007 con personal capacitado de la UIA, psicorientación con personal de la Secretaria de Bienestar social, la ESE Carisma y Territorio Adolescente del proyecto Colombia.</p> <p>También se cuenta con el apoyo de BUEN VIVIR para las familias con urgencia de intervención perteneciente a la Casa de Justicia del barrio.</p>	<p>Se vienen realización talleres, Charlas, Videos sobre temas de interés para los padres de familia y estudiantes.</p>	<p>La fragilidad de los vínculos en la familia genera situaciones de violencia física y psicológica.</p>
BIENESTAR	<p>Carencia de protección en seguridad social (salud).</p> <p>Escasa adecuación de espacios físicos para la recreación y deportes a nivel comunitario. No existe un proyecto de capacitación actualizada y permanente a los docentes y directivos docentes.</p>	<p>Gestión de recursos a nivel municipal y comunitario.</p> <p>Jornadas pedagógicas.</p>	<p>Se brinda la protección escolar a todos los estudiantes.</p> <p>Se recurre a las salidas de tipo pedagógico para reconocer otros espacios en la ciudad que puedan complementar la diversión y el esparcimiento.</p>	<p>La disminución de las transferencias a cada municipio ha generado menores posibilidades de acceso de la población más pobre a salud, deporte y recreación, dados los modelos económicos de la época que promueven la comercialización de la educación pública.</p>

1.2.3 Análisis de la encuesta

En la presente encuesta se tuvo como objetivo determinar la actitud del docente ante la cultura organizacional de la Institución Educativa Bello Horizonte.

La encuesta fue de descriptiva con una población de 15 docentes de la secundaria de la sección Bello Horizonte, la muestra queda conformada por el instrumento que fue un cuestionario con respuestas con 17 ítems. Las conclusiones planteadas arrojaron que la comunidad debe involucrarse conjuntamente con la institución y así crear su propia estructura organizacional donde se incluya los estilos de gerencia y desempeño de todo el personal. Sin embargo se recomienda que el directivo y el docente deben tomar actitudes positivas, teniendo en cuenta el sentido de pertenencia, y así mantener una cultura donde los roles asumidos den como resultados trabajos de calidad y donde el desempeño de cada miembro de la comunidad educativa se dé sin dificultades.

Variable: Actitud del Docente

Indicador: Reacción positiva

Ítem N° (1) La comunidad educativa ante un conflicto institucional reacciona positivamente.

De los quince docentes cuatro contestaron siempre, diez casi siempre, uno ocasionalmente, casi nunca y nunca cero, es decir que el 93 % de los docentes considera que la comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente, lo que quiere decir, que los docentes ante un problema institucional toman y mantienen una actitud apropiada, propiciando un grado de independencia, autonomía y creatividad, lo cual permite que los

miembros de dicha organización crean una cultura agradable, donde los problemas son resueltos sin dificultad.

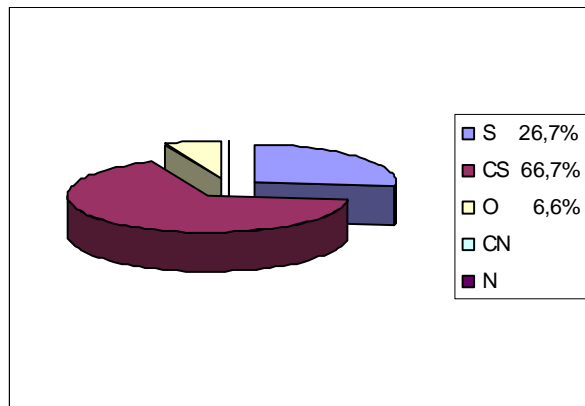


GRÁFICO N° 1: La comunidad educativa ante un conflicto institucional reacciona positivamente.

Variable: Actitud del Docente

Indicador: Reacción negativa.

Ítem N° (2) La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente.

En relación al Ítem 2, el 100% de los docentes contestaron que casi nunca y nunca la comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente, lo que resulta favorable a la institución, puesto que no presentan desconocimiento de una cultura adecuada en el ambiente laboral, presentando organización, equilibrio, armonía, participación y sentido de pertenencia, con esto permite ver con facilidad que el comportamiento de la organización es favorable y por lo tanto responde positivamente ante los conflictos.

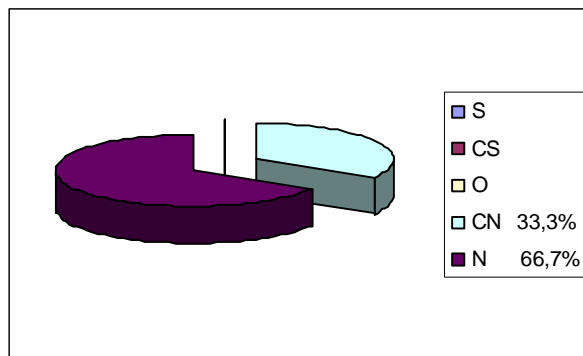


GRÁFICO N° 2: La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente.

Variable: Actitud del Docente

Indicador: Inclinação al trabajo

Ítem N° (3) Muestra en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo.

Interpretación:

El 100% de los docentes contestaron que muestran en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo, esto indica que existe integración de los esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, donde el escenario principal es el ambiente de trabajo papel fundamental en la transformación de las organizaciones.

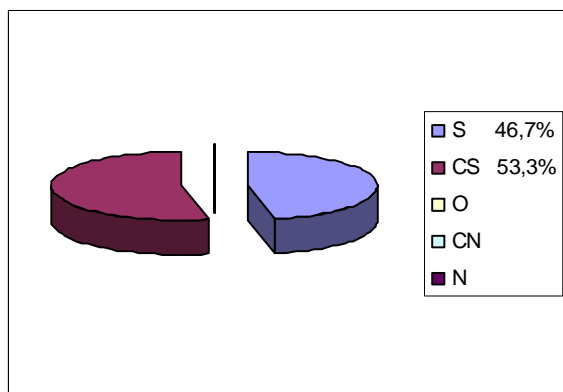


GRÁFICO N° 3: Muestra en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo.

Variable: Actitud del Docente

Indicador: Ubicación del tiempo y el espacio.

Ítem N° (4) La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la institución

Interpretación:

La mayor cantidad y proporción de los docentes (59%) señalaron que la Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela, lo que resulta beneficioso ya que permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender las normas establecidas en dicho organismo, entendiéndose así que en toda organización debe existir una conducta reflexiva donde los valores morales y éticos sean las vías para alcanzar las metas y los objetivos, a fin de crear un ambiente estable y donde el propósito sea integrar a todos los actores.

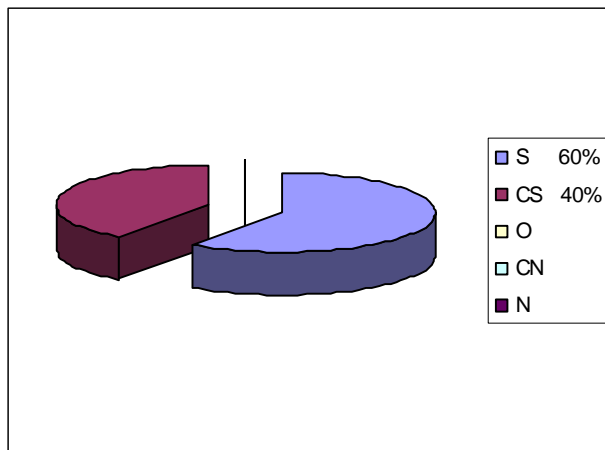


GRÁFICO N° 4: La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la institución.

Variable: Actitud del Docente

Indicador: Uso de los recursos materiales.

Ítem N° (5) Para el logro de los objetivos institucionales la institución cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.

Interpretación:

El 17.60 % de los docentes señalaron que siempre o casi siempre, para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados. Lo que resulta negativo, ya que no se cuenta con los recursos apropiados que permitan el buen desarrollo de las actividades el proceso de enseñanza.

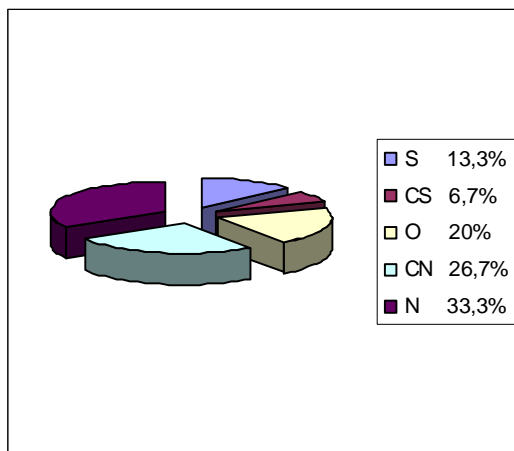


GRÁFICO N° 5: Para el logro de los objetivos institucionales la institución cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.

Variable: Actitud del Docente

Indicador: Uso de recursos humanos

Ítem N° (6) La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución para su actualización

Interpretación:

De los quince docentes el 29% manifestó que ocasionalmente la institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución para su actualización. Esto significa que la institución debe promover talleres, jornadas o seminarios para la actualización pedagógica, dinámicas de grupos, procesos de comunicación y crecimiento personal para el fomento de las relaciones interpersonales y del compañerismo entre los miembros del personal docente y directivos de la institución.

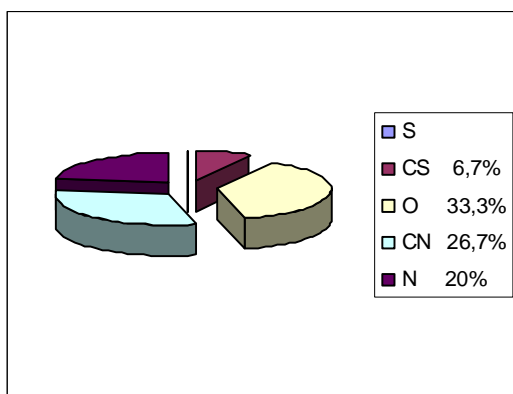


GRÁFICO N° 6: La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución para su actualización.

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Cumplimiento de horario

Ítem N° (7) Flexibilizan el cumplimiento de horarios a través del trabajo en equipo.

Interpretación:

El 64.8% de los docentes consideran que siempre o casi siempre flexibilizan el cumplimiento de horarios a través del trabajo en equipo. Esto resulta positivo porque existe conexión entre los docentes y el medio externo, representando esto una característica esencial para el desarrollo laboral dando como resultado la necesidad de integración.

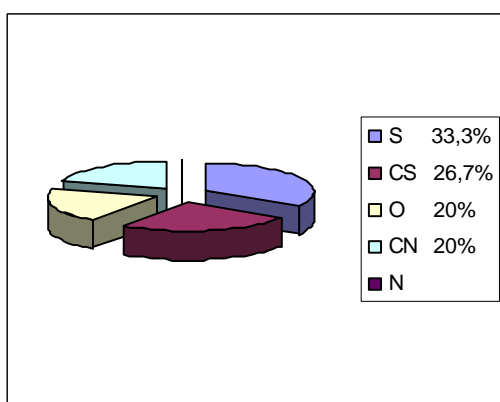


GRÁFICO N° 7: Flexibilizan el cumplimiento de horarios a través del trabajo en equipo.

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Comunicación.

Ítem N° (8) Existe retroalimentación entre el directivo y los docentes.

Ítem N° (9) El proceso de comunicación entre el directivo, docente y alumno es espontáneo.

Interpretación:

En relación al ítem N° 8, se observa que la mayor cantidad y proporción de docentes contestaron que siempre existe retroalimentación entre el directivo y los docentes, exactamente el 13.3%, lo que resulta desfavorable porque no conduce a difundir la estrategia a toda la institución para que llegue a ser comprendida por todos los que tienen que aplicarla, se dediquen a los recursos y esfuerzos necesarios. El resultado del proceso de comunicación es que los individuos analicen el problema, tomen decisiones, comprendan y desarrollen planes y los ejecuten.

Por otra parte en el Ítem N° 9, el 33.3% de los docentes contestaron que el proceso de comunicación entre el directivo, docente y alumno es espontáneo. Lo que resulta poco favorable, ya que el plan de comunicación interno y externo esta dirigido a cada colectivo existente en la institución para difundir las acciones que se realizan, involucrando a todos en las estrategias y objetivos de la institución para incrementar el sentido de pertenencia y conseguir mejoras en el clima laboral.

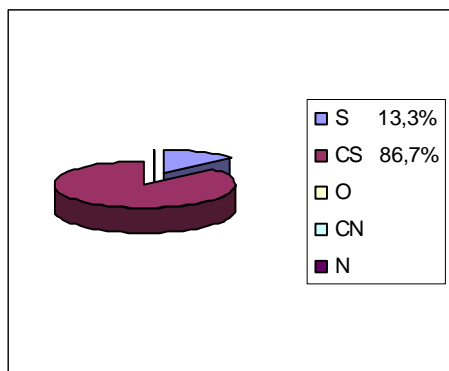


GRÁFICO N° 8:

Existe retroalimentación entre el los docentes

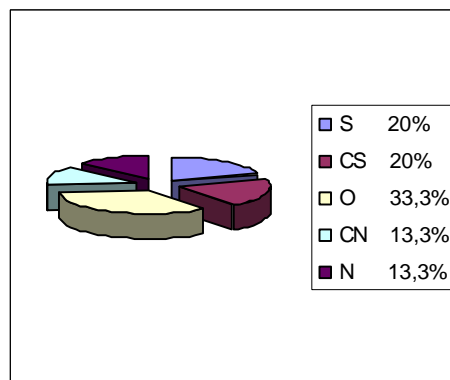


GRÁFICO N° 9:

El proceso de comunicación entre directivo y el directivo, docente y alumno es espontáneo

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Responsabilidad

Ítem N° (10) Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad

Ítem N° (11) El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética moral.

Interpretación:

El 100% de los docentes contestaron que siempre y casi siempre los docentes son modelos de los valores de responsabilidad. Lo que resulta beneficioso, ya que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar, según:

En relación al ítem N°11, se observa que el 100% de los docentes respondió que siempre y casi siempre el directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética moral. Esto resulta positivo ya que uno de los principales

objetivo de toda institución educativa es preservar y promover la ética moral para así crear un ambiente digno para todos y adecuado al proceso de enseñanza aprendizaje.

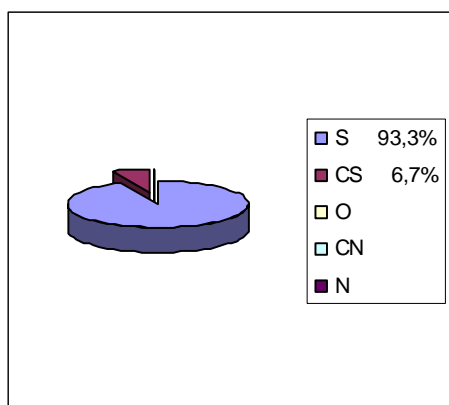


GRÁFICO N° 10:

Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad

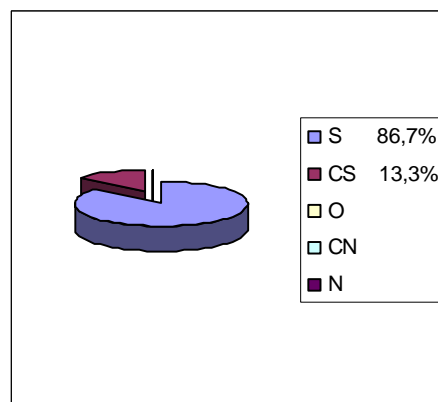


GRÁFICO N° 11:

El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Compromiso.

Ítem N° (12) Te sientes comprometido con la institución

Interpretación:

El 100% de los docentes respondieron que siempre o casi siempre se sienten comprometidos con la institución. Esto indica que el individuo tiene como principio la responsabilidad y se siente comprometido con el y la institución, dando lo mejor, tomando en cuenta que cada persona es líder e individual en su actuación por tal motivo debe ser ejemplo ante los demás y el entorno escolar.

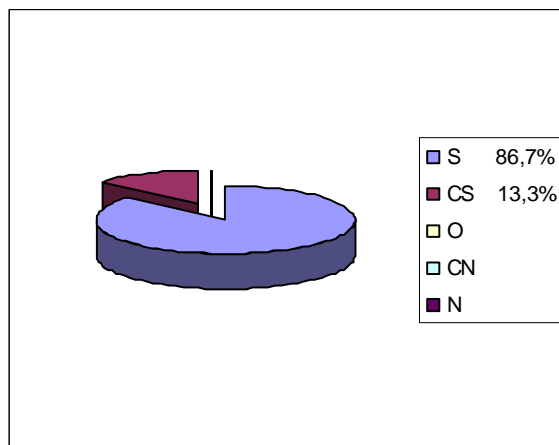


GRÁFICO N° 12: Te sientes comprometido con la institución

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Confianza.

Ítems N° (13) Confía en la moralidad de los integrantes de la institución.

Interpretación:

El 94% de los Docentes respondieron que siempre o casi siempre confían en la moralidad de los integrantes de la institución. Esto responde a las actuaciones de cada individuo ya que la institución será el resultado de una comunidad integrada por personas colaboradoras, responsables, respetuosas de los derechos de cada uno, con espíritu de superación permanente y altos niveles de competitividad y confianza.

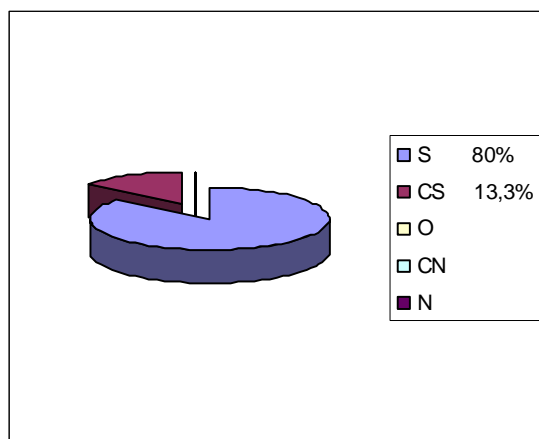


GRÁFICO N° 13: Confía en la moralidad de los integrantes de la institución.

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Sentido de pertenencia.

Ítem N° (14) Estas identificado con la cultura de tu institución.

Interpretación:

Los docentes contestaron que ellos están identificados con la cultura de su institución. Esto se debe a que la Cultura Organizacional se destaca dentro de la institución enfocándose en la gestión de recursos humanos.

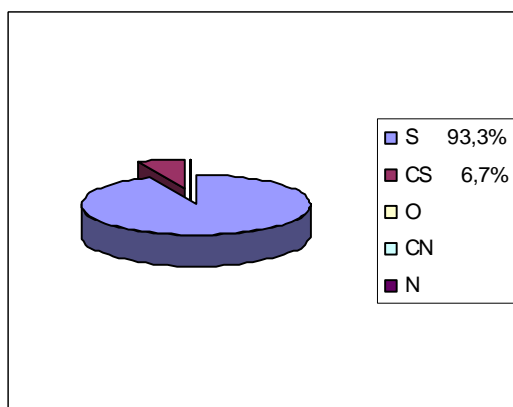


GRÁFICO N° 14: Estas identificado con la cultura de tu institución.

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Integración.

Ítem N° (15) Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo.

Ítem N° (16) Los docentes son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones

Interpretación:

El 82% de los docentes siempre o casi siempre participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo o que resulta favorable porque se crea la integración de los individuos, se fortalecen los valores, se forma un mejor ambiente de trabajo el cual se va a caracterizar por la cooperación, colaboración y participación de todos los miembros, logrando así un crecimiento armónico.

En relación al ítem N°16, un 47% de los docentes contestaron que siempre los docentes son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones. Esto debe mejorar para crear un compromiso personal y exista una participación activa para resolver los problemas de la institución y se fortalece el trabajo en equipo en función a lograr los objetivos de la institución.

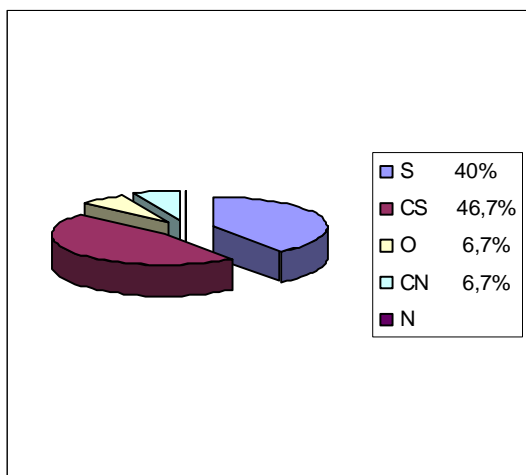


GRÁFICO N° 15:

Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo.

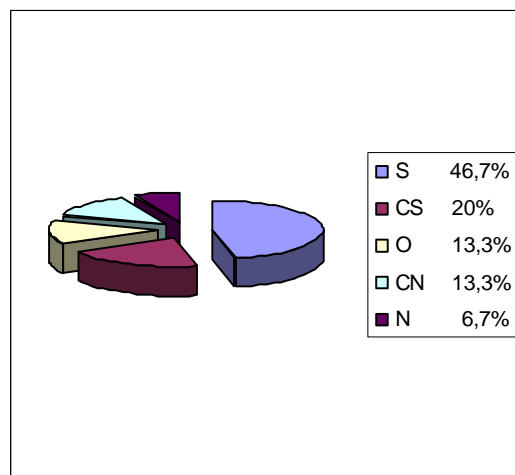


GRÁFICO N° 16:

Los docentes son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones

Variable: Cultura Organizacional

Indicador: Productividad

Ítems N° (17) La cultura organizacional contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Interpretación:

El 76% de los Docentes respondieron que siempre o casi siempre la Cultura Organizacional contribuye al logro de los objetivos institucionales. Esto es positivo e importante porque muestra que los docentes contribuyen a la consecución de los valores, normas, actitudes, principios, etc. Las cuales forman parte de las expectativas que se plantean en la institución como base fundamental del desarrollo y crecimiento, y por ende el logro de los objetivos establecidos.

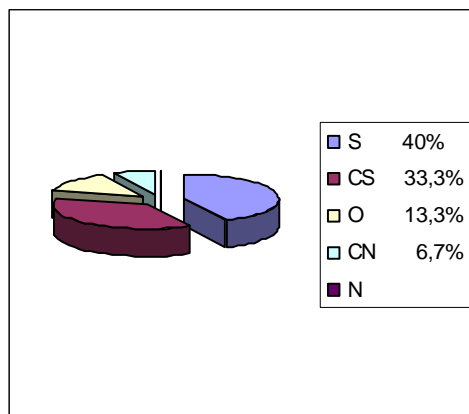


GRÁFICO N° 17: La cultura organizacional contribuye al logro de los objetivos institucionales.

En términos generales, se aprecian entonces grandes similitudes en las opiniones de grupos encuestados, entre las cuales se destaca el alto grado de compatibilidad existente entre la institución y los docentes que laboran en ella conjuntamente con la comunidad. Es lógico que en función a clarificar el significado de cultura y actitud se debe disponer de material publicitario,

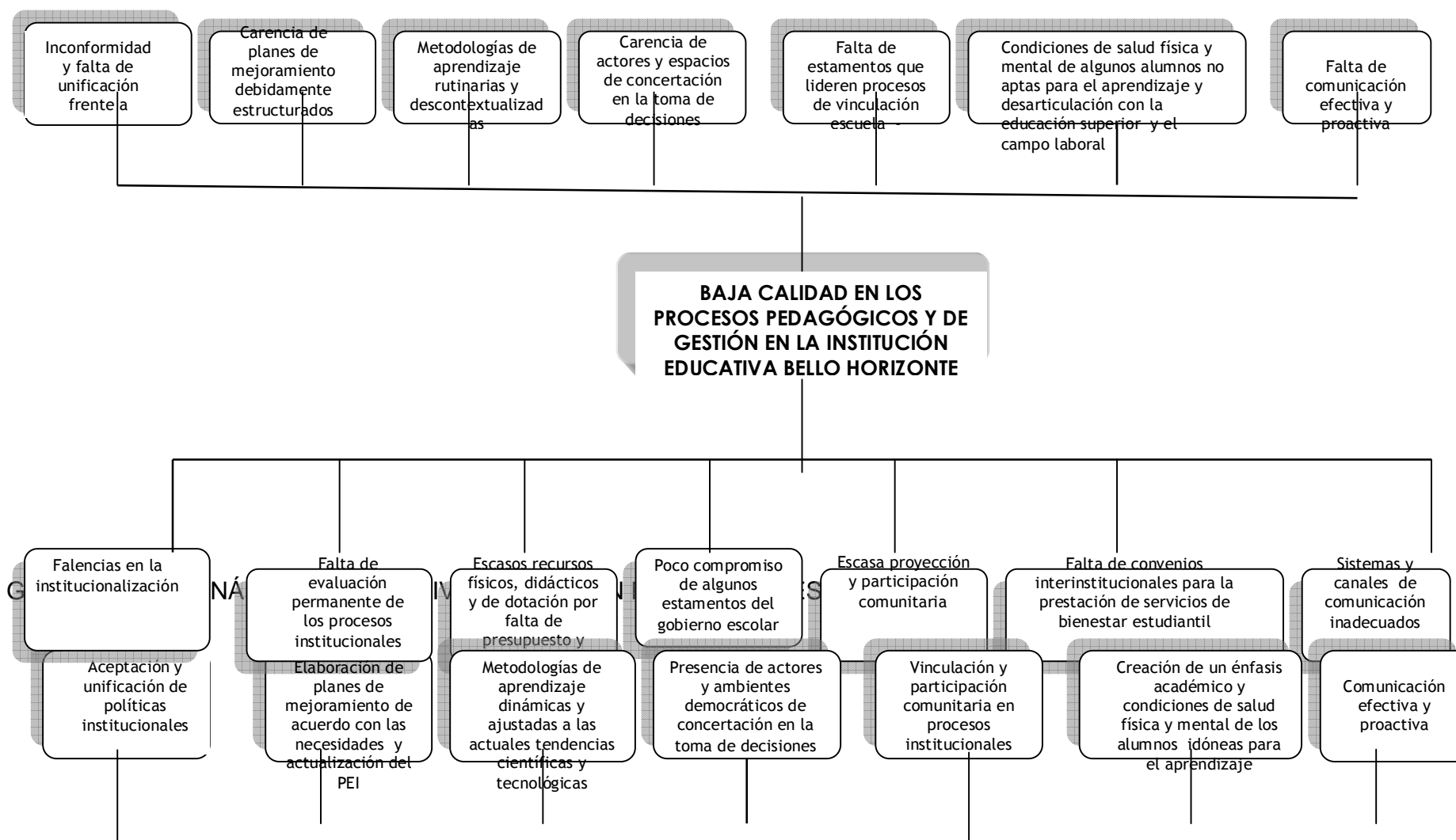
folletos, afiches, textos o aviso donde se motive a la comunidad a mantener un ambiente armónico, donde no exista las diferencias políticas, y de como resultado un trabajo de calidad, donde los integrantes aporten ideas, sean creativos, desarrollen sus habilidades y destrezas de manera positiva y así fortalecer la cultura organizacional de la institución.

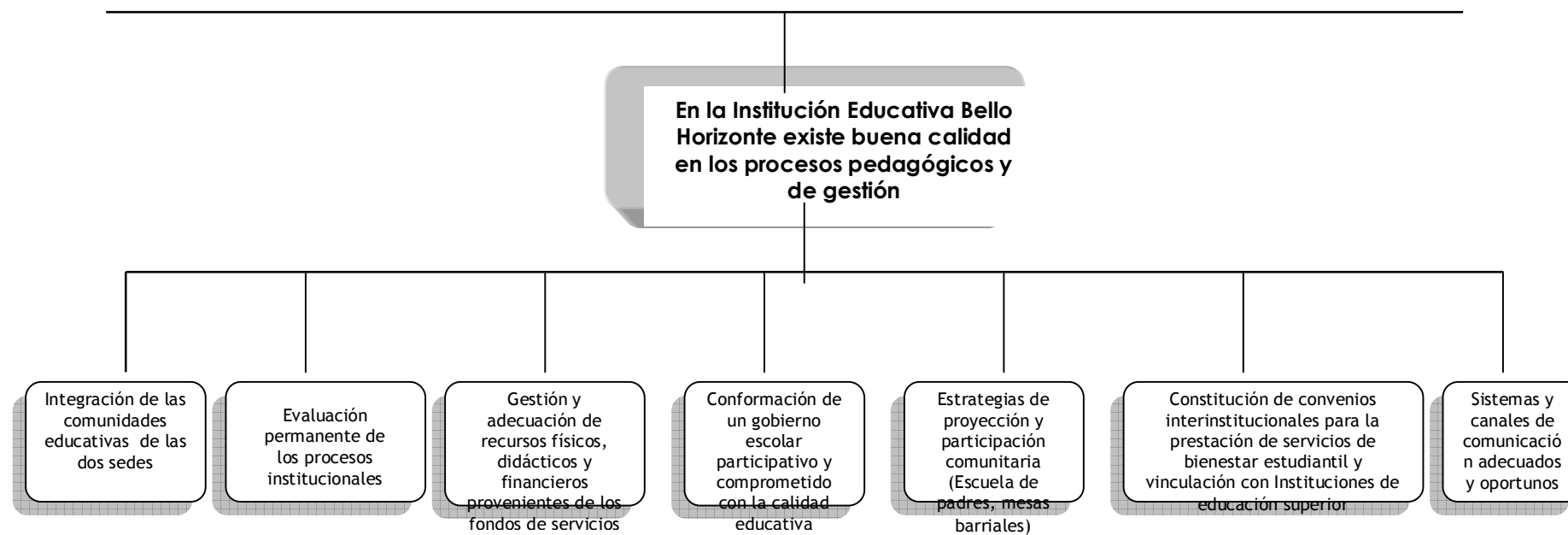
Cabe anotar que algunas personas no tienen confianza en las respuestas que dan ya sea por miedo, desinterés al contestar la encuesta o simplemente para dar una imagen diferente de la gerencia actual en la institución, dado que se encuentra bajo estricta supervisión de la Secretaria de Educación al incumplir el pacto de calidad firmado con el alcalde Sergio Fajardo el año anterior.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Las preguntas con mayor relevancia en torno al anterior análisis son: ¿Cómo mejorar la baja calidad en los procesos pedagógicos y de gestión en la Institución Educativa Bello Horizonte?, ¿Cómo construir un modelo administrativo pertinente la institución Educativa Bello Horizonte?, ¿Qué elemento de la cultura organizacional incide en la actitud del Docente y demás integrantes de la comunidad educativa?

GRÁFICO N°. 18 ANÁLISIS DEL PROBLEMA: RELACIÓN CAUSAS - EFECTOS





1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la baja calidad en los procesos pedagógicos y de gestión en la Institución Educativa Bello Horizonte?

La tarea fundamental de la Institución es hacer del estudiante un ser con responsabilidad social, capaz de poner al servicio de la humanidad todas sus cualidades, potencialidades y el reconocimiento de sus logros. Se requiere la continuidad de hechos de tolerancia para hacer posible el crecimiento personal, la convivencia social y la experiencia vital en el universo que habitamos.

Por lo tanto, es imperativo recuperar en la Institución Educativa Bello Horizonte un liderazgo participativo, unas metas claras, un proceso de asesoramiento riguroso y, sobre todo, un pertinente manejo de conflictos, entre los aspectos más relevantes.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Hoy se dice que Colombia necesita modernizar sus instituciones y la Institución Educativa Bello Horizonte, es una de ellas.

A partir de la vigencia y reglamentación de Ley 715 de 2001 cuando se establece la fusión de los establecimientos educativos, la institución se vio abocada a una serie de traumatismos en todos sus procesos, si se tiene en cuenta que las dos comunidades (Bello Horizonte y Aures) presentan características muy diferentes y condiciones inapropiadas para pasar de escuela a colegio.

Para aminorar este impacto la labor que debe emprenderse es la del trabajo en equipo de padres, maestros, estudiantes y comunidad en general, si responde a las necesidades de enseñanza y aprendizaje y si con el liderazgo y orientación del Rector y del Consejo Directivo se aprovechan los recursos disponibles para construir un ambiente de aprendizaje, paz y democracia.

Diferentes enfoques administrativos, educativos y psicológicos, han explicado como el reforzamiento de la estima, la motivación y las condiciones del entorno inciden en la conducta del individuo, bien sea en el campo familiar, laboral o educativo.

A nivel mundial se reconoce, que en las grandes organizaciones la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus líderes, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo. En este sentido, los aspectos relacionados con la cultura, tales como: Normas, Valores, Actitudes, Sentimientos, Creencias, Ética, Moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

En efecto, cuando la persona siente satisfacción por la labor que realiza muestra actitud objetiva hacia el trabajo que desempeña, se identifica con él, es colaborador, coopera con sus compañeros, busca el cambio mediante mejoras en el proceso, cumple con el horario establecido, planifica y organiza adecuadamente sus actividades, respeta las normas de la institución con sentido de pertenencia, es comunicativo e interactúa con los demás integrantes de la institución. Sin embargo, lo antes señalado se distancia mucho de la realidad en la Institución Educativa Bello Horizonte donde se ha constatado que algunos miembros de la comunidad educativa asumen una actitud pasiva ante las situaciones problemáticas que afectan la cultura organizacional.

Es importante señalar, que éstas personas no se rigen por las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos que orientan el quehacer educativo evadiendo ciertas responsabilidades tales como: cumplimiento en cuanto a la elaboración y desarrollo de los Proyectos Pedagógicos; participación en las comisiones que se nombran; Reuniones a los Consejos directivos, académicos, de padres, de Maestros; horarios de Actividades Escolares; decisiones tomadas, por cuanto existen diferencias personales y las opiniones e ideas no son tomadas en consideración para posibles discusiones y acuerdos.

A través de la formulación del trabajo de grado de la Especialización en Gerencia Educativa con Énfasis en Gestión de Proyectos se plantean unas estrategias para consolidar un liderazgo participativo a través de Equipos de Gestión que direccionan la Institución Educativa Bello Horizonte hacia mejores procesos pedagógicos y de gestión, soportada en cambios pedagógicos, curriculares, administrativos y financieros.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Diseñar dos proyectos para fortalecer los procesos pedagógicos y de gestión en la Institución Educativa Bello Horizonte a través de una Gerencia Estratégica fundamentada en Equipos de Gestión.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Observar la actitud de los miembros de la comunidad educativa ante la Cultura Organizacional de ésta.
- Generar espacios de reflexión con todos los estamentos de la Institución Educativa ante el panorama organizacional que se vivencia en la actualidad.
- Planificar programas y respuestas pedagógicas y de gestión permanentes que favorezcan las relaciones con la comunidad y las relaciones entre individuos y grupos sobre prácticas de liderazgo compartido.
- Proponer un modelo gerencial pertinente para la Institución Educativa Bello Horizonte basado en Equipos de Gestión.

2. REFERENTE TEÓRICO

2.1 GERENCIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno¹, con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa"² a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes"³. Para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaré seguidamente.

2.1.1 PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el rector, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que

¹ Manes, J. M., (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica

² Amarate, A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata. Pág. 11.

³ Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Pág Madrid:Escuela Española. Pág 23.

como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema educativo y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer ⁴; 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la institución educativa y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución ⁵.

Del análisis anterior se derivan como competencias⁶: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

⁴ Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Escuela Española.

⁵ Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.

⁶ Ruiz, M. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México: Trillas.

Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL.

Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Escuela Española.

2.1.2 PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR⁷.

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles ⁸, componentes que se analizarán a continuación:

- a. La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la institución en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar⁹. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b. La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la institución educativa, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los

⁷ Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC.

⁸ Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill,

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.

Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

⁹ Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Graffe, G. J. (2000). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno¹⁰.

- c. La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela¹¹.
- d. El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos¹².

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas¹³; todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes

¹⁰ Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva*. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

¹¹ Koontz, H. y otros. (1982). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill, Pág 423.
Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa*. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
Graffe, G. J. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

¹² Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE –UCV.
Ruiz, M. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
Graffe, G. J. (2000b). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

¹³ Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía*. Caracas: FEDUPEL.

y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación¹⁴.

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la institución educativa; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas¹⁵.

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es información, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia¹⁶ para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aula y la institución educativa en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a ella

2.2 GERENCIA, LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender¹⁷. Ello obliga a la instauración en la escuela de un

¹⁴ Graffe, G. J. (2000a). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

¹⁵ Ruetter, I. y Conde, M. (1998). Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía. Caracas: FEDUPEL. Graffe, G. J. (2000a). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

¹⁶ Ponjuán, G. (1998). Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Chile: CECAPI – Universidad de Chile.

¹⁷ Pérez, C. (2000). La reforma educativa ante el cambio de paradigmas. Caracas: EUREKA-UCAB.

sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos¹⁸.

- Gerencia y participación de la institución educativa

El sistema gerencial a instaurar en la institución educativa¹⁹, consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; 3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia²⁰, pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección"²¹. Darle direccionalidad es una responsabilidad del gerente educativo, con base al proyecto educativo y demás proyectos de la institución educativa, donde la visión compartida y finalidades de la misma

¹⁸ Collerette, P. y Deslisle, G. (1988). La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. México: Trillas.

¹⁹ Conway, W. (1986a). What is the management system?. Nashua: Conway Quality.

²⁰ Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Granica.

²¹ Bris, M. M. (1997). Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria). Madrid: Escuela Española.

son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas²².

- Manejo y control de procesos. Predicción.

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming²³ propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo", el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la institución como un sistema: red compleja de procesos -teoría de sistema²⁴-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas -teoría de la variación²⁵- sean éstas: 1) variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo²⁶.

El otro elemento del sistema propuesto es la utilización de la psicología²⁷, para poder aprovechar la motivación intrínseca de las personas, y así

²² Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Granica

Manterola, C. y González, H. (2000). El Proyecto Pedagógico Plantel. Caracas: Escuela de Educación – UCV.

²³ Deming, W. E. (1989b). Foundation for management of quality in western world. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid

²⁶ Conway, W. (1986b). Key concepts on variation and simple charting techniques. Nashua: Conway Quality.

²⁷ Deming, W. E. (1989b). Foundation for management of quality in western world. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

hacerlas sentir orgullosas de la labor que realizan y partícipes del esfuerzo de mejora continua de los procesos de aprendizaje y de servicios de apoyo.

Ahora bien, como el objeto es mejorar el funcionamiento del sistema (la escuela y sus procesos), la dirección debe utilizar la teoría del conocimiento para descubrir las razones a que obedece el desempeño observado por el sistema, es decir, poder predecir las causas de la variación que presenta y poder formular y ejecutar el plan de acción que permita modificarlas o removerlas²⁸. En esencia, gerenciar es predecir, ya que involucra analizar la evolución y la situación presente para, manejando la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado alcanzar la institución, como un esfuerzo de toda la comunidad educativa.

- Definición del modelo de gestión de la institución educativa

Seguidamente se presenta un modelo para apoyar al rector a dirigir el sistema que representa la institución educativa, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de dirección de la escuela: 1) se alimenta del conjunto de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, entre otros) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee²⁹; 2) produce como resultados: estudiantes que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes

²⁸ Ibid

²⁹ Molins, M. (2000). Las categorías de la pedagogía. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.

que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

a) Generación del compromiso con la transformación de la institución educativa ³⁰.

Este componente inicial constituye la plataforma sobre la cual se crea el deseo ³¹ de comprometerse en el proceso de cambio y transformación de la institución; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una institución de excelencia académica.

b) Diseño del proyecto educativo institucional a construir.

Este segundo componente del modelo de gestión, se relaciona con el diseño, por parte de los actores, del futuro de institución educativa que pretenden construir como resultado de la visión compartida que tienen de ella; tomando en cuenta que "el gobierno tiene que velar para que todas las instituciones educativas tengan una calidad de enseñanza que asegure un mínimo en cuanto a contenidos y nivel de exigencias" ³².

Habida cuenta de la fundamentación legal, el currículo oficial y la política y planes educativos, los actores diseñan la institución educativa que desean, sobre la base del diagnóstico de su realidad, para lo cual deberán establecer la visión, misión y principios del proyecto educativo que pretende desarrollar la comunidad educativa. Seguidamente deberán adecuar el plan de estudios

³⁰ Deming, W. E. (1989a). *Calidad, Productividad y Competitividad*. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

³¹ Conway, W. (1986a). *What is the management system?*. Nashua: Conway Quality.

³² Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa*. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

a la realidad regional y local, desarrollar el plan anual y demás proyectos orientados a generar la innovación educativa y las mejoras de las prácticas pedagógicas. Adicionalmente, también será fundamental diseñar o revisar los procesos claves y de apoyo a través de los cuales se presta el servicio educativo en las áreas docentes y administrativas, así como los principios de gestión y la estructura organizacional de soporte al funcionamiento de la escuela, donde puede jugar un papel importante el reglamento del centro escolar³³.

c) Liderazgo y participación en la transformación.

Este tercer componente del modelo se relaciona con el proceso de liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la institución educativa, para proporcionar a los estudiantes un aprendizaje pertinente y significativo, de conformidad con el diseño consensuado de la institución a construir.

d) Evaluación continua del aprendizaje colectivo.

En esta etapa el directivo debe centrarse en la definición y aplicación de un sistema que permita evaluar, tanto el proceso de ejecución de las acciones que los diversos actores de la comunidad educativa llevan a cabo, así como los resultados e impacto de las mismas en función de los elementos constitutivos del diseño de la institución educativa a construir. En esta fase del modelo, será de vital importancia la labor de seguimiento y facilitación del

³³ Manterola, C. y González, H. (2000). El Proyecto Pedagógico Plantel. Caracas: Escuela de Educación – UCV. Pág. 113.

Galve, J. L. y Camacho, J. A. (1998). Proyecto educativo del centro en la educación infantil y primaria. De la teoría a la práctica. Madrid: Editorial CEPE.

gerente para que la comunidad educativa pueda definir un sistema de indicadores y obtener información que posibilite dicha evaluación, a través de esquemas participativos de análisis y resolución de problemas y la generación de ajustes a las acciones emprendidas.

e) Potenciación del aprendizaje continuo.

Este último componente del modelo se fundamenta en el principio de la capacidad de la institución como organización y de sus actores de aprender continuamente, a partir de las mejoras emprendidas y lo inacabado de cualquier acción humana. De hecho, la evaluación continua posibilita información que puede apoyar tanto el esfuerzo de redefinición del diseño de la escuela a construir, como de los ajustes en términos de objetivos, metas y acciones para lograr la institución de excelencia académica. En esencia, es el proceso de autoconciencia de los actores de la comunidad educativa de cuánto pueden, aún, continuar haciendo para materializar su visión de una escuela en continua construcción.

- Definición de mecanismos de comunicación y retroalimentación

El directivo, mediante su comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo³⁴, la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la institución educativa y la ejecución de los procesos de

³⁴ Conway, W. (1988). Leadership for continuous improvement. Nashua: Conway Quality.

enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal³⁵, como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el quehacer de la institución.

Todos sus actores deben aprender a escuchar:

1. la voz del proceso³⁶, constituida por las informaciones cuantitativas y cualitativas sobre la ejecución y resultados de los diferentes procesos docentes a nivel de aula y de las operaciones administrativas, así como de los avances de los proyectos; y
2. la voz del usuario, referida en nuestro caso a los actores internos y externos a la institución³⁷; es decir, sus percepciones sobre los logros y limitaciones de la gestión de la institución, las prácticas pedagógicas, el rendimiento académico, entre otros. A tal efecto, se debe diseñar el proceso e instrumentos para recolectar, interpretar y difundir dicha información, siendo relevantes para ello los sondeos de opinión, las observaciones de aula y situaciones de la institución, así como el análisis cualitativo y estadístico de sus resultados. Estos resultados deben ser comunicados y discutidos en conjunto, a través de las comunicaciones escritas y las reuniones de análisis de los informes de gestión del directivo y de los diferentes equipos de proyectos.

Por otro lado, la comunicación interpersonal del directivo con los estudiantes, docentes y demás sujetos sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos. En este marco, se le debe prestar atención a la comunicación

³⁵ Gibson, J. y otros. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Bogotá: McGraw-Hill / Irwin.

³⁶ Sherkenbachm, W. (1991). Deming's road to continual improvement. Knoxville, Tennessee: SPC Press.

³⁷ Ibid.

verbal y a la corporal o gestual³⁸, para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

- Formación de equipos. Liderazgo y delegación en la toma de decisiones

Formar equipo y delegar la toma de decisiones en los actores de la institución son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la institución, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas³⁹.

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo⁴⁰, para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la institución, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten⁴¹.

El líder debe favorecer que el equipo desarrolle un espíritu de cuerpo que permita a sus miembros interactuar equilibradamente en las dimensiones de la tarea a realizar, el procedimiento de trabajo y el proceso socio-afectivo entre ellos⁴²; de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades,

³⁸ Robbins, S. (1995). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

³⁹ Graffe, G. J. (2000a). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

⁴⁰ Conway, W. (1988). Leadership for continuous improvement. Nashua: Conway Quality. Pág. 3.

⁴¹ Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española. Pág.53.

⁴² Holos Consultores (s.f). Integración y formación de equipo. Mimeo, s.l.

acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

Además el líder debe apoyar al equipo para que logre el equilibrio entre:

1) las fuerzas centrípetas (motivaciones, intereses y responsabilidades compartidas) que llevan a crear, mantener y aumentar la unión del grupo; y las centrífugas (motivaciones, intereses y labores propias de cada individuo) que tienden a desunir o romper el grupo⁴³. En este sentido, el líder debe generar en el grupo un espíritu de compromiso con su misión y valores, con el cumplimiento del programa acordado y un clima de participación tanto para el análisis de la acción emprendida, como sobre su estado de ánimo y sentimientos.

Por otro lado, el éxito de todo líder está determinado por su capacidad de delegar en el equipo funciones y la toma de decisiones que estén a su alcance, y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado. Para delegar con éxito el directivo debe: seleccionar el trabajo y organizarlo, identificar a la persona adecuada, motivarla y prepararla para la ejecución del trabajo, asegurándose de su plena comprensión y, a la vez, estimular su independencia en la ejecución y ejercer el control y la supervisión que asegure los resultados de calidad esperados⁴⁴.

Además se debe desarrollar en el equipo la capacidad de analizar los problemas y tomar decisiones en grupo, para lo cual se sigue la metodología siguiente: 1) el análisis previo a la decisión o acción a través de la definición y análisis del problema, la generación de propuestas para la solución y

⁴³ Moreno, A. (s.f.) El Coordinador de Clan. Mimeo. Caracas. Documento elaborado para el Movimiento Scout de Venezuela.

⁴⁴ Graffe, G. J. (2000a). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

evaluación de las mismas; y 2) la implantación de la decisión o acción acordada, para lo cual se planifica detalladamente el curso de acción a seguir, se ejecutan las medidas acordadas y se evalúan los resultados⁴⁵.

- Manejo de procesos grupales

Otra competencia requerida por el directivo es el manejo de procesos de interacción humana asociados con: 1) procesos de retroalimentación a fin de ofrecerle a otra persona o al equipo información que le ayude a entender su conducta y cómo ésta puede estar afectando a otros y al trabajo mismo, y así estimular la reflexión para identificar los cambios que debe asumir⁴⁶; y 2) el manejo de conflictos asociados con las relaciones humanas o con la ejecución de los proyectos educativos, bajo un enfoque de solución de problemas, que contempla los pasos siguientes: definición del problema, establecimiento de los objetivos a cumplirse a través de la solución que se acuerde, el desarrollo y evaluación de posibles opciones de solución y la selección de la solución y su plan de acción para acometerla⁴⁷.

2.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA

Con anterioridad, se indicó la importancia de que el directivo proporcione los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia educativa. En tal sentido, se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor

⁴⁵ Schein, E. (1973). Consultoría de Proceso: Su papel en el desarrollo organizacional. EEUU: Fondo Educativo Interamericano.

⁴⁶ Vela, J. A. (1980). Técnicas y prácticas de las relaciones humanas. La experiencia vivencial de la dinámica de grupos. Bogotá: Indo American Press Service.

⁴⁷ Graffe, G. J. (2000a). Gestión de Instituciones Educativas. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

de gerenciar la institución educativa, en cada una de las fases implícitas: diagnóstico institucional, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

- Encuestas e instrumentos cuantitativos

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión educativa, tiene en las encuestas e instrumentos cuantitativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma.

- Herramientas cualitativas

La dirección del gerente educativo para el cambio de la institución involucra la aplicación del modelo de investigación acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del rector, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad educativa para proceder a implantar acciones para su transformación. En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el diario de campo como instrumento de registro de la observación con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica⁴⁸.

Adicionalmente, es de utilidad el enfoque etnográfico de investigación⁴⁹, donde los propios actores, a través del estudio de su vida organizacional, obtienen la comprensión de su comportamiento individual y grupal, para así definir acciones que profundicen un modelo de gestión que favorezca la

⁴⁸ Bigott, L. A. (1993). Escritos sobre educación. Caracas: Los Heraldos Negros.

⁴⁹ Martínez, M. (1991). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Caracas: Editorial Texto.

mejora de la excelencia de la institución educativa como organización de aprendizaje, donde lógicamente la observación y el análisis interpretativo serán herramientas básicas.

Por otro lado, en el ejercicio de la gestión escolar el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo de los problemas o jerarquizar las opciones al tomar decisiones, tales como: los diagramas causa-efecto, el árbol del problema y de objetivos, matrices de análisis entre otros⁵⁰.

Adicionalmente, el gerente cuenta con un instrumental de carácter cualitativo que le permite establecer las acciones, la secuencia y el calendario de su ejecución, como son: 1) los flujogramas, al esquematizar las etapas y acciones a seguir en la aplicación de los medios para el logro de los objetivos previstos⁵¹; 2) la técnica PERT-CPM para secuenciar las operaciones, estimar el tiempo y conocer la ruta crítica de realización del trabajo (⁵²; y el diagrama Gantt como calendario para la programación y control de la ejecución de las⁵³.

- Herramientas para el control y evaluación de la gestión

1. Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás miembros, con el fin de

⁵⁰ Graffe, G. J. (1995). Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas. Mimeo. Caracas: CEP- FHE -UCV.

Castellano, H. (2000). El Oficio del Planificador. Valencia, Venezuela: Vadell Hermanos Editores.

Palacios, L. E. (2000). Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino. Caracas: UCAB.

Martínez, S. (1997). Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje. México: COMEXANI – CEJUV.

⁵¹ Ander-Egg, E. (1993). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Palacios, L. E. (2000). Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino. Caracas: UCAB.

Graffe, G. J. (1995). Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas. Mimeo. Caracas: CEP- FHE -UCV.

⁵² Ibid

⁵³ Ibid

conocer en avance los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente.

2.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA:

Es un proceso completo y articulado mediante el cual las instituciones educativas, formulan objetivos, estrategias y acciones, que implementan, ejecutan, controlan y evalúan, a través de la estrategia escolar, tomando en consideración sus ventajas internas, aprovechando las posibilidades externas, mitigando las desventajas internas y evitando o atenuando los retos externos, con el objetivo de generar cambios y por tanto resultados positivos.

La gestión estratégica tiene significativo valor ya que:

- Asegura continuidad en el proceso de reflexión, ya que éste se realiza en todos los momentos del proceso de gestión y tiene como base el largo plazo.
- Por plantearse la anticipación de los miembros de la comunidad educativa, permite considerar e integrar las relaciones y su estrecha interrelación con el entorno.
- Establece compromisos con los principios de la calidad total en todos los niveles, y realizar transformaciones importantes e inteligentes que generen cambios significativos.
- Permite que las acciones al ejecutarse se enfrenten como sistema en estrecha coordinación e integración, centrándose en los estudiantes.

- Posibilita el desarrollo del pensamiento creativo y estratégico, especialmente en aquéllos que dirigen, permite incrementar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

Se pudiera resumir que la gestión estratégica, al encerrar los elementos de la planeación estratégica y llevarlos a todo el proceso de dirección es, por tanto, más amplia, abarcadora y proyecta a la organización con una nueva concepción que tiene sentido de futuro, en la que participan los miembros de la institución y el entorno, y posee un enfoque sistémico al abordar objetivos, estrategias y acciones de la escuela para cumplir objetivos superiores, mediante un esfuerzo organizado, consciente y continuo, que generen el cambio.

2.5 GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EQUIPOS DE GESTIÓN

La estrategia de conformación de Equipos de Gestión que lideren y fortalezcan los diferentes procesos institucionales, surge como propuesta de Corpoeducación y la Fundación Corona a quienes se le encarga la misión de acompañar a algunas instituciones educativas en sus procesos de fusión e integración.⁵⁴

A raíz de la aplicación de la Ley 715 de 2001 y del decreto 688 de 2002 que reglamentan la medida de integración institucional, las instituciones se han visto en la necesidad de introducir aceleradamente importantes modificaciones físicas, estructurales y pedagógicas: integrar en una sola institución varios establecimientos educativos, antes independientes y con historias propias; integrar recursos educativos y garantizar su disposición a todas las sedes; recibir, manejar y controlar recursos financieros; incorporar

⁵⁴ Corpoeducación. La nueva Institución Educativa. 2004

docentes procedentes de otros centros educativos; asignar tiempos específicos para la planeación, la evaluación institucional y la actividad directa con los estudiantes; analizar los resultados de las evaluaciones externas a estudiantes y usarlos en sus planes de mejoramiento.

Las múltiples y complejas tareas de planeación, organización de procesos y de liderazgo que se generan a partir de las nuevas características institucionales ya no son de la exclusiva responsabilidad del rector. Es necesaria la competencia de todos los miembros de toda la comunidad educativa: rector, coordinadores, docentes, padres de familia y alumnos. Todos, mediante un efectivo trabajo en equipo, contribuirán al cumplimiento de las metas institucionales.

Es aquí donde surge la necesidad de conformar y fortalecer Equipos de Gestión que lideren los diferentes procesos y que conduzcan a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de la misión principal de la institución escolar: garantizar que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias y valores indispensables para su progreso personal, social y profesional.

El Ministerio de Educación Nacional concibe la Gestión Institucional como “una nueva forma de ver la institución educativa que la moviliza hacia el logro de sus propósitos y desarrolla su capacidad para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia la consolidación de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que posibilite alcanzar el desempeño esperado en los estudiantes”⁵⁵

⁵⁵ Ministerio de Educación Nacional. Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional.

En este sentido, se considera que toda institución debe tener como prioridad el mejoramiento de su gestión en todas y cada una de sus cuatro dimensiones:

2.5.1 Gestión directiva y horizonte institucional: orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo de un clima organizacional que identifique los componentes de la gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional; la proyección y definición de las oportunidades; el gobierno escolar; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo.

2.5.2 Gestión comunitaria: con ella se promueve la participación, prevención, convivencia, inclusión y permanencia dentro del colegio y la proyección a la comunidad. Los referentes para su análisis son el Proyecto Educativo Institucional, el Manual de Convivencia, los resultados de las evaluaciones, los proyectos transversales y el contexto de la institución. Algunas actividades para crear las oportunidades de mejoramiento son la formación, el establecimiento de acuerdos de convivencia, la exploración y el apoyo a los proyectos de vida de los estudiantes y la utilización de su tiempo libre.

2.5.3 Gestión académica: Se refiere a la consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, de articulación de grados, niveles y áreas, y planes de aula. Los referentes para su caracterización son los resultados de las evaluaciones internas y externas, y los estándares de competencia. Las oportunidades de mejoramiento con la integración curricular, el establecimiento de acuerdos pedagógicos, el diálogo entre grados, áreas y niveles, la definición de los tiempos para el aprendizaje, la consolidación de

un sistema de evaluación interna, el uso de los resultados y la utilización pedagógica de los recursos.

2.5.4 Gestión administrativa y financiera: apoya y existe en función de los componentes académico y directivo, además del logístico (biblioteca, laboratorios, inventario de bienes); el ofrecimiento de servicios complementarios y la administración de los recursos humanos y el talento humano. Las normas, procesos y procedimientos son insumos para determinar cómo se comporta este componente institucional, y crear las oportunidades de mejoramiento en la prestación de servicios internos. La reingeniería permite actuar por procesos, con actividades, indicadores y equipos responsables de cada política.⁵⁶

Cabe recalcar que el trabajo con valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la institución que incluyen: La Identidad, que define quiénes somos; la Visión, adónde queremos llegar o a qué aspiramos; la Misión, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los Objetivos, los resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado. Finalmente, los Valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización.

2.6 LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DESDE VIGOTSKY

La estrategia de conformación de Equipos de Gestión, se ve reflejada en primer lugar en la idea de la Actividad Colectiva de Vigotsky. Trabajar en grupo es más eficaz cuando cada miembro tiene asignada su responsabilidad y todos deben hacerse competentes.

⁵⁶ Ministerio de Educación Nacional. Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional.

En segundo lugar los Equipos de Gestión vivencian su actividad pedagógica en la Aplicación Recíproca de Vigotsky, que consiste en las reuniones periódicas que los diferentes Equipos deben realizar, después cada líder de gestión distribuye las diferentes tareas que se deben de realizar apoyado en los diferentes legales que existen en la institución.

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO PRIVILEGIADO

Este trabajo de grado propone para su desarrollo una ruta metodológica basada en la Investigación acción participativa, pues es un mecanismo para la apertura de espacios que posibilitan no sólo el conocimiento de los problemas y necesidades de la Institución Educativa sino la búsqueda colectiva de alternativas de solución de las mismas.

Esta propuesta metodológica busca visualizar y desarrollar posibles formas de trabajo que garanticen una mayor coherencia con las necesidades y expectativas de la comunidad educativa. Esta alternativa no es ni definitiva ni excluyente, pues forma parte del diálogo de búsqueda que se consolida en las experiencias que estamos dispuestos a realizar.

Profundizar en este enfoque investigativo es de vital importancia, pues permite comprender la estructura invisible de las comunidades y explicar la forma de sentir, pensar, decidir y actuar de los miembros de una comunidad y el grupo social al cual estos pertenecen; lo que permite resolver problemas que por herencia cultural no se han resuelto.⁵⁷

⁵⁷ Investigación Acción Participativa. Revista Magisterio. Editorial. Abril-Mayo del 2007.

3.2 PROCEDIMIENTO

La Investigación Acción Participativa es una combinación de: Investigación, enseñanza y aprendizaje, y acción; ella tiene como objetivo conocer y analizar una realidad en sus momentos constitutivos: 1) los procesos y los problemas; 2) la percepción que las personas tienen de ellos; 3) las experiencias vivenciales dentro de la situación concreta con el fin de emprender acciones tendientes a cambiar esa realidad.

Los momentos de la Investigación Acción Participativa son los siguientes:

3.2.1 Observación y análisis de todas las investigaciones precedentes y consideración de fuentes secundarias. Contempla el acercamiento y un estudio teórico y documental sobre la institución educativa.

En el caso particular se busca mayor contacto con los miembros de la comunidad educativa y se indaga en los archivos la información sobre la historia de la Institución de Bello Horizonte, su proceso de formación, institucionalización y los procesos gerenciales que ha tenido desde el 2003. Luego se da un informe a la comunidad sobre los documentos existentes, sobre su realidad. En esta etapa se hará una preselección de un equipo base con el cual se hará la investigación: estudiantes, docentes, directivos, padres de familia.

3.2.2 Delimitación geográfica del área.

La zona de investigación es la comprendida entre La sede central Bello Horizonte y su sede Aures. Los barrios que se encuentran agrupados son: Bello Horizonte, Robledo parque, Villa Flora, Villa Sofía, El Diamante, Villa de la Candelaria, Villa Fernanda, Aures, El Mirador, Civitón.

3.2.3 Identificación de instituciones populares y oficiales.

Dentro de las instituciones que trabajan con miras a mejorar los procesos de calidad en la Institución Educativa Bello Horizonte se puede contar con: La Secretaria de Educación Municipal, la Acción Comunal del barrio, la Clínica de Las Américas con el proyecto Colombia, La fundación Carisma, El CICAM con los proyectos educativos ambientales, la UAI con las capacitaciones sobre inclusión escolar, el Colegio San José de las Vegas como padrino del pacto de calidad, la personería de la ciudad como orientador en la conformación del gobierno escolar.

3.2.4 Contacto con lo líderes.

Siempre al iniciar cualquier proceso de mejoramiento se deben incluir personas muy comprometidas con los procesos de mejoramiento, para que pasado un tiempo el interés no decaiga y la continuidad de un proceso no sea responsabilidad de muy pocas personas o una sola. La motivación consiste en sustentar la importancia de la investigación y el beneficio que obtendrá la comunidad educativa en general.

En la actualidad las personas más comprometidas con la institución son el presidente de la asociación comunal del barrio Bello Horizonte y la secretaria.

3.2.5 Reflexiones. En este momento el grupo expresa como se percibe la situación real. Las manifestaciones de molestia, conflictos, apatía, o negación a la realidad, son observadas y sometidas eventualmente a discusión.

Al Identificar los problemas motivo de estudio a través de conversatorios, una encuesta y la observación directa, se buscan sus causas y se priorizan las acciones que llevarán a mejorarlas buscando al máximo la imparcialidad en las conclusiones que se puedan obtener.

3.2.6 Formulación de un plan de acciones conjuntas. Al recoger toda la información y analizarla, el paso siguientes es hacer un buen uso de ella a través de unas estrategias de mejoramiento. Debe responder a los siguientes planteamientos: ¿Qué vamos a hacer?, ¿Con qué?, ¿Quiénes?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?

Para el caso concreto de la Institución Educativa Bello Horizonte se proponen dos proyectos, uno tendiente a mejorar el Clima organizacional en todas sus vertientes denominado: **Equipos de gestión para el mejoramiento de la calidad educativa en la Institución Bello Horizonte** y otro que plantea un trabajo sobre convivencia escolar: **En la Institución Educativa Bello Horizonte estamos aprendiendo entre todos a relacionarnos en forma saludable.**

3.2.7 Acción. Fase que consiste en el cambio de actitud y de conductas de los afectados. Las acciones analizadas y juzgadas críticamente se convertirán en un medio de hacer crecer a la comunidad; serán una forma de continuar la investigación en la acción y para la acción.

En esta fase el proyecto queda como propuesta para ejecutarlo.

Los momentos terminan con la revisión del proceso de mejoramiento donde se hacen nuevos planteamientos en la ejecución.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población se puede considerar como cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características. En tal sentido para el presente proyecto la población estará conformada por el rector, 3 coordinadores, 54 docentes, 2 secretarias y 1851 familias y 2189 estudiantes.

Muestra

La muestra es una parte o subconjunto de la población, ésta podrá representar o no en buena forma a la población y su tamaño dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y de acuerdo a la profundidad del mismo, donde hay que considerar varios factores entre ellos el tipo de distribución y el nivel de significación estadística, para poder seleccionarla, lo cual forma parte de la estadística inferencia.

La muestra escogida para aplicar la encuesta incluyó a 15 docentes de la básica secundaria.

En la observación directa y en los conversatorios se incluyó a toda la población docente, en cuanto a los padres de familia se seleccionó a 35 de ellos del grado noveno, en cuanto a los estudiantes participaron 500 de noveno a once.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la investigación se emplearon dos tipos de técnicas:

Las directas como las conversaciones, la técnica de encuesta y el instrumento de cuestionario; ajustado a algunos aspectos de la investigación, además del análisis documental; éste último incluyó la revisión del material bibliográfico y documentos de tipo legal (P.E.I y actas de diferentes reuniones), así como la observación directa referida al objeto de estudio propuesto.

El instrumento que se utilizó estuvo basado en el cuestionario de la actitud de docentes y directivos docentes ante la Cultura Organizacional, con 17 ítems en torno a las cuales se pide a los docentes que expresen su nivel de acuerdo o desacuerdo en cinco (5) grados. Las alternativas y respectivas puntuaciones son las siguientes (VER ANEXO 1 Y 2 DE LA APLICACIÓN):

Expresión Cualitativa	Escala de Valores
Siempre	5
Casi Siempre	4
Ocasionalmente	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

La investigación también utilizó técnicas indirectas como la observación de campo utilizada en reuniones de profesores, y en la cotidianidad de la institución con todos los miembros de la comunidad educativa y la información preliminar a ésta propuesta de trabajo consignada en ensayos.

3.5 PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas. Una vez dispuestos, se inicia su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado.

Una vez culminada la etapa de recolección de información se procedió a la elaboración técnica que permitió recontarlos y resumirlos; con la finalidad de dar a los datos recopilados las características necesarias para la obtención de interpretaciones significativas para la investigación. Se utilizó el gráfico de torta para ilustrar los resultados de la encuesta.

4. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

4.1. TÍTULO: OBSERVANDO A TRAVÉS DE LA NIEBLA.

UNA BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS EN LA GERENCIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE.

4.2 DESCRIPCIÓN GENERAL

El resultado del análisis situacional en la Institución Educativa Bello Horizonte, arrojó que la comunidad debe involucrarse conjuntamente con la institución y así crear su propia estructura organizacional donde se incluyan los estilos de gerencia y desempeño de todo el personal. Sin embargo se recomienda que toda la comunidad educativa deba asumir actitudes positivas, teniendo en cuenta el sentido de pertenencia y manteniendo una cultura donde los roles asumido den como resultado trabajos de calidad y el desempeño de cada uno de los miembros no pase por dificultades.

Es así como la propuesta de intervención a la baja calidad en los procesos pedagógicos y de gestión es abordada a través del proyecto EQUIPOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN BELLO HORIZONTE, pretendiendo incidir en el servicio educativo que presta la institución mediante el mejoramiento de los sistemas de planeación, administración, el trabajo metodológico y el proyecto educativo institucional y su evaluación, así como en la búsqueda de respuestas imaginativas al problema de la relaciones interpersonales en la Institución, que será plasmado en un segundo proyecto.

4.3 JUSTIFICACIÓN.

La adopción de un nuevo estilo gerencial en la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE da la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas para lo cual se hace necesario mantener la mente abierta y familiarizarse con cada una de los principales estilos que en la actualidad coexisten.

Esta investigación, se justifica por cuanto permite acometer los juicios teóricos que sustentan la conformación de los Equipos de Gestión como elemento fundamental que facilita al personal docente y directivo asociarse y participar activamente en el logro de actitudes propositivas hacia la institución.

De esta forma, la utilidad de la investigación se ubica en servir de apoyo para orientar los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo del trabajo en Equipos de Gestión en la Institución Educativa. La importancia de los equipos se logra en la medida que éstos tengan la posibilidad de orientar la solución de los problemas institucionales y por la trascendencia que se prevea en la ampliación de la solución que se deriva de este estudio, el cual se espera, pueda ser aplicado en forma permanente y contribuya al enriquecimiento del ambiente organizacional.

La propuesta de intervención tiene que ver con el mejoramiento de las relaciones interpersonales y se enmarca dentro del Liderazgo Organizacional, ya que una de las premisas de éste es buscar el crecimiento integral y el desarrollo del colectivo, de esta manera cada actor involucrado tiene el control sobre su vida asumiendo individual y grupalmente las consecuencias de sus actos. Se escoge el tema de las relaciones interpersonales porque es uno de los puntos más álgidos en la institución.

Es tarea de la institución promover una vida cotidiana sin violencia en la que se cubran las necesidades interpersonales de apego, amistad, afecto y sexualidad en promoción de la salud. Adquiriendo habilidades de conocimiento y desarrollando las posibilidades, esto llevará a estar más a gusto con nosotros mismos, mejorando la comunicación con los demás y pronosticando las consecuencias antes de tomar una decisión para una eficaz prevención de problemas psicosociales.

4.4 OBJETIVOS.

4.4.1 General

Contribuir en el incremento de la pertinencia y efectividad de los procesos de desarrollo institucional en la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE, a través de la conformación de Equipos de Gestión adecuados a la realidad local.

4.4.2 Específicos

- Orientar a la Institución Educativa hacia el aprendizaje y la innovación continua, mediante una planeación estratégica basada en equipos de trabajo.
- Ayudar en la búsqueda de respuestas imaginativas al problema de la convivencia en la comunidad educativa de la Institución Bello Horizonte.

4.5 REFERENTE TEÓRICO

EQUIPOS DE GESTIÓN

Desde la ejecución de los proyectos obligatorios, la vivencia de los valores y el desarrollo de los programas y proyectos orientados por la Secretaría de Educación se trabajan desde el aprendizaje cultural de cada estudiante y por lo tanto en el medio en el cual se desarrolla. Proyectos como Medellín También Educa, Olimpiadas del Conocimiento, Escuelas Saludables, Proyecto Clic; estos desarrollan capacidades culturales del medio, confrontando el aprendizaje del individuo con su entorno (estudiantes, padres de familia y docentes).

A partir de los Equipos de Gestión se abren caminos pedagógicos de cambios positivos, haciendo de la educación un motor de transformación positiva para los individuos de la nueva Colombia.

Esto sólo puede alcanzarse con eficiencia, con un trabajo en equipo, donde todas las personas que se relacionan en la institución puedan disfrutar y compartir los éxitos institucionales en armonía y colaboración. No se trata de que todos y todas realicen las mismas funciones, sino que el trabajo de cada uno se complemente con el de sus compañeros.

En los Equipos de Gestión el liderazgo es compartido, sobre la base de competencias apropiadas, diversificando la experiencia y la responsabilidad. Esto tiene más sentido para la institución que un modelo centralizado, debido a las presiones y alta demanda de tiempo del rector y los coordinadores.

Un liderazgo compartido permitirá delegar responsabilidades y tomar decisiones más democráticas que motiven a la participación activa de la

comunidad educativa, además de aprovechar las competencias diversas y complementarias de los distintos miembros del equipo escolar.

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LAS RESPUESTAS VIOLENTAS

La Organización Mundial de la Salud declaró que la violencia es un problema de salud pública fundamental y creciente en todo el mundo, por tal motivo se hace imperativo modificar los factores que contribuyen a producir respuestas violentas, ya sea los dependientes de la actitud y el comportamiento o los relacionados con situaciones sociales, económicas, políticas y culturales más amplias. La comprensión de los factores que incrementan el riesgo de que nos convirtamos en víctimas o perpetradores de actos violentos es esencial para formular políticas y programas eficaces de prevención de la violencia a través de un Liderazgo ejercido eficaz y emocionalmente inteligente.

Las variables que influyen sobre las situaciones de violencia deben buscarse en tres dimensiones diferentes: 1) evolutiva, esto es, el proceso de desarrollo sociomoral y emocional en relación con el tipo de relaciones que los diferentes miembros de la comunidad educativa establecen con sus iguales; 2) psicosocial, que implica las relaciones interpersonales, la dinámica socioafectiva de las comunidades y los grupos dentro de los que viven, las complejidades propias del proceso de socialización; y 3) la dimensión educativa, que incluye la configuración de los escenarios y las actividades en que tienen lugar las relaciones entre iguales, el efecto que sobre dichas relaciones tienen los distintos estilos de enseñanza, los modelos de disciplina, los sistemas de comunicación dentro y fuera del aula, el uso del poder y el clima socioafectivo en que se desarrolla la vida institucional.

Desde el punto de vista del profesorado y de las instituciones educativas, esta dimensión educativa tiene una importancia crítica; resulta fundamental poder ser capaces de identificar qué aspectos de la vida del aula y de la escuela tienen una incidencia en la configuración de las relaciones interpersonales, en los modelos y patrones de convivencia, y, en definitiva, en la posible prevención de estas situaciones.

Muchos educadores manifiestan de forma explícita o implícita una serie de conflictos en su vivir cotidiano en el aula que están generando preocupación, sobrecarga, angustia, desgaste, frustración; conflictos que son vividos consciente o inconscientemente como normales, pero que generan alto grado de malestar y sufrimiento y dañan nuestra autoestima como profesionales y personas. Estos malestares no cuentan habitualmente con interlocutores que favorezcan la decodificación de las situaciones que los están sosteniendo. Se necesitan espacios grupales donde poder explicitar las dudas y preocupaciones del sentir de ser educadores, donde expresar los malestares del día a día en el aula y fuera de ella y aprender habilidades de promoción de la salud mental.

Asimismo, es necesario un espacio para los estudiantes dentro de la institución educativa donde pueda acudir sólo o acompañado de personas de su confianza y expresar sus necesidades, dudas o temores sobre estos temas y otros como la afectividad, sexualidad, VIH / SIDA, alimentación, drogas, desarrollo físico, deporte, estudios, aspectos de su personalidad y relaciones interpersonales (familia, pareja, amigos...) en un ambiente de confidencialidad.

4.6 PROYECTO SOBRE GERENCIA ESTRATÉGICA BASADA EN EQUIPOS DE GESTIÓN

4.6.1 Denominación del proyecto:

EQUIPOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN BELLO HORIZONTE

4.6.2 Naturaleza del proyecto

4.6.2.1 Descripción del proyecto:

El Proyecto para el Mejoramiento de la calidad educativa en la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE a través de un enfoque Gerencial Estratégico, pretende incidir en el servicio educativo que presta la institución mediante el mejoramiento de los sistemas de planeación, administración, el trabajo metodológico y el proyecto educativo institucional y su evaluación.

Se hace urgente el cambio de las prácticas gerenciales que se vienen dando al interior de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE ubicada en el sector de Robledo de la ciudad de Medellín por su incidencia en la calidad del servicio educativo prestado actualmente, dado que muestra un importante desfase conceptual en relación a las tecnologías de gestión diseñadas para las organizaciones de alto desempeño.

Lo anterior se ha evidenciado en las pruebas de desempeño que los estudiantes de la Institución Educativa han presentado y las pocas posibilidades de éxito para el ingreso en la universidad pública.

4.6.2.2 Justificación:

La adopción de un nuevo estilo gerencial en la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE da la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas para lo cual se hace necesario mantener la mente abierta y familiarizarse con cada una de los principales estilos que en la actualidad coexisten.

Por lo anterior se proyecta implementar un estilo de Gestión Estratégico basado en Equipos de Gestión, ya que este se fundamenta en el conocimiento profundo de la comunidad sus necesidades y expectativas. Este estilo de gerencia tiene como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente, los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad escolar y se asume la responsabilidad pública por ello.

Busca además mejorar la capacidad de gestión con mecanismos de participación comunitaria y rendición de cuentas, soportada en la concepción del ser humano como eje central del desarrollo social aprovechando los elementos adquiridos en la Especialización de Gerencia Educativa con énfasis en Gestión de Proyectos.

4.6.2.3 Marco institucional:

La Institución Educativa Bello Horizonte es de carácter oficial adscrita a la Secretaria de Educación Municipal de la ciudad de Medellín, creada a partir de la resolución 16366 de noviembre 27 de 2002 con la fusión de las escuela Aures y Bello Horizonte. Desde esa época han pasado cuatro rectores.

En el año 2006 la Institución firma un pacto de calidad con el alcalde Sergio Fajardo, por ser una de las instituciones con bajos procesos pedagógicos y de gestión de la ciudad.

Planta física

La planta física de Bello Horizonte posee 12 aulas, sala de informática, una oficina de rectoría, una oficina de secretaría, dos oficinas de coordinación, una cocineta y un baño para docentes, cocina y salón de restaurante escolar, un salón acondicionado para aula de apoyo y sala de profesores, servicios sanitarios para alumnos conformados por dos unidades sanitarias una para hombres con 6 sanitarios, orinal y una poceta y otra para mujeres con 6 sanitarios y una poceta, tienda escolar, un patio de recreo cubierto, un vivero o jardín posterior, dos patios pequeños. Cada dependencia está dotada con los elementos mínimos para su funcionamiento; las aulas de clase están equipadas con sillas universitarias y pupitres bipersonales en regular estado.

La infraestructura de Aures posee: 12 aulas, 10 en buen estado y 2 en mal estado, la planta física es pequeña pero acogedora; se pretende en un mediano plazo la ampliación de ésta con la construcción de nuevas aulas, en un espacio cedido por la junta de acción comunal. Existen 2 unidades sanitarias pequeñas 1 para mujeres y otra para hombres, las cuales son insuficientes para el número de alumnos. No existe un lugar apropiado para las reuniones de padres de familia y otros eventos, por lo cual estas son realizadas en el templo parroquial.

Los espacios para los descansos pedagógicos, la biblioteca y la sala de profesores son bastante reducidos. El material didáctico es escaso y poco actualizado, el recurso financiero corresponde a los ingresos por servicios

educativos y la tienda escolar; el dinero se invierte en papelería, aseo, reparaciones de equipos y mantenimiento de la planta física.

Servicios de bienestar estudiantil

En la Institución se ofrece el servicio de restaurante escolar para alumnos de escasos recursos económicos, el cual es asistido por la Secretaría de Solidaridad. Igualmente, partir del mes de Septiembre del año 2003, la población estudiantil también se beneficia de vaso de leche, proporcionado por la Alcaldía de Medellín.

Planta de cargos

La Institución Educativa Bello Horizonte posee un total de 54 docentes, ubicados en los diferentes grados del escalafón así: el 47% de los docentes son especialistas, el 31.3% son licenciados, el 3.9% son normalistas, el 11.7% son bachilleres pedagógicos, el 1.9% economistas y el 1.9% ingenieros en informática.

Población estudiantil

En la actualidad la Institución cuenta con 2.189 alumnos así: 1.063 alumnos en Bello Horizonte y 1.126 alumnos en Aures, de ambos sexos y cuya edades oscilan entre los 5 y 20 años, distribuidos en tres niveles: Preescolar, Básica y la media. La matrícula es estable. La institución ofrece dos jornadas diurnas con horarios semanales de 20 horas para Preescolar, 25 horas para Primaria y 30 horas para secundaria, en actividades pedagógicas, con metodologías variadas, se evalúa con una estrategia participativa, estudiantes y docentes buscando de común acuerdo alternativas de solución para las deficiencias presentadas de los logros de cada nivel, se cuenta con un currículo pertinente y un plan de estudios.

4.6.2.4 Finalidad del proyecto:

Forjar una gran alianza estratégica en torno a la participación de cada uno de los miembros de los equipos de gestión, para elevar los niveles de calidad de la Institución Educativa Bello Horizonte.

4.6.2.5 Objetivos:

- **Objetivo general:**

A partir de la consolidación de los Equipos de Gestión, generar pertinencia y efectividad en los procesos que a nivel institucional se desarrollen.

- **Objetivos específicos:**

Socializar la propuesta de intervención sobre los Equipos de Gestión a la comunidad educativa.

Agrupar voluntades en la conformación de los Equipos de Gestión, aprovechando el talento humano que tiene la institución.

Desarrollar una visión hacia el futuro y las consecuencias de la propuesta de gestión.

4.6.2.6 Metas:

Durante un año cada , se iniciará el proceso de capacitación a 54 docentes y 4 directivos docentes, para fortalecer los equipos de gestión en la IEBH.

4.6.2.7 Beneficiarios:

La población cobijada con esta propuesta es: 1821 familias, 2.189 alumnos así: 1.063 alumnos en Bello Horizonte y 1.126 alumnos en Aures, de ambos sexos y cuya edades oscilan entre los 5 y 20 años, distribuidos en tres niveles: Preescolar, Básica y la media. Además 54 docentes, ubicados en los diferentes grados del escalafón así: el 47% de los docentes son especialistas, el 31.3% son licenciados, el 3.9% son normalistas, el 11.7% son bachilleres pedagógicos, el 1.9% economistas y el 1.9% ingenieros.

4.6.2.8 Productos:

Estructuración de planes de trabajo acordes a las tendencias de trabajo en equipo.

Capacitación permanente y continuada inicialmente a los docentes donde se observan mayores dificultades.

Recontextualización de los planes de estudio.

Adecuación de la planta física a los requerimientos pedagógicos de la época y a la demanda de cupos escolares.

4.6.2.9 Localización física y cobertura espacial:

La propuesta está dirigida a la comunidad perteneciente a la Institución Educativa Bello Horizonte, ubicada en la comuna 7 del sector de Robledo de la ciudad de Medellín. Entre la carrera 86 # 77 AB 53 y Carrera 93 A # 77 F 57 sector Aures.

4.6.3 Especificación operacional de las actividades y tareas.

DESCRIPCIÓN Lógica de la intervención	ACTIVIDADES	INDICADORES Mediciones previstas	FUENTES DE VERIFICACIÓN Medios de información	FACTORES EXTERNOS Supuestos
<p>PRODUCTOS (Resultados) Gestión Administrativa Y Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos de gestión comprometidos con el mejoramiento de la calidad educativa y las políticas institucionales. • Convivencia armónica entre los integrantes de la comunidad educativa. • Comunicación efectiva y proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar los equipos de gestión y establecer sus funciones. • Programar y orientar convivencias grupales, actividades de introyección de la norma y vivencia de valores, orientaciones de grupo, jornadas de la fe y celebraciones eucarísticas. <p>Implementar estrategias y recursos que permitan la comunicación efectiva entre los diferentes estamentos: Entrega de agenda institucional, organización del cronograma, carteleras, seguridad vial, reuniones de docentes y padres de familia.</p>	<p>Desempeño efectivo y cumplimiento del 80% del plan de acción establecido por cada uno de los equipos</p> <p>Disminución en un 80% de la tramitación pacífica de conflictos</p> <p>Buena marcha institucional y cumplimiento del cronograma en un 80 %</p>	<p>Informe semestral de la gestión realizada por cada equipo.</p> <p>Actas de evaluación de comportamiento</p> <p>Resultado de la evaluación institucional anual</p>	<p>Clima institucional favorable para el trabajo en equipo</p> <p>Clima social favorable para la convivencia</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de salud física y mental de los alumnos idóneas para el aprendizaje. <p>Creación de un énfasis académico.</p>	<p>Programar y organizar las estrategias de participación en el programa Escuela Saludable, talleres de Anorexobulimia y educación sexual, seguimiento y control de la salud física y mental de los alumnos a través de tamizajes.</p> <p>Gestionar convenios interinstitucionales con instituciones de educación superior y empresas del sector.</p>	<p>Disminución en un 50% de la insistencia a clases por razones de salud</p> <p>Número de eventos programados y ejecutados a través de convenios interinstitucionales.</p>	<p>Control de asistencia mediante sistematización de excusas y permisos que especifican los motivos de ausencia</p> <p>Convenios firmados Videos, fotografías.</p>	<p>Continuidad del programa Escuela Saludable por parte de la Secretaría de Educación</p> <p>Voluntad de vinculación de empresas y universidades del sector.</p>
<p>Gestión Directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de actores y ambientes democráticos de concertación en la toma de decisiones. • Ambientes y espacios físicos agradables y adecuados para el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y ejecutar los eventos de elección y participación de los representantes del gobierno escolar. • Realizar campañas de aseo y embellecimiento de la Institución, reciclaje y manejo de residuos sólidos y conformar el comité ambiental. 	<p>Conformación del 100% y de los estamentos del gobierno escolar y participación en un 60% en los eventos institucionales.</p> <p>Presentación de la planta física. Uso adecuado de los recipientes para separación de residuos</p> <p>Nº de simulacros realizados</p>	<p>Actas de elección, asistencia y participación en reuniones. Videos y fotografías</p> <p>Actas de reuniones de cada gestión y evaluación del comité ambiental</p> <p>Videos, Señalización</p>	<p>Motivación de la comunidad educativa</p> <p>Apropiación de presupuesto para recursos y mantenimiento de la planta física.</p>

<p>Experiencias de aprendizajes significativas en escenarios diferentes al aula de clase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a la comunidad educativa en estrategias de prevención y atención de desastres. <p>Programar y organizar estrategias de participación en el programa Medellín también educa.</p>	<p>Nº de salidas pedagógicas a escenarios de ciudad con guías realizadas por los maestros y que permitan un aprendizaje significativo.</p>	<p>Sistematización de experiencias.</p>	<p>Continuidad del programa.</p>
<p>Gestión académica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad educativa con sentido de pertenencia y unificada en torno a la misión, visión y filosofía institucionales. • Metodologías de aprendizaje dinámicas y ajustadas a las actuales tendencias científicas y tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar el comité de admisiones y establecer las políticas para su funcionamiento. • Capacitar a los docentes en estilos de propuestas pedagógicas, normas técnicas curriculares, desarrollo de competencias básicas, laborales y ciudadanas, técnicas de evaluación por competencias y elaboración de 	<p>Nº de alumnos seleccionados según criterios establecidos</p> <p>Disminución gradual en cada periodo de alumnos con insuficiencias en la obtención de logros</p>	<p>Actas del comité de admisiones</p> <p>Informes estadísticos de las comisiones de evaluación y promoción.</p>	<p>Políticas de Secretaría de Educación sobre cobertura educativa</p> <p>Disponibilidad de recursos didácticos (Laboratorio, ayudas audiovisuales, biblioteca)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Planes de área contextualizados y coherentes con la misión y visión institucional • Valoraciones altas en pruebas externas que midan la calidad educativa. 	<p>pruebas tipo ICFES y SABER (Jornadas pedagógicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias para el funcionamiento de las aulas especializadas y utilización del bibliobanco. • Revisar plan de estudios y planes de áreas y dirigir las recomendaciones al Consejo académico. • Organizar y evaluar la aplicación de pruebas tipo ICFES y SABER a los alumnos (Una en cada semestre) <p>Gestionar la participación de la Institución en los programas de Secretaría de Educación: Cursos de Nivelación para estudiantes de grado 11^o y Olimpiadas Medellínenses del Conocimiento.</p>	<p>Ejecución en un 80% de los planes de estudio de las diferentes áreas</p> <p>Categoría de desempeño media en pruebas ICFES SABER Elevación en 5 puntos los niveles D y E en Pruebas SABER</p>	<p>Diarios de campo</p> <p>Estadística de resultados de pruebas ICFES 2006 y SABER 2008 y comparación con años anteriores</p>	<p>Permanencia de los Estudiantes en la Institución</p>
---	--	---	---	---

	<ul style="list-style-type: none">•••	Asistencia y participación de líderes comunitarios y comunidad en general	Reporte de asistencia. Video Registro de asistencia de los padres	Motivación de la comunidad.
--	---	---	---	-----------------------------

<p>Gestión Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación y participación comunitaria en procesos institucionales • Padres de familia comprometidos con la calidad educativa • Integración comunitaria a través de la recreación y el deporte • Docentes y estudiantes familiarizados con el uso de las Tic's como herramientas efectivas para el aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y motivar la participación de la comunidad en un foro educativo • Generar las estrategias para la participación de los padres de familia en el programa del Núcleo Educativo Red de Padres, en jornadas de capacitación y en los diferentes eventos que programe la Institución. • Programar y participar en torneos y eventos culturales y deportivos interinstitucionales. <p>Diseñar estrategias para la capacitación de docentes y alumnos en el uso de la sala de Informática y demás medios audiovisuales.</p>	<p>Participación de un 50% de los padres en jornadas y eventos de capacitación.</p> <p>Nº de eventos culturales y deportivos en los cuales participa la Institución.</p> <p>Visitas de docentes y alumnos al aula de informática según cronograma establecido.</p>	<p>Registro de asistencia</p> <p>Videos</p> <p>Cronograma mensual</p> <p>Planillas de registro de utilización de los computadores y otros medios.</p>	
---	--	--	---	--

4.6.5 TABLA Nº 4 Recursos y presupuesto

ACTIVIDADES	HUMANOS	MATERIALES	TÉCNICOS	FINANCIEROS	COSTO
1.Preparación y motivación Encuentro con ORGANISMOS DEL GOBIERNO ESCOLAR	Líder del proyecto	Fotocopias Carpetas tintos	Video Beam	Fondos Servicios Educativos	\$ 10.000
2. Información y orientación a PADRES DE FAMILIA	Directores de grupo	Invitaciones	Video Beam	Fondos Servicios Educativos	\$ 50.000
3. Reunión de comunidades participantes en el proyecto. SISTEMATIZACIÓN APORTES Y PROPUESTAS.	Rector y coordinadores	Papel Marcadores		Fondos Servicios Educativos	\$ 5.000
4. Elaboración y programación conjunta con LOS EQUIPOS DE GESTIÓN.	Rector y coordinadores	Fotocopias Lapiceros		Fondos Servicios Educativos	\$ 15.000
5. CAPACITACIÓN DOCENTES Recontextualización de planes de área. Investigación Acción Conferencias Competencias	U de A U. C. N	Fotocopias Fotocopias Refrigerio	Video Beam	Transferencias. Presupuesto participativo	\$ 12.000.000 \$ 5.000.000
6. CAPACITACIÓN DIRECTIVOS Liderazgo organizacional	CAFAM	Fotocopias	Video Beam	Transferencias	\$ 5.000.000
7. CAPACITACIÓN A LA FAMILIA Mecanismos de participación	PERSONERÍA	Fotocopias	Video Beam	Alcaldía	\$ 2.000.000
8. CAPACITACIÓN ESTUDIANTES Semilleros ingreso a la Universidad	U de A Secretaria de Educación	Fotocopias	Aula de Informática	Transferencias de la nación.	\$ 10.000.000
9. Proceso de seguimiento	Rector y coordinadores	Papel carta	Computador	Fondos de Servicios	\$ 20.000
10. Evaluación final	Líder del proyecto	Carpetas	Video Beam	Fondos de Servicios	\$ 8.000
COSTO TOTAL					\$ 34.108.000

4.6.6 Plan operativo

Responsables: Olga piedad Aguirre Salazar, estudiante de la especialización en Gerencia Educativa, personal administrativo (rector, coordinadores), docentes, estudiantes, gobierno escolar.

El abordaje de un plan de gestión por parte del equipo de trabajo contemplará proyectos a corto, mediano y largo plazo y se encararán desde las tres dimensiones institucionales: pedagógico-didáctica, administrativo-organizacional y comunitaria y el aprovechamiento de la Jornadas Pedagógicas que mes a mes se deben realizar para integrar los nuevos elementos que el nuevo estilo de gestión demanda VER ANEXO 3.

ACOMPANIAMIENTO EXTERNO: Talleres con funcionarios de la secretaría de educación, Corpoeducación y Empresarios por la Educación.

El costo es asumido por la Secretaria de Educación Municipal en el marco de “Medellín la más Educada”

ACOMPANIAMIENTO VIRTUAL

Red virtual de capacitación docente vía e-mail. Las TICs favorecen actualmente la capacitación del personal docente y administrativo.

Crear sitios Web educativos y compartir su experiencia con los pares del mundo.

Talleres, foros y debates que propendan a la formación de ciudadanos críticos y autónomos con la participación de toda la comunidad educativa.

TABLA Nº5 MANUAL DE FUNCIONES DEL EQUIPO DE CALIDAD

AREA DE GESTIÓN	RESPONSABLE	FUNCIONES	COMPROMISOS
DIRECTIVA	COORDINADOR 1	<p>Liderar los procesos de elección y participación del gobierno escolar</p> <p>Dirigir el cumplimiento del plan de acción del equipo de gestión a su cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los eventos y convocar a los diferentes estamentos para la elección de los representantes del gobierno escolar. • Citar a las reuniones programadas según cronograma institucional. • Elaborar actas: Elección de representantes del gobierno escolar. Consejo estudiantil Actos cívicos • Dar informe periódico del trabajo realizado por su equipo. • Evaluación permanente de las actividades y establecimiento de correctivos • Asistir a la reunión de coordinadores los jueves de 10:00 a 1:00 p.m.
ADMINISTRATIVA	RECTOR	<p>Proporcionar los mecanismos que permitan brindar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una comunicación efectiva • Relaciones interpersonales armónicas. <p>Administrar el cumplimiento del plan de acción del equipo de gestión a su cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y difundir el cronograma institucional y velar por su cumplimiento • Evaluar y hacer el seguimiento de actividades programadas • Vigilar el cumplimiento de la agenda institucional semanal y mensual • Presidir las reuniones de coordinadores los jueves de 10:00 a 1:00 p.m. • Dar informe periódico del trabajo realizado por su equipo. • Evaluación permanente de las actividades y establecimiento de correctivos

ACADÉMICA	COORDINADOR 2	<p>Liderar procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión, seguimiento y evaluación del plan de estudios y planes de área. • Seguimiento académico: Resultados académicos, evaluaciones externas (Pruebas Icfes y Olimpiadas del Conocimiento). <p>Dirigir el cumplimiento del plan de acción del equipo de gestión a su cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar plan de estudios y planes de área y remitir sugerencias al consejo académico • Implementar estrategias para la participación de la Institución en las Olimpiadas del Conocimiento y preparación de los alumnos de grado 11° en la presentación de las pruebas ICFES • Dar informe periódico del trabajo realizado por su equipo. • Evaluación permanente de las actividades y establecimiento de correctivos • Elaborar las actas de reunión del equipo de coordinadores • Asistir a las reuniones de coordinadores los jueves de 10:00 a 1:00 p.m.
COMUNITARIA	COORDINADOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar procesos de: Planeación Seguimiento y Evaluación de los proyectos pedagógicos. • Administrar el cumplimiento del plan de acción del equipo de gestión a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los planes de proyectos pedagógicos y hacer las recomendaciones del caso. • Comunicar cronograma de actividades de cada uno de los proyectos, • Dar informe periódico del trabajo realizado por su equipo. • Evaluación permanente de las actividades y establecimiento de correctivos. • Elaborar actas de reuniones de profesores en general. • Asistir a las reuniones de coordinadores los jueves de 10:00 a 1:00 p.m.

4.6.7 TABLA Nº 6 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN Lógica de la intervención	INDICADORES Mediciones previstas	FUENTES DE VERIFICACIÓN Medios de información	FACTORES EXTERNOS Supuestos
<p>FINALIDAD Brindar una educación de calidad centrada en el desarrollo de los valores y los talentos de la persona, en la capacidad de aprender a aprender, en la creatividad y el espíritu crítico y reflexivo mediante la optimización de los procesos pedagógicos y de gestión</p>	<p>En los próximos tres años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 95% de los estudiantes obtendrán valoraciones altas en las pruebas que midan la calidad educativa. • Se incrementará en un 20% el número de estudiantes que al terminar su bachillerato ingresen a la educación superior o al campo laboral. • Decrecerá en un 10% el porcentaje de repitencia y deserción escolar. • Disminuirá el reporte de conflictos de convivencia escolar 	<p>Resultados en pruebas ICFES y Saber</p> <p>Reporte de seguimiento de egresados.</p> <p>Estadísticas de retención y rendimiento académico (comisiones de evaluación y promoción).</p> <p>Actas de reuniones de cada periodo donde se evalúa comportamiento (Coordinación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia de docentes y alumnos que permitan la continuidad y seguimiento de los procesos. • Oportunidades de ingreso a la educación superior. • Compromiso de todos los estamentos de la comunidad educativa. • Programas de mejoramiento de la convivencia y solución de conflictos nivel barrial
<p>PROPÓSITO (Objetivo específico) Mejorar los procesos pedagógicos y de gestión mediante la articulación y tranverzalización de áreas, programas y proyectos a través de la conformación de equipos de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación y desempeño de funciones de cada uno de los cuatro equipos de gestión (Administrativa, directiva, académica y comunitaria) • Cumplimiento efectivo del 80% del cronograma anual establecido para cada uno de los equipos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación semestral sobre la gestión realizada por cada uno de los equipos. • Evaluación institucional, realizada anualmente por todos los estamentos de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los docentes y directivos para comprometerse con el trabajo en cada uno de los equipos. <p>Distribución racional del tiempo y capacitaciones ofrecidas por diferentes programas (Secretaría de Educación).</p>

4.7 PROYECTO BASADO EN LA CONVIVENCIA

4.7.1 Denominación del proyecto:

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE ESTAMOS APRENDIENDO ENTRE TODOS A RELACIONARNOS EN FORMA SALUDABLE

4.7.2 Naturaleza del proyecto

4.7.2.1 Descripción del proyecto:

El proyecto consiste en promover una vida cotidiana sin violencia en la que se cubran las necesidades interpersonales de apego, amistad, afecto y sexualidad en promoción de la salud. Adquiriendo habilidades de conocimiento y desarrollando las posibilidades, esto seguramente llevará a estar más a gusto con nosotros mismos, mejorando la comunicación con los demás y pronosticando las consecuencias antes de tomar una decisión para una eficaz prevención de problemas Psicosociales (farmacodependencia, embarazos no deseados, trastornos alimentarios, entre otros).

La salud es un estilo de vida que se puede aprender en un proceso de continua construcción entre todos. Muchos de los problemas de salud (aburrimiento, agotamiento vital, fracaso escolar, consumo de drogas, comportamientos violentos, temores respecto a la figura corporal y la sexualidad, problemas relacionales y de comunicación, dificultades para controlar emociones como la ira, la ansiedad, la tristeza y los celos) son difícilmente abordables con nuestras familias, o en la institución educativa donde pasamos buena parte de nuestro tiempo y mucho menos con los amigos.

El proyecto se adelantará con los jóvenes de la secundaria de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE, docentes y padres de familia. La duración de la propuesta es de un año, iniciando en Julio de 2007, a través de la reflexión en talleres con los jóvenes adolescentes, padres de familia y maestros.

Este proyecto se enmarca dentro de la propuesta de trabajo de grado sobre Liderazgo Organizacional en la Especialización en Gerencia Educativa ya que una de las premisas del liderazgo de instituciones es buscar el crecimiento integral y el desarrollo del colectivo, de esta manera cada actor involucrado tiene el control sobre su vida asumiendo individual y grupalmente las consecuencias de sus actos. Se escoge el tema de las relaciones interpersonales porque es uno de los puntos más álgidos en la institución.

4.7.2.2 Justificación:

Una de las propuestas de intervención en el presente trabajo de grado contempla la reconstrucción de las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa incluyendo la familia, ya que no es posible avanzar en ningún proyecto de mejoramiento de los procesos de gestión sin intervenir en los vínculos desarticulados entre la institución educativa y la familia, para acometer luego sobre la calidad y demás temas educativos.

Muchas veces nos sentimos fuera del tiempo y el espacio de los otros, al no tener la palabra o carecer de poder para decir, hacer o disponer. A menudo, también, nuestras obligaciones, la convivencia con gente que tiene valores diferentes a los nuestros o el no tener satisfechas nuestras necesidades interpersonales de seguridad, estima, contacto e intimidad corporal son una

importante fuente de nerviosismo, agobio, enfado, tristeza, soledad. Esto nos sucede a todos: padres, hijos, educadores.

No obstante, comportarnos de forma violenta o no violenta va a depender de cómo sepamos hacer frente a esta tensión emocional. Es uno de los problemas que, con diferentes caras (falta de comunicación, intolerancia, agresividad, rechazo, xenofobia, racismo, violencia de género, entre otros), más sufrimos en nuestras familias, instituciones educativas y en las calles de nuestra ciudad, generándonos malestar y consiguiente pérdida de salud.

En las instituciones educativas, se contemplan ocho tipos o categorías de situaciones que, según los expertos, dificultan la convivencia en los centros educativos: 1) Indisciplina en las aulas, 2) conflictos de relación entre estudiante y docente, 3) maltrato entre compañeros, 4) Ausentismo escolar 5) vandalismo (daños materiales), 6) violencia contra las personas (agresiones físicas, extorsiones), 7) acoso sexual, 8) maltrato racista. Todas ellas producen malestar en docentes y estudiantes (y su entorno familiar y social), entorpeciendo su higiene mental.

Por indisciplina en las aulas, se entiende las situaciones en que tres o cuatro estudiantes impiden con su comportamiento el desarrollo normal de la clase (interfiriendo con el aprendizaje de los demás compañeros), obligando al docente a emplear cada vez más tiempo en controlar la disciplina y el orden.

Los conflictos de relación entre maestro y estudiante (que muchas veces se describen como falta de disciplina) se refiere a conductas que implican una mayor o menor dosis de violencia —desde la resistencia hasta el desafío y el insulto activo—, que pueden desestabilizar por completo la vida cotidiana en el aula.

El maltrato entre compañeros hace referencia a los procesos de intimidación y victimización entre iguales. Se trata de procesos en los que uno o más estudiantes o docentes acosan e intimidan a otro a través de insultos, rumores, vejaciones, aislamiento social entre otros. Si bien no incluyen la violencia física, este maltrato intimidatorio puede tener lugar a lo largo de meses e incluso años, siendo sus consecuencias ciertamente devastadoras, sobre todo para la víctima.

El ausentismo escolar, sin ser un fenómeno de violencia, se “contagia” fácilmente, dando lugar a importantes problemas de convivencia en muchas instituciones educativas.

El vandalismo y la agresión física son ya estrictamente fenómenos de violencia; en el primer caso, contra las cosas; en el segundo, contra las personas.

El acoso sexual es una forma de maltrato al igual que los de racista o xenófobo.

Estas ocho categorías, pueden dividirse en dos grandes modalidades: visibles e invisibles. Así, la mayor parte de los fenómenos que tienen lugar entre estudiantes, el acoso sexual, el ausentismo o cierto tipo de agresiones y extorsiones— resultan invisibles para padres y docentes; por otro lado, la interrupción, las faltas de disciplina y la mayor parte de las agresiones o el vandalismo, son ciertamente bien visibles, lo que puede llevarnos a caer en la trampa de suponer que son las manifestaciones más importantes y urgentes que hay que abordar, olvidándonos así de los fenómenos “invisibles”.

Desde un punto de vista teórico, las variables que influyen sobre estas situaciones deben buscarse en tres dimensiones diferentes: 1) evolutiva, esto

es, el proceso de desarrollo sociomoral y emocional en relación con el tipo de relaciones que se establecen entre iguales; 2) psicosocial, que implica las relaciones interpersonales, la dinámica socioafectiva de las comunidades y los grupos, las complejidades propias del proceso de socialización de los adolescentes; y 3) la dimensión educativa, que incluye la configuración de los escenarios y las actividades en que tienen lugar las relaciones entre iguales, el efecto que sobre dichas relaciones tienen los distintos estilos de enseñanza, los modelos de disciplina escolar, los sistemas de comunicación en el centro y en el aula, el uso del poder y el clima socioafectivo en que se desarrolla la vida escolar. Desde el punto de vista del profesorado y de las instituciones educativas, esta dimensión educativa tiene una importancia crítica; resulta fundamental poder ser capaces de identificar qué aspectos de la vida del aula y de la institución tienen una incidencia en la configuración de las relaciones interpersonales de los estudiantes, padres y docentes, en los modelos y patrones de convivencia, y, en definitiva, en la posible prevención de estas situaciones.

4.7.2.3 Marco institucional:

La Institución Educativa Bello Horizonte es de carácter oficial adscrita a la Secretaría de Educación Municipal de la ciudad de Medellín, creada a partir de la resolución 16366 de noviembre 27 de 2002 con la fusión de las escuela Aures y Bello Horizonte. Desde esa época han pasado cuatro rectores.

En el año 2006 la Institución firma un pacto de calidad con el alcalde Sergio Fajardo, por ser una de las instituciones con bajos procesos pedagógicos y de gestión de la ciudad.

Planta física

La planta física de Bello Horizonte posee 12 aulas, sala de informática, una oficina de rectoría, una oficina de secretaría, dos oficinas de coordinación, una cocineta y un baño para docentes, cocina y salón de restaurante escolar, un salón acondicionado para aula de apoyo y sala de profesores, servicios sanitarios para alumnos conformados por dos unidades sanitarias una para hombres con 6 sanitarios, orinal y una poceta y otra para mujeres con 6 sanitarios y una poceta, tienda escolar, un patio de recreo cubierto, un vivero o jardín posterior, dos patios pequeños. Cada dependencia está dotada con los elementos mínimos para su funcionamiento; las aulas de clase están equipadas con sillas universitarias y pupitres bipersonales en regular estado.

La infraestructura de Aures posee: 12 aulas, 10 en buen estado y 2 en mal estado, la planta física es pequeña pero acogedora; se pretende en un mediano plazo la ampliación de ésta con la construcción de nuevas aulas, en un espacio cedido por la junta de acción comunal. Existen 2 unidades sanitarias pequeñas 1 para mujeres y otra para hombres, las cuales son insuficientes para el número de alumnos. No existe un lugar apropiado para las reuniones de padres de familia y otros eventos, por lo cual estas son realizadas en el templo parroquial.

Los espacios para los descansos pedagógicos, la biblioteca y la sala de profesores son bastante reducidos. El material didáctico es escaso y poco actualizado, el recurso financiero corresponde a los ingresos por servicios educativos y la tienda escolar; el dinero se invierte en papelería, aseo, reparaciones de equipos y mantenimiento de la planta física.

Servicios de bienestar estudiantil

En la Institución se ofrece el servicio de restaurante escolar para alumnos de escasos recursos económicos, el cual es asistido por la Secretaría de Solidaridad. Igualmente, a partir del mes de Septiembre del año 2003, la población estudiantil también se beneficia de vaso de leche, proporcionado por la Alcaldía de Medellín y el restaurante escolar.

Planta de cargos

La Institución Educativa Bello Horizonte posee un total de 54 docentes, ubicados en los diferentes grados del escalafón así: el 47% de los docentes son especialistas, el 31.3% son licenciados, el 3.9% son normalistas, el 11.7% son bachilleres pedagógicos, el 1.9% economistas y el 1.9% ingenieros en informática.

Población estudiantil

En la actualidad la Institución cuenta con 2.189 alumnos así: 1.063 alumnos en Bello Horizonte y 1.126 alumnos en Aures, de ambos sexos y cuya edades oscilan entre los 5 y 20 años, distribuidos en tres niveles: Preescolar, Básica y la media. La matrícula es estable. La institución ofrece dos jornadas diurnas con horarios semanales de 20 horas para Preescolar, 25 horas para Primaria y 30 horas para secundaria, en actividades pedagógicas, con metodologías variadas, se evalúa con una estrategia participativa, estudiantes y docentes buscando de común acuerdo alternativas de solución para las deficiencias presentadas de los logros de cada nivel, se cuenta con un currículo pertinente y un plan de estudios.

4.7.2.4 Finalidad del proyecto:

Hacer que la Institución Educativa Bello Horizonte facilite la adopción, por toda la comunidad educativa, de modos de vida sanos en un ambiente

favorable a la salud, instaurando un entorno físico y psicosocial saludable y seguro, disminuyendo los índices de violencia.

4.7.2.5 Objetivos:

- Objetivo general:

Ayudar en la búsqueda de respuestas imaginativas al problema de las respuestas violentas en la comunidad educativa de la Institución Bello Horizonte.

- Objetivos específicos:

- Promover campañas de sensibilización contra el maltrato físico y psicológico.
- Aumentar el empoderamiento para la salud de los participantes en el proyecto y de aquellos con los que conviven (capacitarlos para que sean responsables y promotores de su desarrollo biopsicosocial y el de su entorno).
- Promover la participación en la prevención de la violencia a nivel de comunidad educativa.

4.7.2.6 Metas:

Durante un año todos los sábados de 10 AM a 11.30 AM a partir del mes de julio de 2007, se dará inicio la jornada de capacitación a 1850 familias, 2189 estudiantes y 54 docentes, para promover relaciones más armónicas entre todos los miembros de la comunidad educativa de Bello Horizonte.

Se realizarán dos ciclos de tres talleres:

- Un taller para padres y docentes titulado "Ayudándonos a promover la adaptación saludable", que consta en el primer ciclo de tres sesiones y en el segundo ciclo de cuatro.
- Un taller para adolescentes titulado "Aprendiendo a aceptarnos", que consta de cinco sesiones.
- Un taller para adolescentes titulado "Aprendiendo a comunicarnos, resolver conflictos y tomar decisiones", que consta de cinco sesiones.

Las sesiones serán de hora y media, los sábados de 10 a 11.30 horas en el patio principal de la Institución Educativa Bello Horizonte, fuera de de la jornada laboral de los docentes encargados de las sesiones.

Semanalmente, se reservó el día martes entre las 12 y 1 de la tarde para la evaluación de las actividades realizadas y la preparación de las siguientes.

4.7.2.7 Beneficiarios:

El proyecto va dirigido a toda la comunidad educativa de la Institución Bello Horizonte; estudiantes de la secundaria, padres de familia, docentes y directivos.

4.7.2.8 Productos:

Capacitación a padres de familia de la Institución por medio de la escuela de padres y la Red de padres del núcleo 922 en un 50% de cobertura.

Disminución de actos de violencia física en un 80%.

Juego limpio en el torneo interclases en un 90%.

Reducción de ITS en un 80%

Disminución de embarazos en adolescentes en un 90%

Cantidad de consultas a psicorientación, disminuidas en un 40%

Agresiones físicas, psicológicas, abandono en la familia, reducidas en un 50%

Mejores relaciones interpersonales: docente-estudiante, docente-docente, estudiante-estudiante. En la categoría docente entran los directivos docentes.

4.7.2.9 Localización física y cobertura espacial:

La propuesta está dirigida a la comunidad perteneciente a la Institución Educativa Bello Horizonte, ubicada en la comuna 7 del sector de Robledo de la ciudad de Medellín. Entre la carrera 86 # 77 AB 53 y Carrera 93 A # 77 F 57 sector Aures.

4.7.3 TABLA N° 7 Especificación operacional de las actividades y tareas.

DESCRIPCIÓN Lógica de la intervención	ACTIVIDADES	INDICADORES Mediciones previstas	FUENTES DE VERIFICACIÓN Medios de información	FACTORES EXTERNOS Supuestos
<p>PROPÓSITOS</p> <p>Relaciones armónicas entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Canales de comunicación efectivos.</p> <p>Incursión de personas y ambientes democráticos en la toma de decisiones.</p> <p>Vinculación de la familia en los procesos escolares.</p> <p>Jóvenes libres de sustancias psicoactivas.</p>	<p>Capacitación a docentes Orientaciones de grupo Convivencias</p> <p>Socialización de actividades e informes</p> <p>Conformación de equipos para la resolución de conflictos</p> <p>Jornadas de capacitación con la red de padres del barrio</p> <p>Asesoría de la ESE CARISMA</p>	<p>Disminución de actos violentos entre miembros de la comunidad educativa en un 50%</p> <p>Cumplimiento de actividades propuestas en un 100%</p> <p>Resolución de conflictos en forma dialogada en un 80%</p> <p>Vinculación de la familia en los programas en un 50%</p> <p>Disminución en un 60% el uso de sustancias psicoactivas</p>	<p>Actas de verificación de asistencia y participación</p> <p>Evaluación institucional</p> <p>Actas de consolidación del equipo Fotografías</p> <p>Registro de asistencia Videos</p> <p>Informes periódicos</p>	<p>Clima Organizacional favorable para el ejercicio de la tolerancia</p> <p>Participación democrática</p> <p>Familias comprometidas con los procesos escolares</p> <p>Jóvenes que respetan la vida.</p>

<p>Orientación a la sexualidad Responsable.</p> <p>Estudiantes con condiciones físicas y psicológicas apropiadas para el aprendizaje</p>	<p>Capacitación a jóvenes adolescentes con el apoyo de Territorio Adolescente.</p> <p>Capacitación en ESCUELA SALUDABLE</p> <p>Talleres de Anorexibulimia</p>	<p>Disminución en un 80% los embarazos no deseados en la población adolescente.</p> <p>Disminución de la inasistencia por cuestiones de salud.</p>	<p>Informes de participación</p> <p>Videos</p> <p>Videos</p> <p>Actas de asistencia</p>	<p>Ejercicio de la sexualidad responsable</p> <p>Personas más seguras de sí misma y responsables de sus hábitos de vida saludable.</p>
--	--	--	---	--

TABLA Nº 9 : DESARROLLO DE ACTIVIDADES

META	ACTIVIDADES	TAREAS
<p>1. Reflexionar sobre cómo mejorar las habilidades de diálogo entre los padres, docentes y adolescentes.</p> <p>2. Favorecer una actitud positiva de los padres y docentes hacia sus adolescentes que mejore la autoestima y la asertividad de los mismos y favorezca su desarrollo personal.</p> <p>3. Concientizar a los padres, docentes de los beneficios que puede reportar dialogar con sus adolescentes sobre los comportamientos relacionados con la salud, planificar actividades juntos y actuar como modelos a imitar.</p> <p>4. Conocerse y comprenderse mejor.</p>	<p>Taller para padres y docentes "Ayudándonos a promover la adaptación saludable"</p> <p>SESIÓN 1 Actividad 1: "Mi bandera personal" Actividad 2: "¿De qué época es este texto?" Actividad 3: ¿Qué entendemos por salud?</p> <p>SESIÓN 2: Actividad 1: Compartir lo experimentado en los ejercicios de casa. Actividad 2: "¿Qué es la autoestima?" Actividad 3: "Dinámica de la autoestima" Actividad 4: "Cómo facilitar el desarrollo de la autoestima"</p> <p>SESIÓN 3: Actividad 1: Puesta en común de la tarea para casa Actividad 2: "Las etiquetas en el entorno familiar" Actividad 3: "¿Qué es la asertividad?" Actividad 4: "Cómo educar en la asertividad"</p> <p>SESIÓN 4: Actividad 1: Puesta en común de la tarea para casa, reforzando lo positivo. Se entrega y explica la hoja "10 consejos para relacionarnos más y mejor". Actividad 2: "Nuestras creencias irracionales"</p>	<p>1) Rellenar individualmente un cuestionario sobre conocimientos, habilidades y actitudes. 2) Ejercicio "Cómo me ven los que me quieren bien": 3) Ejercicio "Compartiendo los problemas personales":</p> <p>1) Ejercicio "Cómo convertir tus críticas en constructivas" 2) Ejercicio "Derechos personales.</p> <p>1) Cada miembro de la familia rellena un cuestionario de exploración de la asertividad.</p>

<p>5. Fomentar una visión realista y positiva de sí mismo y de las propias posibilidades.</p> <p>6. Conocer y comprender mejor a los demás.</p> <p>7. Aceptarse y aceptar a los demás.</p> <p>8. Desarrollar la capacidad de expresar deseos, emociones o peticiones.</p> <p>9. Desarrollar la capacidad de control libre y responsable de los deseos, emociones y conductas en relación con la salud.</p> <p>10. Desarrollar la capacidad de aceptar o rechazar las demandas de los demás, resistiendo a las presiones externas.</p> <p>11. Ayudar a comprender diferentes perspectivas de un problema o conflicto.</p>	<p>Actividad 3: "Estrategias para afrontar conductas problemáticas habituales y resolver conflictos" Actividad final: "Evaluamos el taller"</p> <p>Taller para adolescentes "Aprendiendo a aceptarnos" Consta de dos partes: 1ª PARTE: "Yo valgo la pena: la autoestima" (3 sesiones)</p> <p>SESIÓN 1: Actividad 1: "Fotomatón" Actividad 2: "Descubriendo pensamientos erróneos" Actividad 3: "El autoconcepto"</p> <p>SESIÓN 2: Actividad 1: "Compartimos las tareas para casa" Actividad 2: "El juego de la autoestima" Actividad 3: "Mi presente y mi futuro"</p> <p>SESIÓN 3: Actividad 1: Puesta en común de "una entrevista acerca de mi persona" Actividad 2: "El desarrollo de todas mis posibilidades" Actividad 3: "Mi compromiso"</p> <p>2ª PARTE: "Los demás también existen y valen la pena. Los demás son diferentes" (2 sesiones)</p> <p>SESIÓN 4: Actividad 1: Puesta en común de "mi familia también me ayuda"</p>	<p>1) Ejercicio "Aceptación de la figura corporal": 2) Ejercicio "Anuncio publicitario de uno mismo"</p> <p>Ejercicio: "Una entrevista acerca de mi persona"</p> <p>Ejercicio: "Mi familia también me ayuda"</p> <p>Tarea para casa: Cada adolescente se esfuerza en alcanzar la meta de "mi</p>
--	---	---

<p>12. Saber afrontar los conflictos interpersonales.</p>	<p>Actividad 2: "Lo importante de ponerse en el lugar del otro" Actividad 3: "Aprendiendo a ser tolerante"</p>	<p>compromiso"</p>
<p>13. Reconocer los valores de la familia, del la institución educativa del entorno y de sí mismo.</p>	<p>SESIÓN 5: Actividad 1: "Lo que más me cuesta aceptar de los demás" Actividad 2: "También nosotros podemos ser rechazados porque somos diferentes" Actividad 3: Se comparte el grado de logro de la meta de "mi compromiso"</p>	<p>Tarea para casa: "Prueba tu firmeza"</p>
<p>14. Comprender la forma en que los valores afectan a la conducta.</p>	<p>Actividad 4: "El buzón" Actividad final: "Evaluar para mejorar"</p>	
<p>15. Practicar el establecimiento de metas a corto y largo plazo, y aprender a lograrlas.</p>	<p>Taller para adolescentes "Aprendiendo a comunicarnos, resolver conflictos y tomar decisiones" Consta de dos partes:</p>	
<p>16. Saber predecir los resultados de sus acciones.</p>	<p>1ª PARTE: "Todos valemos la pena y nos tenemos que entender" (2 sesiones)</p>	
<p>17. Ensayar un modelo para la toma de decisiones en relación con la salud.</p>	<p>SESIÓN 1: Actividad 1: "Mis objetos identificativos" Actividad 2: "El teléfono sin palabras" Actividad 3: "La noticia" Actividad 4: "Siempre hay una forma de decir bien las cosas" Actividad 5: "¿Estás escuchando?"</p>	
	<p>SESIÓN 2: Actividad 1: Se comparten los resultados de "prueba tu firmeza" Actividad 2: "Aceptar y pedir una conducta" Actividad 3: "Decir no con claridad y buenas formas" Actividad 4: "Cómo ser firme sin ofender a los demás"</p>	

	<p>2ª PARTE: "Los valores y la toma de decisiones" (3 sesiones)</p> <p>SESIÓN 3: Actividad 1: Se comenta la tarea para casa Actividad 2: "Los valores de mi familia y mi entorno" Actividad 3: "Mis valores personales" Actividad 4: "Ordenamiento de valores"</p> <p>SESIÓN 4: Actividad 1: Exposición de los dibujos "el camino de mi vida" Actividad 2: "Entrevista conmigo mismo dentro de diez años" Actividad 3: "El juego de las bolsas" Actividad 4: "Pronóstico de resultados"</p> <p>SESIÓN 5: Actividad 1: "¿Cómo se toman las decisiones?" Actividad 2: "Cómo se deberían tomar las decisiones" (exposición de un modelo) Actividad 3: "Toma de decisiones paso a paso" Actividad final: "¿Y ahora, qué?" Se evalúa el taller en grupo, compartiendo lo que cada uno ha aprendido o descubierto y cómo piensa trasladarlo a la vida real.</p>	<p>Ejercicio: "Selecciona cuidadosamente tus palabras"</p> <p>Ejercicio: "El camino de mi vida" Dibujar un camino que represente la biografía personal, con sus cuestas, piedras y descensos.</p> <p>Ejercicio: "¿Conoces a tus padres como personas?" Intentan responder a preguntas sobre la niñez, adolescencia, gustos, relaciones y valores de sus padres.</p>
--	--	--

4.7.5 Métodos y técnicas a utilizar.

Se favorecerá el diálogo entre todos, haciendo partícipes a los demás de los propios conocimientos y adoptando diferentes puntos de vista.

Se utilizará una pedagogía activa, participativa, bidireccional, partiendo de los preconceptos y buscando el aprendizaje significativo.

Los métodos educativos utilizados han sido: presentación recíproca, exposición teórica, multi-media (video beam), demostración, lluvia de ideas, discusión, dinámicas de grupo, fraccionamiento del gran grupo, clarificación de valores, autorretrato, acuerdo forzado, escucha proyectiva, juego de papeles (ensayo conductual), solución colectiva de problemas, estudio de casos, entrenamiento, refuerzo positivo, juegos de interacción, tareas para casa, exposición de dibujos, carteles y hojas explicativas.

Cada sesión será coordinada por uno o dos profesionales de la salud, contando con un observador externo, que toma nota sobre las actitudes, habilidades y participación de cada uno de los integrantes del grupo, a manera de memoria.

4.7.6. Determinación de recursos

RECURSOS FINANCIEROS: Presupuesto participativo para la comuna 7, del sector de Robledo, y la gestión ante Secretaria de Bienestar social a través de la propuesta EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA BELLO HORIZONTE ESTAMOS APRENDIENDO ENTRE TODOS A RELACIONARNOS EN FORMA SALUDABLE para que sea incluido dentro del macroproyecto "Hábitos de vida saludable"

RECURSOS TECNOLÓGICOS: DVD, VHS, video BEAM.

RECURSO HUMANO:

Docente que aspira al título de Especialista en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos Olga Piedad Aguirre.

Grupo asesor de la E.S.E. CARISMA, Integrantes del proyecto Colombia: "territorio adolescente", profesionales de la psicología de la Secretaria de Bienestar Social, abogados de la Personería de la ciudad.

RECURSO MATERIAL: Resmas de papel, fotocopias, papelógrafo, marcadores, cinta, pegantes.

RECURSO TÉCNICO: Videos, textos, talleres, encuestas.

RECURSO ESPACIAL: Instalaciones de la Institución Educativa Bello Horizonte.

RECURSO CRÍTICO: Todo lo concerniente al recurso humano.

4.7.7. Costos de ejecución y fuentes de financiación:

Costo de Ejecución: \$ 20.000.000 (veinte millones de pesos)

Secretaria de Bienestar social: 60%

Presupuesto participativo para la comuna 7 del sector de Robledo: 30%

Institución Educativa Bello Horizonte: 10%

4.7.8. Indicadores de evaluación del proyecto.

PREINTERVENCIÓN:

- Evaluación inicial del nivel de conocimientos, habilidades y actitudes mediante cuestionarios, para dar a cada participante la información y formación adecuada a sus necesidades.
- Evaluación cualitativa a partir de lo detectado en lo cotidiano.

POSTINTERVENCIÓN:

Al final de cada taller:

- Autoevaluación, buscando responder a las preguntas: ¿cómo te has sentido?, ¿cuál es tu actitud respecto al tema? ¿ha cambiado tu actitud tras realizar el taller? ¿te gustaría repetir este taller o actividades del mismo estilo? ¿Te gustaría tratar otros temas de salud?
- Evaluación en grupo, con un método participativo, de acuerdo con ayuda de observadores externos.

EVALUACIÓN DEL PROCESO:

- Se miden indicadores cuantitativos: nº de asistentes a cada sesión / nº de participantes en el taller, nº de actividades realizadas / nº de actividades previstas.
- Se registran el nivel de participación en las actividades, la actitud y las habilidades de cada asistente.
- Cada participante valora cada sesión de 0 a 10 en tres escalas ("cómo me he sentido", "utilidad" y "cuánto me ha gustado") y aporta sugerencias
- Se recoge el grado de satisfacción de los coordinadores (en una escala de 0 a 10) y los problemas detectados al final de cada sesión.

4.8. COSTO TOTAL DE LOS PROYECTOS

PROYECTO N° 1:	\$ 34.108.000
PROYECTO N° 2:	\$ 20.000.000
COSTO TOTAL:	\$ 54.108.000

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un gran número de teóricos organizacionales, y demás investigadores han observado el efecto que los paradigmas tienen sobre las estructuras de las organizaciones y su funcionamiento, en el comportamiento de sus miembros y, en especial, la actitud que en ella prevalece. Algunos de estos autores explican que el individuo se forma una percepción subjetiva global, basándose en el conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. Esta percepción se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización y luego afecta el desempeño y satisfacción general.

Con base a estos planteamientos, el presente proyecto de grado parte del supuesto de que la actitud del docente y del directivo docente tiene relación con la Cultura Organizacional, los estilos de gerencia y desempeño de todo el personal. Sin embargo, se consideró que esta relación podría estar influenciada por características organizacionales presumiblemente diferentes, donde se enfrenta el individuo a diferentes comportamientos y reacciones individualizadas. Pero al analizar los resultados de la encuesta aplicada al 25% de los docentes de la Institución Educativa Bello Horizonte ubicada en el sector de Robledo de la ciudad de Medellín, se obtuvieron algunas evidencias que permiten plantear las siguientes conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo a la encuesta practicada a quince docentes de la institución, no hay diferencias significativas en cuanto a la percepción que tienen de las características culturales de la institución educativa, su propio estilo de gerencia los procesos dentro de la misma, y la reacción asumida por el personal docente. Estos resultados permiten inferir en los objetivos importantes de la investigación: primero, la actitud del docente ante una

cultura, la segunda, la cultura que se desarrolla en dicha institución, para notar todos los cambios y las dimensiones que influyen entre estos dos objetivos se propone desarrollar varios ítem donde se demuestra la relación del directivo y docente conjuntamente con la comunidad.

En efecto, en estudios realizados existen investigadores que describen el "deber ser" del docente y del directivo docente ante la cultura y como desarrollar la misma, tomando actitudes individuales y a su vez unificar criterios, sin embargo, estos resultados señalan que, en ausencia de una clara definición de roles, entendimiento, apoyo y un continuo desarrollo profesional por parte de las autoridades educativas, se establecen en cada institución diversas actitudes que muchas veces se alejan demasiado de ese "deber ser".

Según la opinión de los docentes encuestados, dicha cultura estaría caracterizada por el predominio de un estilo generalizado donde intervienen dos variables más comunes al responder (siempre o casi siempre). Desde luego, para determinar este importante aspecto sería recomendable realizar un estudio a fondo. Pero lo que si es evidente es que la institución educativa, todavía no ha dado los pasos necesarios para adoptar los cambios en la cultura organizacional que requieren las instituciones, tales como la autonomía en la gestión administrativa, el fortalecimiento de la participación del personal docente y de la comunidad, la toma decisiones compartidas, entre otros, los cuales caracterizan a una organización que este orientada profesionalmente hacia una organización moderna como por ejemplo una organización de aprendizaje.

En términos generales, se aprecian entonces grandes similitudes en las opiniones de grupos encuestados, entre las cuales se destaca el alto grado de compatibilidad existente entre la institución y los docentes que laboran en ella conjuntamente con los estudiantes y la comunidad en general. Es lógico

que en función a clarificar el significado de cultura y actitud se debe preparar material publicitario, folletos, afiches, textos o aviso donde motiven al individuo a mantener un ambiente armónico, donde no exista las diferencias de clase social, y de cómo resultado un trabajo de calidad, donde los integrantes aporten ideas, sean creativos, desarrollen sus habilidades y destrezas de manera positiva y así fortalecer la cultura organizacional de la institución. También es fundamental la participación en capacitaciones para fortalecer el liderazgo organizacional y no seguir fuera de contexto.

6. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Administración Cooperativa: Diseño, desarrollo y evaluación de planes y proyectos. Técnicas de evaluación de proyectos.

ANDER-EGG Ezequiel y AGUILAR I. Maria José. Guía para la elaboración de proyectos. Cómo elaborar un Proyecto. 1996.

BAGULEY Philip, Los proyectos, su naturaleza y finalidad. En Como Gestionar Proyectos. 1995

BURBANO R., Jorge E y ORTIZ G. Alberto. Generalidades sobre el presupuesto empresarial. Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 1998.

CORNEJO Jaime J. Un proceso metodológico para diseño de proyectos

Documento Citerplan. Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico.

LEAL, Jese. Guía para la evaluación del impacto ambiental de proyectos de desarrollo local. Evaluación de impacto ambiental conceptos y categorías.

MIRANDA M. Juan José. El ciclo del proyecto. Gestión de proyectos: identificación, formulación y evaluación de proyectos. 1997.

NASSIR SAPAG, Chain, SAPAG CHAIN, Reynaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Criterios de evaluación de proyectos. 2000

QUINTERO URIBE, Víctor Manuel. Sistema de seguimiento y evaluación: los objetivos y la construcción de indicadores sociales.

SPAG Chain. El proceso preparación y evaluación de proyectos. Preparación y evaluación de proyectos. 2000

SARAVIA Jorge A. Guía para la planificación de proyectos por objetivos. 1998

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. Gerencia Nueva, una Puerta Hacia el Futuro. Paginas del CIEDU. Universidad Católica de Manizales, 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa con Énfasis en Gestión de Proyectos. Modulo Introductorio. 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. La Gerencia Estratégica. Lecturas de Apoyo. CIEDU. 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. El proceso de la Gerencia Estratégica. Páginas del CIEDU. 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. La Naturaleza de la Gerencia Estratégica. Páginas del CIEDU. 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. Proceso de Gerencia Estratégica. Paginas del CIDU. 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa con Énfasis en Proyectos. Facultad de Educación. (CIEDU). Anexos, Módulo 4, 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa con énfasis en Gestión de Proyectos. Modulo II, UDPROCO N° 3., 2002.

UNIVERSIDAD Católica de Manizales. Especialización en Gerencia Educativa con Énfasis en gestión de Proyectos. UDPROCO N° 4, 2002.

W. Alan Randolph t Barry Z. Posner. El reto de dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo. Gerencia de Proyectos: cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo. 1999.

ANEXO 1:

ENCUESTA SOBRE ACTITUDES FRENTE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

	PREGUNTA	S	CS	O	CN	N
1	La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente.					
2	La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente.					
3	Muestra en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo.					
4	La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la institución.					
5	Para el logro de los objetivos institucionales la institución cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.					
6	La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución para su actualización.					
7	Flexibilizan el cumplimiento de horarios a través del trabajo en equipo.					
8	Existe retroalimentación entre el directivo y docentes.					
9	El proceso de comunicación entre directivo y los docentes					
10	Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad.					
11	El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética.					
12	Te sientes comprometido con la institución.					
13	Confía en la moralidad de los integrantes de la institución.					
14	Estas identificado con la cultura de tu institución.					
15	Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo.					
16	Los docentes son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones.					
17	La cultura organizacional contribuye al logro de los objetivos institucionales.					

ANEXO 2:
APLICACIÓN DE ENCUESTA



ANEXO 3 VALORACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Sección	Variable	Descripción	
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN		
	Stocks de conocimiento	Capacidades individuales	Cualificación y conocimientos de educadores
			Competencia de educadores en realización de tareas
			Reconocimiento por docentes de aspectos relevantes del trabajo
			Seguridad en sus capacidades para el trabajo de docentes
			Sentido del rigor y responsabilidad de docentes en el trabajo
		Capacidades de grupo	Desarrollo en grupos de conocimientos comunes sobre su trabajo
			Capacidad de grupos para tomar decisiones sobre su trabajo
			Capacidad de grupos para resolver eficazmente conflictos
			Adecuada ordenación y coordinación del trabajo en grupo
			Logros y fracasos son compartidos dentro de los grupos
		Capacidades de la organización	Disposición de estrategias de posicionamiento futuro
			Disposición de estructuras organizativas eficientes
			Disposición de modelos de negocio y gestión adecuados
			Disposición de fuentes documentales comunes y actualizadas
			Existencia de una cultura organizativa definida
	Flujos de aprendizaje	Influencia de individuos/ grupos sobre organización	En los grupos se comparten los conocimientos individuales
			Aportación en los grupos de opiniones e impresiones individuales
Participación de docentes en decisiones organizativas			

			Aplicación de soluciones y recomendaciones de los docentes
			Avance hacia delante y búsqueda de la mejora de la organización
		Influencia organización sobre individuos/ grupos	Orientación del trabajo mediante prácticas y procedimientos
			Utilización de la formación y/o instrucción para el trabajo
			Utilización de adiestramiento interdisciplinario, rotación de puestos, asignaciones especiales, etc.
			Condicionamiento de las decisiones de grupo a sus integrantes
			Influencia en futuro de experiencias/aplicaciones pasadas
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	INICIATIVAS DE GESTIÓN TÉCNICO-ESTRUCTURALES		
	Vigilancia del entorno	Interés de organización por búsqueda de información del entorno	
		Importancia para organización del seguimiento de competidores	
		Importancia para organización de recoger información de usuarios	
		Importancia de la elaboración de posibles escenarios de futuro	
		Importancia para organización de contactos con instituciones externas y/o fuentes especializadas	
		Existencia en la organización de personas, equipos o servicios especializados en vigilancia del entorno.	
	Procesos de planificación estratégicos	Definición en la organización de una misión compartida	
		Desarrollo de procesos regulares de reflexión estratégica para definición de objetivos organizativos	
		Promoción en la organización de la coherencia estratégica	
		Comunicación de objetivos y planes a empleados de organización	
		Promoción en la organización de compromiso de empleados con aspectos estratégicos	
		Percepción global de la organización como un todo vivo y congruente	
	Sistemas de evaluación y seguimiento	Importancia para organización de sistemas de evaluación del desempeño	
		Importancia para organización de parámetros técnicos y evaluación de calidad	
		Importancia para organización de medición satisfacción de	

		clientes
		Importancia para organización de medición de aspectos no financieros de resultados
		Frecuencia de utilización de sistemas de medición y seguimiento en organización
	Sistemas y tecnologías de información	Importancia para organización de tecnologías Intranet
		Importancia para organización de otras tecnologías de colaboración
		Importancia para organización de herramientas tecnológicas de gestión
		Importancia para organización de sistemas de gestión documental
		Importancia para organización de herramientas tecnológicas de búsqueda
		Grado de informatización de puestos de trabajo de organización