



## **PROYECTO DE DESARROLLO**

**FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL GIMNASIO**

**CAMPESTRE LA CONSOLATA EN PROCESOS DE GESTIÓN**

**ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
CIEDU  
Manizales de 2011



**Universidad  
Católica  
de Manizales**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

CIEDU

**CENTRO INSTITUCIONAL DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA**

PROGRAMA:

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE DESARROLLO**

**FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL GIMNASIO**

**CAMPESTRE LA CONSOLATA EN PROCESOS DE GESTIÓN**

**ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

CIEDU

**PROGRAMA:**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**PROYECTO DE DESARROLLO**

**FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL GIMNASIO  
CAMPESTRE LA CONSOLATA EN PROCESOS DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.**

**ASPIRANTES AL TITULO**

<b>José Fernando Torres Salazar</b>	<a href="mailto:josefer_torres@hotmail.com">josefer_torres@hotmail.com</a>
<b>Jorge Alonso Aristizábal Osorio.</b>	<a href="mailto:Licjorge4@hotmail.com">Licjorge4@hotmail.com</a>
<b>William Mejía Aguirre</b>	<a href="mailto:Wil1232009@hotmail.com">Wil1232009@hotmail.com</a>
<b>Julieta Escobar</b>	<a href="mailto:Julietaes05@yahoo.es">Julietaes05@yahoo.es</a>

**Nota de aceptación:**

**Recomendaciones:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del asesor:**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

- A LA INSTITUCIÓN **GIMNASIO CAMPESTRE LA CONSOLATA** por facilitar los espacios, recursos humanos y técnicos para el desarrollo del presente proyecto.
  
- A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES por su permanente acompañamiento y asesoría por parte del personal docente y administrativo.

**TRABAJO DEDICADO A:**

**A NUESTRAS FAMILIAS POR EL APOYO  
INCONDICIONAL QUE NOS HAN BRINDADO**

# TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	13
GIMNASIO CAMPESTRE LA CONSOLATA.....	13
Reseña Histórica .....	16
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL .....</b>	<b>18</b>
Árbol de problema (Tabla 3):.....	20
Árbol de objetivos (Tabla 4):.....	21
Estrategias de intervención (Tabla 5):.....	22
Aplicación de la matriz de Vester (Tabla 6): .....	23
Análisis gráfico de la matriz de Vester (Tabla 7): .....	23
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>27</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>28</b>
EL SER HUMANO EN TORNO A SU PAPEL DE SER PERFECTIBLE Y EL EDUCADOR COMO MEDIADOR DE LOS PROCESOS SOCIOCULTURALES .....	28
LAS TEORÍAS Y LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA EDUCATIVA .....	34
NUESTRO CONTEXTO EDUCATIVO DESDE LA ÓPTICA DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.....	38
LA GERENCIA Y EL DESARROLLO COMO PARTES ACTIVAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO .....	42
LAS TRANSFORMACIONES CULTURALES COMO OBJETO DE LA CONCEPCIÓN DEL MUNDO Y DE LA VIDA.....	47
LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO PARÁMETRO DE LA CAPACIDAD INNOVADORA E INTUITIVA DE INDIVIDUOS QUE SUSTENTAN LA PERMANENCIA ORGANIZACIONAL .....	52
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	62
EL CONOCIMIENTO COMO CLAVE DEL TALENTO HUMANO .....	67
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
ANEXO (1).....	79
<b>R.A.E.....</b>	<b>79</b>

ANEXO (2).....	83
DISEÑO COMPLETO DE LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN.....	83
Formato básico para la presentación de proyectos.....	83
1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	83
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	83
3. JUSTIFICACIÓN.....	83
4. OBJETIVOS.....	85
5. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL PROYECTO.....	85
6. (CRONOGRAMA) ETAPAS Y ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PROYECTO.....	89
7. ETAPAS Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO.....	91
8. PRODUCTOS DEL PROYECTO.....	91
9. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO.....	91
10. IMPACTOS DEL PROYECTO.....	91
11. RELACIÓN DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS.....	92
12. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO.....	92
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	93
14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	94
15. RESPONSABLE DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.....	94
ANEXO (3).....	95
16. MARCO LÓGICO.....	95
ANEXO (4).....	98
17. EVALUACIÓN.....	98
ANEXO (5).....	99
Encuesta aplicada para la validación del problema.....	99
ANEXO (6).....	101
Tabulación de la encuesta.....	101
ANEXO (7).....	102
Resultado estadístico de la encuesta aplicada.....	102



## LISTAS

		Pag.
Tabla 1	R.A.E .....	9
Tabla 2	Mapa conceptual Gimnasio campestre la Consolata....	17
Tabla 3	Árbol problema.....	21
Tabla 4	Árbol de objetivos.....	22
Tabla 5	Estrategias de intervención.....	23
Tabla 6	Aplicación de la matriz de Vester.....	24
Tabla 7	Análisis gráfico de la matriz de Vester.....	24
Tabla 8	Gráfico “Finalidad, objetivo y meta” Ensayo.....	58
Tabla 9	Presupuesto.....	82
Tabla 10	Marco lógico.....	85

## INTRODUCCIÓN

Analizar los problemas de una Institución Educativa para intervenirlos a través de la formulación de un proyecto, es la manera más efectiva de aportar al fortalecimiento de la educación en nuestro país. En atención a la creciente crisis que afecta los diversos componentes sociales, políticos, económicos y ambientales del planeta, se hace necesario poner especial atención a la educación como base de la formación humana y como herramienta eficaz para aportar a la mejora de estas situaciones caóticas que tanto nos afectan. Dentro de los propósitos que se han tejido en el transcurso de este trabajo denodado en el Gimnasio Campestre La Consolata, se destaca el mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrece la Institución, a través de una correcta orientación de su personal docente en términos de la comprensión y aprehensión de las directrices institucionales en los aspectos pedagógico, misional y administrativo.

Como actores directos del proceso educativo y desde la perspectiva de la Gerencia Educativa, presentamos este proyecto como producto del análisis situacional del Gimnasio Campestre la Consolata con el fin de cualificar los procesos pedagógicos y administrativos que allí se dan. A partir de las reflexiones en torno a las problemáticas y de la utilización de herramientas metodológicas, encontramos situaciones que ameritan ser atendidas para corregir el rumbo institucional. El equipo de trabajo desde el diagnóstico logró establecer metas para la implementación de mecanismos de apoyo a la labor de formación docente, las cuales están explícitas en la presente propuesta.

En el transcurso de la Especialización el equipo demostró gran empeño en la búsqueda de información referente al funcionamiento de la institución, dejando claro la evidencia de una gran necesidad de apoyo a los procesos pedagógicos y de dimensión gerencial. Por tal razón, la propuesta inicial pretende atender la problemática principal que por su naturaleza es generadora de otras ya detectadas: Los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata en sus paradigmas educativos presentan dificultades para involucrar algunos procesos pedagógicos y de gestión administrativa en el desarrollo organizacional e impacto

social. Lo anterior se presenta pese al esfuerzo permanente de las directivas por la formación integral del docente, lo cual permite diseñar una propuesta de mejora de la formación continuada a partir del diagnóstico y el análisis realizado por el equipo de trabajo de la Especialización durante el transcurso de la misma y como cumplimiento a los parámetros de la calidad educativa que propone la misma.

Por lo anterior, nos vemos en la necesidad de fortalecer el quehacer educativo en los procesos administrativos y pedagógicos para hacer del Gimnasio Campestre la Consolata, un centro formativo coherente con su filosofía y asertivo con las metas institucionales, a través del desarrollo de actividades formativas que logren niveles de aprehensión y se puedan corregir las falencias detectadas en el análisis situacional relacionadas con la integración entre lo administrativo y pedagógico como ejes fundamentales del proceso de capacitación.

La mejora continua del personal de una empresa se mide en el proceso de formación que la misma determina para el alcance de las metas institucionales, así mismo, el presente proyecto pretende irrumpir en el espacio formativo de los docentes como un determinante del aprendizaje organizacional. La capacitación estará direccionada por un módulo como producto anexo del presente proyecto, el cual surge como iniciativa, a raíz del análisis realizado del contexto de formación permanente que reciben los docentes de la Institución. Se han revaluado las propuestas metodológicas y temáticas para garantizar un proceso eficiente; por tal razón los contenidos se orientan hacia el alcance de unas metas que son permeadas por las directrices del Proyecto Educativo Institucional.

Según lo anterior el equipo de trabajo se propone implementar para el año 2011 este renovado proceso de capacitación, con el fin de medir a través de un análisis exhaustivo los resultados inmediatos del proyecto como carta de navegación del año lectivo.

Con el proyecto **“FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL GIMNASIO CAMPESTRE LA CONSOLATA EN PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.”**, diseñado y formulado por un grupo de

estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos pretende a través del diseño de un módulo que enriquezca la práctica de los maestros de la Institución en procesos pedagógicos y de gestión administrativa que permitan fortalecer el liderazgo, el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional .

Su metodología (hipotético-deductiva) plantea una investigación que se puede analizar deductiva o inductivamente y posteriormente comprobar experimentalmente, es decir que se busca que la parte teórica no pierda su sentido, por ello la teoría se relaciona posteriormente con la realidad y se hace significativa por la participación de los directivos y maestros.

Como actores directos del proceso educativo y desde la perspectiva de la Gerencia Educativa, se plantea este proyecto como producto del análisis situacional del Gimnasio Campestre la Consolata con el fin de cualificar los procesos pedagógicos y administrativos que allí se dan.

A partir de las reflexiones en torno a la problemática **“El proceso de gerencia y desarrollo del Gimnasio Campestre la Consolata se condiciona a la dinámica institucional.”**... y de la utilización de diferentes herramientas metodológicas, encontramos situaciones que ameritan ser atendidas para corregir el rumbo institucional. El equipo de trabajo desde el diagnóstico logró establecer metas para la implementación de mecanismos de apoyo a la labor de formación docente, las cuales están explícitas en el presente propuesta.

Según lo anterior el equipo de trabajo se propone implementar para el año 2011 este renovado proceso de capacitación, con el fin de medir a través de un análisis exhaustivo los resultados inmediatos del proyecto como carta de navegación del año lectivo.

## IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



### **GIMNASIO CAMPESTRE LA CONSOLATA**

Bilingüe calendario A

[www.gimnasiolaconsolata.edu.co](http://www.gimnasiolaconsolata.edu.co)

Ubicado en el Kilometro 10 vía Magdalena.

### **Nuestra Misión**

El ***Gimnasio Campestre La Consolata***, fiel a su filosofía de EDUCAR PARA FORMAR UN SER HUMANO Y UN MUNDO JUSTO, PACIFICO Y FELIZ propenderá, día a día, desde sus principios y valores por el desarrollo integral de sus educandos, fortaleciendo su dimensión cognitiva, ecológica, afectiva y espiritual y educándolos con un alto sentido social y comunitario, haciendo de sus proyectos de vida un compromiso fundamental con la transformación de su ser, de sus familias y de nuestro país.

## **Nuestra Visión**

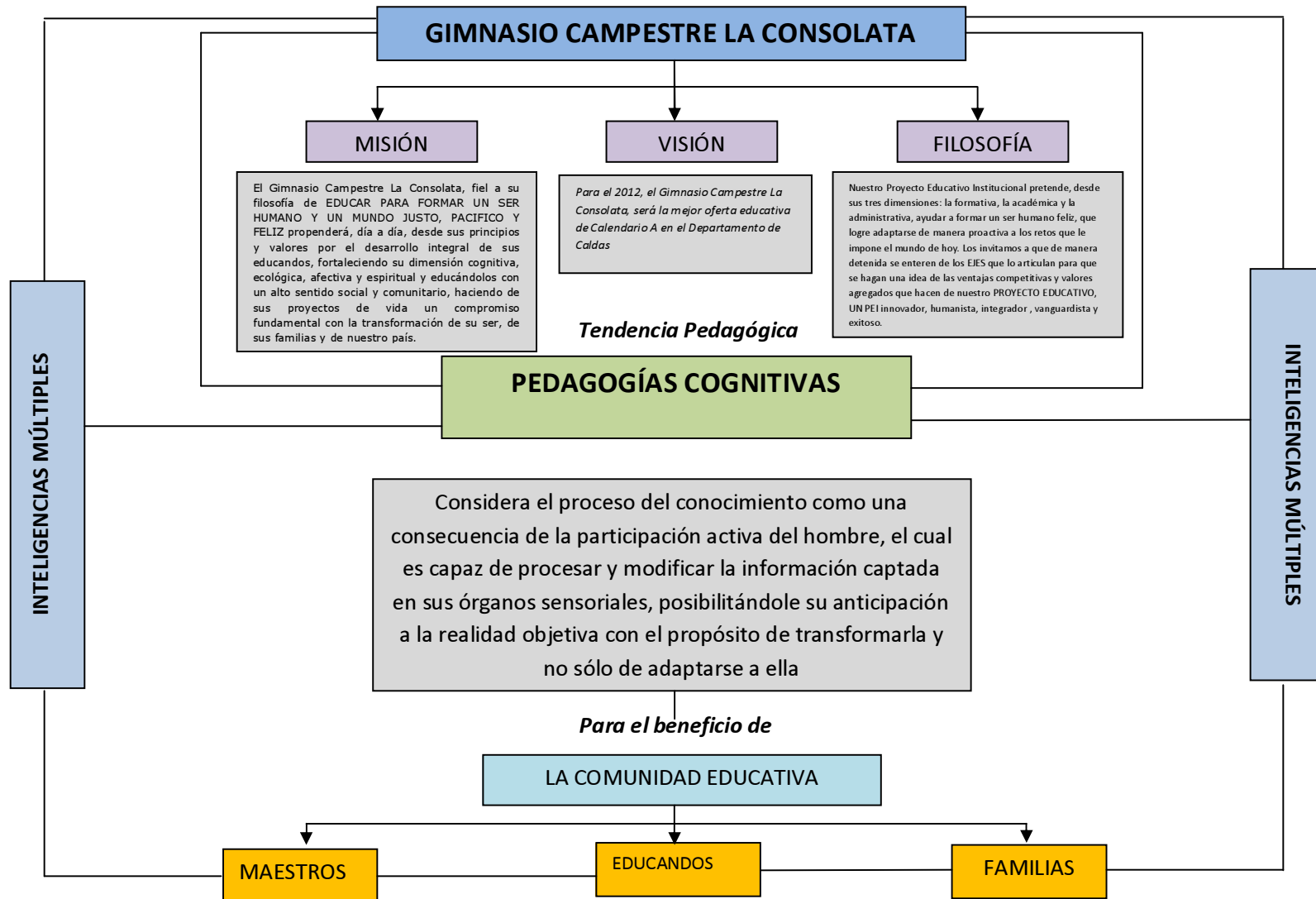
*Para el 2012, el **Gimnasio Campestre La Consolata**, será la mejor oferta educativa de Calendario A en el Departamento de Caldas gracias a:*

1. Formación de todos los Agentes Educativos del Colegio en principios, valores y actitudes desde el evangelio y el Carisma de los Misioneros de La Consolata.
2. Excelencia académica y científica desde las pedagogías cognitivas y potenciación de las inteligencias múltiples.
3. Ambientes y espacios pedagógicos bilingües desde el preescolar.
4. Incorporación de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación a su modelo pedagógico.
5. Exploración y formación del espíritu artístico, lúdico y cultural de todos nuestros estudiantes.
6. Incorporación del deporte lúdico y recreativo al proceso de formación integral.
7. Conformación de una comunidad académica docente investigativa y de calidad humana y científica.
8. Acreditación y certificación de todos nuestros procesos administrativos y académicos.
9. Alianzas internacionales con colegios y universidades que permitan la integración de nuestra comunidad al contexto local y mundial.
10. Responsabilidad social con la juventud, la familia y las comunidades más necesitadas.

## **Nuestro P.E.I.**

Nuestro Proyecto Educativo Institucional pretende, desde sus tres dimensiones: la formativa, la académica y la administrativa, ayudar a formar un ser humano feliz, que logre adaptarse de manera proactiva a los retos que le impone el mundo de hoy. Los invitamos a que de manera detenida se enteren de los EJES que lo articulan para que se hagan una idea de las ventajas competitivas y valores agregados que hacen de nuestro PROYECTO EDUCATIVO, UN PEI innovador, humanista, integrador , vanguardista y exitoso.

## MAPA CONCEPTUAL (Tabla 2)



## **Reseña Histórica.**

### **LA INTELIGENCIA, LA COGNICIÓN Y LA FORMACIÓN DE CIUDADANOS COMPETENTES**

La historia del Gimnasio Campestre La Consolata está, necesariamente vinculada a la historia de Los Misioneros de La Consolata quienes son una comunidad de sacerdotes, hermanas, hermanos y laicos fundada por el Beato José Allamano en Turín, Italia en el año 1901, para completar en la actualidad 107 años de historia.

Fruto de un estudio de factibilidad orientado por la comunidad religiosa, decidieron fundar el Gimnasio Campestre La Consolata utilizando la sede del antiguo seminario. Para tal efecto, Los Misioneros conformaron una comisión de sacerdotes liderada por el Laico, ex alumno de los Misioneros de La Consolata, José Marino Gallego Ramírez, magister en educación, quien a la postre sería su Rector fundador.

De esta forma dicho proyecto comenzó en el mes de mayo del año 2007, el cual fue presentado a la Asamblea Regional de los Misioneros en el mes de junio donde se aprobó su fundación. El 25 de septiembre del mismo año, se presentó el proyecto educativo a la Secretaría de Educación de Manizales y el 2 de octubre de 2007, con la resolución 1068, la Secretaría de Educación Municipal de Manizales le dio la aprobación oficial al colegio para los niveles de preescolar, básica primaria y primer grado de básica secundaria (sexto grado). Paralelamente a la aprobación del proyecto, se llevó a cabo la adecuación de la planta física para los espacios pedagógicos, con toda la infraestructura tecnológica y didáctica necesaria con el fin de prestar una educación de alta calidad y dar inicio a sus labores académicas el 28 de enero de 2008 con 28 estudiantes matriculados para los grados pre jardín, jardín, transición, 1º a 6º. A la fecha el Gimnasio Campestre la Consolata cuenta con más de 300 estudiantes y la licencia de funcionamiento para grado octavo de la básica secundaria, además espera su primera promoción para el 2012.



Teniendo en cuenta su influencia religiosa, es su interés desarrollar en los procesos pedagógicos la “Formación de todos los agentes educativos en valores y actitudes desde el evangelio y el carisma de los misioneros de la Consolata”<sup>1</sup>, buscando en los miembros de la comunidad, la posibilidad de fortalecer su proyecto de vida, en torno a las dimensiones del ser humano, destacando la Cognitiva, ecológica(Humanan y natural), afectiva y espiritual, y de igual forma incorporando principios y valores que iluminen continuamente las prácticas académicas, formativas y administrativas de la institución educativa.

## DESCRIPCIÓN GENERAL

Desde el primer año de fundación del Gimnasio Campestre la Consolata (2008) se han realizado diferentes actividades de inducción y capacitación docente, las cuales están institucionalizadas con una intensidad horaria semanal de dos horas. En estos espacios de formación se integran los aspectos espirituales, axiológicos, pedagógicos y administrativos. A pesar de esta fortaleza se presentan dificultades para la apropiación de las directrices institucionales, evidenciándose en la falta de asertividad en el manejo de situaciones específicas (académicas y formativas) por parte de los docentes, en el uso inadecuado de las herramientas, en la falta de producción intelectual e investigativa y en la ausencia de la dimensión gerencial del impacto social de la institución.

Este proyecto está diseñado para enriquecer el proceso de formación del personal docente del Gimnasio Campestre la Consolata en torno a lo administrativo y pedagógico, para ajustar los aspectos laborales, conceptuales, metodológicos y de la praxis educativa que están planteados dentro del Proyecto Educativo Institucional. La decisión de ajustar los procesos educativos y administrativos que se desarrollan, obedece a los análisis realizados a la luz de cada uno de los módulos de la especialización en Gerencia Educativa. Cada uno de los procesos evaluados y revisados permitió encontrar un esquema de proyecto que se aproximara a dos aspectos:

- 1) La solución de las problemáticas encontradas.
- 2) El alcance de las metas institucionales.

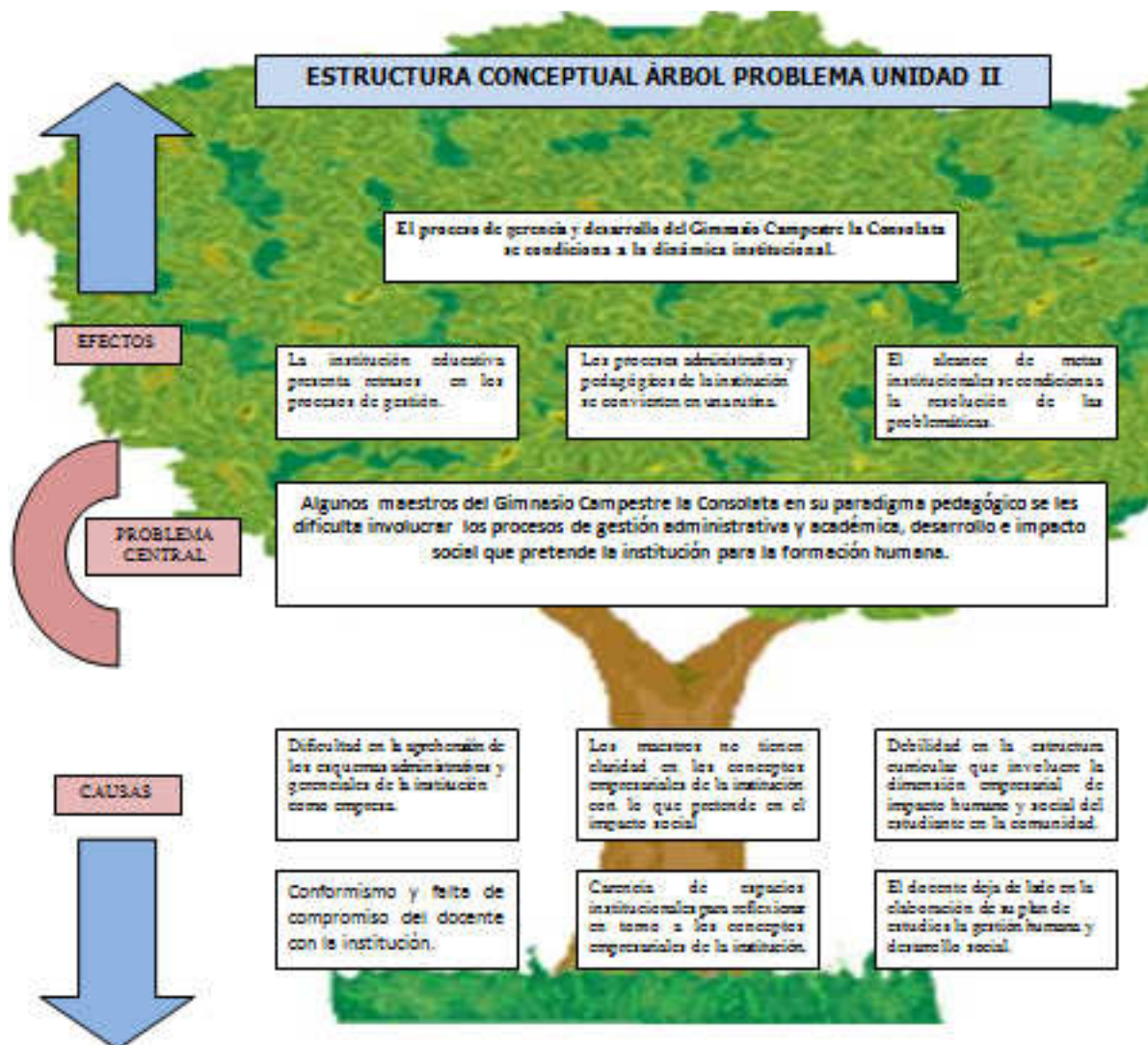
La inquietud principal para las directivas se ha centrado en la canalización de todos los esfuerzos en pro de la consecución de las metas establecidas, a través de la optimización de los espacios de capacitación, los cuales requieren de un replanteamiento según el estudio realizado por el equipo de trabajo desde el inicio del análisis institucional.

En la aplicación de encuestas se pudo medir la percepción que el docente tiene de la institución en entornos académicos, manejo de estrategias pedagógicas, expectativas profesionales y laborales, origen y filosofía institucional, primero como entidad educativa y segundo como empresa; dando razón de la primera en aspectos pedagógicos y muy poco conocimiento en la dimensión de la segunda. Con la aplicación de la matriz de Vester se confrontaron las problemáticas para hacer claridad sobre la prevalencia de una sobre otras y la incidencia que tienen las demás en el problema principal.

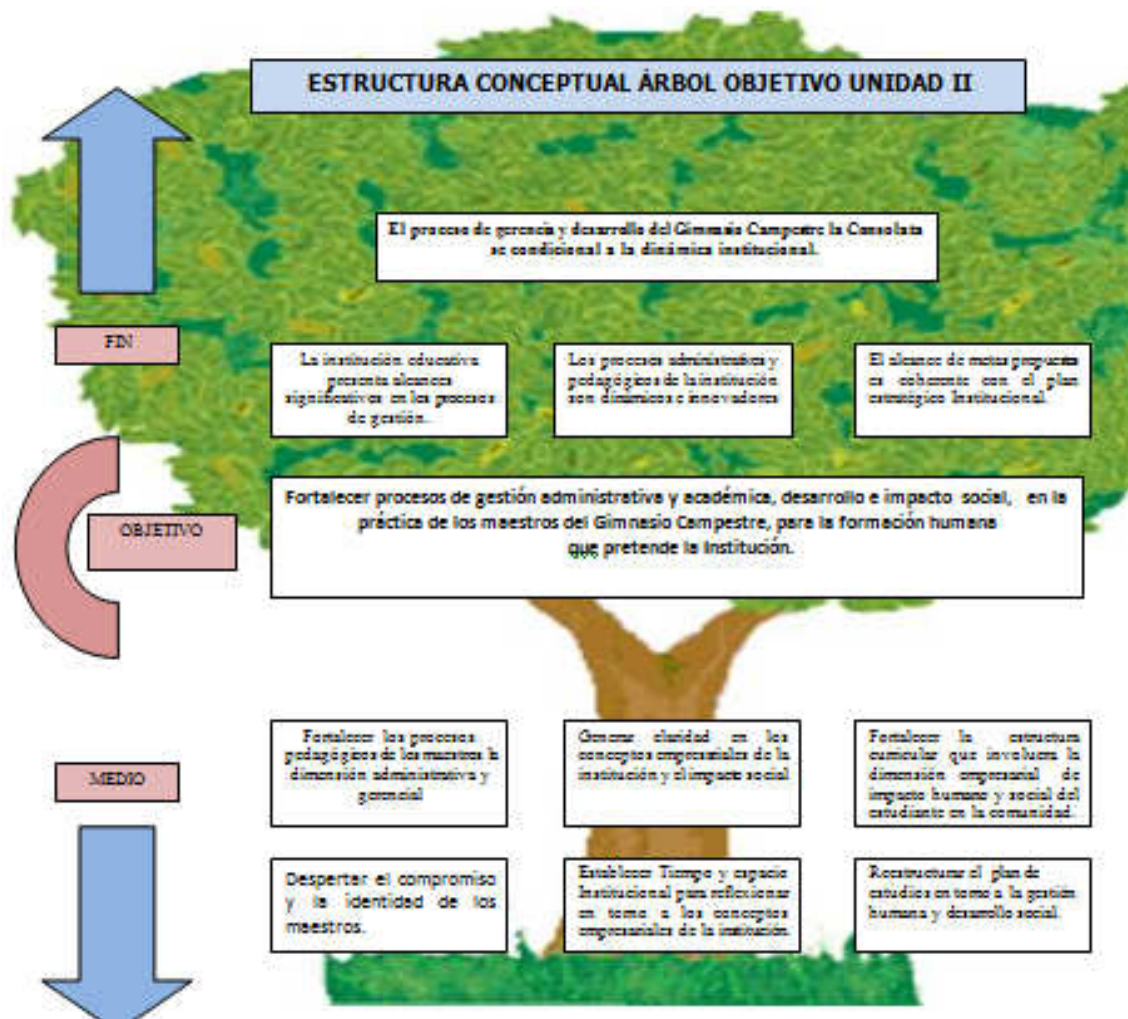
Dentro del proceso de construcción y estudio de la unidad el equipo ha logrado esclarecer las problemáticas y dificultades que se presentan en el Gimnasio Campestre La Consolata y que generan inconvenientes para el correcto alcance de los objetivos. Se ha discutido sobre la importancia de la coherencia que se debe generar en el quehacer administrativo; si existen unos parámetros y un horizonte bien planificado, ¿dónde radica la dificultad del desarrollo de los procesos? El estudio de la unidad “Gerencia y Desarrollo” permite dimensionar la importancia de tener en cuenta cada uno de los aspectos administrativos y su dificultad en relacionarlos con la pedagogía.

A continuación se refiere el Árbol de problema:

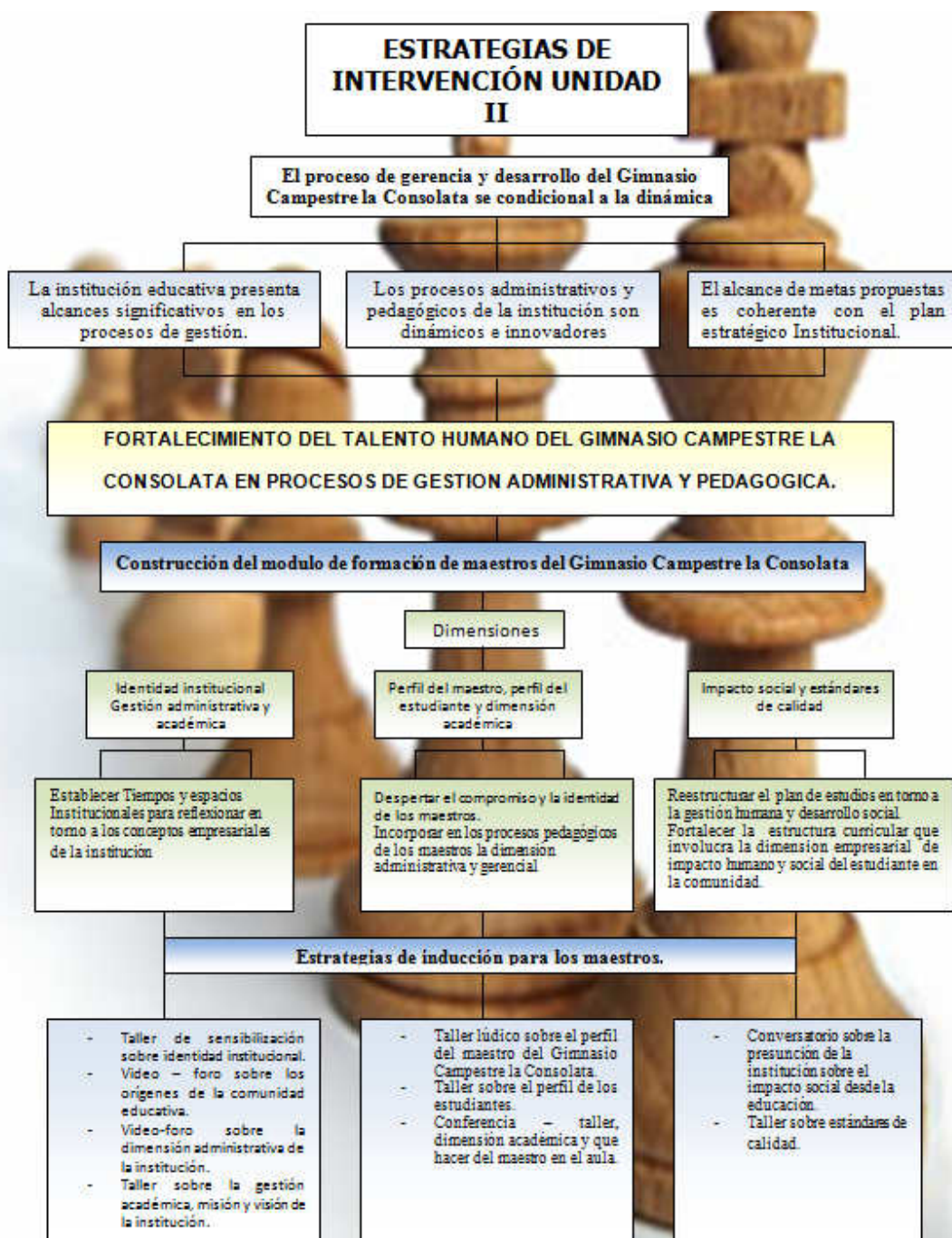
### Árbol de problema (Tabla 3):



Árbol de objetivos (Tabla 4):



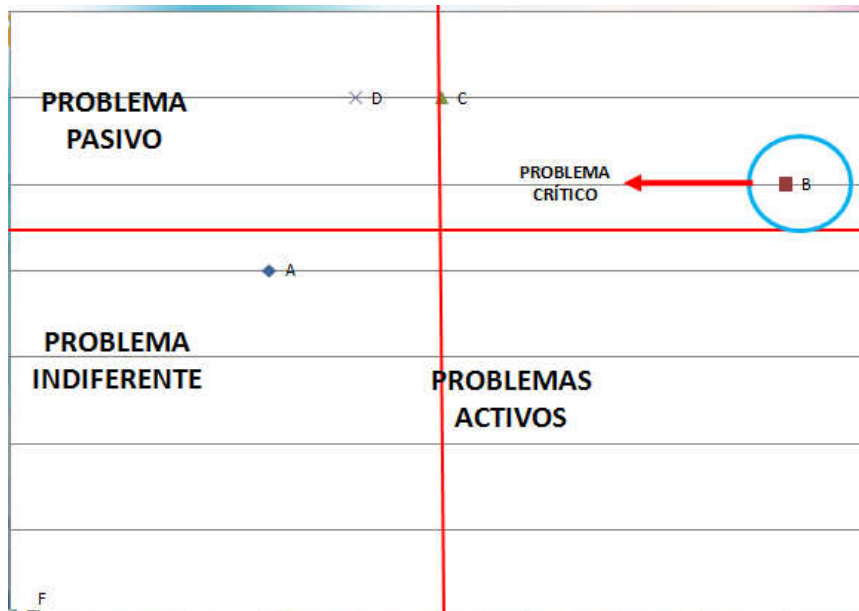
## Estrategias de intervención (Tabla 5):



### Aplicación de la matriz de Vester (Tabla 6):

		MATRIZ DE VESTER																				
DESCRIPCION		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	TOTAL INFLUENCIA	
A	Los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata poco dimensionan la concepción epistemológica del horizonte gerencial y el alcance administrativo.		1	1	1																	3
B	Algunos maestros del Gimnasio Campestre la Consolata en su paradigma pedagógico se les dificulta involucrar los procesos de gestión administrativa y académica, desarrollo e impacto social que pretende la institución para la formación humana.	3		3	3																	9
C	Los docentes del Gimnasio campestre la Consolata desconocen los modelos de gestión de vanguardia que se aplican en la institución en términos de la calidad total.	1	2		2																	5
D	Los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata presentan dificultades en la transversalización de los principios de democracia, participación y autonomía del estudiante que conllevan a la modernización educativa.	2	1	1																		4
TOTAL DEPENDENCIA		6	4	5	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3																						
Este es el valor de X para partir el cuadro cartesiano en cuatro cuadrantes																						
ALTA INFLUENCIA		3																				
MEDIA INFLUENCIA		2																				
BAJA INFLUENCIA		1																				
NULA		0																				

### Análisis gráfico de la matriz de Vester (Tabla 7):



La idea problema surge entonces del análisis de diferentes variables que afectan el logro de los objetivos institucionales, manifiesta en las dificultades de los docentes para re-significar sus prácticas educativas e integrar en su concepción elementos de la teoría gerencial y administrativa para la comprensión de la institución educativa como empresa. También se hace necesario el alcance de la dimensión del impacto social, que pretende el Gimnasio Campestre la Consolata a partir del fortalecimiento de su talento humano.

La iniciativa de capacitación docente surge del afán de optimizar espacios y recursos que posee la Institución para expresar la verdadera naturaleza de la práctica educativa en el marco de la eficiencia y la eficacia de los procesos, lo cual debe generar un impacto significativo en el ámbito local, regional y nacional. Se pretende que en un periodo de seis meses los docentes tengan un proceso de formación con el acompañamiento de los gestores del proyecto.



## JUSTIFICACIÓN

Los fundamentos para el planteamiento del proyecto se encuentran en los primeros acercamientos realizados a través del diagnóstico inicial, en donde las problemáticas se hicieron manifiestas en el personal docente y no en el administrativo o el docente. Es pertinente aclarar que las problemáticas detectadas en el desarrollo de las temáticas propuestas por cada una de las unidades de los módulos, en ningún momento mostraron la ineficacia de los procesos de capacitación que la Institución lleva a cabo permanentemente. Es precisamente para fortalecer, apoyar, complementar y enriquecer el proceso de formación de formadores al que le apuesta el Gimnasio Campestre la Consolata; se plantea el presente proyecto, precisamente por llevar impreso el ideal de Institución que se encuentra concebida desde el mismo Proyecto Educativo Institucional. Tenemos plena confianza en que puede llegar a contribuir a la solución del problema central detectado en la instancia de los docentes, a corto plazo en una significativa apreciación del valor Institucional, en el mediano plazo en alcance de sus metas y en el largo plazo en la conducción hacia el horizonte trazado desde sus directrices.

El diagnóstico realizado en el Gimnasio Campestre la Consolata mostró como resultado algunas problemáticas, detectadas a la luz de la propuesta curricular que compone el programa de Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Desde la perspectiva de la Ley General de Educación, es de vital importancia discernir la cualificación de la educación para la construcción del ideal de país que corresponde diseñar al interior de las instituciones educativas desde sus aspectos operativos hasta los pedagógicos.

La filosofía institucional contemplada en el Proyecto Educativo Institucional, posee tres dimensiones: formativa, académica y administrativa. Pretende ayudar a formar un ser humano integral, proactivo y feliz, que logre adaptarse a los retos que le impone el mundo de hoy. Este PEI se caracteriza por ser innovador, humanista, integrador, vanguardista y exitoso; se ajusta a las

necesidades actuales de la sociedad y le apuesta a la conformación de una cultura de la transformación de los paradigmas vigentes de formación.

Por tales razones, se lanza esta propuesta de capacitación que logra abarcar y abordar las problemáticas detectadas, para corregir y fortalecer los procesos que se han visto afectados y las dificultades presentes en el transcurso de los tres años de vida activa de la Institución. Esta iniciativa apunta hacia la consolidación de las metas y el horizonte institucional, ya que en la práctica estas falencias truncan en cierta medida los criterios misionales y la función social, académica y administrativa de la organización contempladas en el Proyecto Educativo Institucional.

Los procesos de formación permanente de los docentes del Gimnasio Campestre la Consolata en entornos administrativos y pedagógicos, requieren de una adecuada adaptación a los requerimientos institucionales y de la orientación que pretende darle esta iniciativa formativa, para el desarrollo del talento humano. La dimensión gerencial en el campo educativo, revoluciona el concepto de la escuela como organización que funciona armónicamente cuando los procesos al interior se orientan hacia el crecimiento empresarial y al desarrollo del potencial humano. La viabilidad del proyecto tiene como garante aspectos intrínsecos de la Institución en aspectos de infraestructura, recursos y la necesidad sentida de una propuesta de formación que apunta a la cualificación de la educación.

## **OBJETIVO GENERAL**

- ✚ Fortalecer en la práctica de los maestros del Gimnasio Campestre La Consolata, procesos de integración entre lo administrativo y lo pedagógico para potencializar el talento humano y el logro de las metas institucionales.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Diseñar un módulo que contenga las dimensiones administrativas, académicas y formativas de la institución.
- ✚ Elaborar el plan de ejecución del proceso de inducción de maestros y la aplicación del módulo.
- ✚ Fortalecer la estructura curricular con la aplicación de un módulo que involucre la dimensión humana, social y empresarial.
- ✚ Despertar el compromiso y la identidad institucional de los maestros.
- ✚ Incorporar en los procesos pedagógicos de los maestros la dimensión administrativa y gerencial.
- ✚ Generar claridad en los conceptos empresariales de la institución y el impacto social.

## MARCO DE REFERENCIA

### EL SER HUMANO EN TORNO A SU PAPEL DE SER PERFECTIBLE Y EL EDUCADOR COMO MEDIADOR DE LOS PROCESOS SOCIOCULTURALES

Estamos siendo partícipes del proceso que apunta hacia un nuevo modelo de la formación de docentes, que pretende aportar al debate del sentido de la educación, esclarecer sus propósitos, dar respuesta a su problemática y aportar al fortalecimiento y renovación de la pedagogía. La educación es un fenómeno tan antiguo como la humanidad misma y estará siempre matizado de una complejidad característica: es la de dar respuesta a las necesidades y problemáticas de la vida y del entorno, a poder alcanzar una interpretación válida del papel político del individuo y a la de ser mediadora en la interacción con su cultura. La educación como práctica social – o “cosa” social como planteaba Durkheim - se fundamenta en la construcción del ser y la transformación de la sociedad; su carácter social se plantea en las dimensiones de conformación de identidad (valores, tradiciones, imaginarios, normas) y en el desempeño de las funciones (sociales, políticas, económicas y ambientales) como lo asevera Baudelot (Baudelot, Christian. (2008. *Los efectos de la educación*. Buenos Aires: Atlántida.). Es a partir de los supuestos de la realidad problémica que se enfrenta el reto educativo en las diversas áreas del conocimiento. Prepara al individuo para actuar y desenvolverse en su medio.

La sociedad como agente educativo permite el proceso de educación permanente a lo largo de la vida, en todos los espacios y en todas sus dimensiones. Por tal razón, la educación es una práctica social, producto de la interacción misma entre seres humanos, en la que se permite la permanente orientación del querer saber, el querer hacer y el querer ser; en la búsqueda de la espiritualidad, la identidad consigo mismo, con sus semejantes y con el entorno. La educación sólo es posible a través del actuar entre personas, promueve su desarrollo y evolución para mediar en los procesos de interacción.

Al comenzar el proceso de profesionalización, surge la primera inquietud motivada por el deseo de aprender: ¿Cuál es el punto de partida para la formulación de un proyecto que pretenda el mejoramiento de los procesos gerenciales educativos? Para comenzar con mucha cautela, lo primero es reflexionar sobre el quehacer educativo y escudriñar en los avances previos de la investigación pedagógica, que nos sirven de referente teórico; posteriormente hay que enfocarse en el verdadero sentir y motivación para aportar a la transformación de los procesos educativos y la subsiguiente aseveración de nuevos enfoques pedagógicos, o dicho de otra manera al aporte significativo a la investigación pedagógica. Es la racionalidad el aspecto más relevante como ingrediente en la praxis educativa; podemos asumir el ejercicio docente como un laboratorio donde se investiga exhaustivamente, para lograr los frutos de un actuar pedagógico erigido como ciencia. Es nuestra tarea dedicarnos con rigor al descarte de los procesos repetitivos y memorísticos de la educación, que se han dedicado simplemente a medir la inteligencia en la acumulación de información, desperdiciándose así todo el potencial creativo que posee cada ser humano. En palabras de Adalberto Agudelo Duque refiriéndose a la etapa de la escolaridad dice: *“Por otra parte los educandos aprenden que la escuela o el colegio falsean su vida, pues van allí a memorizar una larga lista de datos sin conexión con su futuro, útiles, en el mejor y más permisible de los casos, para pasar la materia. Y es aquí donde se encuentra el nudo de la crisis: los muchachos olvidan con más facilidad de lo que aprenden utilizando un artificio defensivo contra una metodología que ataca su integridad sicosomática.”* (Agudelo Duque, Adalberto. (1997). *Lúdica y Pedagogía*. Manizales: Fondo Resurgir – FES.). En los tiempos, momentos y escenarios actuales la educación debe mutar hacia esquemas liberadores, puesto que el individuo se siente acorralado por la violencia, los cambios intempestivos, la incertidumbre y la inestabilidad.

En la vida práctica y cotidiana hay un bagaje inconmensurable de experiencias que modelan al ser; éste, al entrar a una institución se ve obligado a escindir esos dos mundos diferenciados y antagónicos. Al parecer el conocimiento académico sólo nos ha servido en la vida práctica como instrumento para sobrevivir, pero no nos ha permitido llegar a ese punto de retribución en donde

la ciencia y lo social se fusionan para el alcance de un desarrollo adecuado en los aspectos político, social y económico. Dimensionar las problemáticas actuales locales, nacionales y globales es un comienzo, es abrir la puerta de ese laboratorio ansiado, que espera por la experimentación con alternativas de solución incidentes en el desarrollo de la sociedad. Está demostrado que el potencial humano puede servir tanto para la construcción como para la destrucción, entonces la pregunta que surge es: ¿Es justificable el avance científico en aras de la alienación, la marginación y la destrucción de comunidades enteras? Muy al contrario la ciencia está en la obligación de propender por la superación de las dificultades y ayudar a la consolidación del ser humano como gregario.

El compromiso es entonces con la pedagogía, la debemos reflexionar, pensarla como el elemento que nos va a permitir elevar el nivel de pensamiento en los educandos para que sean exitosos y competentes en el mundo contemporáneo; el apego a las prácticas pedagógicas tradicionales nos han llevado a *“enseñar conocimientos y normas, a transmitir conocimiento, a repetir y hacer repetir, corregir y hacer corregir; el alumno es una tabla rasa en la que se van imprimiendo saberes desde el exterior y la escuela cumple la función de dirigir la transmisión de conocimientos de manera sistemática y acumulativa. Lo que se requiere es un enfoque pedagógico problémico crítico, un docente que enseñe a pensar para poder actuar y a desarrollar el pensamiento sistémico; es urgente una educación que fundamente la existencia para favorecer procesos de humanización y asimilación de conceptos científicos.”* (Zubiría Samper, Julián de. (1995). *Métodos Pedagógicos*. Bogotá: MacGraw Hill). Por consiguiente, la educación debe girar en torno a la interacción del individuo con el mundo que lo adopta, para que pueda ser sujeto activo y que en su proceso reconozca la historia, interprete la realidad presente y pueda desarrollar su proyecto de futuro.

La educación no se recibe: se cambia el esquema y el paradigma de vaciar conocimiento sin ningún fundamento en la mente humana. Gustavo Tellez Iregui al referirse a los conceptos básicos y la construcción socioeducativa explica: *“Apoyándose en el símil de la mente humana como una caja de*

*herramientas, utilizado por Bruner (1990), sugerimos que el desarrollo de la mente, de las facultades intelectuales, de la inteligencia, si se quiere, supone el uso, apropiación y evolución de las herramientas cognitivas. Estas herramientas provienen, en lo fundamental, del orden sociocultural y tienen que ver con el lenguaje, las teorías, los modelos científicos, las disciplinas, los mitos y sistemas ideológicos; es decir, con todos los sistemas y códigos simbólicos. Estos últimos se adquieren a través de las relaciones con el mundo y por la inserción en las relaciones sociales; se incorporan a través de disímiles procesos de socialización y educación.” (Tellez Iregui, Gustavo. (2002). Pierre Bourdieu, conceptos básicos y construcción socioeducativa. Claves para su lectura. Bogotá: Universidad Pedagógica de Colombia).*

La educación se enfrenta a las nuevas tendencias culturales, por demás híbridas, carentes de bases conceptuales sólidas y llenas de superficialidad, de las cuales los individuos de las diferentes clases sociales reciben toda la influencia, la cual choca permanentemente con los esquemas y patrones de sus generaciones antecesoras y con las propuestas curriculares académicas. En este sentido, Alfonso Avellaneda define los códigos de la postmodernidad y la vigencia de la modernidad así: *“Los discursos sobre el Fin de la Historia buscan demostrar que la modernidad ha llegado a su punto de desarrollo, donde la participación del hombre y la mujer como seres sociales y como constructores de su propia historia, poco tienen que hacer, frente a las fuerzas del mercado que tomaron la dirección de la sociedad y definieron a través de la leyes que las fundamentan toda evolución hacia el futuro.” (Avellaneda, Alfonso. (2002). Gestión ambiental y planificación del desarrollo. Bogotá: Ecoediciones). Es en este punto crucial donde entra la educación como diferenciadora de las tendencias para encausar su sentido crítico y reflexivo de responsabilidad social.*

La forma adecuada de estimular al ser es la educación; pero una educación basada en el reconocimiento y criticidad del contexto y su problemática, orientada al fortalecimiento de la autonomía y la convivencia, que le permita ubicarse y realizarse dentro de su comunidad sin descuidar su integración a la aldea global. Las cosas que definen la identidad del ser son su entorno, su

herencia genética y su legado cultural; éstos tres aspectos tienen una estrecha relación y son los que interactúan en el transcurso de su vida con los procesos de formación, es en esta ecuación en donde se puede hablar de integralidad.

En este punto ya se puede hablar de socialización, primero porque existe una premisa de integración de sus miembros y en segundo lugar porque a través del proceso formativo está aprendiendo a adaptarse a su comunidad; más aún, en su inquietud integradora prevé la necesidad de aportarle y apoyarla para generar el cambio significativo que espera de su sociedad; siendo así el objeto fundamental de la educación el desarrollo de la personalidad del alumno. Los procesos de aprendizaje, enseñanza, investigación, transferencia y socialización, desarrollados de una manera armónica, equilibrada, coherente y contextualizada permiten realizar una formación adecuada de seres humanos. Al respecto, Rafael Flórez Ochoa declara que *“la educabilidad permite la formación y crecimiento del ser humano. Por lo tanto el maestro debe propiciar la autoeducación del alumno, colocando en la base del proceso educativo la actividad personal del alumno, el educador debe limitarse a orientar, mediar y co-participar de esa actividad. Con respecto a la enseñabilidad el estudiante contemporáneo requiere desarrollar estrategias de producción de conocimiento, lo importante no son los datos que reciba si no las transformaciones que él ejerce sobre estos.”* (Flórez Ochoa, Rafael. (1998). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: MacGraw Hill).

Para tener en cuenta la incidencia que pensadores como Edgar Morín ha tenido sobre la redefinición de la educación y todo su sistema, citamos un enlace que hace referencia a:

***“Pensamiento Complejo y Reforma Educativa: Una Reflexión Sobre los Saberes Globales y Fundamentales de la Docencia”.***

*Frente a la urgencia de una reflexión profunda sobre los sistemas educativos, la UNESCO solicitó en 1999 el profesor y filósofo Edgar Morín – como titular de la única Cátedra itinerante sobre enseñanza del pensamiento complejo – una reflexión acerca de los retos de la enseñanza moderna y una síntesis de las principales carencias de la educación tradicional.*



En el libro *Los Siete Saberes*, que resultó de esta cooperación excepcional y fue debatido en numerosos congresos internacionales, no se trata para Edgar Morín de disertar sobre los contenidos o programas de las distintas disciplinas y currículos existentes, ni tampoco de efectuar un curso magistral y normativo sobre la organización concreta de la enseñanza; sino – de manera más humilde y al mismo tiempo más profunda – de repensar los principios esenciales que permiten una educación adaptada a los grandes retos de nuestra época: Hoy en día, si las sociedades parecen incapaces de tratar los problemas planetarios fundamentales (Medio ambiente, Geopolítica, Derechos humanos, etc.), es porque un déficit de la inteligibilidad aparece claramente en un mundo donde las interdependencias de toda clase aumentan, induciendo un proceso de obsolescencia rápida de nuestros cuadros de pensamiento y conocimientos técnicos, de nuestras instituciones y nuestros métodos de gestión.

¿Podemos entender los problemas globales del planeta, mientras permanezcamos en un conocimiento dividido por disciplinas? Aplicada a las cuestiones de la pedagogía y del aprendizaje, la transdisciplinariedad aparece así como una mirada alternativa para superar las simplificaciones de un pensamiento demasiado caracterizado aún por el determinismo y el positivismo. Pero si el edificio teórico se revela denso y estimulante, una verdadera operacionalización en las ciencias de la educación sigue por establecer con todos los maestros, estudiantes e investigadores que se reconocen en la obra del profesor Edgar Morín.” (Marques Graells, Pere (2002). *Calidad e innovación educativa*.

<http://peremarques.pangea.org/calida2.htm/innovar>).

Finalmente, en respuesta a la invitación de la UNESCO, el filósofo cierra con una reflexión en la que sus palabras lo descubren como conocedor de la problemática de ésta parte del mundo: *“La vitalidad de la vida intelectual en América Latina y la experiencia de las insuficiencias o de los fracasos de las teorías unilaterales o mutiladoras hacen que este continente haya heredado y enriquecido, con su propia genialidad, las aportaciones del pensamiento*

*europeo y creo que es capaz, a diferencia de la Europa calcificada, de encabezar un nuevo Renacimiento que significa la esperanza de lo posible.”* (Ibíd.).

Es indispensable replantear las reformas necesarias pero con formadores de pensamiento distinto y renovado, que puedan ser versátiles ante el reto de la transdisciplinariedad y no teman el ajuste y acercamiento de los conocimientos y saberes separados para ligarlos, con el fin de que puedan ayudar a la construcción de una nueva civilización, para que le faciliten a ésta la salida del estancamiento y para que le ayude a adquirir pertinencia de la realidad.

Los educadores no sólo deben ser protagonistas de la reforma de los sistemas educativos, además deben propiciar el diálogo y crear una nueva forma de conciencia en las generaciones actuales. Este parece ser el único camino que vislumbra una esperanza para la humanidad en medio del caos y la incertidumbre que impera.

## **LAS TEORÍAS Y LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO EN EL CONTEXTO DE LA GERENCIA EDUCATIVA**

La administración es una de las grandes manifestaciones del siglo XX, que surge como producto de la reflexión de pensadores de diferentes áreas (filósofos, economistas, matemáticos, empresarios, etc.) cuyo fin era dar un orden a cada una de las actividades que se realizan en una organización; tan antigua como la humanidad misma es el esquema de planear y organizarse para el cumplimiento de un objetivo común. Tenemos el caso de los primeros clanes nómadas que se distribuían las diferentes labores para poder subsistir; luego aparecen los egipcios que al mando de grandes líderes pudieron construir monumentos que han perdurado por miles de años.

Posteriormente las civilizaciones griega y romana dejan su huella como representantes de organizaciones sociales y políticas bien diseñadas. Pero es

a partir de la revolución industrial que aparece la administración como la ciencia que pretende la estructuración de las organizaciones, que plantea la relevancia de la planeación para la correcta ejecución de las actividades y que estipula el manejo de tiempos y la especialización de las tareas para la eficiente y eficaz operación de una organización. A estos primeros bocetos de la administración se fueron sumando ciencias que fortalecieron a la administración en los campos humano, científico y tecnológico, hasta llegar a nuestros días, donde estamos rodeados de organizaciones que nos proveen bienes y servicios. La administración ha pasado por diferentes etapas de desarrollo, las cuales han ido estructurándola y fortaleciéndola con el objetivo de consolidar la fuerza de producción, el desarrollo económico y el alcance de niveles de calidad de vida altos.

Es así como la administración se ha servido de los aportes de la iglesia católica, las organizaciones militares, la influencia de la revolución industrial, las economías liberales y el surgimiento mismo de las grandes empresas alrededor de 1880, dando origen a las organizaciones de tipo funcional con departamentos de producción, diseño de productos, ventas y finanzas. (Chiavenato, Adalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill).

La administración no solamente ha surgido como necesidad de orientar y organizar, también ha sido producto de la presión de los diferentes cambios y dificultades que cada época trae consigo. En el caso de los aspectos inherentes al desarrollo empresarial, estatal, social, político, económico y ambiental, la administración ha sabido innovar para hacer frente a las diferentes necesidades y exigencias del medio. Es como podemos decir que el verdadero administrador, no es aquel que se ocupa solamente de sacar adelante una empresa, también requiere de una visión amplia y perspicaz de su entorno para poder ser competitivo, asertivo e innovador. Casi podría decirse que la palabra más cercana a la definición de ésta profesión es la creatividad. Así mismo el nuevo mercado del conocimiento, ya entrando en materia de la Gerencia Educativa, requiere de una oferta de servicios adecuados a las necesidades del medio actual, donde se trasciende la esfera

de las profesiones para brindar procesos de formación coherentes y ajustados a las nuevas tendencias de incertidumbre y cambio constantes.

También es cierto que las nuevas generaciones están manifestando en sus comportamientos y hábitos su inconformidad con los antiguos esquemas de la educación. Los que estamos inmersos en los procesos educativos somos testigos de esta nueva forma de comportamiento y exigencia de la juventud, sabemos a ciencia cierta que los requerimientos de la juventud aún esperan por esa transformación de los esquemas educativos.

Para retomar los principios y características de las escuelas tradicionales de administración y hacer una aproximación al desarrollo de un modelo administrativo ideal para el Gimnasio Campestre La Consolata debemos partir desde Taylor como creador de la escuela de la Administración Científica. Así la estructura organizacional de la empresa educativa debe asegurar el aumento de su productividad (cobertura, nivel académico, credibilidad, etc.) por medio del aumento de la eficiencia en el nivel operacional; luego se aplica el concepto de la administración científica para dar coherencia a la aplicación de sus principios. Para fusionar el estilo anterior con la Teoría Clásica de Fayol, se adopta la creación de departamentos en los que su estructura (anatomía) y funcionamiento (fisiología) generan unas interrelaciones orientadas hacia el aumento de la eficiencia de la empresa. Este estilo de administración está definido por siete elementos que constituyen las funciones del administrador: Investigación, Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control.

En esta extraña fusión de escuelas, debemos analizar la naturaleza de cada una de ellas para no ser contradictorios: En primera medida la escuela científica está orientada a la eficiencia desde el nivel inferior (trabajador), hacia el nivel superior (Supervisores, Administrador y Gerente), enfocándose en la racionalización del trabajo operativo. El segundo caso de la escuela clásica hace énfasis en la estructura organizacional, o sea que el enfoque está orientado desde el nivel de dirección hacia el nivel de ejecución, dando prevalencia a la estructura organizacional para lograr la eficiencia. Por lo anterior se puede deducir que la parte operativa en cuanto al manejo de

tiempos, contenidos y tareas específicas debe tener un esquema de ejecución, pero diseñado y dirigido desde la administración para coordinar, evaluar y supervisar la versatilidad de los mismos. Así tenemos, pues, la primera fase de la estructura ideal del modelo administrativo de la institución fusionando dos escuelas de administración.

En la segunda fase retomamos el enfoque humanista de la administración para darle un matiz humanizante a la estructura organizacional, a fin de cuentas, las organizaciones se deben a las personas, a su empeño y sacrificio; en el caso específico del sector educativo, la materia prima está compuesta de seres humanos. En éste enfoque se pretende que el interés por la máquina y el método de trabajo ceda prioridad a las personas y los grupos sociales.

En el modelo administrativo ideal del Gimnasio Campestre la Consolata se pretende que exista un ambiente de trabajo que le permita tanto a sus docentes como a sus alumnos un ambiente en el que se puedan satisfacer sus necesidades internas, en los tres niveles de motivación correspondientes a las necesidades fisiológicas (relacionadas con la supervivencia), las necesidades psicológicas (seguridad, pertenencia, autoconfianza y afecto), y las necesidades de autorrealización (acceso al continuo desarrollo). (Chiavenato, Adalberto. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill 37ágs.. 83 a 89 y 95 a 98).

Para cerrar este ciclo de conformación de un modelo administrativo ideal de una institución educativa, se hace indispensable considerar “...*los fundamentos administrativos de la teoría neoclásica por su carácter ecléctico, que ha tomado como punto de partida los aportes de las demás teorías administrativas. Ésta ha derivado de la redefinición de la teoría clásica y ha sido actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones actuales.*” (Ibíd., pág. 122). Es así como un modelo ideal administrativo acaba por ser creado como iniciativa para los tiempos actuales, donde el avance científico, tecnológico, las nuevas tendencias del mercado y la globalización, contrastan con las problemáticas sociales, políticas, económicas

y ambientales que aquejan al planeta. La creatividad y la adaptabilidad juegan un papel importante en el nuevo esquema propuesto. Estas dos herramientas son la principal alternativa de solución para la preparación de seres capacitados para enfrentar los retos y la incertidumbre actuales.

## **NUESTRO CONTEXTO EDUCATIVO DESDE LA ÓPTICA DE LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS**

Para gerenciar una organización educativa, se debe tener en cuenta los diversos principios expresados por los teóricos de la administración, los cuales permiten establecer procesos equilibrados en un ambiente de crecimiento material y espiritual, al incluir dentro de los parámetros organizacionales la dimensión humanizante. Una organización no sólo requiere mostrar rentabilidad, sino que se debe estructurar en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. La escuela de las relaciones humanas *“considera al hombre como persona con sus necesidades, hace énfasis en las relaciones humanas y fomenta el liderazgo y las comunicaciones”*. También define los principios de las relaciones humanas: *“El trabajo es una actividad grupal. El maestro reacciona como miembro de un grupo. El rector forma una élite gerencial capaz de comprender y comunicarse con sus docentes. La persona es motivada por su necesidad de reconocimiento. La empresa es todo para el empleado”*. (Tomado de la lectura de apoyo, módulo 2 unidad 1: “Teorías administrativas” texto de Chiavenato, Idalberto. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración 2*. Tercera Edición. México: Edit. McGraw Hill).

Lo anterior obedece al proceso de evolución de la administración que comenzó planeando la parte operativa, continuó con los esquemas estructurales para finalmente agregar procesos de humanización con el fin de lograr eficacia y eficiencia laboral y éxito empresarial. Para establecer un clima de armonía y encuentro con los intereses institucionales, son fundamentales las formas relacionales de los actores de la organización. Las situaciones de interrelación e interacción manifiestas en las instituciones poco responden a

procesos comunicativos asertivos y la ausencia de planes estratégicos, impide la unificación de criterios y dificultan la aplicación de los modelos pedagógicos. La gerencia educativa debe reflejar dentro de su esquema humanizante, el reconocimiento a la labor educativa haciendo sentir a las personas como seres dinamizadores de la organización, con intereses, necesidades y aptitudes proactivas.

Es común encontrar en las instituciones situaciones contrarias a la propuesta anterior, propiciando ambientes inadecuados que conllevan a la desmotivación, al poco sentido de pertenencia y a asumir una actitud indiferente, que le hacen percibir a la institución como un instrumento de poca promoción personal y profesional. Esto motiva el actuar bajo criterios personales, que obstaculizan el alcance de metas como resultado de acciones colectivas. Cuando hay motivación y buenas relaciones humanas *“Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos, pueden ser auto motivadas y auto dirigirse, son creativas y competentes”*. *“Un estilo de administración democrático y humano, colaborativo, consensual, con igualdad del poder utiliza la motivación para la autorrealización, mejora la calidad de vida.* (Tomado de lectura de apoyo, módulo 2 unidad 1: *“TEORIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO” (Behaviorismo) MCGREGOR - MASLOW*).

En la actualidad algunas tendencias administrativas expresan los principios de democracia, cooperación y concertación en el desarrollo de las tareas; dentro de la organización se deben encaminar todas las capacidades, destrezas y habilidades de los trabajadores, hacia el alcance de los objetivos de la empresa. Sin embargo, se desperdicia el talento humano y no existen mecanismos de participación, ni de promoción eficientes. Por ello, llama la atención el modelo organizacional de los japoneses, en el cual los trabajadores participan y reciben estímulos significativos de sus empresas.

En el sector educativo la parte administrativa adolece de planes operativos, que permitan la participación efectiva de los miembros de la comunidad y los estímulos hacia los docentes son incipientes; situación que ha contribuido al fracaso institucional y a la disminución del sentido de pertenencia, la

promoción personal y profesional. La empresa educativa es como un barco, el cual requiere una carta de navegación para saber hacia dónde ir y qué encontrar. La planeación y evaluación como factores de desarrollo son componentes cruciales para alcanzar el éxito. Los problemas más frecuentes en el ámbito de la administración educativa, surgen a raíz de la improvisación en la implementación de programas y proyectos que encuentran dificultades para su ejecución, debido a los efectos retardados de transferencias y asignación de recursos que interfieren en el cumplimiento de las actividades durante el año escolar. Agrava la problemática el escaso seguimiento, control y evaluación sobre a los programas y proyectos que se plantean desde las diferentes instancias. Esto demuestra la existencia de falencias en los planes organizacionales, lo que deriva en situaciones de desorden y escaso alcance de los objetivos institucionales. En los procesos formativos la institución debe darse la cualificación para satisfacer con calidad las necesidades de los usuarios quienes finalmente son la razón de ser de la organización. Nuestro mundo actual es competitivo y para que las instituciones educativas puedan resistir la competencia, es necesario desarrollar altos niveles de calidad. Por ello es menester desarrollar acciones que desde una actitud racional y colectiva, se apliquen los principios de la eficiencia y la eficacia, que cruzan actualmente el pensamiento administrativo y que son de vital importancia para alcanzar la calidad empresarial y la competitividad. Dichos principios se definen como *la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado* y *La eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.*

Dentro de los fenómenos de globalización, cambio de paradigmas políticos, económicos y sociales, las nuevas tendencias de mercado y el avance tecnológico, se debe tomar en cuenta el creciente e irremediable debacle ambiental. Toda organización está en la obligación de contemplar dentro de sus parámetros y objetivos, no solamente la construcción de tejido social y fortalecimiento económico; también está obligada por la norma a establecer vínculos de responsabilidad con el medio ambiente y los recursos naturales. Lo cual indica que la dimensión empresarial educativa está llamada al fomento



de la gestión ambiental y la planificación del desarrollo para hacer un llamado a las organizaciones a hacer parte del esquema de la integralidad. Al respecto Alfonso Avellaneda comenta que *“La gestión del medio ambiente ha devenido en una disciplina cuyos alcances no están establecidos, dada una condición de crisis en el modelo educativo tradicional, que ni ha entendido la importancia del estímulo de la transdisciplinariedad e interdisciplinariedad en la construcción de conocimiento. Los administradores del medio ambiente son a menudo especialistas que se ven enfrentados a una situación de problemática ambiental donde hay que ejecutar decisiones de planeación a largo plazo sobre los propósitos sociales de conservar la naturaleza, pero también de satisfacer las necesidades acuciantes de poblaciones empobrecidas por el capitalismo galopante y deshumanizado.”* (AVELLANEDA, Alfonso. (2002). *Gestión y planificación ambiental*. Bogotá: Eco ediciones).

Desde los primeros tiempos, los hombres han buscado la manera de organizarse para un mayor rendimiento, ser competentes y obtener una mejor producción. Administrar es un arte y se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de ella se logra la eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. La calidad de la administración y la eficiencia de las organizaciones bien se pueden fundamentar en los principios de la administración científica propuestos por Taylor y otro grupo de seguidores cuyo enfoque está en el énfasis en las tareas desde la observación y la medición. *Dentro de la administración clásica el aspecto de planear* para evitar la improvisación, prever situaciones y buscar otras alternativas con el fin de dar un rendimiento óptimo, refuerza la teoría de Fayol. Planear implica elegir y fijar la misión y objetivo de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. *El principio de preparación* permite seleccionar las personas de acuerdo con sus aptitudes y según las necesidades de la empresa y contar con las herramientas, maquinarias y elementos necesarios para el trabajo. Promover espacios para revisar, hacer mantenimiento y reparaciones permanentes a las máquinas y los equipos de producción, así

como hacer una distribución física y racional de las herramientas y los materiales de trabajo, esto garantiza la prestación de un servicio con calidad, una mejor y mayor producción. Para el caso del sector educativo la selección de docentes y personal en general se determina de acuerdo a un perfil y a las necesidades de la institución. *El principio de control* permite hacer un seguimiento al trabajo para certificar que se está ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto y de ser necesario hacer los ajustes pertinentes, para cumplir con las metas propuestas. En las instituciones educativas se hace necesario hacer un control, seguimiento y acompañamiento permanente a cada una de las actividades planeadas en el plan de acción institucional para alcanzar las metas propuestas. De la capacidad de un gerente para aplicar estos principios, reconocer, valorar y motivar a los empleados dentro de una organización para que realicen las tareas dependerá el éxito de las metas propuestas.

## **LA GERENCIA Y EL DESARROLLO COMO PARTES ACTIVAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO**

Los cambios significativos que ha tenido la humanidad en las últimas cinco décadas, replantearon la concepción de la vida, del mundo, de las relaciones, de la economía, de la sociedad y de los motivos que rigen y alientan al individuo, a las empresas, a los políticos y a las organizaciones. Con esa ley ineluctable del devenir del tiempo, sumada a la estampida de los acontecimientos actuales que nos enfrentan a la amenaza de la incertidumbre y la inestabilidad, nuestra estructura de pensamiento contrasta ya que se desarrolló en épocas que se encargaron de adiestrarlo para la seguridad y el confort. Ahora nos vemos abocados a la premisa de la interpretación y la adaptación a los signos de estos tiempos cambiantes y agitados; por un lado tenemos aspectos asociados a la sobrepoblación como la descomposición social, la desigualdad y el aumento de los índices de pobreza. Por otro lado tenemos aspectos derivados del capitalismo inescrupuloso como el sometimiento a políticas económicas neoliberales y de matices globalizantes

que generan mercados de consumo invasores, que conducen al atropello de una sociedad de consumo cada vez más exigente en las premisas de adquirir bienes y servicios a granel.

Es difícil pensar en el logro de una nueva concepción política y social, cuando las condiciones son desfavorables a la mayoría. La historia de la humanidad se puede resumir en las transformaciones de las culturas de la siguiente manera:

- 1) A través del proceso de decadencia de los imperios y las potencias, con el consecuente de unos perdedores que no contaron su versión de la historia.
- 2) A través de las alternativas de fortalecimiento de unas nuevas potencias, que se lanzan con su propuesta agresiva a conquistar mercados y territorios, para dar valor a la premisa del paradigma dominante.

Estos aspectos se elevan por encima de todo valor, proyectan un panorama desolador y generan mayor predisposición a la amenazante incertidumbre actual.

Como menciona Ávila Penagos al referirse al “Marco macro de la crisis: fundamentación sociopolítica para una prospectiva de la educación en Colombia”, que en medio de la inquietud y el afán por hacer frente a los nuevos retos, exigencias y cambios surgen *“preguntas que plantean un problema de sentido al cual no puede responderse sin examinar las condiciones que han conducido a la crisis en que nos encontramos. Las situaciones de crisis se presentan cuando lo viejo prolonga su agonía pero lo nuevo aún no ha nacido; cuando un proyecto, una teoría, un método o un modelo pierde su vigor, pero aún no se encuentran alternativas para reemplazarlos. Entonces, para encontrar un nuevo y gran proyecto político, administrativo y pedagógico capaz de reorientar la formación y la gestión de las instituciones educativas y culturales, se requiere de la fundamentación de un nuevo proyecto alternativo...en el fondo, un proyecto de estas características no puede tener otro sentido que el de responder a las necesidades y exigencias que surgen en*

*una nueva fase de desarrollo de nuestra sociedad. Entre las múltiples variables implicadas en esta situación de crisis, se destacan dos, que fundamentan la necesidad de un nuevo proyecto: La crisis del modelo de Estado vigente en nuestra sociedad política, y las tendencias de reapropiación de la gestión educativa por parte de la sociedad civil.”* (Ávila Penagos, Rafael. (1991). *Pedagogía y autorregulación cultural*. Bogotá: Editorial Antropos. 44ágs.. 21 y 22). Estos aspectos requieren de una revisión y un planteamiento de alternativas de solución; la cuestión radica en la premura de la resolución de las problemáticas y las implicaciones políticas y culturales que tienen. ¿Será esta situación una forma de oportunismo para aquellos que suelen sacar provecho de las malas situaciones, o servirá de excusa para convertirlo en programa de gobierno de algún abanderado?

En los tiempos actuales se ha desarrollado una superficial estrategia de adaptación a las exigencias e incertidumbres del medio. Mercados, políticas de desarrollo, crisis económica, política, social y ambiental, son algunos de los componentes que generan más impacto sobre el tejido social, llevándolo a la marginación, a la inequidad y al inevitable deterioro del basamento de las estructuras de las naciones. ¿Qué es lo que le espera a la humanidad en términos de su supervivencia y desarrollo económico, político y social? Tal vez la esperanza de que en la construcción de conocimiento pueda estar el eslabón para el surgimiento de una nueva concepción de comunidad.

Así mismo la humanidad siempre se ha visto obligada a tomar como corriente de pensamiento, o última verdad salvadora en tiempos de cambio las propuestas sobresalientes; este esquema lo esbozó don Miguel de Unamuno en su obra “Del sentimiento trágico de la vida” diciendo: *“El escepticismo, la incertidumbre, última posición a que llega la razón ejerciendo su análisis sobre sí misma, sobre su propia validez, es el fundamento sobre el que la desesperación del sentimiento vital ha de fundar su esperanza. Tuvimos que abandonar, desengañados, la posición de los que quieren hacer verdad racional y lógica del consuelo, pretendiendo probar su racionalidad, o por lo menos su no irracionalidad, y tuvimos también que abandonar la posición de los que querían hacer de la verdad racional consuelo y motivo de vida.”*

(Unamuno, Miguel de. (1993). *Del sentimiento trágico de la vida*. Barcelona: Editorial Atalaya). Razones parecidas a éstas, contextualizadas y adaptadas a la realidad son las que nos aquejan y nos preocupan permanentemente ante todos los ámbitos que nos rodean. Pero a éste devenir de la historia de la humanidad y de su adaptabilidad de pensamiento, podemos añadir el surgimiento de la sociedad del conocimiento como una nueva manifestación del desarrollo económico a través de la informática como herramienta de difusión global e inmediatista. Pero debemos tener en cuenta un aspecto fundamental en medio de toda esta agitada e imperante situación, es el presupuesto de la formación de tejido social, aspecto que Judith León argumenta al decir: *“tenemos presente que la educación es reflejo del estado social y a la vez lo sostiene. Por esto su acción debe ser precisa, orientada por una filosofía que se apoye en la esencia de la persona, para ir a la raíz que engendra tales situaciones.”* (León Guevara, Judith. (1998). *Personalización liberadora exigencia educativa para el tercer milenio*. Manizales: Centro editorial Universidad Católica de Manizales. Pág. 16). Los que creemos y vivimos en la educación, somos más cercanos a este tipo de concepción, pero la realidad es un poco más amarga en el sentido de las oportunidades y las condiciones de resquebrajamiento social en que vivimos.

El cambio es inevitable en lo que en términos de tiempo se refiere, las organizaciones ya no pueden considerar el éxito como un estado permanente; muy al contrario las condiciones fluctuantes del esquema globalizante han trazado una línea delgada para seguir la ruta del éxito. Prueba de ello son las estrategias de las empresas que han perdurado en el mercado y pretenden seguir vigentes, lo que las define son las políticas de cambio que han adoptado a partir de la premisa de la innovación.

Si al período del renacimiento lo iluminó la aparición de nuevas corrientes de pensamiento, la aparición de nuevas ciencias y el auge del arte, ¿qué decir entonces de éste nuevo devenir, de esta nueva forma de concepción de la vida, la sociedad y las organizaciones? La época actual tiene su matiz onírico, su superficialidad, el mercado de los supuestos e intangibles, una concepción volátil de la realidad y una exigencia de adaptabilidad. Según Mejía en su

documento CINEP menciona que para Habermas las insuficiencias *“residen básicamente en su incapacidad para hacer justicia a los ideales racionales de la “modernidad burguesa”, dejando que la totalidad de la vida se fragmente en especialidades independientes. Gran parte del problema es la distancia que se ha establecido entre la cultura de expertos y la vida cotidiana. Frente a esto propone una revitalización en los contextos de comunicación.”* (Mejía, Marco Raúl. (1995). Santa Fe de Bogotá. CINEP). Y esa comunicación no se refiere exclusivamente a los medios, hace alusión a los espacios, específicamente a los formativos. Esta premisa de la buena comunicación sólo es posible a través de la construcción de organizaciones educativas con gerencias pensadas en el desarrollo sociocultural.

Haciendo un acercamiento al tema de la modernidad y citando nuevamente a Jürgen Habermas, él nos hace una diferenciación entre la modernización y la modernidad. Dice que la modernización es *“una gavilla de procesos acumulativos y que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y al incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política; de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de valores y normas, etc.... El término moderno ha realizado un largo camino. La palabra moderna, bajo su forma latina modernus, fue usada por primera vez a fines del siglo V para distinguir el presente, ya oficialmente cristiano, del pasado romano pagano. Con diversos contenidos, el término moderno expresó una y otra vez la conciencia de una época que se mira a sí misma en relación con el pasado, considerándose resultado de una transición de lo viejo hacia lo nuevo.”* Así podemos deducir la generalización del término moderno a ser usado y aplicado en distintas épocas para dar a entender la adaptabilidad al cambio, alejándolo de sus orígenes conceptuales y contextuales en los que surgió, mutando en un movimiento independiente que se ajusta a *“ejecutar las leyes funcionales de la economía y del Estado, de la ciencia y de la técnica que supuestamente se habrían aunado para constituir un sistema ya no influenciado.”*

*La modernización social despoja a la modernidad de sus orígenes modernos europeos para estilizarla y convertirla en un patrón de procesos de evolución neutralizados en cuanto al espacio y al tiempo.”* (Habermas, Jürgen. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Editorial Taurus). Sumado a éste proceso se presenta un fenómeno cultural con tendencia a simplificarlo todo disfrazándolo de la premisa mediática de los acontecimientos, reforzado por los masmedia, matizado por el componente de cambio permanente y con un afán permanente de renovación de conceptos y paradigmas.

## **LAS TRANSFORMACIONES CULTURALES COMO OBJETO DE LA CONCEPCIÓN DEL MUNDO Y DE LA VIDA**

Demos una mirada a los aspectos inherentes a los tiempos actuales en lo que se refiere a la información, a la tecnología y al mercado del conocimiento. Todos ellos pretenden unificar criterios con respecto a los procesos sociales, a su impacto y la trascendencia que van a tener en la definición de la época. Pero más allá de que las cosas aparenten tener buenas estrategias, existe una premisa de exigencia ante la incertidumbre y los cambios intempestivos. Dentro de los esquemas que plantea el mundo de hoy, la recuperación social y económica es una de las mayores preocupaciones a nivel mundial; pero, ¿cómo lograrlo? Al dar una mirada a los procesos de deterioro social, resalta el hecho de que la humanidad permanece a la espera de soluciones, al surgimiento de líderes de cambio, a la aparición de nuevos programas de beneficios.

Dentro del esquema de la sociedad se pueden leer aspectos relevantes como lo describió Giussani en “Ayer y hoy: educar para el riesgo de usar la libertad”, un aparte de su libro dedicado a la incertidumbre de la educación en tiempos de cambio en donde dice: *“En el contexto de la época actual, me parece que las cosas están exactamente al revés. Aunque haya en el mundo en general una mayor sencillez a la hora de disponer de la razón, falta, sin embargo, o no sabe sostenerse, el gusto por la investigación racional y la curiosidad*

*intelectual. Mientras que, por otra parte, está cobrando peso el valor de la comunicación como determinante incluso del conocimiento, aunque no se haya llegado todavía a alcanzar una conciencia definida de la presencia del factor comunitario como elemento inherente al acto del conocimiento del sujeto.”* (Giussani, Luigi. (2004). *El riesgo educativo*. Buenos Aires: Editorial ciudad nueva). Y es que estos aspectos del conocimiento, la comunicación y lo social, están íntimamente ligados a la modernización y a las nuevas tendencias de desarrollo, a una mirada diferente del mundo que nos enseñaron y al que hay que aprender a interpretar y adaptarse para decir que se logra una aproximación a lo cambiante.

En palabras de Magendzo, refiriéndose al cambio de concepción pasando de una etapa a otra, nos argumenta que *“El tránsito del siglo XVIII al XIX, con la revolución industrial y la revolución francesa, implica el paso de una sociedad segmentaria a lo que se llamaría una “sociedad moderna”. De una sociedad, donde los individuos íntimamente cohesionados, asemejándose en sus pensamientos y acciones unos a otros, a la sociedad donde los individuos adquieren conciencia creciente de su individualidad y de su capacidad personal, por tanto, es el paso de una sociedad sin una gran división del trabajo a una de alta división, y con ello a una fuerte especialización de sus miembros que se extiende a todos los ámbitos de la actividad humana... Por tanto, las sociedades modernas, serán aquellas caracterizadas por una diferenciación compleja de roles y status y, por tanto, por una fuerte estratificación social individual. Lo que implica el predominio del individualismo, la competencia y la instrucción.*

*Por otra parte, la confianza en el progreso y la razón, van a constituir los pilares de la sociedad del momento. Nunca antes, como en esas fechas el hombre se había enfrentado con tal nivel de confianza a la posibilidad de conocer, a su juicio las leyes objetivas que subyacen en los fenómenos naturales como también en los sociales.”* (Magendzo, Abraham. (1996). *Currículum, educación para la democracia en la modernidad*. Bogotá: Ediciones Antropos). ¿Habrà alguna relación entre esa época transitoria y la actual? Ciertamente es que la similitud es asombrosa; al fin y al cabo las características de cambios imprevistos e



impredicibles equivale a lo nuevo pero desconocido, que empuja a la adaptación y exige la construcción de nuevos espacios para asentar su valor.

La gerencia y el desarrollo son el puente de acercamiento a la comprensión de la dimensión gerencial y a la interiorización del concepto educativo empresarial como fuente de la construcción y la transformación social. En la lectura de nuestra realidad, es evidente que los procesos de debilitamiento de la estructura comunitaria se deben en gran medida a que una gran mayoría no puede acceder a las oportunidades de trabajo, educación y salud. Este fenómeno a la vez es producto de los cambios de paradigma en cuanto a la rentabilidad de los mercados, por ejemplo la producción de alimentos siendo tan importante para el abastecimiento de los centros urbanos, no brinda las garantías en cuanto a la posesión y explotación de tierras con respecto a los valores del mercado. Es así como cada vez más se asume esa posición de desarrollar estrategias de supervivencia informal para subsistir. Siempre se ha presentado durante la historia de la humanidad esta lucha, con el agravante de que actualmente por efectos de la sobrepoblación los aspectos de la economía se hacen cada vez más apremiantes.

Queda pues la tarea de definir el concepto del mercado del conocimiento como un aspecto de la nueva percepción del mundo en la que la investigación es el pilar del descubrimiento para el avance tecnológico, científico, político, social, económico y educativo.

Con respecto a la gestión educativa los procesos de adaptación al cambio y la innovación, es necesario comprender la institución educativa como un sistema dinámico y complejo, articulado, no sólo por un conjunto de reglas y roles bien estructurados, sino por grupos sociales y por la red de relaciones que estos van estableciendo a través de su vida. Como menciona Liliana Jabit *“cuando nos referimos a sistemas dinámicos, queremos decir que están en continuo movimiento y en constante pugna entre dos tipos de fuerza: las que tratan de adaptarse a los cambios que se producen constantemente a su alrededor y las que se oponen al cambio para mantener ciertas funciones o estructura interna que consideran vitales para su supervivencia y para mantener parte de su*

*esencia e identidad. Este equilibrio al cual se llega en determinados momentos, es dinámico porque se rompe en el momento en que cambian las circunstancias o cuando se plantean nuevas exigencias, que darán lugar a nuevos procesos de transformación*". (Jabit, Liliana. (2008). *El rol del directivo*. Bogotá: Editora Corripio C. por A. Fe y Alegría Internacional). Y nuestro país no es ajeno a estas situaciones, en donde por cada nuevo esfuerzo de replanteamiento de esquemas aparecen algunas políticas impositivas que rompen los ritmos de adaptación y cambio, para dar espacio a nuevos estilos. En medio de estos vaivenes la resistencia al cambio hace su presencia, primero por la resistencia a romper paradigmas y segundo por la seguridad que brinda el permanecer en la zona cómoda de lo conocido.

América Latina es el producto de una experimentación desde los tiempos de su descubrimiento hasta nuestros días. En un principio al ser conquistados por un país que había cerrado sus puertas a la ilustración y ahora por la imposición de planes estratégicos como producto de una dependencia económica de Estados Unidos. El resultado es un continente que ha vivido sus mutaciones y que sigue sufriendo sus luchas. Al respecto Carlos Fuentes comenta que: *"Somos un continente en búsqueda desesperada de su modernidad, pero demasiadas veces hemos reaccionado violentamente contra semejante búsqueda, prefiriendo preservar el lastre de sociedades anacrónicas,... en las que la voluntad del jefe, los intereses de su clan y las recompensas debidas a sus ejércitos de parásitos y pistoleros, crean un mundo irracional de capricho político y de "violencia impune". Una racionalización reviste esta realidad: Somos hijos de la contrarreforma española, muralla levantada contra la expansión de la modernidad. ¿Cómo podemos entonces ser modernos?"* (Fuentes, Carlos. (1990). *Valiente nuevo mundo*. México: Fondo de cultura económica). En estos tiempos que vivimos y en los que nos toca presenciar diariamente un conflicto social, vemos como cada vez se hace más dispendioso la recuperación y la reconstrucción de la sociedad. Nos queda el compromiso por la labor educativa como premisa de salvación, para ello hay que sentirse más que enamorados de la profesión.

Las transformaciones culturales de la humanidad a lo largo de su historia han estado permeadas por el surgimiento de movimientos y tendencias en las que líderes y pensadores han sido los abanderados de las causas. En estos procesos siempre se ha visto como los cambios y la adaptación han sido asentados a través de la academia, siendo ésta la principal fuente de crecimiento intelectual para el fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la humanidad misma. Dentro de los aspectos que se consideran relevantes en la evolución y desarrollo educativo, se toma siempre como punto de partida lo coyuntural, lo cambiante, la transformación cultural; es la premisa de las exigencias y necesidades sociales la que orienta el devenir de sus cambios. La educación pasó de tener una función escolástica a asumir un enfrentamiento de los cambios sociales, políticos y religiosos profundos que vivió por ejemplo Europa a finales del siglo XVI y principios del siglo XVII. Otro ejemplo lo podemos encontrar en el aporte que John Dewey hizo al definir el papel tan relevante que cumple la educación en la construcción y mantenimiento de la democracia, por estar unidas por una misma visión de los procesos que implican la modernización y el desarrollo de acciones inteligentes para la intervención activa y la reconstrucción de lo social y lo natural.

Tenemos pues el desarrollo de las instituciones educativas como aliado para la construcción de tejido social y la promoción de movimientos culturales proactivos que puedan trascender la corriente ideológica surgida de la teoría del caos y el consumismo. Es a través de la reorientación de los conceptos gerenciales educativos que se puede tener una mayor incidencia en el pulimiento de la comunidad, para proponer metas alcanzables en la formación de individuos coherentes e integrales que permitan la consolidación de la academia como fuente de sustento de la democracia.

## LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO PARÁMETRO DE LA CAPACIDAD INNOVADORA E INTUITIVA DE INDIVIDUOS QUE SUSTENTAN LA PERMANENCIA ORGANIZACIONAL

Las tendencias gerenciales de vanguardia han sido adoptadas en el marco educativo para dimensionar el enfoque empresarial y administrativo en los procesos de formación humana; por tal razón, consideramos pertinente hacer referencia a la promoción del libro en la página de internet de diazdesantos.es “Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas” de Luz Yolanda Sandoval Estupiñán, quien hace referencia a los términos de empresa y escuela como concepto organizacional: *“Los planteamientos humanistas iluminan el quehacer del directivo en las organizaciones mostrando un camino esperanzador. Devela las convergencias y las divergencias entre estos dos tipos de organizaciones, abriendo la discusión sobre un tema candente de gran actualidad ¿La institución educativa es una empresa? En las últimas décadas, la calidad de la educación se ha centrado en los recursos y en los resultados con planteamientos inspirados en paradigmas eficientistas. Se debe adquirir una nueva forma de ver la calidad de la educación desde el enfoque antropológico que gira en torno a focalizar la mirada en el educador y en el hecho educativo, para lograr la excelencia educativa y las transformaciones sociales como un imperativo en el siglo XXI. El radical antropológico se sustenta en el principio de la solidaridad y en el ethos docente.”* (Sandoval Estupiñán, Luz Yolanda. Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas L0000463300563.html”).

El planteamiento de la escuela como empresa debe ser direccionado hacia los actores del acto educativo, más que a los términos de rentabilidad, pues el éxito organizacional sólo se logra a través de los resultados o productos finales.

Se hace evidente la urgencia de dar una mirada a la Institución Educativa desde un enfoque empresarial para identificar debilidades y fortalezas e implementar acciones estratégicas de mejoramiento. Según Senge *“Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere de una modificación fundamental de nuestra manera de pensar. Tenemos que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento y cómo catalizarlos. Pero también necesitamos comprender las fuerzas y retos que impiden el progreso y promover estrategias viables para afrontar dichos desafíos. Necesitamos apreciar “la danza del cambio”, la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los procesos limitantes. Esta es la manera como la naturaleza se comporta. Podemos, o bien trabajar con ella, o contra ella. Esto quiere decir que pensemos en el cambio sostenido en una forma más biológica y menos mecanicista. Requiere paciencia lo mismo que urgencia, requiere un real sentido de investigación, una curiosidad genuina sobre las fuerzas limitantes. Requiere ver como el cambio significativo empieza localmente y como crece con el tiempo. Requiere reconocer la diversidad de personas que desempeñan papeles en sostener el cambio, personas que son líderes.”* (Senge, Peter. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Editorial Norma). Es a partir de lo local que debemos plantear los cambios por ser la fuente de la experiencia docente la que nos incita a preguntarnos por el rumbo que ha tomado la educación y la forma como la ejercemos.

Tenemos un valor agregado en las facultades de la mente como productora de conocimiento, éste valor surge de la necesidad de innovación y de la pasión por la creatividad. Pero no surge espontáneamente, está implícita en la corteza cerebral, es una facultad más que posee nuestro cerebro como superdotado de la naturaleza: la intuición. Para el caso específico de la gerencia estratégica, el replanteamiento permanente de los objetivos y metas de la organización es una estrategia que permite mayor nivel de adaptación a los cambios imperantes, que han pasado de la esfera de lo local a la afectación global. Para lo cual se requiere de un líder con capacidades excepcionales en las que se pueden contar la pro-actividad, el autocontrol y la creatividad, matizadas de un nivel intuitivo en el que el desarrollo personal trascienda la esfera organizacional y pueda demostrar que *“la persona humana es el ser más elevado, más noble y*

*más completo. Es principio activo independiente; todo otro principio depende de ella y subsiste por el vínculo que tiene con ella. Desde aquí se entiende la autonomía, inherente a la persona, que debe llevarla al logro de su fin, constituirse en persona, realizarse como persona, subordinándolo todo a tal fin.*" (León Guevara, Judith. (1998). *Fundamentos para una personalización liberadora*. Manizales: Universidad Católica de Manizales). Tenemos al ser integral como eje de los procesos organizacionales, como arquetipo de la formación y como fruto de la sociedad, el cual debe retribuir a su origen con aportes de cambio significativo para el beneficio comunitario y el desarrollo.

Cuando damos una mirada global a nuestra institución educativa como empresa, donde el producto final debe satisfacer a una sociedad cambiante en un mundo que se encuentra a la vanguardia en procesos de gestión y administración, se hace necesario identificar en forma clara cuál es el modelo de gestión, pues de este depende su estructura administrativa y la calidad del servicio prestado a la comunidad. La gestión de la calidad es un servicio que recopila información sustentada en la base de datos de que dispone cada proceso de producción y cada actividad de servicio en el complejo mundo del comercio, la calidad extrae aquello que tiene más significado de lo que tiene menos significado, y mediante ese proceso los datos empiezan a controlar el comportamiento futuro de dicho desarrollo, con miras a una mayor satisfacción del cliente. La importancia de la calidad en los procesos productivos radica en que la organización se consolida en el mercado, optimiza los recursos disponibles y logra una integralidad en los procesos, reduce costos sin sacrificar la calidad misma. Esto se puede adoptar en una institución educativa como la forma de facilitar una formación adecuada y pertinente a la comunidad educativa.

Para nosotros es claro que una institución educativa bien estructurada, debe ser gestionada de forma integral en cada uno de sus procesos, generar un impacto social positivo y dar forma a los preceptos de la formación integral del ser.

La gerencia integral significa que el personal que maneja y coordina los procesos estratégicos (gerencia, mandos medios, empleados), conozca cómo funciona la empresa - desde los roles que le corresponden al empleado con menor rango hasta las del alto ejecutivo -, por ello, se requiere que dentro de la organización se desarrollen las funciones desde una óptica de calidad total, lo que implica para la empresa generar espacios y procesos de capacitación, cuya formación sea eficaz en el conocimiento y optimización de las labores que demandan la empresa.

La gerencia integral asume características de los enfoques gerenciales, estratégico, calidad total y gerencia social. La visión global de la empresa educativa debe mostrar en su estructura coherencia en sus planes estratégicos que posibiliten una planeación que responda a las exigencias objetivas externas e internas de la organización, a un control, seguimiento y evaluación de los mismos, siempre con miras a contextualizar y definir fortalezas y/o debilidades, para generar planes de acción que entren a fortalecer procesos eficientes.

Hoy en día la institución educativa debe responder a los requerimientos gerenciales de vanguardia y es imperativo generar, además de una visión integral y de calidad, un desarrollo social que genere mejores condiciones de vida, para que el personal de la institución educativa vea en ella una gran oportunidad de atender sus necesidades personales y profesionales, creando una conciencia de solidaridad efectiva dentro del colectivo, que permita desarrollar compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa educativa.

El empleado que se desempeña en un ambiente laboral con estímulos y con reconocimientos asume una actitud de compromiso y desarrolla sus funciones con calidad. Al respecto David dice que *“La primera responsabilidad social de cualquier empresa debería ser la de realizar suficientes utilidades para cubrir los costos del futuro, porque si no se logra esa meta, no se podrá lograr otra responsabilidad social”* (David, Fred R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis).

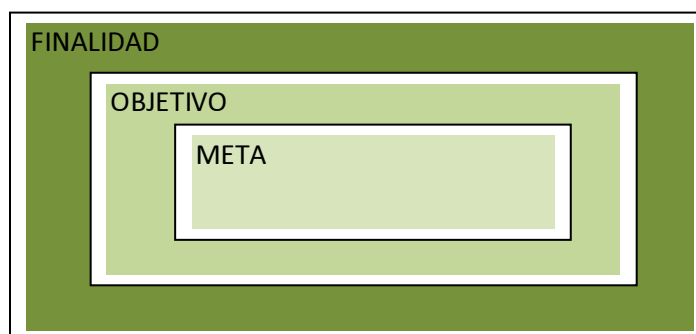
Entrando en materia de la calidad total como componente indispensable de la estructura organizacional, podemos mencionar lo que al respecto define Hernando Mariño: *“Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de una manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento de la calidad de vida de la comunidad.”* También asegura que la calidad total tiene las siguientes implicaciones: *“Mantenerla como filosofía empresarial de la organización; orientación hacia el cliente externo y el cliente interno; liderazgo y compromiso gerencial; mejoramiento continuo; trabajo en equipo; todas las personas y todas las funciones; respeto y desarrollo humano; participación activa; pensamiento estadístico; la calidad es primero siempre; mentalidad estratégica; escuchar la voz de los mejores; responsabilidad social.”* En el sentido de la utilidad de la calidad total menciona: *“Para hacer frente a la crisis; para incluirse dentro de la internacionalización de la economía; para adquirir conciencia de calidad; para alcanzar el éxito empresarial. La calidad empresarial es el conjunto de valores, creencias y comportamientos que constituye la esencia de la identidad de una organización, es el foco de atención al momento de pensar en calidad total.”* (Mariño Navarrete, Hernando. (1994). *Calidad Total*. Bogotá: Tercer mundo editores). Por lo tanto cada Institución Educativa debe replantearse los procesos de calidad; superar la cultura de la rutina, la tarea, del compromiso, de los rituales burocráticos para hacer de cada centro una organización inteligente y aprender permanentemente de lo que hace. El aprendizaje organizacional sólo se da de la reflexión en equipo de cada uno de los aprendizajes. En estos aspectos en los que se ha empezado a incursionar durante las últimas dos décadas, se puede percibir un aspecto competitivo agregado a los existentes entre organizaciones educativas; lo que ha generado un fenómeno de posicionamiento en los mercados que van más allá de los productos y servicios. Se busca la trascendencia a través de la innovación y la adquisición de cierta versatilidad para el cambio ante las exigencias de las necesidades sociales e incertidumbres económicas.



En palabras de Fred R. David se entiende a la Gerencia Estratégica como herramienta estructural de procesos analíticos del quehacer organizacional como sigue: *“La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma. El establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.”* (David, Fred R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis). Otro de los aspectos que contempla David con respecto a Gestión Empresarial es la definición de las estrategias como *“los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración de los mercados, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de algunas de estas acciones.”* (David, Fred R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis). Sallenave define la Gestión Empresarial como: *“El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos”* (Sallenave, Jean Paul. (1985). *Gerencia y Planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma).

La capacidad del directivo de orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución se demuestra cuando éste logra acuerdos con el resto de la comunidad educativa en torno a la misión y visión del establecimiento,

definiendo finalidad, objetivos y metas. El siguiente esquema explica la secuencia que tiene este proceso. La finalidad es de orden filosófico, la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo. Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad, y las metas precisan los objetivos:



(Tabla 8)

El Rector como Gerente Estratega debe preguntarse si no existe una receta que transforme a los agentes educativos en personal competente. Debe ser una persona experimentada, con una visión amplia y precisa para tomar determinaciones asertivas ante los imprevistos, que tenga la capacidad de leer la situación y promover procesos para prevenir las crisis y errores que puedan comprometer el éxito educativo de la sociedad. Que se atreva a hacer planteamientos a favor de la organización y poder responder a las situaciones cambiantes. *“Muchas personas se han preguntado y han dado sus opiniones, para algunos el estratega no actúa a menos que sea forzado por las circunstancias. Él posee el arte de sacar partido de una situación desfavorable. Presionado por un medio ambiente cargado de amenazas, logra salir adelante. Viéndolo de esta manera la estrategia consistiría de salir de apuros de cualquier manera. Para otros, El Gerente Estratega es un empresario. No sólo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio, sino que busca activamente las oportunidades.”* (Ibíd. . P. 18.)

Para desarrollar las capacidades que debe poseer un gerente-estratega es necesario tener en cuenta las siguientes reglas que propone Sallenave:

1. Saber ordenar las prioridades
2. Jamás delegar lo esencial
3. Exigir mucho
4. Actuar rápido
5. Informarse bien
6. Comprometerse
7. No ocuparse sino de lo posible
8. Saber perder
9. Ser justo y decidido
10. Gozar del trabajo

(Ibíd. P. 32)

Es claro que la tendencia siempre va a estar orientada hacia el mejoramiento de la organización y sobre todo a una continua evaluación de los procesos, permitiendo abrir el camino hacia la generación de estrategias de intervención y hacia la gerencia con tendencia a la planeación estratégica que Sallenave menciona, partiendo de la base que *“En el transcurso de los últimos diez años, el concepto de la empresa en las economías occidentales ha evolucionado más rápidamente que durante los tres decenios previos, haciendo vacilar los pilares de la empresa capitalista hasta tal punto, que hoy en día son pocos los que se atreven a hablar fríamente de la “empresa capitalista”; todo está sometido a la controversia, desde los derechos conferidos por la propiedad del patrimonio, hasta la repartición del poder en la empresa, los deberes sociales y la separación de lo económico y de lo político. La mutación cultural de la sociedad occidental en general y de las sociedades latinoamericanas en particular, no obliga a considerar la acción empresarial dentro de un nuevo marco conceptual y a dudar de la validez de los esquemas conceptuales que en el pasado nos han servido para elaborar nuestra visión actual de la empresa.”* (Ibíd. P. 1.). Lo que deja entrever que las concepciones anteriores de la empresa han sido remplazadas por una visión de futuro, un adelantarse a los acontecimientos y un desarrollo de habilidades de adaptación a los cambios e imprevistos del mercado. También se puede percibir la

formación de líderes capaces de afrontar la incertidumbre, con capacidad de reacción efectiva y con un alto índice de innovación.

Para el caso de las iniciativas y la capacidad de previsión, es importante resaltar que éstas surgen de dos aspectos fundamentales: primero las tendencias fluctuantes de la economía y segundo las nuevas generaciones de líderes formados en el medio actual, lo cual les permite desarrollar su poder intuitivo y creativo. Este proceso se inicia a partir de un análisis minucioso de la organización, su entorno y los fenómenos que la afectan. Fred R. David comenta que *“La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere del establecimiento de metas, diseño de políticas, motivación a sus empleados y asignación de recursos para que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.”* (David, Fred R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis). En las instituciones educativas se debe llevar a cabo un exhaustivo ejercicio de evaluación de estrategias para la orientación de la institución hacia su mejoramiento continuo.

Las Instituciones Educativas están llamadas a considerar cada una de las tendencias gerenciales vanguardistas y adecuar los elementos representativos que pueden mejorarla. Es necesario que se implemente el ejercicio del análisis y la reflexión del escenario escolar y de su contexto, a fin de propiciar una gestión participativa y comprometida con la transformación para mejorar los resultados educativos. Uno de los medios para lograrlo es poner en práctica la planeación estratégica, definida por Sallenave como “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o

varios objetivos.” (Sallenave, Jean Paul. (1985). Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma). En la consideración de los aspectos que implican la correcta planificación esta lo que concierne al contexto, al respecto David dice: “Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración de los mercados, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de algunas de estas acciones. Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo.

El análisis es la comparación de las debilidades y fortalezas internas de la organización con las oportunidades y amenazas externas como puntos de referencia para la formulación de una estrategia. La toma de decisiones se debe realizar con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.” (David, Fred R. (1988). La Gerencia Estratégica. Bogotá: Fondo Editorial Legis). Para efectos de la consecución de las anteriores premisas, es necesario que existan los medios físicos y humanos que sirvan de mediadores del proceso, los cuales posteriormente brindarán un aporte a la investigación y la profundización en la práctica empresarial. Con respecto a los cambios intempestivos que el mundo actual genera y la importancia de la actualización permanente, el autor nos aporta lo siguiente: *“La interdependencia entre las diferentes economías presenta enormes beneficios, así como también grandes riesgos económicos, sociales y políticos. Las empresas de todas partes del mundo están logrando la oportunidad de compartir los beneficios del desarrollo económico. Sin embargo, los mercados cambian de forma tan rápida en cuanto a gustos, tendencias, precios y nuevos productos que las empresas deben esforzarse para mantenerse al día en relación con los cambios.”* (Ibíd. P.23). Las instituciones educativas deben estar a tono con las exigencias cambiantes del mundo contemporáneo y para ello deben

mostrar apertura y procesos de gestión, los cuales apunten a cualificar los procesos y sean coherentes con las tendencias educativas actuales.

## **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Se entiende el aprendizaje organizacional como la adquisición de herramientas teóricas y prácticas actualizadas y contextualizadas que permiten consolidar un ambiente al interior de la empresa, de cambio y de cualificación de los procesos, para atender las demandas de formación del mercado, así mismo, analizar y establecer un diagnóstico el cual muestre las necesidades objetivas, para implementar planes estratégicos que permitan una competencia en el mercado denotando permanentemente calidad en el servicio.

La importancia del aprendizaje organizacional se fundamenta en la construcción de una organización inteligente que aprende de manera gradual en la medida en que se canalizan e integran las capacidades individuales de sus miembros. La Comunidad Educativa del Gimnasio Campestre la Consolata ha entendido que para lograr los fines institucionales se requiere involucrar a todo el personal en procesos de formación fortaleciendo los perfiles laborales, haciendo de las personas cada vez más calificadas para el desarrollo de sus funciones. Reconoce además que este fortalecimiento no sólo implica el desarrollo de habilidades en el desempeño de los roles técnicos y profesionales, sino también el fortalecimiento de actitudes que promuevan la convivencia armoniosa y solidaria, que todos se sientan como una familia, que lo que afecta a uno de sus miembros también se siente en todos los demás y dándose de manera colectiva las soluciones pertinentes .

En la medida en que toda la Comunidad Educativa valida la necesidad de aprender en grupo podemos empezar a hablar de aprendizaje organizacional, durante el trabajo diario y compartido se van solucionando las dificultades y con el tiempo éste equipo se va consolidando en un sistema que se amplía

permanentemente para lograr las metas institucionales fortaleciendo el desarrollo personal y social de cada uno de los miembros.

Es ideal formar dentro de la institución una cultura organizacional la cual defina en el personal una conciencia de:

- a- sentido de pertenencia para fortalecer identidad institucional.
- b- Superación.
- c- Trabajo en equipo.
- d- Disposición a romper esquemas para responder a las exigencias internas y externas de la organización

Logrando con ello competitividad y éxito.

*Arie de Geus, director de planificación de Shell y autor de "La empresa viviente, hábitos para sobrevivir en el turbulento mundo de los negocios", arroja una frase merecedora de extrema atención: "La capacidad de aprender puede ser nuestra única ventaja competitiva". La globalización hoy en día exige el desarrollo de competencias para trabajar en equipo, para la comprensión de los desarrollos técnicos y científicos, para integrarnos a la oferta y la demanda del conocimiento, instrumento que marca el derrotero para el desarrollo político, económico, social, cultural y de la capacidad que tenga el gerente de la organización para jalonar y generar procesos de trabajo en equipo que involucre el desarrollo de capacidades de sus colaboradores.*

Entonces, ¿Qué hace un gerente líder que promueve el cambio y aprendizaje organizacional? *"Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto. Siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si él mismo, tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente*

*comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).*

*Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.*

*Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información TIC”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.”*

El gerente educativo debe constituirse en modelo a seguir, que muestre una actitud proactiva, para que su equipo de trabajo lo vea como un referente, de tal forma que se fortalezca un compromiso colectivo, consolidando la democratización en la cual las relaciones sean horizontales, y se haga sentir al personal como eje fundamental en los procesos formativos; así mismo fomentar un ambiente de sensibilización y capacitación permanente en los aspectos técnicos y comunicativos, teniendo en cuenta las exigencias actuales de la mundialización de la cultura y el mercado del conocimiento. La organización tiene la necesidad de estar actualizada para responder con calidad a los requerimientos de los usuarios.

SWIERINGA y WIERDSMA (1992), invitan a re-significar los comportamientos tradicionales de la institución educativa y brinda los



siguientes derroteros para cualificar los procesos organizacionales de la institución educativa de una manera sistematizada.

*“Los principios de aprendizaje que subyacen tras una organización que aprende. Tales principios deben hacer posible el metaprendizaje, y evitar así que las organizaciones que aprenden, cometan los mismos errores que las emprendedoras y las perspectivas.*

#### *Estrategia Desarrollo continuo*

- . Dirigido a la misión*
- . Corto y mediano plazo*
- . Racional e intuitivo*
- . Activo y proactivo*
- . Diversos enfoques*

#### *Estructura Redes orgánicas*

- . Unidades y equipos combinados flexiblemente*
- . Con base en combinaciones de mercado y producto*
- . Descentralización*
- . Mezcla de pensadores (estaf) y hacedores (línea)*
- . Coordinación a través de la discusión*

#### *Cultura orientada a las tareas*

- . Flexible*
- . Orientada a la resolución de problemas*
- . Creativa*

#### *Sistemas de apoyo*

- . Información para reflexionar, “sobre el sistema”*
- . Información para actuar, “dentro del sistema”*
- . Lidar con lo complejo*

*Tabla 3 Características distintivas de la “organización que aprende”*

(SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana).

La institución educativa que pretende prestar un servicio eficaz, debe considerar el fortalecimiento continuo, siempre con miras a cumplir con los objetivos para que todos los esfuerzos de los miembros estén conectados al horizonte que persigue la organización.

La teoría del aprendizaje organizacional nos invita al establecimiento de una gerencia estratégica, en la cual se manejen tiempos, recursos y conocimientos de una manera racional, para que los esfuerzos colectivos no se pierdan y se pueda brindar con eficacia los servicios educativos a la Comunidad.

Establecer un sistema educativo eficaz dentro del contexto comunitario debe ser el objetivo fundamental y para ello debe iniciarse con la cultura de trabajo en equipo, el cual establece redes colaborativas que implican: flexibilidad en los equipos de trabajo, que estén atentos a los cambios organizacionales de acuerdo a las exigencias del mercado, hacer valoraciones sobre el servicio que se presta a la comunidad y verificaría si se están atendiendo sus necesidades.

En el proceso de descentralización de la empresa, la responsabilidad no está solo en manos del gerente, sino también en sus trabajadores quienes deben apropiarse de las funciones y responsabilidades de acuerdo a capacidades y perfiles, fortaleciendo la identidad de la organizacional, utilizar la metodología acción – reflexión – acción, para que dentro del proceso se realicen valoraciones y acciones correctivas permanentes buscando la calidad total en la prestación del servicio.

En la medida en que los miembros de la empresa educativa sean proactivos, creativos y se tenga dentro de los planes operativos sistemas de apoyo, círculos de control y calidad, comités profesionales y técnicos, académicos y de convivencia, se facilitará resolver problemas internos y externos de la

organización haciendo más fácil atender los requerimientos del mercado del conocimiento global.

## **EL CONOCIMIENTO COMO CLAVE DEL TALENTO HUMANO**

¿De quién proviene el conocimiento sino es del producido de la mente humana?

Estamos abocados a la premisa de aprender para adaptarnos al medio. Si en los tiempos remotos de la prehistoria nuestros antepasados luchaban por la supervivencia y esta consistía en ir aprendiendo de las experiencias para la adaptación a las inclemencias del clima y la búsqueda de alimento, en los tiempos actuales donde los escenarios están definidos por la globalización, el cambio permanente de contexto y la valoración del conocimiento, hemos pasado de la búsqueda de empleo para la manutención, a generar la habilidad necesaria para la adaptación a la incertidumbre y la inestabilidad.

La gerencia del talento humano es como la arcilla en manos del artista, ya que en la actualidad el factor humano es considerado como el capital más importante de la empresa. Los costos y el tiempo que se invierten en reclutar y capacitar grupos de trabajo competitivo son la mayor preocupación de las organizaciones, por lo cual la administración de éste talento requiere de mucho tacto, puesto que las personas poseemos patrones de conducta y aptitudes disímiles, que implican procesos de formación adecuados y asertivos que se orienten hacia los intereses y metas organizacionales. De esta masa informe debe salir una figura de proporciones exactas, al menos para lo que a estética y plástica corresponde. Así, para gerenciar con apertura de mente la arcilla del talento humano, se debe partir de la premisa del tipo de información y la pretensión de la misma para encaminar a los individuos al desarrollo de su potencial.

Y el potencial del ser se encuentra inmerso en los vericuetos de la mente esperando por ese artista-maestro que le enseñará el difícil camino de la

modelación. Pero todo no termina ahí: surge como elemento primordial la actitud de cambio y la pro actividad del individuo en el proceso. Al respecto Chiavenato asegura que *“en la era de la información, en la cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales, sino también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos.”* (Chiavenato, Idalberto. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill).

Estamos asistiendo a uno de los acontecimientos más importantes de la historia de la humanidad, somos testigos de la transformación paulatina y asertiva de los paradigmas organizacionales y de estructuras de pensamiento, hábitos y actitudes. Estamos inmersos en el mercado del conocimiento, somos parte esencial de esa transformación hacia lo productivo desde el fuero interno; es algo parecido, si vale la comparación, a la época de transición entre el oscurantismo y el renacimiento.

El fenómeno de la globalización trajo consigo la dinámica del cambio en el contexto, por lo cual en un permanente fluir pasamos de unos conceptos aceptados y adaptados a los requerimientos, a la revaluación de los mismos en tiempo record. Por lo tanto, la carrera vertiginosa de las organizaciones está definida por la velocidad de adaptación a los cambios para asegurar su posición en el mercado. Chiavenato argumenta sobre esta situación asegurando que *“la empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado en las oportunidades que aparecen en el mercado. Su planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de estas habilidades y capacidades.”* (Ibíd. Pág. 77). Pero estas habilidades y capacidades trascienden el espacio organizacional porque son permeadas por los individuos que las conforman, los cuales se convierten en mediadores del proceso. Es el talento humano el capital primordial que dinamiza a toda la organización, su administración es una de las tareas decisivas y orientadoras de la misma.

La valoración del conocimiento es uno de los fenómenos anexos a la globalización y el cambio del contexto. Como tal, el conocimiento entra a

formar parte de los insumos de la organización pues él mismo permitirá que los individuos la conduzcan al logro de los objetivos y metas propuestos. Pero se debe partir de los supuestos básicos que la organización posee como el esquema para la selección del personal, el análisis de puestos, los instrumentos de selección, los procesos de formación y desarrollo del talento humano y la motivación. Dentro de este contexto del conocimiento la organización implementa un ambiente de formación asertivo, para generar la cultura organizacional que Chiavenato define como *“el conjunto de temas básicos compartido por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la naturaleza correcta de percibir, pensar y sentir frente a sus problemas.”* (Ibíd. Pág. 143). Vemos entonces al conocimiento como un nuevo sistema de poder que exige la gestión dinámica de los saberes para el fortalecimiento del talento humano y el beneficio de la organización.

Es un hecho que en la actualidad el conocimiento es la herramienta fundamental para fortalecer los procesos de desarrollo que se dan al interior y exterior de las empresas educativas, y para llegar a él, es pertinente el cambio de paradigmas a unos que realmente lleven a las instituciones a generar y fortalecer competencias que muestren la creatividad y productividad en el conocimiento científico y técnico.

La educación en los países que están en vía de desarrollo muestran insuficiencias en la producción intelectual, pues se han dedicado a la reproducción de la cultura y redistribución del conocimiento, estimulando con esto el conformismo; situación que los ha llevado a continuar con la dependencia científica y tecnológica de los países desarrollados, y a que los países del primer mundo sigan asumiendo el manejo del conocimiento como una herramienta de dominación sobre nuestros pueblos tercermundistas. Esta situación exige a nuestros naciones y gobiernos procurar dentro de sus propuestas educativas abordar con gran responsabilidad el tema de la producción científica y técnica, para ello, tienen que empezar por financiar procesos que permitan fortalecer el capital

humano, generando oportunidades a las personas para mejorar la calidad de vida.

La promoción del talento humano en todas las instancias es fundamental para el desarrollo político, económico, social, científico y técnico de una sociedad. Sin embargo, esta tesis no ha sido bien entendida por nuestros líderes, ya que han pensado que los beneficios individuales son más importantes que los colectivos y han desorientado la función principal del estado social de derecho, que es servir a la comunidad y atender sus necesidades básicas.

A causa de las exigencias del fenómeno de la globalización, hoy en día se está tomando conciencia en todas las esferas políticas de cualificar a los ciudadanos para desarrollar una cultura productiva, que permita competir con calidad en los mercados locales, nacionales e internacionales. El sector educativo será el responsable de evitar el atraso y la dependencia de nuestros pueblos, en la medida en que se destinen suficientes recursos económicos para su sostenimiento y se desarrollen en su interior procesos de formación permanente enfocados a fortalecer la producción intelectual. Lamentablemente, acercándonos a la realidad que viven nuestras instituciones educativas, las cuales son las herramientas fundamentales para el desarrollo de los pueblos, podemos citar situaciones de desaprovechamiento del talento humano como : incipiente promoción del aprendizaje organizacional, el trabajo en equipo, los procesos asertivos de comunicación, estrategias de motivación y empoderamiento de las funciones. Esto ha generado bajos niveles de producción intelectual dando origen a una cultura conformista, que no se muestra dispuesta al cambio de esquemas, para generar procesos educativos más eficientes y eficaces, que responda a las exigencias de la comunidad local.

En los procesos gerenciales poco se tiene en cuenta el talento humano, los procesos de formación son escasos, los mecanismos para fortalecer el trabajo en equipo son insuficientes, hay dificultades para mantener una comunicación cordial entre docentes, estudiantes, padres de familia y

directivos; los planes de motivación y promoción de los trabajadores son mínimos. Lo anterior no sólo es el resultado de las deficiencias en la planificación que hacen las instituciones educativas, sino también de una asesoría y acompañamiento escaso por parte de las secretarías de educación.

El anterior panorama evidencia la necesidad institucional de establecer planes de mejoramiento enfocados a cualificar al personal en la integración administrativa y pedagógica, promocionarlo y estimularlo para que los resultados respondan a las expectativas de la comunidad. El Talento humano y conocimiento van de la mano, por ello, es necesario encaminar todos los esfuerzos en procura de brindar bienestar a los miembros de la comunidad educativa, para que de una manera consciente y responsable, esta se apropie de una cultura organizacional orientada a responder al horizonte institucional establecido por la misma.

Hoy en día se registra el conocimiento como la nueva riqueza que se asume como factor fundamental del talento humano y que se está involucrando en los estados económicos de las empresas. Las personas son las que determinan sobre los recursos económicos y materiales de las empresas y no se toma la parte financiera como eje fundamental, ya que esta depende de la situación de los individuos, si están o no capacitados, motivados, e involucrados con la cultura organizacional de la institución. Con respecto a este tema Martínez asegura que – *“Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones”*. (Martínez, Luz Patricia. (2002). *Gestión Social del Talento Humano*). Por tanto, hace parte de los activos de la empresa, es indispensable tener en cuenta que *“Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y*

*ventaja competitiva a la empresa es el talento humano*". Juan Carlos Cerna (<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-cuidar-el-talento-humano-en-la-empresa-1028685.html>.)

Romper esquemas es el reto. Cuando los miembros de la comunidad educativa comprendan la necesidad de reconocer las limitaciones en el desarrollo de sus funciones y estén dispuestos al cambio por convicción, se tendrá posibilidad de alcanzar una cultura organizacional acorde a las exigencias del contexto local, nacional e internacional. Estar abierto a las transformaciones es fortalecer una cultura de aprendizaje permanente, lo cual permite a la institución estar a la vanguardia y mantenerse vigente en el mercado, haciendo lo que realmente necesita la comunidad para elevar su nivel de vida. El proceso de crecimiento es una necesidad de la organización, la capacitación de sus trabajadores es fundamental, la actualización en nuevas formas productivas y el fortalecimiento de valores comportamentales para potenciar las relaciones de producción son competencia de la administración. Contextualizando, en nuestras instituciones educativas existen vacíos en cuanto a capacitación docente, existen muchos limitantes especialmente de carácter económico, es un hecho que para un maestro aspire a la formación pertinente, para la cualificación de sus prácticas pedagógicas, este debe sufragar costos significativos, y desde la parte gerencial, no existen planes de capacitación sólidos que permitan mejorar los niveles pedagógicos institucionales.

Una organización no sólo requiere mostrar rentabilidad, sino también velar por sus trabajadores, capacitándolos y estableciendo estrategias de trabajo en equipo, en las cuales se expresen buenas relaciones interpersonales, así lo señalan HAWTHORNE Y ELTON MAYO cuando describen la escuela de las relaciones humanas, la cual considera al hombre como persona con sus necesidades, hace énfasis en las relaciones interpersonales, fomenta el liderazgo y las comunicaciones, considera que el trabajo es una actividad grupal, el maestro reacciona como miembro de un grupo, se forma una élite gerencial capaz de comprender y comunicarse con sus docentes, La persona



es motivada por su necesidad de reconocimiento y la empresa es todo para el empleado.

Una buena gerencia sabe que del talento humano que tenga va a depender el éxito o el fracaso de su empresa, de ahí la importancia de contar con un grupo de personas con un perfil específico desde sus conocimientos, organización, capacidad de trabajar en equipo, y compromiso. Para alcanzar esta meta se debe seleccionar asertivamente el personal que se requiere identificando qué conocimientos, ideas y habilidades aptitudinales, podrán aportar para producir los mejores beneficios.

Una vez se haya seleccionado el personal la empresa debe contar con un programa de inducción y formación para capacitar, optimizar, estimular y aprovechar al máximo el personal que selecciona.

Este plan de capacitación y formación debe contemplar la estructura de la empresa, sus propósitos, bondades y fortalezas, el modelo de negocio y/o servicio que propone, estímulos e incentivos, escala de ascensos con el fin de sensibilizar y motivar a las personas a realizar su trabajo con gusto, para que se sientan parte de la empresa y no simples sujetos que producen.

Teniendo en cuenta lo anterior, una empresa visionaria siempre buscará personal idóneo con un talento humano que, desde la innovación se convierta en capital, que sea capaz de producir los más altos beneficios tanto para la persona como para la empresa a la cual ofrece sus servicios y para conservar este personal el gerente los tratará con amabilidad, así no sean de su agrado, generando un ambiente de confianza y estará siempre atento a revitalizar las personas, esta será la clave de su éxito

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Duque, Adalberto. (1997). *Lúdica y Pedagogía*. Manizales: Fondo Resurgir – FES.
- Avellaneda, Alfonso. (2002). *Gestión ambiental y planificación del desarrollo*. Bogotá: Ecoe ediciones
- Ávila Penagos, Rafael. (1991). *Pedagogía y autorregulación cultural*. Bogotá: Editorial Antropos.
- Baudelot, Christian. (2008). *Los efectos de la educación*. Buenos Aires: Atlántida.
- *Carapaica Luis Manuel*  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm>
- Cerna, Juan Carlos <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-cuidar-el-talento-humano-en-la-empresa-1028685.html>
- Chiavenato, Adalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- David, Fred R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Habermas, Jurgen. (1989). *El discurso filosófico de la modernidad*. Madrid: Editorial Taurus.
- Flórez Ochoa, Rafael. (1998). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: MacGraw Hill.
- Fuentes, Carlos. (1990). *Valiente nuevo mundo*. México: Fondo de cultura económica.
- Giussani, Luigi. (2004). *El riesgo educativo*. Buenos Aires: Editorial ciudad nueva.
- Jabit, Liliana. (2008). *El rol del directivo*. Bogotá: Editora Corripio C. por A. Fe y Alegría Internacional.
- León Guevara, Judith. (1998). *Personalización liberadora exigencia educativa para el tercer milenio*. Manizales: Centro editorial Universidad Católica de Manizales.
- Magendzo, Abraham. (1996). *Currículum, educación para la democracia en la modernidad*. Bogotá: Ediciones Antropos.

- Mariño Navarrete, Hernando. (1994). *Calidad Total*. Bogotá: Tercer mundo editores.
- Marques Graells, Pere (2002). *Calidad e innovación educativa*. <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm/innovar>.
- Martínez, Luz Patricia. (2002). *Gestión Social del Talento Humano*.
- Mejía, Marco Raúl. (1995). Santa Fe de Bogotá. CINEP.
- Sallenave, Jean Paul. (1995). *Gerencia, planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Sandoval Estupiñan, Luz Yolanda. <http://www.diazdesantos.es/libros/sandoval-estupinan-luz-yolanda-institucion-educativa-y-empresa-dos-organizaciones-humanas-distintas-L0000463300563.html>
- Senge, Peter. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Editorial Norma.
- SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) *La organización que aprende*. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Téllez Iregui, Gustavo. (2002). *Pierre Bourdieu, conceptos básicos y construcción socioeducativa. Claves para su lectura*. Bogotá: Universidad Pedagógica de Colombia.
- Unamuno, Miguel de. (1993). *Del sentimiento trágico de la vida*. Barcelona: Editorial Atalaya.
- Zubiría Samper, Julián de. (1995). *Métodos Pedagógicos*. Bogotá: MacGraw Hill.

## CONCLUSIONES

En los tres años de vida que acaba de cumplir el Gimnasio Campestre La Consolata, se ha dado la consolidación de la Institución ante la comunidad manizaleña por la novedad de su oferta académica. Esto es una muestra del proceso depurado que se lleva a cabo al interior de la misma y destaca el logro de los propósitos de misión y visión propuestos.

Con el planteamiento del presente proyecto de capacitación de maestros del Gimnasio Campestre La Consolata, se pretende apoyar el proceso de formación continuada formulado desde su inicio como componente fundamental del Proyecto Educativo Institucional. No pretende reparar alguna falencia, por el contrario evidencia su naturaleza formativa para el fortalecimiento de los valores y propósitos de una organización que se afianza en la modelación de su talento humano.

El diagnóstico y evaluación realizados durante el transcurso de la Especialización en Gerencia Educativa, permitieron reevaluar conceptos pedagógicos y gerenciales de gran relevancia para el personal docente, que sirvieron a su vez de consolidación del horizonte Institucional. En el desarrollo del trabajo de investigación se pudieron definir aspectos como:

- 1- La necesidad de fortalecer el proceso de formación continuada de los maestros.
- 2- La importancia de definir los parámetros formativos pedagógicos.
- 3- Esclarecer el dimensionamiento de la organización como empresa.
- 4- El desarrollo de una herramienta para el logro de lo anterior.

Durante el proceso de análisis y diagnóstico desarrollado en el Gimnasio Campestre la Consolata, inicialmente se detectaron dificultades en la incorporación de procesos de formación, según las directrices señaladas en el Proyecto Educativo Institucional. Aspecto que se evidenció a partir de la indagación hecha a través de una encuesta cuya finalidad era detectar:

- 1- La dificultad que presentan los maestros para adoptar las directrices formativas institucionales, por la marcada influencia que el estilo pedagógico propio ha generado en su práctica.
- 2- El porcentaje de maestros que conocen el PEI.

El resultado de la encuesta permitió el primer acercamiento a la problemática docente con respecto al horizonte Institucional y al proceso de apropiación de las metas educativas, ya que un porcentaje muy alto de maestros no se han ajustado a las directrices formativas ni conocen el PEI.

En un segundo momento se analizó la concepción y apropiación de los esquemas administrativos desde la perspectiva gerencial de la Institución como empresa por parte de los docentes, quienes también se mostraron ajenos a tal dimensión, por la naturaleza de su profesión y su formación.

Los anteriores aspectos fueron los que consolidaron el primer esquema sobre el cual se empezó a formular el proyecto, a partir de los parámetros del aprendizaje organizacional como herramienta para la correcta orientación de la Institución hacia los objetivos de la misma.

Partiendo de los parámetros del proyecto y apoyados en el programa de capacitación docente que el Gimnasio Campestre La Consolata ha institucionalizado, se definió que la forma más adecuada para fortalecer y optimizar el proceso de formación docente, es el diseño de un módulo que contemple las temáticas de la identidad institucional, dimensión académica e impacto social.

El propósito de la formulación del proyecto de capacitación docente es su implementación durante el presente año, comenzando con el diseño del módulo y finalizando con el proceso de formación de formadores; en este trabajo se indican en el cronograma de actividades cada uno de los aspectos que harán posible desarrollar un esquema de fortalecimiento de la formación continuada que la Institución posee.

# **ANEXOS**

## ANEXO (1)

### R.A.E (Tabla 1)

DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA
<p><b>BIBLIOGRAFÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agudelo Duque, Adalberto. (1997). <i>Lúdica y Pedagogía</i>. Manizales: Fondo Resurgir – FES.</li><li>• Avellaneda, Alfonso. (2002). <i>Gestión ambiental y planificación del desarrollo</i>. Bogotá: Ecoe ediciones</li><li>• Ávila Penagos, Rafael. (1991). <i>Pedagogía y autorregulación cultural</i>. Bogotá: Editorial Antropos.</li><li>• Baudelot, Christian. (2008). <i>Los efectos de la educación</i>. Buenos Aires: Atlántida.</li><li>• <i>Carapaica Luis Manuel</i> <a href="http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm">http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm</a></li><li>• Cerna, Juan Carlos <a href="http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-cuidar-el-talento-humano-en-la-empresa-1028685.html">http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-cuidar-el-talento-humano-en-la-empresa-1028685.html</a></li><li>• Chiavenato, Adalberto. (2004). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i>. México: Mc Graw Hill.</li><li>• David, Fred R. (1988). <i>La Gerencia Estratégica</i>. Bogotá: Fondo Editorial Legis.</li><li>• Habermas, Jurgen. (1989). <i>El discurso filosófico de la modernidad</i>. Madrid: Editorial Taurus.</li><li>• Flórez Ochoa, Rafael. (1998). <i>Hacia una pedagogía del conocimiento</i>. Bogotá: MacGraw Hill.</li><li>• Fuentes, Carlos. (1990). <i>Valiente nuevo mundo</i>. México: Fondo de cultura económica.</li><li>• Giussani, Luigi. (2004). <i>El riesgo educativo</i>. Buenos Aires: Editorial</li></ul>

ciudad nueva.

- Jabit, Liliana. (2008). *El rol del directivo*. Bogotá: Editora Corripio C. por A. Fe y Alegría Internacional.
- León Guevara, Judith. (1998). *Personalización liberadora exigencia educativa para el tercer milenio*. Manizales: Centro editorial Universidad Católica de Manizales.
- Magendzo, Abraham. (1996). *Currículum, educación para la democracia en la modernidad*. Bogotá: Ediciones Antropos.
- Mariño Navarrete, Hernando. (1994). *Calidad Total*. Bogotá: Tercer mundo editores.
- Marques Graells, Pere (2002). *Calidad e innovación educativa*. <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm/innovar>.
- Martínez, Luz Patricia. (2002). *Gestión Social del Talento Humano*.
- Mejía, Marco Raúl. (1995). Santa Fe de Bogotá. CINEP.
- Sandoval Estupiñán, Luz Yolanda.
- Sallenave, Jean Paul. (1995). *Gerencia, planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- <http://www.diazdesantos.es/libros/sandoval-estupinan-luz-yolanda-institucion-educativa-y-empresa-dos-organizaciones-humanas-distintas-L0000463300563.html>
- Senge, Peter. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Editorial Norma.
- SWIERINGA, Joop y WIERDSMA (1992) *La organización que aprende*. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Téllez Iregui, Gustavo. (2002). *Pierre Bourdieu, conceptos básicos y construcción socioeducativa. Claves para su lectura*. Bogotá: Universidad Pedagógica de Colombia.
- Unamuno, Miguel de. (1993). *Del sentimiento trágico de la vida*. Barcelona: Editorial Atalaya.
- Zubiría Samper, Julián de. (1995). *Métodos Pedagógicos*. Bogotá: MacGraw Hill.



<b>Tipo de documento:</b>	Trabajo de grado
<b>Tipo de Imprenta:</b>	Computador
<b>Nivel de circulación:</b>	Restringido
<b>Acceso al documento:</b>	Biblioteca Universidad Católica de Manizales Biblioteca Gimnasio Campestre la Consolata
<b>INSTITUCIÓN.</b>	Universidad Católica de Manizales
<b>DISCIPLINA O ÁREA DE CONOCIMIENTO:</b>	Gerencia Educativa
<b>TÍTULO:</b>	
<b>FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL GIMNASIO CAMPESTRE LA CONSOLATA EN PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.</b>	
<b>LÍNEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:</b>	Formación del talento humano.
<b>AUTORES:</b>	<b>Lic. José Fernando Torres Salazar</b> <b>Lic. Jorge Alonso Aristizabal Osorio.</b> <b>Lic. William Mejía Aguirre</b> <b>Lic. Julieta Escobar</b>
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Pedagogía, humanización, formación, currículo, administración, gerencia estratégica, organización, liderazgo, talento humano, aprendizaje organizacional,
<b>DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:</b>	
Formulación de estrategias para los procesos formativos de los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata, enfocados hacia la cualificación del talento humano en el entorno administrativo y pedagógico y el alcance de	

las metas del proyecto educativo institucional, así como el impacto social y educativo que se puede generar en el alcance de los objetivos propuestos para este proyecto.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:**

- 1- Análisis situacional de la institución.
- 2- Marco de referencia.
- 3- Arboles de problema, árbol de objetivos y estrategias de intervención.
- 4- Validación del problema.

**METODOLOGÍA.**

HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO ya que en él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente y posteriormente comprobar experimentalmente, es decir que se busca que la parte teórica no pierda su sentido, por ello la teoría se relaciona posteriormente con la realidad.

**CONCLUSIONES.**

En los tres años de vida que acaba de cumplir el Gimnasio Campestre La Consolata, se ha dado la consolidación de la Institución ante la comunidad manizaleña por la novedad de su oferta académica. Esto es una muestra del proceso depurado que se lleva a cabo al interior de la misma y destaca el logro de los propósitos de misión y visión propuestos.

Con el planteamiento del presente proyecto de capacitación de maestros del Gimnasio Campestre La Consolata, se pretende apoyar el proceso de formación continuada formulado desde su inicio como componente fundamental del Proyecto Educativo Institucional. No pretende reparar alguna falencia, por el contrario evidencia su naturaleza formativa para el fortalecimiento de los valores y propósitos de una organización que se afianza en la modelación de su talento humano.

## ANEXO (2)

### DISEÑO COMPLETO DE LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

#### Formato básico para la presentación de proyectos

#### 1. NOMBRE DEL PROYECTO

**FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN EL GIMNASIO  
CAMPESTRE LA CONSOLATA EN PROCESOS DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.**

#### 2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Después de realizado el diagnóstico en el Gimnasio Campestre la Consolata, se encontraron falencias en el proceso de formación para el desarrollo del talento humano en los maestros, en aspectos de gestión, desarrollo e impacto social y formación humana. Esta situación está afectando los procesos y está disminuyendo las posibilidades de alcance de las metas institucionales.

Dada la apertura y disponibilidad de los maestros y directivas para participar de los procesos formativos, podemos afirmar que existe la viabilidad para la ejecución del proyecto.

En caso de no ser implementada la propuesta, conlleva a que las acciones que se desarrollan en la institución no se aproximen a las metas propuestas.

#### 3. JUSTIFICACIÓN

El diagnóstico realizado en el Gimnasio Campestre la Consolata mostró como resultado algunas problemáticas, detectadas a la luz de la propuesta curricular

que compone el programa de Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales. Desde la perspectiva de la Ley General de Educación es de vital importancia discernir la cualificación de la educación para la construcción del ideal de país que corresponde construir al interior de las instituciones educativas.

La filosofía institucional contemplada en el Proyecto Educativo Institucional, posee tres dimensiones: formativa, académica y administrativa. Pretende ayudar a formar un ser humano feliz, que logre adaptarse a los retos que le impone el mundo de hoy. Este PEI se caracteriza por ser innovador, humanista, integrador, vanguardista y exitoso.

Por tales razones, se lanza esta propuesta de capacitación que logra abarcar y abordar las problemáticas detectadas, para corregir y fortalecer los procesos que se han visto afectados y las dificultades presentes en el transcurso de los tres años de vida activa de la Institución. Esta iniciativa apunta hacia la consolidación de las metas y el horizonte institucional, ya que en la práctica estas falencias truncan en cierta medida los criterios misionales, la función social, académica y administrativa de la organización contemplada en el Proyecto Educativo Institucional.

Los procesos de formación permanente de los docentes del Gimnasio Campestre la Consolata en la integración administrativa y pedagógica, requieren de una adecuada adaptación a los requerimientos institucionales y de la orientación que pretende darle esta iniciativa formativa, para el desarrollo del talento humano. La dimensión gerencial en el campo educativo, revoluciona el concepto de la escuela como organización que funciona armónicamente cuando los procesos al interior se orientan hacia el crecimiento empresarial y al desarrollo del potencial humano.

El desarrollo del proyecto es viable ya que la Institución cuenta con la infraestructura y recursos necesarios para implementar esta propuesta de capacitación, el diseño de la misma reúne las condiciones para el logro de los objetivos.

#### 4. OBJETIVOS

##### Objetivo general

- Fortalecer en la práctica de los maestros del Gimnasio Campestre La Consolata, procesos de integración entre lo administrativo y lo pedagógico para potencializar el talento humano y el logro de las metas institucionales.

##### Objetivos específicos

- Diseñar un módulo que contenga las dimensiones administrativas, académicas y formativas de la institución.
- Elaborar el plan de ejecución del proceso de inducción de maestros y la aplicación del módulo.
- Fortalecer la estructura curricular con la aplicación de un módulo que involucre la dimensión humana, social y empresarial.
- Despertar el compromiso y la identidad institucional de los maestros.
- Incorporar en los procesos pedagógicos de los maestros la dimensión administrativa y gerencial.
- Generar claridad en los conceptos empresariales de la institución y el impacto social.

#### 5. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL PROYECTO

##### **La inducción de maestros en el Gimnasio Campestre la Consolata**

El Gimnasio Campestre la Consolata centra su que-hacer desde la empresa y su función educadora en el entorno social.

La inducción de maestros se enfatiza desde la visión y la misión institucional, y siempre creyendo en que **“LA GRANDEZA DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE LOGRA CON LA GRANDEZA DE SUS MAESTROS”** Dr. José Marino Gallego – Rector – Gimnasio Campestre la Consolata.

El maestro del Gimnasio Campestre la Consolata debe estar en condiciones de enfrentar la formación de los estudiantes desde las directrices institucionales y la proyección el Proyecto Educativo Institucional; para lograrlo se debe plantear de forma coherente y eficiente una estructura de formación adecuada que permita desde la inducción institucional de docentes compilar la dimensión

Administrativa, Académica y formativa que la institución pretende con su planeación. Es importante entonces tener en cuenta:

## **LA INDUCCIÓN**

La inducción como una sub-función de la integración, se refiere a una adecuada guía para un maestro nuevo en la empresa y el ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el maestro reconozca su puesto en relación con otras personas, perfil docente, funciones, departamentos y factores comunitarios.

También se usan otros términos como orientación para describir esta sub-función, prácticamente la mayoría de la gente siente que la inducción y orientación son conceptos sinónimos y ocasionalmente los autores y practicantes de personal hacen diferencia entre los dos.

Inducción y refuerzo pedagógico:

Aunque por lo general se cree que el refuerzo pedagógico del maestro es posterior a la inducción, no es posible determinar con precisión en donde finaliza la inducción y donde comienza la formación en la estructura pedagógica. Por lo general la inducción implica una orientación general de todo el ambiente de trabajo tanto administrativo, formativo y académico; en tanto que el refuerzo pedagógico se refiere a las habilidades y deberes específicos de la labor docente en la institución relacionados y con una tarea determinada. Sin embargo, hay que considerar a ambos como actividades parcialmente coincidentes y relacionadas.

Las Finalidades de la Inducción:

- Busca establecer actitudes favorables del maestro hacia la empresa, su

política y su personal.

- Los procedimientos de la orientación ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral, y el sentido de ser partícipe de la comunidad educativa.
- Mediante un programa de inducción bien desarrollado reducirá el número de dificultades, despidos, abandonos, quejas y malentendidos. Sin embargo, también pueden existir aspectos del mal funcionamiento del que hacer pedagógico, y no generar el impacto necesario en la conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad en lugar del cumplimiento del trabajo.

### **Inducción General :**

La estructura directiva del Gimnasio Campestre la Consolata es la encargada de establecer por medio de una estructura modular la inducción y re-inducción de maestros en la institución; los maestros que continúan con los procesos académicos del colegio deben participar del proceso, ya que el refuerzo de la estructura institucional se reflejara en el trabajo de cada uno de ellos y el apoyo que puedan brindar a los maestros nuevos.

Es entonces importante resaltar que los contenidos primarios del módulo de formación debe contener como mínimo:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento ante la comunidad, de igual forma su estructura administrativa y organigrama institucional.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones y perfil del maestro según el P.E.I, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes ( Manual de Convivencia).
- El proceso de inducción se acompaña de la entrega de material escrito,

gráfico o fílmico que afiance su integración a la institución y le motive a la identidad institucional.

### **Inducción Específica :**

La inducción específica se aplica estrictamente a los maestros nuevos, y debe incluir la estructura administrativa, académica y formativa básica de la Institución, según sea necesario para que durante la inducción general ante el personal antiguo, estos se muestren seguros y reconozcan la estructura del colegio cuando se hable de ella, el ideal de esta inducción es establecer como mínimo:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Estructura básica académica y lenguaje incorporado a la práctica de los maestros.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.

Resulta favorable brindar estas informaciones a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el maestro, dado que el coordinador de la inducción puede ampliarlas y a la vez reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo maestro.

Ambas, las Inducción general y Específica se completarán en el marco de los primeros 15 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del



necesario deja de ser efectiva y se acentúa al finalizar este periodo, más aún cuando se espera el ingreso de los estudiantes nuevos y antiguos al iniciar las actividades académicas.

La calidad de la Inducción será evaluada por el comité directivo que establece y atiende la actividad. Se empleará como criterio de Inducción Insuficiente el desconocimiento por parte del maestro los aspectos constitutivos de la misma.

Como son:

- Reglamento interior de trabajo.
- Tipo de contrato.
- Descripción de puestos.
- Manuales de organización, procedimientos, etc.
- Formatos institucionales.
- Recorrido por las instalaciones.

## 6. (CRONOGRAMA) ETAPAS Y ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PROYECTO

El cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto, está contemplado a corto y largo plazo, de tal forma que durante el año escolar se aspira a dar cumplimiento al 100% de las metas planteadas.

Para este cronograma de desarrollo se plantean:

**Etapa 1:** Conformación del comité de trabajo para la elaboración y aplicación del módulo de formación de maestros.

**Actividad 1.1:** Hacer un diagnóstico de necesidades institucionales.

**Actividad 1.2:** Establecimiento de contenidos de módulo en sus tres dimensiones.

**Etapa 2:** Diseño y validación del módulo.

**Actividad 2.1:** En consejo Directivo, se presenta la propuesta de la estructura del módulo para la formación de maestros.

**Actividad 1.2:** El comité, evalúa los ajustes y realiza la revisión de las observaciones.

**Etapa 3:** Desarrollo del proyecto de formación de maestros del Gimnasio Campestre la Consolata.

**Actividad 3.1:** Presentación de la propuesta de trabajo a los maestros.

**Actividad 3.2:** Desarrollo del primer eje temático: Dimensión administrativa.

**Actividad 3.3:** Desarrollo del segundo eje temático: Dimensión académica.

**Actividad 3.2:** Desarrollo del tercer eje temático: Dimensión formativa.

**Actividad 3.4:** Evaluación.

**Etapa 4:** Formación continuada, todo el personal docente y directivo trabaja de forma periódica en reuniones programadas todos los martes, en ellas se generan los espacios de formación, evaluación y seguimiento a cada dimensión propuesta en el módulo.

**Etapa 5:** Evaluación final del año escolar, diagnóstico de necesidades y revisión de los compromisos planteados en la estructura del módulo.

7. ETAPAS Y ACTIVIDADES EN EL TIEMPO	Enero - Febrero		Marzo - Abril		Mayo – Junio - Agosto		Noviembre	
	1ª.Sem - 2ª.Sem		1ª.Sem - 2ª.Sem		1ª.Sem - 2ª.Sem 3º Sem		1ª.Sem - 2ª.Sem	
<b>Etapa 1:</b>	X							
<b>Actividad N° 1.1</b>	X							
<b>Actividad N° 1.2</b>	X							
<b>Etapa 2:</b>		X	X					
<b>Actividad N° 2.1</b>		X	X					
<b>Actividad N° 2.2</b>		X	X					
<b>Etapa 3:</b>			X					
<b>Actividad N° 3.1</b>			X	X	X	X		
<b>Actividad N° 3.2</b>				X	X	X		
<b>Actividad N° 3.3</b>				X	X	X		
<b>Actividad N° 3.4</b>				X	X	X		
<b>Actividad N° 3.5</b>			X	X	X	X		X
<b>Etapa 4:</b> Formación continuada	Reuniones periódicas de maestros, cada semana se reúne todo el personal docente.							
<b>Etapa 5:</b> Evaluación final del año escolar	Finalizando el mes de noviembre el personal directivo y docente se reúne para evaluar el desarrollo del proyecto.							

## 8. PRODUCTOS DEL PROYECTO

- Después de un proceso de investigación y ante el problema encontrado *“Dificultad por parte de los docentes del Gimnasio Campestre la Consolata para integrar procesos de gestión administrativa y académica en el desarrollo e impacto social, que pretende la institución en la formación humana”*, se vio la necesidad de elaborar un módulo de formación de maestros para integrar procesos administrativos y pedagógicos para direccionar la institución hacia el alcance de sus metas.

## 9. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

1. Docentes del Gimnasio Campestre la Consolata
2. Estudiantes de la institución.
3. La comunidad educativa en general

## 10. IMPACTOS DEL PROYECTO

- Cualificación del talento humano en los procesos pedagógicos y gerenciales para mejorar la calidad educativa en el Gimnasio Campestre la Consolata

- Integración en el plan de mejoramiento institucional el proceso de formación de formadores en torno a la filosofía institucional.
- Fortalecimiento de los procesos de gestión educativa.
- Acercamiento al logro de las metas institucionales.
- Mejoramiento de competencias laborales.

## **11. RELACIÓN DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS**

El Gimnasio Campestre la Consolata desde su paradigma formativo, establece como principal proceso de formación, el del maestro, quien desde su propia dimensión académica y formativa debe estar dispuesto a formar parte del Proyecto Educativo Institucional desde todas sus dimensiones, y como tal se debe capacitar para su labor docente dentro de la institución, es por esto que el Gimnasio Campestre la Consolata ha venido trabajando en la formación del maestro como ejercicio antes de iniciar actividades académicas, pero desde un punto de vista amplio, no existe un esquema establecido para ello, por esta razón se propone este proyecto, que implica la inducción de maestros con el uso de herramientas (Módulo) en su capacitación.

## **12. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO**

El proyecto tiene como fin la elaboración de un módulo para la inducción y capacitación de formadores del Gimnasio Campestre la Consolata en ámbitos pedagógicos y gerenciales para el alcance de las metas institucionales; la apropiación del modelo pedagógico, la formación humana, la filosofía institucional y el alcance de las metas propuestas desde la construcción del proyecto educativo institucional.

### 13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

PRESUPUESTO					
<p><b>Nombre de la propuesta</b>      <b>Módulo de formación de maestros</b></p> <p><b>Responsables</b>      <b>Estudiantes de Especialización en Gerencia Educativa</b></p> <p><b>Teléfonos de contacto</b></p>	<b>DATOS DEL CLIENTE</b>				
	Nombre	<b>Gimnasio Campestre la Consolata</b>			
	Dirección	<b>Km 10 vía al Magdalena</b>			
	Ciudad	<b>Manizales</b>			
	Dto	<b>Caldas</b>			
	Nit	<b>860007368-7</b>			
	<b>Fecha de Presupuesto:</b>	<b>20/03/2011</b>			
	<b>Validez:</b>	<b>60 Días</b>			
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	% DTO.	PRECIO DTO.	TOTAL
Diseño de plantilla de módulo	1,00	120.000,00	2%	117.600,00	117.600,00
Diseño gráfico del módulo	1,00	100.000,00	2%	98.000,00	98.000,00
Edición de la información	1,00	89.000,00	2%	87.220,00	87.220,00
Revisión de diseño	1,00	50.000,00	2%	49.000,00	49.000,00
Imprenta de plantilla	1,00	98.500,00	10%	88.650,00	88.650,00
Imprenta de módulo	1,00	87.000,00	10%	78.300,00	78.300,00
Modulo de formación de maestros	37,00	87.000,00	10%	78.300,00	2.897.100,00
Recurso humano (20 horas) Capacitación directivos	4,00	80.000,00	0%	80.000,00	320.000,00
Recurso Humano (80 Horas) Capacitación Docentes	33,00	20.000,00	0%	20.000,00	660.000,00
				0,00	0,00
				0,00	0,00
<b>TOTAL BRUTO</b>					<b>4.395.870,00</b>
				<b>I.V.A. %</b>	<b>16%</b>
					<b>703.339,20</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO.....</b>				<b>\$</b>	<b>5.099.209,20</b>
<b>Forma de pago :</b>			<b>Cheque/consignación/efectivo</b>		
<p style="font-size: small;">Nombre, apellidos y firma de la persona que confecciona el presupuesto.</p>			<p style="font-size: small;">ACEPTO EL PRESUPUESTO. Nombre, apellidos y firma del cliente.</p>		

(Tabla 9)

#### 14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- Presupuesto Gimnasio Campestre la Consolata

#### 15. RESPONSABLE DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

José Fernando Torres Salazar	<a href="mailto:josefer_torres@hotmail.com">josefer_torres@hotmail.com</a>
Jorge Alonso Aristizabal Osorio.	<a href="mailto:Licjorge4@hotmail.com">Licjorge4@hotmail.com</a>
William Mejía Aguirre	<a href="mailto:Wil1232009@hotmail.com">Wil1232009@hotmail.com</a>
Julieta Escobar	<a href="mailto:Julietaes05@yahoo.es">Julietaes05@yahoo.es</a>

ANEXO (3).

**16. MARCO LÓGICO**

	<i>Resumen Narrativo</i>	<i>Indicadores objetivamente Verificables</i>	<i>Metas</i>	<i>Medios de Verificación</i>	<i>Suposiciones Importantes</i>
<b>Objetivo general</b>	Incorporar en la práctica de los maestros del Gimnasio Campestre procesos pedagógicos y de gestión administrativa, a través de talleres de capacitación para el fortalecimiento del talento humano y el logro de las metas institucionales.	32/32 = 100% de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata incorporan en el aula los procesos pedagógicos y administrativos.	Al finalizar el año 32 de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata incorporan procesos pedagógicos y administrativos en el aula	Formatos de seguimiento y evaluación. Resultados de la evaluación institucional.	Participación activa de los maestros y directivas en la totalidad de las capacitaciones y Optimización de las practicas pedagógicas para el logro de las metas institucionales
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Cualificar los procesos pedagógicos y administrativos dados en el Gimnasio Campestre La Consolata	32/32 = 100% de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata muestran actitudes coherentes con la misión visión y horizonte institucional.	Al finalizar el año 32 de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata son coherentes con la misión y horizonte Institucional	Formato de hetero-evaluación, co-evaluación y auto-evaluación docente y directivo. Resultados de la evaluación institucional.	Todos los maestros se involucrarán con las prácticas pedagógicas y el conocimiento de los procesos gerenciales de acuerdo al horizontal institucional.
<b>Resultados</b>	R1. Módulo de formación de maestros en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.  R2 .Capacitación de de maestros en procesos pedagógicos, gestión administrativa y	Diseñado el módulo de formación de maestros/as en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.	Al finalizar el primer semestre del año 2011 se tendrá diseñado el módulo de formación de maestros en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.  Al finalizar el año 32 de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata se habrán capacitado en procesos	Módulo de formación de  Desarrollo de las actividades de los talleres. Registro fotográfico	Se cuenta con un módulo de formación y consulta para capacitación de maestros  Participación activa de los maestros y directivos del GCLC,

	formación del talento humano.	32/32= 100% de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata, capacitados en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.	pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.	de la aplicación de los talleres - Acta de cierre de formación de maestros - Listas de asistencia - Formatos de evaluación	en los procesos pedagógicos y administrativos para alcanzar el horizonte institucional.  Sentido de pertenencia y compromiso Institucional por parte de directivos y maestros
<b>Actividades</b>	A1. Conformación del comité de trabajo para la elaboración y aplicación del módulo de formación para maestros.	Constituido el comité de trabajo para diseñar, elaborar y aplicar módulo de formación para maestros.	Al finalizar el mes de marzo del año 2011 se contará con el comité de trabajo para la elaboración y aplicación del módulo de formación para maestros.	Listado de asistencia y acta de la reunión	Se tiene conformado un equipo de trabajo que sume la responsabilidad de diseñar, elaborar y aplicar módulo de formación
	A2. Diseño y elaboración de módulo de capacitación de para maestros.	Diseñado y elaborado módulo de capacitación para maestros	- Al finalizar el mes de marzo del año 2011 se entregará al Gimnasio Campestre la Consolata un módulo de capacitación para maestros.	-Módulo en medio magnético y físico.	Se cuenta con un módulo de formación y consulta para capacitación de maestros
	A3. Ejecución de actividades para capacitar los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.	32/32= 100% de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata participaron en el desarrollo de diferentes actividades sobre procesos de gestión administrativa, académicas y talento humano.	- Al terminar el año 2011, 32 docentes del Gimnasio Campestre la Consolata habrán participado del desarrollo de diferentes actividades sobre procesos de gestión administrativa, académicas y talento humano.	-Listados de asistencia, trabajos escritos, ensayos, registro fotográfico etc.	Todos los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata participarán con entusiasmo de los talleres de formación en el transcurso del año escolar.



	<p>A4. Seguimiento al plan de formación de maestros del Gimnasio Campestre la Consolata, en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.</p>	<p>32/32= 100% de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata con seguimiento en el proceso de formación</p>	<p>Al finalizar cada eje de formación se habrá seguimiento a los 32 maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata</p>	<p>Formatos diligenciados</p>	<p>Todos los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata con seguimiento en el proceso de formación</p>
	<p>A.5 Evaluación al plan de formación de maestros del Gimnasio Campestre la Consolata, en procesos pedagógicos, gestión administrativa y formación del talento humano.</p>	<p>32/32= 100% de los maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata evaluados en el proceso de formación</p>	<p>Al finalizar cada eje de formación se han evaluado a los 32 maestros/as del Gimnasio Campestre la Consolata</p>	<p>Formatos de evaluación</p>	<p>Evaluados todos los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata en el proceso de formación</p>

(Tabla 10)

## 17. EVALUACIÓN

- ANTES DE APROBARSE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
- Basados en el análisis situacional que muestra las condiciones actuales de la institución educativa Gimnasio Campestre la Consolata en los ámbitos pedagógicos y administrativos , se diseña un proyecto cuyo propósito es fortalecer los procesos de formación del talento humano en los ámbitos mencionados para atender las falencias detectadas que afectan el normal desarrollo de las directrices institucionales.
- En la etapa final del diseño del proyecto se evaluaron aspectos como la pertinencia y la viabilidad del mismo. El presupuesto que requiere el desarrollo del proyecto está al alcance del estado financiero institucional, la cual posee los recursos físicos y humanos suficientes para su ejecución.
- DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
- En cada fase del desarrollo del proyecto de formación se implementarán mecanismos de evaluación ajustados al proyecto educativo institucional, para medir los avances con respecto al objetivo planteado “Fortalecer en la práctica de los maestros del Gimnasio Campestre La Consolata, procesos de integración entre lo administrativo y lo pedagógico para potencializar el talento humano y el logro de las metas institucionales.” (ver indicadores del marco lógico).
- UNA VEZ CULMINADA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO
- Al final del proceso se hará valoración relacionada con el alcance de las metas establecidas en el proyecto, lo cual mostrará el cumplimiento o no del alcance de los objetivos y la forma en que estos han transformado la percepción y las prácticas en los maestros. También se podrá determinar los posibles efectos negativos expresados en las dificultades del proceso, lo cual servirá de base para futuras estrategias de mejoramiento.
- Otro aspecto relevante de la evaluación del proyecto es el impacto generado en la Comunidad Educativa, el cual requiere de un proceso de seguimiento minucioso por un largo periodo de tiempo (2 a 3 años)

ANEXO (5).

**Encuesta aplicada para la validación del problema.**



**ENCUESTA**  
Gerencia educativa  
Universidad Católica de Manizales

**Por favor diligencia la encuesta de forma asertiva y veraz, esta encuesta es para uso exclusivo de los procesos de investigación educativa es confidencial y de carácter privado.**

**1- Conoce el PEI del Gimnasio Campestre la Consolata**

- a. Suficientemente    b. Medianamente    c. Poco

**2- Aplica el modelo educativo del Gimnasio Campestre la Consolata en sus prácticas pedagógicas.**

- a. Suficientemente    b. Medianamente    c. escasamente

**3- En sus prácticas pedagógicas vivencia los principios institucionales**

- a. Suficientemente    b. Medianamente    c. escasamente

**4- El modelo pedagógico del Institución**

- a. Ha transformado su práctica educativa  
b. Se ha fusionado con su práctica  
c. No ha incidido sobre su práctica

**5- Su trabajo es coherente con la propuesta metodológica institucional.**

- a. Suficientemente    b. Medianamente    c. escasamente

**6- Un maestro debe ser**

- a. Contextualizado    b. conductista    c. humanista.

**7- El modelo pedagógico del Gimnasio Campestre la Consolata es**

- a. Humanista e inteligencias múltiples  
b. Cognoscitivo e inteligencias múltiples  
c. Constructivista y Cognoscitivo

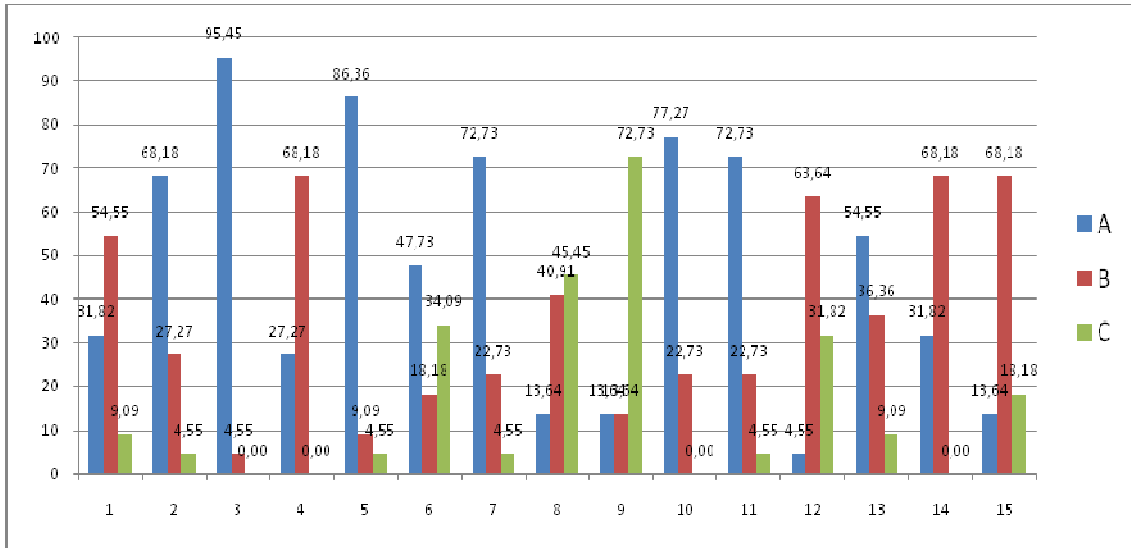
**8- Considera que los docentes del Gimnasio Campestre la Consolata presentan dificultades para incorporar en sus prácticas educativas las metodologías propuestas en el modelo pedagógico institucional.**

- a. Mucha    b. Medianamente    c. Poca

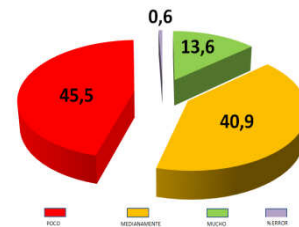
- 9- Existe resistencia por parte de algunos docentes para del Gimnasio Campestre la Consolata para la apropiación del modelo pedagógico**  
a. Mucha                      b. Medianamente    c. Poca
- 10- La tendencia pedagógica se adapta a su desempeño docente**  
a. Mucha                      b. Medianamente    b. Poca
- 11- Aplica situaciones problémicas en sus prácticas de aula**  
a. Suficiente    b. Medianamente    c. Poco
- 12- El conocimiento de los maestros del Gimnasio Campestre la Consolata sobre la dimensión gerencial es:**  
a. Mucho                      b. Medianamente    c. Poco
- 13- Los programas de formación para la apropiación del horizonte Institucional son**  
a. Suficientes    b. Medianamente    c. Escaso
- 14- Tiene claridad sobre los paradigmas educativos de los docentes**  
a. Suficientes    b. Medianamente    c. Escaso
- 15- Es un paradigma de los docentes en la actualidad**  
a. Sus hábitos    b. Su esquema educativo    c. Su libertad de cátedra

## ANEXO (6)

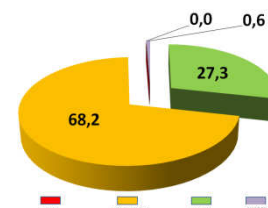
### Tabulación de la encuesta.



- + **Considera que los docentes del Gimnasio Campestre la Consolata presentan dificultades para incorporar en sus prácticas educativas las metodologías propuestas en el modelo pedagógico institucional.**



- + **El modelo pedagógico del Institución ha transformado su práctica educativa.**



- + **Conoce el PEI del Gimnasio Campestre la Consolata**

