

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

Facultad de Educación

**Propuesta estratégica para el mejoramiento del clima institucional en la
organización educativa Juan Hurtado de Belén de Umbría**

Por

Jorge Eliecer Cardona Pulgarín

Sandra Milena López Arias

Edgar De Jesús Montoya Restrepo

María Enelia Varela Jaramillo

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

Facultad de Educación

**Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gerencia Educativa
con Énfasis en Gestión de proyectos.**

Por

Jorge Eliecer Cardona Pulgarín

Sandra Milena López Arias

Edgar De Jesús Montoya Restrepo

María Enelia Varela Jaramillo

NOTA DE ACEPTACION

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
Lista de figuras y cuadros.....	6
RAE.....	8
Introducción.....	12
Identificación de la organización.....	14
1. Descripción general.....	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.1.1. Componente Teleológico.....	17
1.1.2. Componente Administrativo.....	23
1.1.3. Componente Pedagógico.....	27
1.1.4. Análisis de Bienestar.....	30
1.2. Análisis Situacional.....	31
1.2.1. Diagnóstico.....	31
1.2.2. Condiciones Políticas.....	39
1.2.3 Condiciones Culturales.....	40
1.2.4 Condiciones Económicas.....	42
1.3. Resultados de la encuesta y Análisis de resultados.....	44
1.3.1. Aplicación de normas educativas.....	45
1.3.2. Liderazgo.....	54
1.3.3. Comunicación.....	59
1.3.4. Trabajo en Equipo.....	65
1.3.5. Reflexión de inferencias.....	69

1.4. Matriz De Vester.....	70
1.5. Árbol de problemas.....	74
1.6. Árbol de objetivos.....	75
1.7. Descripción del problema.....	76
2. Justificación.....	84
3. Objetivos.....	87
3.1. Objetivo General.....	87
3.2. Objetivo Especifico.....	87
4. Marco de Referencia.....	88
4.1. Liderazgo centrado en principios.....	102
4.2. Tipos de motivación en la organización.....	111
4.3. Inspirando la pasión y compromiso por su trabajo.....	113
4.4. Ocho claves para el liderazgo.....	115
4.5. El Gerente de desarrollo organizacional.....	116
4.6 Educación y pedagogía.....	118
4.7. Elementos para la resolución de conflictos.....	121
4.8. Comunicación.....	130
5. Proyectos de Intervención.....	134
5.1. Propuesta de un modelo gerencial para la I. E. Juan Hurtado	135
5.2. Formación de Liderazgo.....	149
6. Conclusiones.....	160
7. Anexos (glosario y formato encuestas).....	163
8. Bibliografía.....	172

LISTA DE FIGURAS, Y CUADROS

	Pág.
P1	44
P2 (tabla-Gráfica).....	45
P3 (tabla- Gráfica)	46
P4 (tabla- Gráfica)	47
P5 (tabla- Gráfica)	48
P6 (tabla- Gráfica)	49
P7 (tabla)	50
P7 (Gráfica).....	51
P8 (tabla- Gráfica).....	53
P9 (tabla- Gráfica).....	54
P10 (tabla- Gráfica).....	55
P11 (tabla- Gráfica)	56
P12 (tabla- Gráfica).....	57
P13 (tabla- Gráfica).....	58
P14 (tabla-Grafica).....	59
P15 (tabla - Gráfica).....	60
P16 (tabla-Gráfica)	61
P17 (tabla- Gráfica)	62
P18 (tabla- Gráfica)	63
P19 (tabla- Gráfica).....	64
P20 (tabla- Gráfica).....	65
P21 (tabla –Grafica).....	66
P22 (tabla – Grafica).....	67
Matriz de Vester.....	69
Árbol de problemas.....	73
Árbol de Objetivos.....	743
Marco lógico (Propuesta Modelo Gerencial Integrado).....	145

Marco lógico (Formación de Liderazgo)..... 156

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

A. DESCRIPCION BIBLIOGRAFICA

Tipo de documento: Trabajo de Grado

Tipo de imprenta: Computador.

Nivel de circulación: Restringido.

Acceso al documento: Biblioteca Universidad Católica

Biblioteca: Biblioteca Universidad Católica de Manizales

B. INSTITUCION: Universidad Católica de Manizales.

C. DISCIPLINA: Gerencia Educativa.

D. TITULO: Propuesta estratégica para el mejoramiento del clima institucional en la organización educativa Juan Hurtado de Belén de Umbría.

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORIAS DEL MACROPROYECTO:
Proyecto de desarrollo, línea de investigación.

F. AUTORES: Jorge Eliecer Cardona Pulgarín.

Sandra Milena López Arias.

Edgar de Jesús Montoya Restrepo.

María Enelia Varela Jaramillo.

G. PALABRAS CLAVES: Comunicación, Liderazgo, competitividad, relaciones Interpersonales, trabajo en Equipo

H. DESCRIPCION DEL ESTUDIO: El presente trabajo pretende fortalecer los canales y procesos de comunicación entre los estamentos de la Institución

Educativa, para mejorar el desarrollo de los diferentes procesos que allí se dan. Para ello, apoyados en referentes teóricos, describimos la institución, su entorno, aspecto situacional y la estrategia de intervención. Para dar solución a este problema construimos una propuesta en la cual se aplican tácticas gerenciales efectivas que permitan unas relaciones interpersonales óptimas, formulamos pautas de mejoramiento proponiendo estrategias de liderazgo que permitan una actitud de cambio entre los miembros de la comunidad educativa.

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO:

CAPITULO 1: Descripción General

CAPITULO 2: Justificación

CAPITULO 3: Objetivos

CAPITULO 4: Marco de Referencia

CAPITULO 5: Proyectos de Intervención

CAPITULO 6: Conclusiones

CAPITULO 7: Bibliografía

ANEXOS

- J. METODOLOGIA: Se realizó de acuerdo con el enfoque Investigación - Acción, cuyos momentos son: planificación, acción, observación y reflexión, se trabajó con la comunidad de la Institución Educativa Juan Hurtado.(directivos, docentes, estudiantes y padres de familia). Se efectuó un proceso de análisis (encuesta),

donde se determinaron las fortalezas y las debilidades; seguidamente, se diseñaron estrategias con las que se pretendió dar solución a la problemática educativa de la Institución, las cuales son desarrolladas a través de proyectos.

Para llegar al punto final del modelo de investigación, (la reflexión) se manejó la técnica de las encuestas. La población educativa de la Institución Educativa Juan Hurtado en sus sedes, tiene aproximadamente 2100 personas. La muestra radica en aplicar cien encuestas a los diferentes miembros de la comunidad educativa.

El análisis lo ejecutamos basados en la tabulación y posteriormente se graficaron los resultados pregunta por pregunta; se analizaron y se hicieron conclusiones de cada una de ellas.

De acuerdo a los resultados se plantearon dos proyectos que apuntan a dar solución de la problemática existente. Estos proyectos son:

-Proyecto formación de liderazgo.

-Proyecto Propuesta de un modelo gerencial integrado para la Institución Educativa Juan Hurtado.

K. CONCLUSIONES:

- 1- Este proyecto brinda herramientas teóricas y prácticas que mejoran las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Juan Hurtado.

- 2- Sirve como material de apoyo en la organización para corregir situaciones eventuales de conflicto en las labores cotidianas de intercambio institucional.
- 3- El proyecto motiva el aprender a aprender en cada uno de los miembros de los diferentes estamentos aludidos en este.
- 4- Ofrece una ruta procedimental con base en referentes teóricos y bibliográficos que orientan la búsqueda de información.

INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los medios más importantes para lograr la transformación y dar una nueva y mejor orientación a nuestra vida; ésta ha cambiado en gran parte su fundamento, ya que hoy, en la post-modernidad, junto al componente académico o cognitivo lo es, también, formar un hombre participe del cambio y que se oriente a una integralidad como ser humano.

La Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, permite a las instituciones educativas elaborar un proyecto educativo institucional (Art. 73) basado en las necesidades y situaciones particulares o propias de cada región, para que, conforme a los parámetros establecidos por la Constitución Nacional de Colombia y la misma Ley pongan en práctica actividades y proyectos que lleven a la Institución al mejoramiento continuo desde lo académico, educativo, etno-cultural, ambiental, administrativo, social y comunitario, cuyo protagonista es el educando. Todo esto inmerso y sistematizado desde los planes de desarrollo local, departamental y nacional.

Es por esto que se viene buscando consolidar un solo enfoque pedagógico y un sistema educativo que responda a los designios de los nuevos tiempos. La escuela debe crear las condiciones para facilitar la creatividad, la manipulación y experimentación por parte de los estudiantes. El docente pasa a ser, así el elemento

fundamental o centro de los procesos educativos, tanto los programas como los métodos tendrán que partir de sus necesidades e intereses.

La escuela debe establecer la relación con la familia y la comunidad, para que el educando pueda vivir en un ambiente que lo motive para participar, en la forma democrática, en las decisiones que afecten a los diferentes grupos de los cuales hace parte. (Lizcano, 1995, p.145)

Nuestras instituciones valoran a los padres y su actitud frente a la formación de sus hijos y es su deber, junto al de los educadores, capacitar a los jóvenes no solo en conocimientos, destrezas, habilidades, hábitos y costumbres, valores, sino en otras aspiraciones, basadas en el respeto, el amor, la solidaridad y la justicia, que los harán hombres y mujeres dignos y grandes en el mañana. Pero sin olvidar que las Instituciones Educativas se deben reacomodar a nuevas políticas y direccionamientos para que se conviertan en empresas realmente productivas de conocimiento y sabiduría para que en ellas todos sus integrantes o estamentos estén sintonizados como equipos que trabajan direccionados desde un estamento gerencial activo, creativo, innovador y proactivo al cambio que exige el mundo globalizado de hoy.

IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN: Institución Educativa Juan Hurtado.

LOCALIZACIÓN: Carrera 10 N° 10-20 la Plazuela, Belén de Umbría, Risaralda;

TELÉFONO: 3528018.

E-MAIL Grie.hurtado@gmail.com

NIT 891410507-4

DANE 166088000019

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO N° 12-57 del 7 de Noviembre de 2007.

ZONA DE INFLUENCIA: Los estudiantes de la Institución Educativa, en sus respectivas sedes, provienen de toda el área urbana del municipio y veredas circunvecinas o aledañas.

RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN: 3873 de 1955

FUNDACIÓN: En el año de 1949 mediante decreto 281 emanado de la gobernación de Caldas, se dispuso el funcionamiento del “Colegio de Varones Juan Hurtado”. El decreto estipulaba que los dos (2) años de la complementaria se anexaran al colegio de varones con el personal e institutores que tenía y con los alumnos con que venía funcionando. El año primero de complementaria sería el preparatorio, el año segundo constituiría el primero de bachillerato. El Ministerio de Educación Nacional reconoce la licencia de funcionamiento al colegio Juan Hurtado a solicitud elevada por la Universidad de Caldas, entidad que reclamaba su aprobación, pues desde 1952, el ente universitario tenía todos los requisitos, exigidos por la ley, para que este

colegio fuese reconocido oficialmente, dicha petición fue aceptada por el Ministro de Educación Nacional mediante resolución N° 3873 de 1955.

El nombre de “Colegio de Varones Juan Hurtado”, fue en honor al doctor Juan Hurtado, por haber decretado la departamentalización de la institución, cuando era director de Educación Pública en el departamento de Caldas y además por haber instituido el colegio como una dependencia de la Universidad de Caldas. El plan de estudios del ciclo fue aprobado según resolución N° 4804, del 10 de octubre de 1958, emanada del Ministerio de Educación Nacional, cuando era rector del colegio de varones el señor Guillermo Santacoloma.

El doctor Juan Hurtado visitó una sola vez a Belén de Umbría, cuando era rector de la Universidad de Caldas, siendo una destacada figura a nivel departamental en el ámbito político y educativo. El ciclo superior décimo y undécimo de la media vocacional fue reconocido por una resolución posterior, la 256 del 22 de Septiembre de 1967 emanada del Ministerio de Educación Nacional que también ratificaba la 4804 de 1958.

En 1969 fue aprobado el plan de estudios en su ciclo básico y superior, por la resolución 4491 del 10 de Noviembre de dicho año. Quedando así el colegio con aprobación del bachillerato hasta nueva visita. En el momento de su aprobación definitiva estaba como rector el señor Gildardo Herrera, quien desempeñó una fructífera labor, logrando la ampliación de la planta física y la dotación de

laboratorios de física y química al igual que un notorio nivel académico. En el año de 1983 el colegio logró ampliar su cobertura creándose un colegio “Satélite” en la vereda Columbia; hoy con la nueva reestructuración de plantas físicas y de personal la Institución Educativa Juan Hurtado para el año 2010 funcionó con un total de grupos distribuidos así:

Sede Camilo Torres “Juanchitos” con 5 grupos de preescolar y 150 estudiantes.

Sede General Santander con 19 grupos 1027 estudiantes

Sede Juan Hurtado con 13 grupos y 460 estudiantes.

Sede Primero de Febrero con 6 grupos y 165 estudiantes.

Bachillerato Sabatino con 7 grupos y 160 estudiantes

Sede post primaria Puente umbría de sexto hasta noveno y 53 estudiantes

Sede post primaria Columbia de sexto hasta noveno y 60 estudiantes

Sede post primaria Andica, Peñas Blancas y providencia de sexto hasta noveno y 55 estudiantes.

Escuela Nueva Cantamonos con 26 estudiantes.

Para un total de 64 grupos y 2156 estudiantes

1. DESCRIPCION GENERAL

1.1 ANTECEDENTES

ANALISIS DEL PEI Y CONDICIONES INSTITUCIONALES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA JUAN HURTADO DE BELÉN DE UMBRIA, RISARALDA.

1.1.1 COMPONENTE TELEOLÓGICO

Misión institucional: La Institución Educativa Juan Hurtado es de carácter mixta e involucra a la comunidad educativa en los procesos de formación y apropiación del saber. Está encaminada a una sana convivencia, apoyada en una actitud democrática y participativa, que lleve a formar hombres y mujeres comprometidos, con sentido de pertenencia frente a su que hacer como preservadores de formas de vida, que le ayuden a una sana interrelación con su entorno, en la búsqueda permanente de mejores condiciones de vida.

Visión institucional : La Institución Educativa Integrada Juan Hurtado, vislumbra una sociedad de mujeres y hombres humanizados, autónomos, creativos, tolerantes, solidarios, con conocimientos medioambientales, científicos y tecnológicos, en

armonía con la naturaleza, que le permiten ingresar al mundo cada vez más competitivo, en igualdad de condiciones

La Misión y la Visión de la Institución, se encuentran enmarcadas dentro de los principios y objetivos de la educación dispuestos en la Ley General de Educación; pero no existe coherencia entre la realidad y la teoría expuesta ya que se carece de aspectos relevantes como son el enfoque y modelo pedagógico operativos, para ser trabajados con base en un enfoque humanista y un modelo de escuela activa. Al plan de estudios no se le hacen ajustes desde el año 2007 y no ha habido una voluntad real y efectiva para hacerlos y modificarlos ya que por disposición de la Secretaría de Educación Departamental no se pueden perder clases para hacer reuniones o realizar trabajos diferentes a “dictar clase”.

Perfil del estudiante: Desde la Misión-Visión, debe tomarse al estudiante como un individuo capaz de solucionar problemas o conflictos, mejorando su entorno y calidad de vida. Ser conocedor del rol que desempeña dentro de la sociedad, para que actúe como persona responsable, autónoma y productiva.

El estudiante de la Institución Educativa Juan Hurtado, es un ser en proceso constante de crecimiento y desarrollo humano, que busca nutrirse de conocimientos, valores y principios promovidos por la Institución, el hogar y la comunidad, para llegar a ser hombres y mujeres de bien, conscientes de su rol social de servicio y transformación de su entorno.

Políticas de criterios: No existe una relación entre las políticas de la administración y la gestión, ya que el estamento directivo no maneja, adecuadamente, conocimientos teóricos y metodológicos ni un modelo de gestión definido para gerenciar la Institución. Las políticas de administración están encaminadas a la adquisición de recursos económicos, materiales, didácticos, logísticos, e implementos en general, descuidando el componente curricular o pedagógico; el estamento directivo lo descargó en la coordinación y no hay mejoras visibles en este campo desde el año 2007, además, la Visión, la Misión, los Principios y Fundamentos que rigen la Institución están inmodificadas desde el año 2001, así mismo, existen políticas administrativas implementadas por el Estado como cobertura, sin calidad y sin oportunidades para que los docentes concreten sus innovaciones curriculares, prácticas metodológicas, trabajos y políticas de gestión entre otros con los directivos

Valores institucionales: A lo largo de la historia de la Institución Educativa Juan Hurtado se ha ayudado a forjar hombres y mujeres que de una u otra forma contribuyen al desarrollo del país. Esos seres humanos, que han pasado por nuestras aulas, si bien han tenido un acervo cultural y académico, fruto del esfuerzo de los padres de familia, los maestros y ellos mismos, su continuidad y calidad social son el fruto del conjunto de principios, valores y normas de convivencia asimiladas en la institución con el apoyo desde sus hogares. Hoy en día contamos con profesionales en todas las ramas que han descollado y que recuerdan con orgullo a su centro educativo. Durante la existencia de la institución se han consolidado conceptos que reúnen, en si mismos, la esencia de todo lo que somos como Institución Educativa:

Tres pilares que se han hecho emblema y escudo de la misma sobresalen como principios rectores para quienes acuden a este recinto y procuran su crecimiento integral como personas, **Disciplina, Sapiencia y Trabajo**, hoy con cada uno de ellos se procura dar respuesta a lo exigido desde la cotidianidad educativa, conforme a lo que el grupo humano de la comunidad evidencia como necesidad.

Disciplina Es un factor preponderante para que cualquier grupo de personas logre sus metas de una manera satisfactoria. Sin ella es imposible cualquier tipo de acción o desarrollo que llegue a buen término. De la disciplina se desprenden valores como: El cumplimiento, el respeto, el orden, la puntualidad y todos los que son afines con cada uno de estos valores. Hay que saber que la persona disciplinada necesariamente se debe respetar a si mismo y esto entraña una proyección de su actuar para con los demás, trayendo como sinergia el respeto altérico, el reconocimiento de la diferencia, del otro, de lo otro.

Sapiencia Este término tiene que ver, directamente con una de las razones fundamentales del ser de la educación, como es dar a conocer a los estudiantes el conocimiento y su desarrollo a través de la historia del hombre. La sapiencia como principio, es tan valiosa que no solo comprende lo académico sino que trasciende hasta la capacidad de convivir de una manera sabia en medio de nuestros semejantes, compartiendo un mundo en el que existen otras formas de vida, culturas, credos, lenguas y razas. El sapiente es capaz de adaptarse a cualquier circunstancia que la vida le depare. Es aquel hombre que supera barreras y es capaz de ser propositivo y

transformador de un mundo que puede ser mejor para si y para las generaciones venideras.

Trabajo Es la labor a que todos estamos destinados para procurarnos el bien personal y el de aquellos con los que decidimos compartir: familiares, amigos, cónyuges, hijos o particulares. Gracias a él las personas y los pueblos logran su desarrollo; además con este principio logramos reunir otra serie de valores que hacen posible el cumplimiento pleno de este, surgiendo el más universal de los valores como es el de la vida y gracias a este el ser humano se realiza como tal. Si observamos este último principio es muy importante en la formación de los individuos dentro de las competencias laborales. Para ingresar a ellas se debe tener claridad en competencias ciudadanas y se debe haber adquirido el conocimiento suficiente académico y ético para lograr cumplir un proyecto de vida.

Principios institucionales: Según lo establecido por un acuerdo con la comunidad educativa en el año 2001, rigen la Institución los siguientes principios, escogidos cuando aún no se habían fusionado las instituciones educativas que hoy la conforman y estos eran propios de la sede Juan Hurtado; en secundaria y en la actualidad no se han hecho ajustes o modificaciones dejando la institución desfasada o rezagada en implementación de políticas dinámicas e innovadoras desde el ámbito gerencial.

Pedagógico: Según reza en el P.E.I. del 2007 el desarrollo pedagógico está orientado por “el constructivismo” con una marcada tendencia piagetiana en donde se privilegia

la construcción del conocimiento, partiendo del hecho de que cada individuo posee saberes y experiencias básicas que se pueden desarrollar, enriquecer y potenciar a través del proceso educativo. Todo esto está solo escrito y nunca se ha vivenciado ni modificado

Sicológico: El proceso de formación del educando se fundamenta en el reconocimiento constante de sus capacidades, que lo conducen a descubrirse como persona útil, con elevados niveles de autoestima y un alto sentido de responsabilidad frente al quehacer cotidiano, que le permite disfrutar del aprendizaje, la convivencia y el trabajo.

Sociológico: El colegio Juan Hurtado potencia un individuo que trabaje por el bien de todos, sea tolerante, se respete así mismo y a los demás, que aproveche y disfrute racionalmente los recursos del medio y que esté siempre dispuesto a colaborar en la solución de problemas socialmente relevantes, participando activamente en todos los procesos socioculturales de su comunidad.

Epistemológico: El estudiante es quien construye su propio conocimiento y debe también apropiarse del mismo, explorar a plenitud esos saberes en beneficio personal y de los demás. Entenderá que el poder parte de la posesión del conocimiento y no debe negarse la posibilidad de hacer uso de él en el momento que sea propicio.

Ecológico: El actuar creativo del individuo sobre la naturaleza, constituye un propósito que la institución privilegiará en cada una de las acciones pedagógicas, con el fin de generar una conciencia ecológica que le haga comprender su verdadera responsabilidad como parte de un sistema vital, que no es propio sino que es tomado en calidad de préstamo de sus predecesores.

Los anteriores principios necesitan una revisión y adecuación urgentes, además se hace necesario reconocer otros que son fundamentales y hacerlos vivenciales como flexibilidad, liderazgo, reconocimiento, armonía interna, apoyo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros.

1.1.2 COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Modelo de gestión: El estamento Directivo de la Institución Educativa Juan Hurtado, no ha concretado ningún plan de gestión para el mejoramiento del desarrollo de la práctica educativa de la institución, no contamos con un liderazgo o modelo definido de gestión en el manejo de la institución; solo se cuenta con una buena capacidad para la consecución del recurso económico o logístico y humano, anotando que ésta depende, también de la alcaldía, ya que el municipio está inscrito en el programa de educación gratuita del departamento.

Planeación: Una de las funciones del estamento directivo es presentar, cada año, el plan operativo anual, este se ha dado a conocer a algunos integrantes de la comunidad

educativa, sobre todo al estamento de los docentes, por consiguiente se encuentran recomendaciones que sirven para identificar situaciones críticas o problemas a solucionar; pero según lo observado desde años atrás, las semanas de planeación y evaluación institucional se quedan en trabajos teóricos que aun no se han corregido o solucionado, sobre todo los relacionados con la parte académica.

Estructura organizacional: No existe el manual de funciones ni de procedimientos de cada uno de organismos; por lo general las funciones están enmarcadas dentro de la ley, a la luz de los decretos reglamentarios, y cada estamento trata de hacer las cosas lo mejor posible pero es necesario hacerlos funcionales.

Gobierno escolar: El Consejo Directivo y Académico están conformados de acuerdo con la normatividad legal vigente. El directivo se reúne periódicamente como es exigido por la ley, para determinar situaciones para las cuales fue establecido, pero es muy influenciado por el rector de la institución, ya que los miembros de él apoyan incondicionalmente sus decisiones. En cuanto al Consejo Académico tiene su propia organización interna, se reúne periódicamente, pero se desconocen sus recomendaciones, sobre todo al final del año por premuras y acumulación de actividades.

Organizaciones de participación: El personero, consejo estudiantil, asociación de padres, están conformadas democráticamente y su funcionalidad va en progreso de mejoría.

La asociación de padres quiere participar de las diferentes actividades programadas por la Institución, pero no se le han dado parámetros de trabajo, el personero desempeña sus funciones velando por cumplimiento de los derechos y deberes del estudiantado, el consejo estudiantil solo se reúne esporádicamente para realizar alguna actividad, como fechas especiales, pero nunca para hacer un plan de acción para su bienestar.

Desarrollo del Talento Humano: No existe un plan continuo de estrategias de motivación para con los docentes, ya que no se realizan talleres por parte del estamento directivo cuando detectan un problema en este aspecto. En lo que respecta a los estudiantes, se realizan talleres de motivación enmarcados dentro de las problemáticas que tenga en particular un grupo, solo a nivel informativo y no se elaboran estrategias para superar dicha situación. Casi nunca se estimula al docente y al estudiante pues parece que solo les interesa tenerlos dentro de un aula de clases dedicados a la labor académica, el único estímulo aparente es el de izadas de bandera.

Al no haber funcionalidad en el plan operativo, no hay programas de capacitación y cuando son programados por la secretaría de educación en muchas ocasiones simplemente se asiste por obligación o sin el perfil. En cuanto a los docentes pertenecientes al decreto 1278 se les hace evaluación de desempeño dos veces al año, pero de forma incoherente.

Liderazgo de desempeño: El liderazgo por parte del estamento directivo no es funcional, pues el canal de comunicación entre las dependencias llamado conducto regular, se aplica de forma inadecuada. El canal de comunicación en pocas ocasiones se dirige desde la coordinación, para una actitud de cambio, se utiliza mas como autoridad que como estrategia de liderazgo, generando una actitud de choque y no de conciliación. Al igual que con los estudiantes; esto genera malas relaciones interpersonales entre directivos y docentes, provocando que cada estamento funcione como rueda suelta dentro de la institución, hasta llegar a ocasionar roces entre estos.

Manual de convivencia: El manual de convivencia fue formulado, construido y aprobado por los miembros de la comunidad educativa de una manera activa, según lo estipulado por la ley.

Están definidos los perfiles que se requieren de los estudiantes, docentes y directivos, según la Filosofía, Misión y Visión del PEI; están determinados los derechos y deberes, estímulo y calificación de faltas. Adolece actualmente de una revisión y actualización.

Relaciones interinstitucionales: La Institución de carácter oficial tiene relaciones establecidas con la Universidad Tecnológica de Pereira (U.T.P), gracias al énfasis que se plantea en la Institución; un convenio con el SENA para que los estudiantes que ingresan a la media técnica se articulen y a su vez obtengan Certificado de Aptitud Profesional (C.A.P), como “Técnico en Procesamiento de Alimentos”. Con

esto la Institución afianza en los estudiantes la seguridad para continuar sus estudios en un ciclo superior profesional.

Administración de recursos físicos y financieros: La planta física es propia, hay espacio para los laboratorios de física y química adecuados según las normas establecidas por la ley. Para realizar las prácticas, es necesario desplazarse hacia otra sede de la misma Institución (Juan Hurtado - física y Primero de Febrero - química). Para los procesos académicos se cuenta con: una buena dotación, equipos de física y química, tres salas de sistemas, bibliotecas, elementos deportivos y medios audiovisuales.

En cuanto a la parte presupuestal la institución se acoge a las disposiciones legales vigentes. El Consejo Directivo y la Contraloría ejercen los mecanismos de control pertinentes para el uso del presupuesto.

Evaluación y control: El estamento directivo realiza una evaluación institucional semestral una de tipo académico y la otra de tipo administrativo. A los proyectos no se les evidencia su ejecución total.

1.1.3 COMPONENTE PEDAGÓGICO

Modelo pedagógico: El enfoque y el modelo pedagógico formulados son el humanista y el activo, a partir del decreto 1290 de finales del año 2009, existió un

consenso de contextualización en la elaboración del enfoque mas no del modelo, el cual esta solo formulado y se pretende construir a partir del año 2011. Se propone orientar a los estudiantes hacia el desarrollo de una formación integral, humana, critica, creativa y en la toma de decisiones a través de una metodología basada en el ser, saber, que hacer y saber vivir, tal como lo plantean las nuevas políticas educativas.

No existe aún una teoría que soporte el modelo pedagógico, por el contrario se presentan dificultades a nivel de coherencia con la realidad de las prácticas educativas, las cuales continúan siendo desarticuladas y el estamento directivo poco ha hecho por corregir esta situación.

Plan de estudios: No existe coherencia entre el plan de estudios y el modelo pedagógico, los criterios utilizados para la conformación del plan de estudios no fueron concertados, existen dificultades para valorar la pertinencia y validez de contenido y métodos. La selección, jerarquización y organización secuencial de los contenidos no son producto de una decisión general a nivel de población educativa, son el producto del trabajo de unos cuantos, mas no del grueso de la comunidad educativa.

El plan es flexible, pues año a año se incorporan todos los cambios de ley como los estándares y competencias entre otras. Se diseñan estrategias y actividades extracurriculares orientadas a compensar deficiencias de los estudiantes para evitar

deserción y mantener la calidad, pero muchas veces se quedan en el papel. En la mayoría de los casos el plan de estudios reposa en el PEI, junto con los objetivos institucionales y las necesidades estudiantiles.

Evaluación pedagógica: La forma de evaluar no corresponde al modelo pedagógico seleccionado, puesto que se mezclan formas de evaluación de diferentes enfoques.

Existe coherencia de la evaluación con los procesos de enseñanza y aprendizaje que se reflejan en las prácticas educativas, no existe diseño de estrategias, por lo tanto no hay una evaluación acorde con el enfoque humanista.

Proyectos educativos: En la Institución existen los proyectos de ley establecidos en el PEI los cuales son: proyecto de educación en democracia, servicio social, educación sexual, prevención y atención de desastres, proyecto ambiental escolar (PRAES) y ocupación del tiempo libre o jornada escolar extendida. Dichos proyectos no tienen correlación con la Visión que plantea el PEI, ya que la mayoría de los mismos están diseñados con una corta descripción de este. Con actividades, metodología y responsabilidades; solo se ha observado funcionalidad en el proyecto de educación sexual y PRAES, pero no se correlaciona con el plan de estudios que plantea la Institución.

1.1.4 ANÁLISIS DE BIENESTAR

Desarrollo humano: Las políticas a nivel del PEI son las impuestas por el Estado y no se cumplen a cabalidad en la realidad institucional. En cuanto a las estrategias para mejorar las condiciones de vida de estudiantes se cuenta con cafetería escolar, Cruz Roja, oficina para la docente de apoyo, la cual no es funcional; las condiciones para docentes y directivos no son relevantes.

Las estrategias de promoción y estímulo personal son muy pobres y escasas, solo son reflejadas en el acto de clausura general y graduación de bachilleres. El ambiente físico es aceptable pero aún se puede mejorar.

Desarrollo físico: Existen prácticas deportivas y recreacionales fuera de los contextos normales de clase, destinadas a ocupar el tiempo libre de los educandos. También se cuenta con actividades lúdicas extracurriculares.

El complemento nutricional se realiza mediante el refrigerio donado por Bienestar Familiar a algunas sedes alternas a la institución (Escuela Camilo Torres, General Santander, y sedes rurales).

1.2 ANALISIS SITUACIONAL

1.2.1 DIAGNOSTICO:

Estructura social: La estructura social de la comunidad en donde se encuentra ubicada la Institución Educativa Juan Hurtado, con sus respectivas sedes, está compuesta, en su gran mayoría por familias de los estrato 1, 2 y 3, con escasos recursos económicos. Observando la estructura social del municipio, donde nos encontramos laborando, Belén de Umbría, ubicado en el Departamento del Risaralda, anotamos que la familia es la base de la sociedad, y es ella quien con sus fundamentos en valores impone los principios de convivencia en cualquier lugar, donde se desarrolle la vida cotidiana del individuo, teniendo en cuenta que los educadores estamos comprometidos con su formación para ser útil a la sociedad, hemos encontrado coherencia en factores que inciden en la realidad de la Institución Educativa y al mismo tiempo en sus comunidades.

El municipio de Belén de Umbría es de descendencia Antioqueña, con culturas y tradiciones muy semejantes a las conocidas ya en el eje cafetero, donde la educación de sus jóvenes se ve afectada muchas veces por la lejanía existente entre su sitio de origen y el lugar donde desarrollan sus actividades académicas. En la Institución Educativa la población estudiantil es más o menos un 35% rural y 65% urbana, los que viven en la zona rural encuentran gran dificultad para culminar sus estudios pues muchas veces no tienen facilidad para transportarse, los horarios de trabajo

académico no son los más adecuados, o simplemente no tienen recursos económicos suficientes; esto se da tanto en la población rural como urbana, ya que la estratificación social en la Institución Educativa se encuentra básicamente constituida por comunidades de estrato bajo (1) medio bajo (2-3) y en muy poco porcentaje de estrato medio en adelante.

Desde esta perspectiva, encontramos que la composición de sus familias, por lo general, son de tipo extensiva, ya que no solo viven en conjunto con sus padres, sino que también les hacen compañía, muchas veces, sus abuelos, tíos, primos o incluso personas ajenas a su familia, porque hay muchos estudiantes con padres en el extranjero y son pocos los núcleos familiares bien constituidos.

En Belén de Umbría, se nota una problemática social predominante, la cual afecta los núcleos familiares, con mucha frecuencia, se enfrenta un clima de violencia intrafamiliar, no solo física, sino psicológica, debido a esto, se desencadenan una serie de situaciones como la de drogadicción, madres solteras, prostitución infantil, embarazo en adolescentes, además del hacinamiento que manejan algunas familias, sobre todo por la gran presencia de población indígena Embera Chamí y por la situación económica precaria en la que viven.

Se entiende por violencia intrafamiliar, todo daño físico, psíquico, amenaza, agravio, ofensa o cualquier otra forma de agresión por parte de otro miembro de la familia. Aquí se consideran miembros del núcleo familiar a los cónyuges o

compañeros permanentes, el padre y la madre de familia (aunque no convivan en el mismo hogar), los ascendientes o descendientes de los anteriores, naturales o adoptivos y, en general, a todas las demás personas que de manera permanente se hallaren integradas a la unidad familiar. (Defensoría del Pueblo, 2001.p.10)

La violencia en Colombia toca el núcleo familiar, pero a su vez proviene de éste. Muchas familias son generadoras de violencia y frecuentemente los niños colombianos son los protagonistas del maltrato, no sólo por el hecho de su desventaja física, sino porque sus vidas son manejadas exclusivamente por los adultos.

El maltrato infantil esta definido como toda forma de perjuicio físico o psicológico, descuido, omisión o trato negligente, malos tratos o explotación, incluido el acoso y abuso sexuales, las torturas, las penas crueles, inhumanas o degradantes, recibidas por parte de sus padres, representantes legales o de cualquiera otra persona que tenga o no relación con el menor de edad. (Ministerio de Salud, 1999. P.20)

Organizaciones sociales y comunitarias: En estos momentos se ha notado un incremento notable en el número de las organizaciones de este tipo en el municipio, sobresaliendo los restaurantes, cafeterías, almacenes y comercio en general; como todo pueblo, cuenta con oficinas gubernamentales, como La Alcaldía Municipal, juzgados, notaria, inspección de policía, además de sitios de juegos como canchas, estadio, patinódromo, coliseo cubierto, dos templos religiosos en la zona urbana y

otros en la zona rural, además, de iglesias y cultos cristianos, que han tenido un notable aumento en los últimos años.

Las organizaciones deportivas y culturales son acogidas con beneplácito en el sector, estas son las que manejan en gran parte el deporte a nivel municipal y en ocasiones proyectan sus objetivos a las comunidades aledañas; también está el Club de Leones, el cual es un organismo sin ánimo de lucro y hace su labor muy silenciosamente (labor social), por ley existen las organizaciones ambientales, que aunque sus trabajos nos sean muy notorios, también aportan su granito de arena al desarrollo social.

Servicios básicos: Dentro del desarrollo en Belén de Umbría, se ven suplidas las necesidades básicas para su sostenimiento como cabecera municipal en el departamento; por tal razón podemos asegurar que el municipio presta a cabalidad los servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, telefonía y alcantarillado, en el sector se cuenta con servicios de transporte; la calidad de los servicios es aceptable y la gran mayoría de los barrios vecinos a la institución disfruta de estos servicios. Todo esto conlleva a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Salud: El Centro Médico los Andes y el Hospital San José trabajan en pro del desarrollo de las comunidades, en la promoción de estilo de vida saludable individual y colectiva, y además de la oportunidad en la admisión en salud; son acciones que con los demás sectores fundamentan la base para un desarrollo social. Podemos

observar que la parte relacionada con las instituciones prestadoras del servicio de salud en el municipio de Belén de Umbría, son buenos.

Recreación: El municipio de Belén de Umbría, cuenta con un estadio, dos Centros recreativos con piscina, un polideportivo, patinódromo, un coliseo, canchas de baloncesto y microfútbol, parques de diversión infantil en diferentes barrios.

Mente sana, vida sana; es una de las consignas para fomentar el deporte y la recreación en nuestra sociedad. Notamos que hemos perdido el interés con respecto a lo que tiene que ver con esta parte, pues muy a pesar de que algunas personas del municipio quieren fomentar el deporte, nos encontramos con que los escenarios deportivos existentes para el desarrollo de estas actividades, no se encuentran adecuados como debe ser, el caso es muy notorio en las instituciones educativas en las que realizamos nuestra labor docente, pues aunque nos encontramos en contextos diferentes, los escenarios deportivos carecen de la adecuación necesaria, todo esto sumado al desinterés presentado por la comunidad educativa perteneciente a las instituciones; hay otro aspecto, entre tantos de los que no hemos hablado y es el poco interés que encontramos en los jóvenes por los deportes, las actividades culturales, danza, teatro, música juegos tradicionales, entre otros.

De esta manera nos damos cuenta, con gran tristeza que nuestros jóvenes están utilizando su tiempo libre en actividades diferentes a la recreación y que si caracterizan a nuestro municipio como lo son el excesivo consumo de licor durante

todo el año y por cualquier celebración, lo que le ha dado reconocimiento a nivel nacional a nuestro pueblo.

Medio ambiente: En los últimos tiempos, la educación se ha destacado por darle prioridad a las ciencias y la tecnología, descuidando por completo la parte humana y el entorno natural, sin tener en cuenta que es el escenario donde se desarrollan todas nuestras acciones. El desconocimiento de los sitios naturales, ecológicos y de las culturas que interactúan directamente en estos sitios, el poco interés de sus habitantes, la carencia de preocupación por saber el grado de deterioro en el cual se encuentra.

El mayor interés es que los habitantes de la región tomen conciencia de la riqueza que tienen a su alrededor, basados en el deseo de visitar y conocer su entorno natural de una manera responsable, sin interferir el normal desarrollo del mismo. A pesar de lo esfuerzos hechos, se tienen en muchos lugares por lo general los mismos problemas ambientales, tanto naturales como socio-culturales, en el municipio de Belén de Umbría, encontramos problemas como la contaminación de los cuerpos de agua que atraviesan el Municipio, cuyos factores de riesgo están determinados por los derrumbes ya que existen muchas viviendas construidas en las laderas de las montañas, y también por las crecientes de las quebradas que generan inundaciones en las diferentes veredas. Se presenta contaminación auditiva, puesto que no se aplica la reglamentación existente, para un control sobre los sitios o establecimientos de diversión.

El potencial ecológico es representado por la gran cantidad de aguas (arroyos y quebradas), así también por la variedad de aves y plantas nativas en la parte rural del municipio, dando una muestra de esto se menciona El Parque Natural Municipal de Santa Emilia.

La polución ambiental, va en aumento debido al gran número de vehículos que transitan por las calles del municipio. Existen mayores niveles de conocimiento sobre las problemáticas ambientales que aquejan el municipio, no obstante, las políticas de solución no siempre son adoptadas en los planes de desarrollo por situaciones de priorización, recursos y políticas de gestión y administración. Contaminación visual, atmosférica y natural, contaminación por el uso de químicos, el descole de aguas servidas a las diferentes fuentes hídricas, deslizamientos por mal manejo del suelo, entre otros. El recurso hidrológico de estos sectores se encuentra descuidado, las corrientes de ríos y quebradas distribuidas en el sector muestran algún deterioro.

En Belén de Umbría, se percibe que en las fuentes hídricas se está haciendo muy común encontrar cultivos de café y cítricos entre otros. Los cambios del bosque protector y productor por bosques plantados de coníferas, cultivos y procesos acelerados de potrerización, son fuertes síntomas del descuido de fuentes abastecedoras de un alto potencial hídrico que va en detrimento por el abandono, la falta de políticas y programas acompañados de hechos reales en coordinación con las entidades encargadas de estos recursos. El abono con gallinaza y porquinaza en

cultivos de la zona como la cebolla junca, causan el principal problema de contaminación en la cuenca hidrográfica por la actividad agrícola, además de todos los diferentes desarrollos agropecuarios aportan a las corrientes y suelos sus desechos sólidos y líquidos.

Viendo la creciente expansión del hombre y sus consecuencias, siendo conscientes del arrinconamiento que sufren tanto la flora como la fauna, que muchas veces se encuentran en lugares inadecuados para su supervivencia, se han creado diversos espacios protegidos con el fin de conservar la biodiversidad existente. Hay muchos lugares donde el turismo y la ecología pueden tener un vínculo, son muchos los sitios que de una u otra forma hacen parte, por esto se ve con satisfacción que a una hora de Pereira por una vía completamente asfaltada se encuentra la floreciente población de Belén de Umbría, que cuenta con sitios de interés histórico y arquitectónico como templos, Museo Elíseo Bolívar, monumentos, pinturas, murales, calles con sus nombres originales desde su fundación, plazas y parques, sitios naturales como: El Morro del Obispo, Cascada de los Ángeles, Valle de Umbría, La Truchera de la Selva, Jardín Botánico, Parque Municipal Natural Santa Emilia. Estos recursos naturales y culturales ofrecen la oportunidad para el ecoturismo rural y urbano. El territorio del municipio de Belén de Umbría es montañoso y está situado en el flanco oriental de la cordillera Occidental. Posee alturas que sobrepasan los 2.750 m.s.n.m, y de los cuales sobresalen los altos de Pelahuevos, Serna y el Cofre.

Los principales sectores del área urbana del municipio están localizados sobre un relieve ondulado e irregular, con pendientes que van de 10 a 20% y de 20 a 30%, dicho relieve ha sido moderado por la disectación de las corrientes que drenan el área, principalmente, las quebradas Arenales, Palmarcito, Chamisito y Tenería. Geológicamente esta conformada por dos principales formaciones superficiales: una unidad de saprofito, derivado de rocas cuarzo dioríticas pertenecientes al Plutón de Mistrató, y otra unidad conformada por depósitos de flujos de escombros, que subyacen la unidad anterior. Estas dos formaciones definen áreas de pendientes fuertes a moderadas, aunque en las zonas cubiertas por flujos de escombros las pendientes son ligeramente menores. Existen algunas zonas aisladas, casi o completamente planas, que corresponden básicamente a la llanura de inundación de la quebrada Tenería y zonas con depósitos de cenizas volcánicas hasta de 4 metros de espesor, en los que el relieve es de suave ha ligeramente ondulado.

1.2.2 CONDICIONES POLÍTICAS

Descentralización: El municipio estuvo en proceso de certificación. Todas las entidades son creadas, con el fin de cumplir una función específica pero en algunas ocasiones, se cumplen unos objetivos pero se descuidan otros, entonces es de conocimiento de todos que cuando hablamos de descentralización nos referimos a las instituciones que pertenecían al Estado y que en este momento se han privatizado como: empresas públicas, envías, la telefonía, sector eléctrico, salud (centro médico los Andes) teniendo en cuenta que la educación, con el nuevo sistema escolar se ha

ido dando un proceso de descentralización, existen programas y proyectos interinstitucionales, que se han logrado por medio de convenios con las diferentes entidades en el municipio, las entidades que hacen parte de estos son: hospital, universidades, las cuales cuentan con un “seres” y el Sena, comité de cafeteros.

1.2.3 CONDICIONES CULTURALES

Representaciones culturales: Belén de Umbría en el Departamento de Risaralda, es un municipio que se caracteriza por su riqueza geográfica, su abundante fauna y flora silvestre, la pureza de sus aguas y el florecimiento de una cultura que lucha cada día por superarse ante los retos que le impone la sociedad pujante y arrasadora. En el municipio tanto propios como extraños encontraran seductores paisajes naturales y una buena muestra arquitectónica, los cuales por su ubicación geográfica, vías de acceso, brindan una panorámica especial a estos lugares como La Cascada de los Ángeles, El Morro del Obispo, El Valle de Umbría, El Templo, Parques Municipales, Alcaldía Municipal, el Parque Natural Municipal Santa Emilia. Del patrimonio cultural público como plazas y parques, se pueden mencionar, Parque Scout, Parque los Fundadores, Parque Bolívar, Monumento en homenaje al campesino relúmbrense, Casa de la Cultura (Teatro Diego Patiño Amariles, Museo Eliseo Bolívar.).

Manifestaciones estéticas: Sobresalen las obras arquitectónicas institucionales como El Palacio Municipal (alcaldía Municipal), Teatro Diego Patiño Amariles (La Casa de la Cultura), La Casa Campesina, El Museo Bolívar, Institución Educativa Juan

Hurtado, Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario y algunas construcciones como patrimonio arquitectónico civil. Belén de Umbría, cuenta con sitios de interés histórico y arquitectónico como templos, Museo Elíseo Bolívar, monumentos, pinturas, murales, colegios, calles con sus nombres originales desde su fundación, plazas y parques

El folclor: El ingreso a la región de los antioqueños en busca de mejores tierras para cultivar, trajo toda una cultura basada en la agricultura, el monocultivo del café, el trabajo, y la fe católica, dejaron su inconfundible estilo arquitectónico, costumbres, gastronomía, música y folclor. El sombrero, el pañuelo rabo de gallo, la mulera, el carriel, el poncho, la falda chapolera, el son de los bambucos y pasillos son las representaciones del folclor. La gastronomía también dejó huella, la mayoría de los platos de la región tienen su base en los frijoles, los preparados con gallina, pescado y maíz, donde se distinguen la Bandeja Paisa, el enterrado de gallina de Apia, el sancocho de las tres carnes de Marsella y el viudo de pescado de la Virginia.

Manifestaciones lúdicas: las festividades en este municipio son las fiestas de aniversario cada dos años, la Semana Santa y festividades religiosas a lo largo del año. Se realizan eventos como, el festival nacional de canto de música Colombiana, el encuentro nacional de danza folklórica, día de la paisanidad, la semana de la juventud la cual se lleva a cabo a mediados del mes de agosto, los eventos artísticos de importancia, se realizan en el parque Bolívar y en el Teatro de la Casa de la Casa de la Cultura, Coliseo Municipal.

Organizaciones comunitarias: Existen juntas de acción comunal en la gran mayoría de los barrios. Se cuenta con sede de la Defensa Civil, Cruz roja, Bomberos, Club de Leones, casa de la cultura, Centro de Cultura y Biblioteca, Teatro, Casa Campesina, Policía.

1.2.4 CONDICIONES ECONÓMICAS

Producción: El municipio presenta facilidad para asimilar todos los procesos económicos y culturales, gracias a su proximidad al triángulo de oro del país. Es eminentemente cafetero y considerado uno de los más ricos del departamento de Risaralda, se responde a las características del Departamento en cuanto a cultivos fundamentales dentro de la agricultura comercial: café, plátano, caña de azúcar, y la panela. También produce Mora, naranja, cacao y flores, sin pensar en el mercado interno apenas esta en su fase de desarrollo. Otros cultivos transitorios como la yuca, arracacha, tomate, hortalizas, excedentes se dedican a la ganadería. Los programas y proyectos productivos de la comunidad se representan en micro-empresas dedicadas a la pastelería y alimentos en general.

Ingresos: La fuente de ingresos de los padres es insuficiente, ya que la gran mayoría son empleados que ganan menos del mínimo y dedicados al subempleo, especialmente la parte agropecuaria.

En su mayoría los padres son trabajadores de mano de obra en fincas, predominan el subempleo y el desempleo, algunos tienen micro empresas estos en muy baja cantidad, algunos agricultores ya están instituidos en organizaciones ONG.

**1.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y
ANÁLISIS DE RESULTADOS**

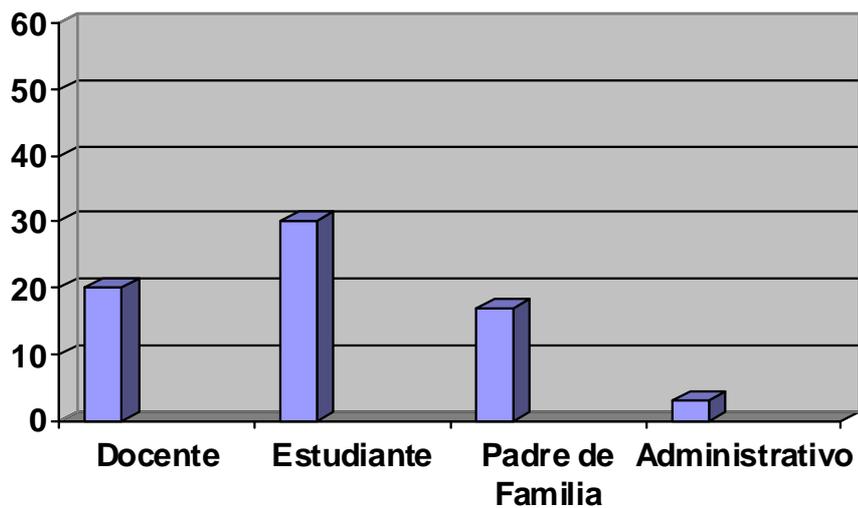
**GERENCIA, LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO, COMUNICACIÓN Y
APLICACIÓN DE NORMAS EDUCATIVAS**

1.3.1 APLICACIÓN DE NORMAS EDUCATIVAS

Pregunta N°1

Es usted.

Docente	<u>20</u>
Estudiante	<u>30</u>
Padre de familia	<u>17</u>
Administrativo	<u>3</u>



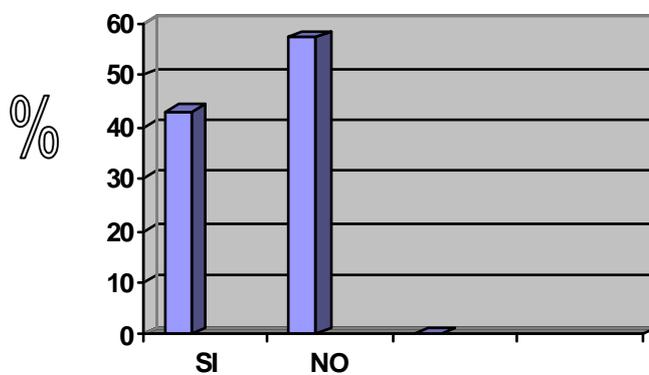
ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Se toma una muestra total de 70 personas, los estudiantes se escogen de forma aleatoria entre todos los grupos.

Pregunta N°2

¿Conoce usted los últimos decretos y normas que rigen el sistema educativo?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	30	42.86%
	Docentes	16		
	Estudiantes	4		
	Padres	7		
NO	Directivas	0	40	57.14%
	Docentes	4		
	Estudiantes	26		
	Padres	10		

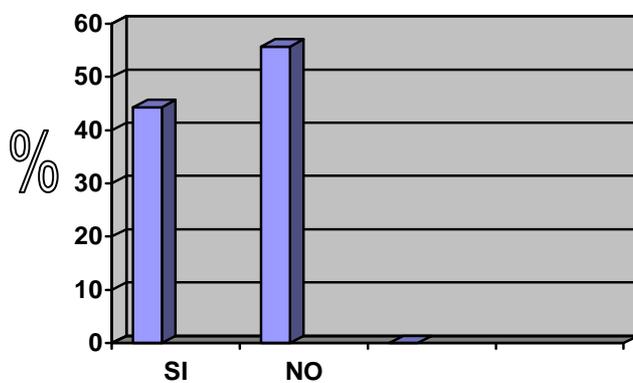
**ANALISIS DE RESULTADOS:**

Más de la mitad de los encuestados, dicen no conocer las últimas normas en educación. Los directivos y docentes en un porcentaje considerable dicen conocer las últimas normas.

Pregunta N°3

¿Las políticas educativas afectan el funcionamiento de la Institución donde usted se desempeña como docente?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
POS	Directivas	2	31	44.3%
	Docentes	8		
	Estudiantes	15		
	Padres	6		
NEG	Directivas	1	39	55.7%
	Docentes	12		
	Estudiantes	15		
	Padres	11		



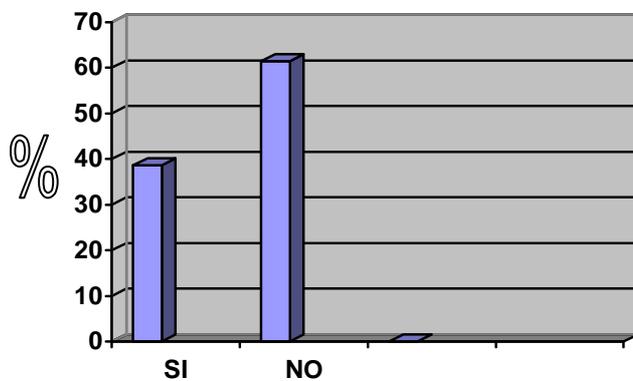
ANALISIS DE RESULTADOS

El 55.7% de los encuestados plantea que las políticas en materia educativa afectan negativamente el funcionamiento de la institución.

Pregunta N° 4

¿Se socializa en el colectivo los últimos decretos y normas en materia educativa?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	2	27	38.6%
	Docentes	2		
	Estudiantes	20		
	Padres	3		
NO	Directivas	1	43	61.4%
	Docentes	18		
	Estudiantes	10		
	Padres	14		



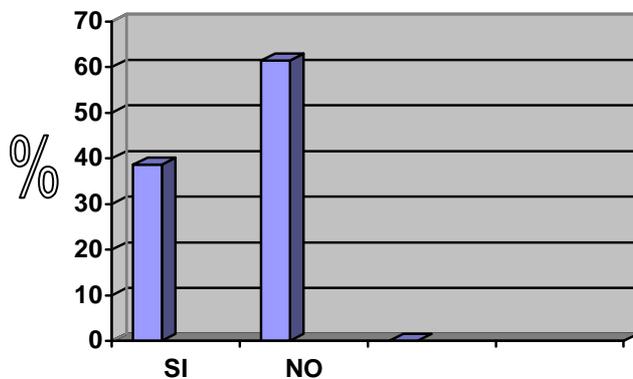
ANALISIS DE RESULTADOS

El 61.4% de los encuestados plantean que no se socializa en el colectivo de la comunidad educativa los últimos decretos y normas que expide el gobierno.

Pregunta N°5

¿Considera usted que para aplicar la normatividad en la institución se concierta con la comunidad?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	1	27	38.6%
	Docentes	6		
	Estudiantes	20		
	Padres	0		
NO	Directivas	2	43	61.4%
	Docentes	14		
	Estudiantes	10		
	Padres	17		



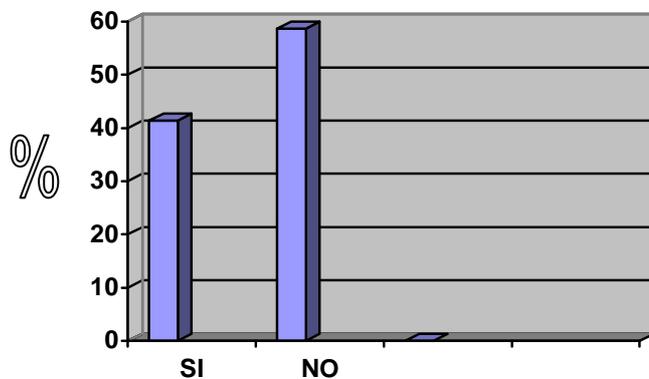
ANALISIS DE RESULTADOS

Un alto porcentaje de los encuestados dicen que las directivas del plantel aplican las leyes y decretos verticalmente sin concertar con la comunidad educativa.

Pregunta N°6

¿Existe en la institución un liderazgo claro y efectivo en cuanto a la aplicabilidad de las leyes, decretos o normas?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	29	41.4%
	Docentes	8		
	Estudiantes	8		
	Padres	10		
NO	Directivas	0	41	58.6%
	Docentes	12		
	Estudiantes	22		
	Padres	7		

**ANALISIS DE RESULTADOS**

Se dejar ver que hay problemas de comunicación en la aplicación de leyes, decretos y normas. Lo anterior genera apatía por la falta de concertación y dialogo.

Pregunta N°7

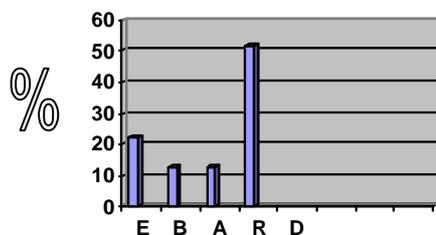
Califique como son las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa (marque con una X en cada opción).

E: EXCELENTE B: BUENO A: ACEPTABLE R: REGULAR

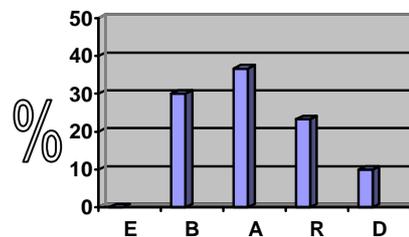
D: DEFICIENTE NR: NO RESPONDE

N° Encuestas	Entre	E	%	B	%	A	%	R	%	D	%	NR	%
23	Directivos Docentes	5	22	3	13	3	13	12	52	0	0	0	0
30	Directivos Estudiantes	0	0	9	30	11	36.7	7	23.3	3	10	0	0
20	Directivos Padres	0	0	5	25	7	35	6	30	2	10	0	0
20	Entre Docentes	2	10	5	25	7	35	6	30	0	0	0	0
37	Docentes Padres	7	19	17	46	8	21.5	5	13.5	0	0	0	0
50	Docentes Estudiantes	2	4	10	20	22	48	12	24	9	18	0	0
7	Docentes Administrativos	1	14.25	2	28.50	1	14.25	3	42.75	0	0	0	0
32	Administrativos Estudiantes	5	16	15	47	8	25	2	6	2	6	0	0
30	Estudiantes Estudiantes	12	40	6	20	8	27	3	10	1	3	0	0

DIRECTIVOS – DOCENTES



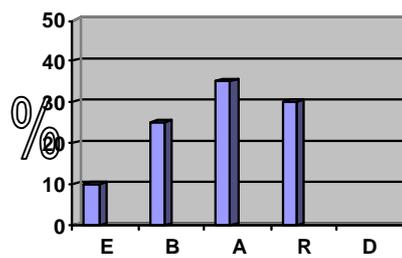
DIRECTIVOS – ESTUDIANTES



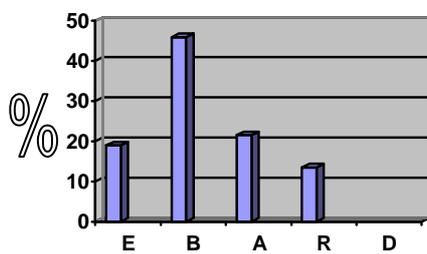
DIRECTIVAS – PADRES



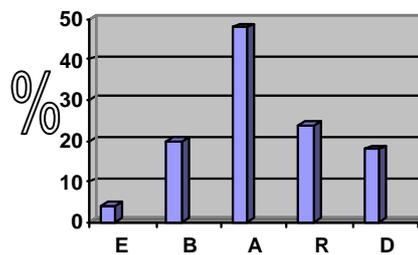
DOCENTES-DOCENTES



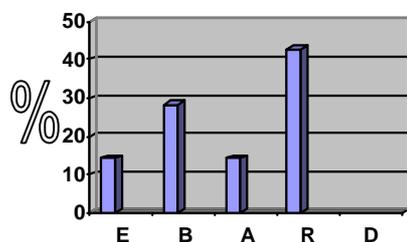
DOCENTES Y PADRES



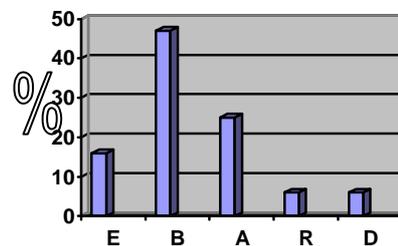
DOCENTES – ESTUDIANTES



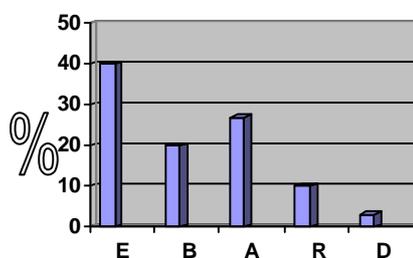
DOCENTES – ADMINISTRATIVOS



ADMINISTRAT-ESTUDIANTES



ESTUDIANTES – ESTUDIANTES



ANALISIS DE RESULTADOS

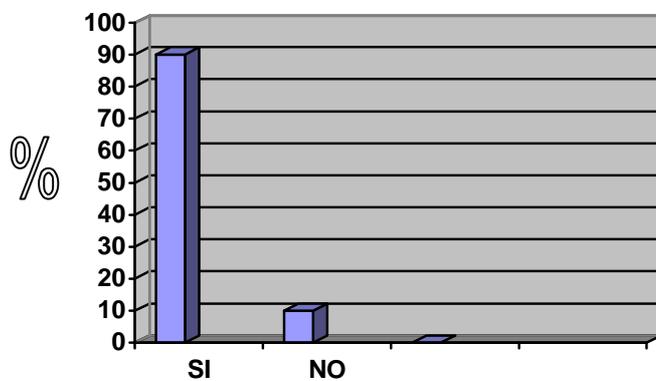
En las encuestas se aprecia que las relaciones en su mayoría se califican como aceptables, sin embargo de acuerdo con las respuestas dadas por Directivas – Docentes y Docentes – Docentes que son quienes deben trabajar en armonía, se nota un gran porcentaje dentro de las calificaciones de regular y aceptable.

1.3.2. LIDERAZGO

Pregunta N°8

¿Conoce usted el significado de la palabra liderazgo?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	63	90%
	Docentes	20		
	Estudiantes	27		
	Padres	13		
NO	Directivas	0	7	10%
	Docentes	0		
	Estudiantes	3		
	Padres	4		



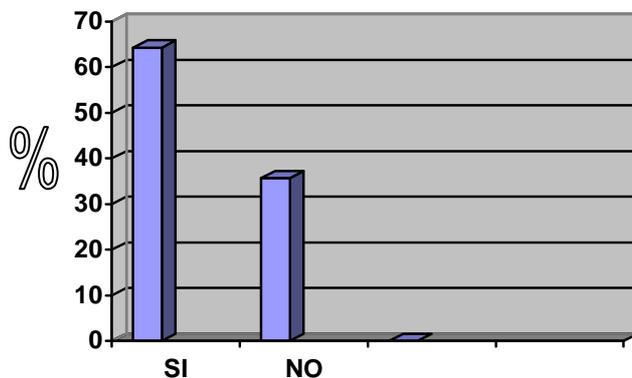
ANALISIS DE RESULTADOS

El 90% dice conocer el significado de la palabra liderazgo, tan solo un 10% manifiesta no conocer su significado.

Pregunta N°9

¿Considera usted que hace falta liderazgo en el manejo de la institución por parte de los directivos?

OPCIONES		RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	0	45 64.3%
	Docentes	15	
	Estudiantes	18	
	Padres	12	
NO	Directivas	3	25 35.7%
	Docentes	5	
	Estudiantes	12	
	Padres	5	



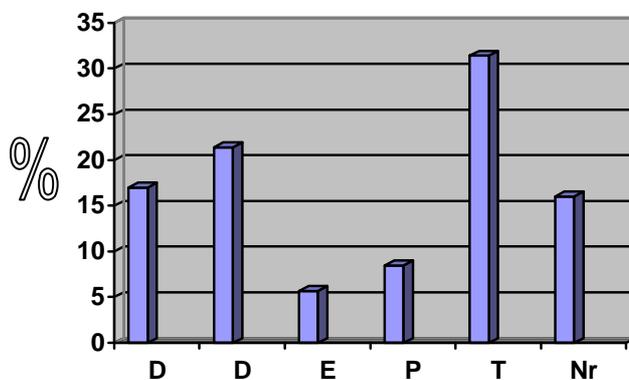
ANALISIS DE RESULTADOS

Se evidencia una falta de liderazgo por parte de las directivas en el manejo de la institución. El 64.35% de los encuestados dejan ver su inconformidad frente al liderazgo que ejercen las directivas, tan solo un 35.7% se muestran de acuerdo con el liderazgo en la institución.

PREGUNTA 10

¿Quiénes ejercen el liderazgo en la institución?

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Los Directivos	12	17.0%
Los Docentes	15	21.4%
Los Estudiantes	4	5.7%
Los Padres de Familia	6	8.5%
Todos los anteriores	22	31.4%
No Responde	11	16.0%

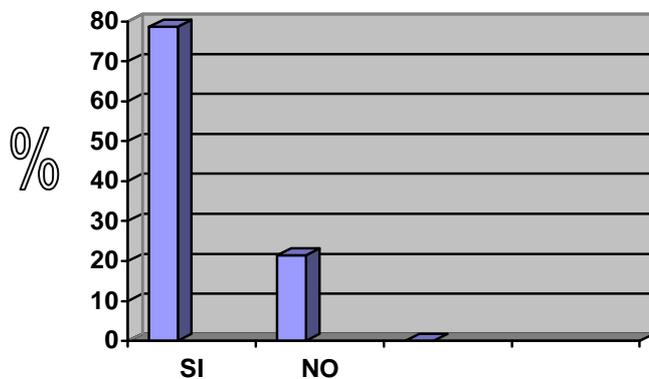
**ANALISIS DE RESULTADOS**

Los resultados en un 21.4% demuestran que los docentes generan procesos de liderazgo en la institución. Es preocupante que las directivas solo ejerzan el liderazgo en un 17%, de acuerdo a los encuestados. Vemos como el 31.4% del liderazgo es ejercido por cualquier miembro de la institución.

Pregunta N°11

¿Cree usted necesaria en la institución la capacitación sobre liderazgo, para todos los miembros de la comunidad educativa?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	2	55	78.6%
	Docentes	16		
	Estudiantes	23		
	Padres	14		
NO	Directivas	1	15	21.4%
	Docentes	4		
	Estudiantes	7		
	Padres	3		



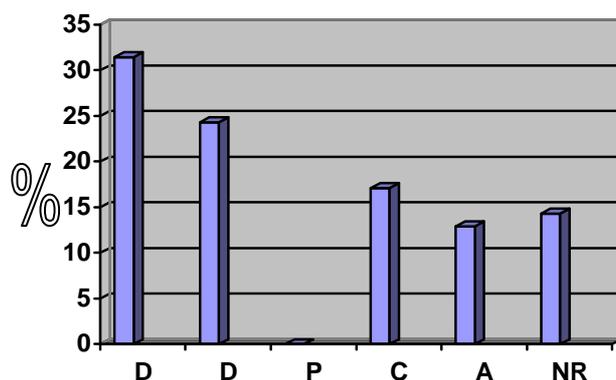
ANALISIS DE RESULTADOS

Ante la falta de liderazgo, la población encuestada manifiesta en una proporción del 78.6% la necesidad de capacitación sobre liderazgo, para todos los miembros de la comunidad educativa.

Pregunta N°12

Según su criterio ¿Quiénes deberían promover el liderazgo en la institución?
(pregunta abierta y las personas dan las siguientes opciones).

OPCIONES	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Las Directivas	22	31.4%
Los Docentes	17	24.3%
Los Padres de Familia		00.0%
Toda la comunidad	12	17.1%
Los Estudiantes	9	12.9%
No responden	10	14.3%



ANÁLISIS DE RESULTADOS

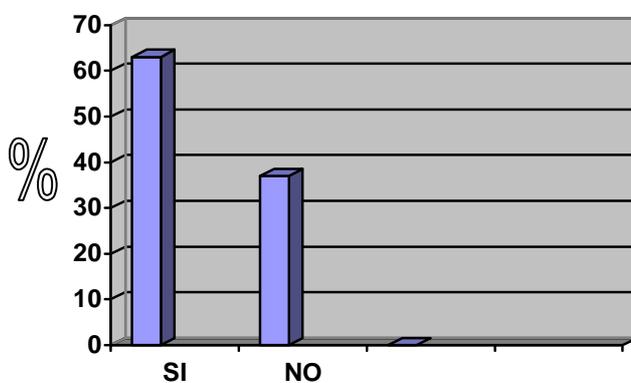
De acuerdo a las personas encuestadas, es claro que el liderazgo en la institución lo deberían ejercer en primer lugar las directivas y luego los docentes. Si las directivas desarrollan capacitación a la comunidad educativa, sobre formación de líderes se lograría un ambiente positivo para canalizar y potencializar el liderazgo en todos los niveles.

1.3.3. COMUNICACION

Pregunta N°13

¿Conoce usted el significado de la frase “Comunicación Interpersonal”?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	44	63%
	Docentes	16		
	Estudiantes	16		
	Padres	9		
NO	Directivas	0	26	37%
	Docentes	4		
	Estudiantes	14		
	Padres	8		



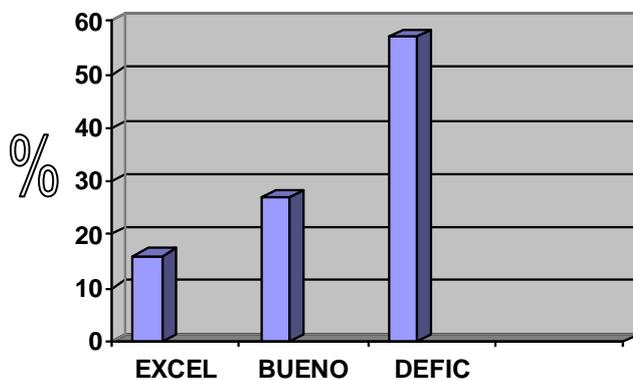
ANALISIS DE RESULTADOS

El 63% de los encuestados dicen tener conocimiento sobre el significado de la frase comunicación interpersonal, aunque el 20% (14) de los estudiantes la desconoce.

Pregunta N°14

¿Cómo considera usted la comunicación entre directivos y docentes de la institución?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
E	Directivas	0	11	16%
	Docentes	0		
	Estudiantes	9		
	Padres	2		
B	Directivas	0	19	27%
	Docentes	8		
	Estudiantes	2		
	Padres	9		
D	Directivas	3	40	57%
	Docentes	12		
	Estudiantes	19		
	Padres	6		

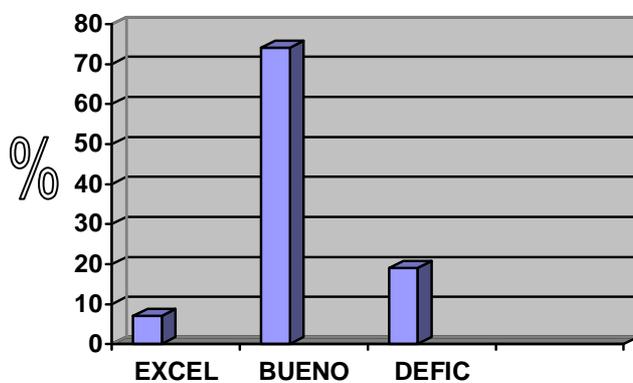
**ANALISIS DE RESULTADOS**

El 57% aduce que la comunicación entre directivos y docentes es deficiente, un 27% dice que es buena, siendo este un alto porcentaje de deficiencia, se podría decir que todos tienen como factor común mejorar las relaciones y analizar situaciones, buscar orientación y apoyo a la solución de conflictos

Pregunta N°15

Considera usted que la comunicación entre docentes y estudiantes de la institución es:

OPCIONES		RESPUESTAS	PORCENTAJES
E	Directivas	3	5
	Docentes	0	
	Estudiantes	0	
	Padres	2	
B	Directivas	0	52
	Docentes	20	
	Estudiantes	24	
	Padres	8	
D	Directivas	0	13
	Docentes	0	
	Estudiantes	6	
	Padres	7	



ANALISIS DE RESULTADOS

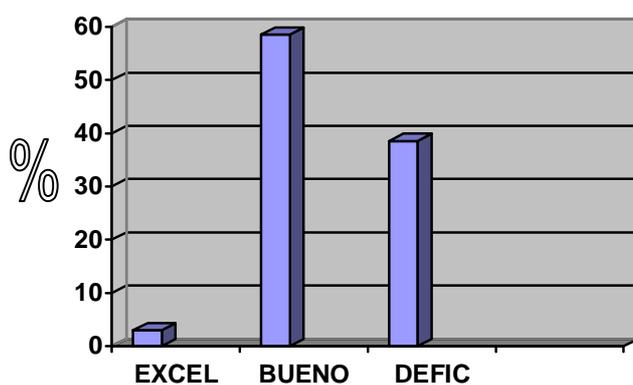
El 74% de los encuestados considera que existe una buena comunicación entre docentes y estudiantes.

Más la labor se puede realizar con el 19% restante. El cual considera que la comunicación es deficiente.

Pregunta N°16

Considera usted que la comunicación entre directivos y estudiantes de la institución es:

OPCIONES		RESPUESTAS	PORCENTAJES
E	Directivas	2	3%
	Docentes	00	
	Estudiantes	00	
	Padres	00	
B	Directivas	1	58.5%
	Docentes	14	
	Estudiantes	20	
	Padres	6	
D	Directivas	0	38.5%
	Docentes	6	
	Estudiantes	10	
	Padres	11	



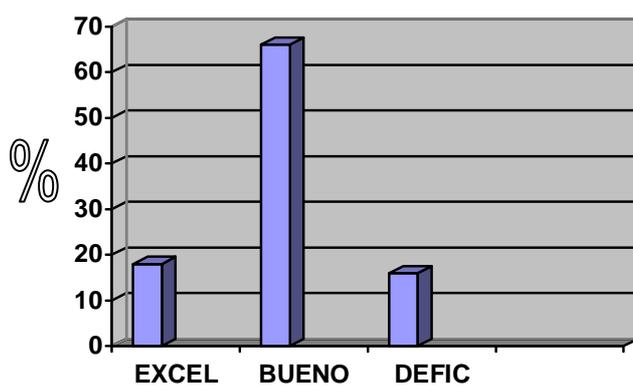
ANALISIS DE RESULTADOS

Aunque el 58.5% de las encuestas muestran una buena comunicación entre directivos y estudiantes, debemos tener mucho cuidado con el 38.5% que dice que es deficiente. Debe ser interés urgente el mejoramiento de los canales de comunicación

Pregunta N°17

Considera usted que la comunicación entre docentes y padres de familia de la institución es:

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
E	Directivas	2	13	18%
	Docentes	4		
	Estudiantes	5		
	Padres	2		
B	Directivas	1	46	66%
	Docentes	14		
	Estudiantes	23		
	Padres	8		
D	Directivas	0	11	16%
	Docentes	2		
	Estudiantes	2		
	Padres	7		

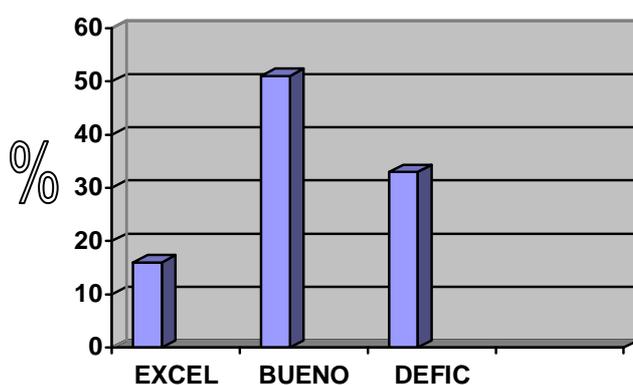
**ANALISIS DE RESULTADOS**

El 66% dan a conocer la buena comunicación entre docentes y padres de familia, convirtiéndose este en el mayor porcentaje en cuanto a comunicación se refiere, entre los distintos actores del proceso.

Pregunta N°18

Considera usted que la comunicación entre directivos y padres de familia de la institución es:

OPCIONES		RESPUESTAS	PORCENTAJES
E	Directivas	2	11
	Docentes	2	
	Estudiantes	7	
	Padres	0	
B	Directivas	1	36
	Docentes	10	
	Estudiantes	18	
	Padres	7	
D	Directivas	0	23
	Docentes	8	
	Estudiantes	5	
	Padres	10	

**ANALISIS DE RESULTADOS**

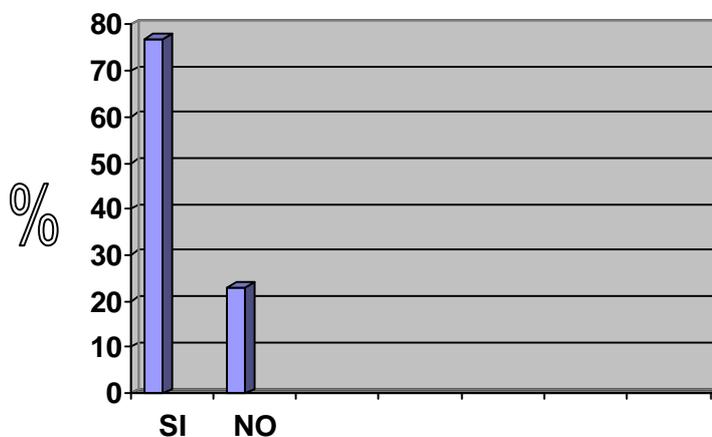
Se observa que el 51% del personal opinan que la comunicación entre directivos y padres de familia es buena, mientras que las respuestas de los padres de familia son relativamente diferentes.

1.3.4. TRABAJO EN EQUIPO

Pregunta N°19

¿Sabe usted que es trabajo en equipo?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	54	77%
	Docentes	15		
	Estudiantes	28		
	Padres	8		
NO	Directivas	00	16	23%
	Docentes	5		
	Estudiantes	2		
	Padres	9		



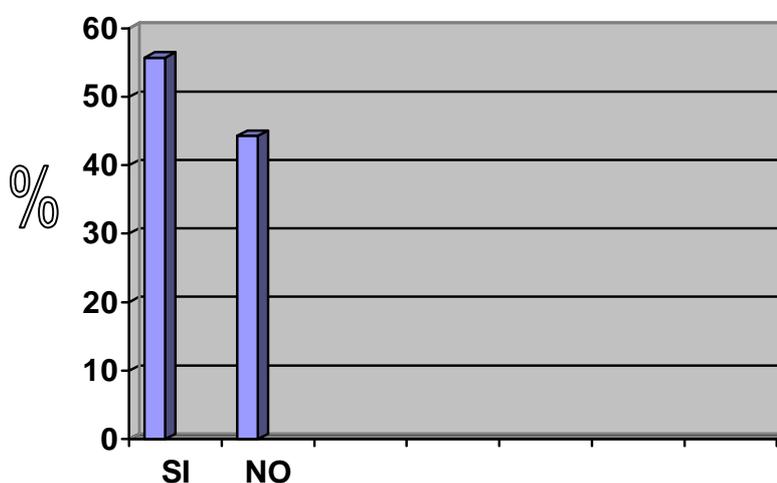
ANALISIS DE RESULTADOS

El 76% de docentes y estudiantes dicen conocer el significado de trabajar en equipo, mientras que los padres de familia tienen opiniones diferentes, respecto al desempeño.

Pregunta N°20

¿Considera usted que los diferentes trabajos que se realizan en la institución se hacen en equipo?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	2	39	55.7%
	Docentes	11		
	Estudiantes	15		
	Padres	11		
NO	Directivas	1	31	44.3%
	Docentes	9		
	Estudiantes	15		
	Padres	6		

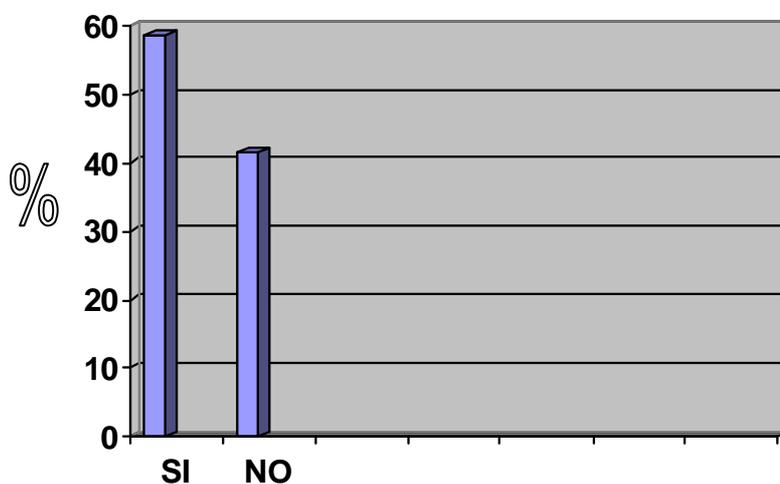
**ANALISIS DE RESULTADOS**

Los diferentes trabajos que se realizan en la institución se hacen en equipo; muestra una opinión dividida en el consolidado. Los docentes indican que es relativamente poco lo que se incentiva el trabajo en equipo.

Pregunta N°21

¿En los trabajos que se realizan en el equipo las conversaciones se desarrollan con respeto?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	41	58.57%
	Docentes	10		
	Estudiantes	15		
	Padres	13		
NO	Directivas	0	29	41.43%
	Docentes	11		
	Estudiantes	10		
	Padres	8		

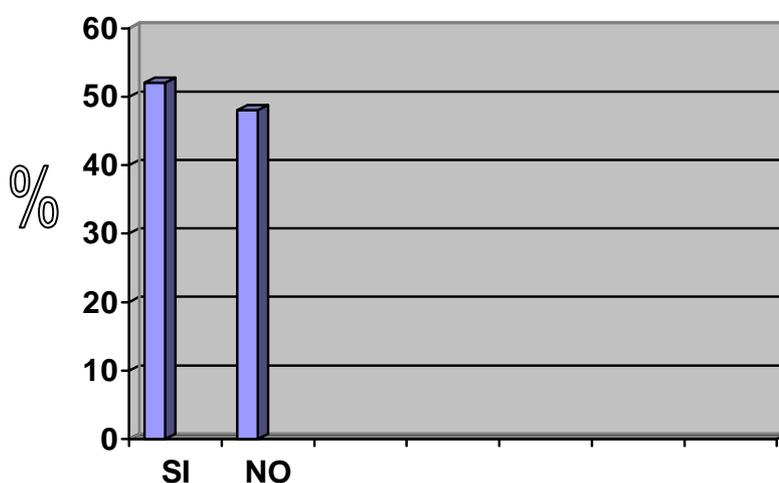
**ANALISIS DE RESULTADOS**

Las conversaciones entre los miembros que conforman grupos de trabajo en algunas oportunidades no se hacen con respeto, según la mayoría de los participantes, en los docentes se notan apreciaciones muy divididas.

Pregunta N°22

¿Son los directivos de la institución los responsables de fomentar el trabajo en equipo?

OPCIONES			RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	Directivas	3	38	54%
	Docentes	11		
	Estudiantes	16		
	Padres	8		
NO	Directivas	00	32	46%
	Docentes	9		
	Estudiantes	14		
	Padres	9		



ANALISIS DE RESULTADOS

El trabajo en equipo que se fomenta por parte de los directivos muestra una opinión dividida en el consolidado. Los docentes indican que poco se incentiva el trabajo en equipo.

1.3.5. REFLEXIÓN DE INFERENCIAS (CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA)

Los resultados de la encuesta demuestran una falta de liderazgo por falta de los directivos, lo que ha generado unas deficientes relaciones interpersonales.

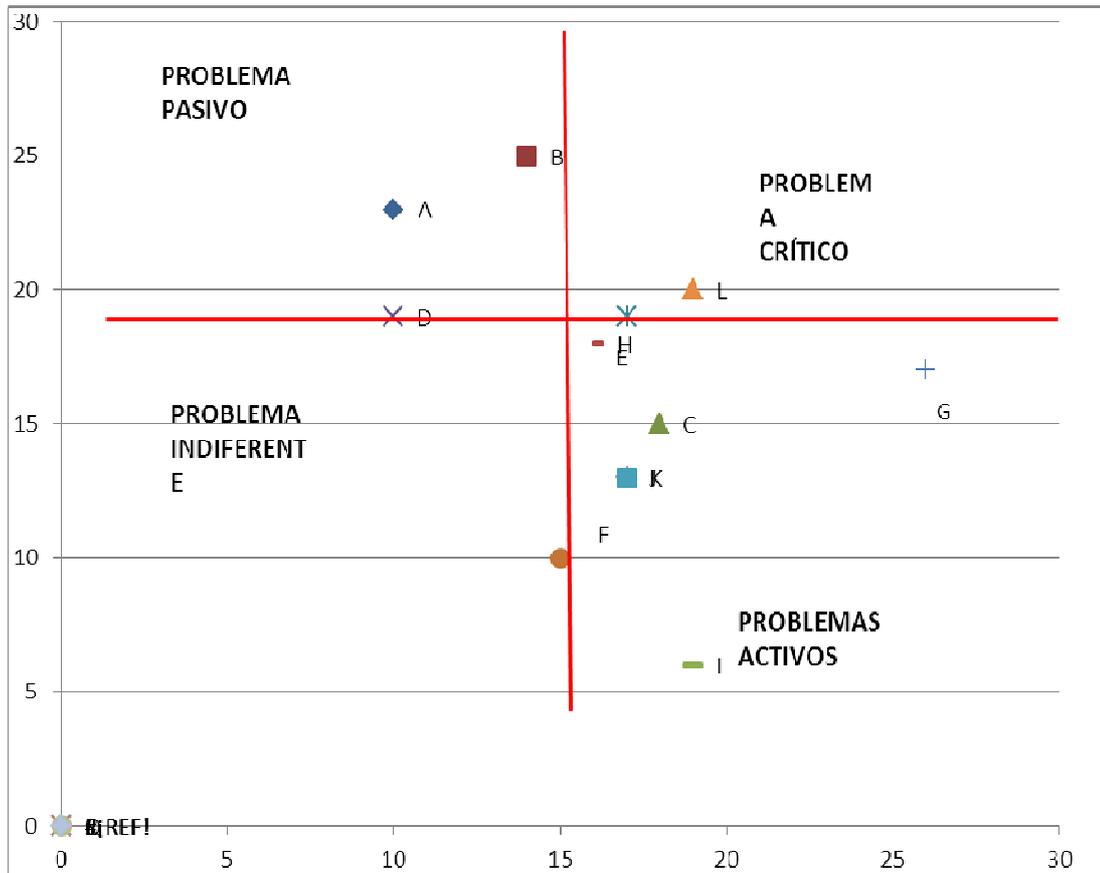
También se evidencia que existen pocos y deficientes canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Las encuestas muestran que el liderazgo es escaso en la institución, solo es practicado por algunos docentes.

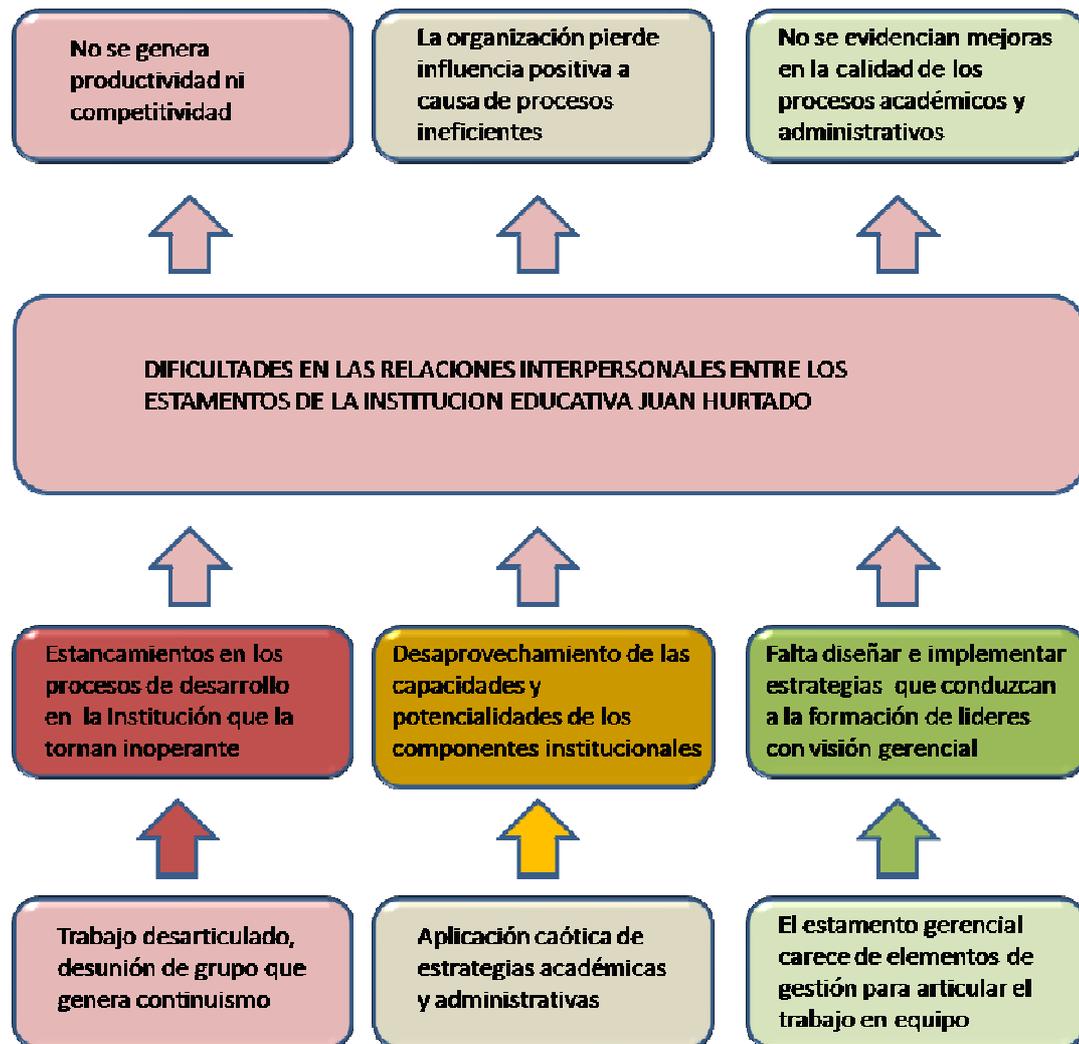
Se manifiesta la necesidad de implementar programas y proyectos que den solución a los siguientes problemas:

1. Falta de liderazgo.
2. Deficientes relaciones interpersonales
3. Ineficiente trabajo en equipo

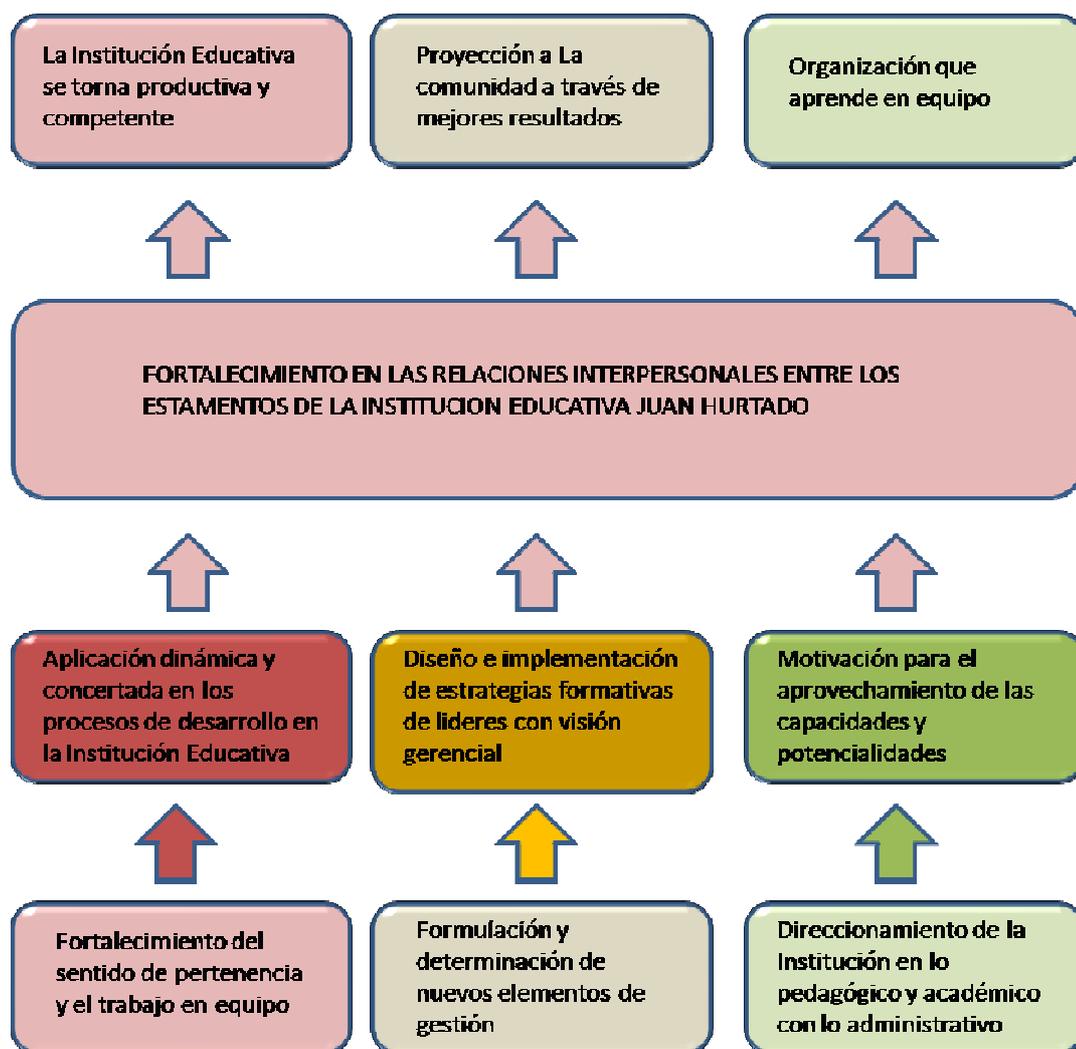
DESCRIPCION		DEPENDENCIA	
		X	Y
No se genera productividad ni competitividad.	A	10	23
La institución pierde influencia positiva a causa de procesos ineficientes.	B	14	25
Trabajo desarticulado, desunión del grupo, generando continuismo.	C	18	15
No se evidencian mejoras en la calidad de los procesos académicos y administrativos.	D	10	19
Los estancamientos en los procesos de desarrollo de la institución, la tornan inoperante.	E	17	19
Resistencia de la institución educativa al cambio para constituirse en empresa.	F	15	10
Falta diseñar e implementar estrategias que conduzcan a la formación de líderes con visión gerencial	G	26	17
Desaprovechamiento de las capacidades y potencialidades de los componentes institucionales	H	16	18
Ausencia de un enfoque y modelo pedagógico	I	19	6
El estamento gerencial carece de elementos de gestión para articular el trabajo en equipo.	J	17	13
Aplicación caótica de estrategias académicas y administrativas.	K	17	13
Dificultades en las relaciones interpersonales entre los estamentos de la institución educativa.	L	19	20



1.5 ARBOL DE PROBLEMAS.



1.6 ARBOL DE OBJETIVOS.



1.7 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

LAS DIFICULTADES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS ESTAMENTOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

JUAN HURTADO

La educación se concibe como

Derecho fundamental que tiene que ser garantizado para todos por el estado, y tiene que ver con el cuidado y afecto, sin el cual ningún hombre sobreviviría en su infancia, la interacción a otros y el aprendizaje de los logros de la cultura nos habilita para vivir en el mundo de hoy. (Elliot, 1989, p.10)

El anterior concepto sobre educación conlleva a las instituciones educativas a una investigación concreta sobre la problemática que las aqueja, para que solucionándola permita generar una educación de calidad, convirtiéndolas en organizaciones proactivas y competitivas, pues la sociedad es dinámica y los hombres son los generadores de este cambio.

La práctica educativa tiene diferentes modificaciones por el quehacer docente y administrativo; para hacer probable la relación gerencia y pedagogía debe haber conformidad, unidad de criterios, lineamientos, organización y administración, acreditando principios y valores que lleven a un buen desempeño horizontal en la Gerencia Educativa.

Cuando existe una verdadera comunicación y liderazgo en una Institución Educativa, el trabajo se ejecuta con mayor entrega y credibilidad puesto que todos están hablando el mismo idioma y se crea un sentido de pertenencia a la institución, realizando un plan de mejoramiento continuo de manera responsable.

Son de vital importancia las relaciones interpersonales entre los diferentes entes que hacen parte activa de cualquier organización, estos en ocasiones se ven afectados por la falta de comunicación, intolerancia, falta de compromiso y la poca capacidad de las personas para liderar estructuras y manejar correctamente la organización. En la Institución Educativa Juan Hurtado, continuamente se muestran diferencias conceptuales, que llevan a que, por intolerancia, se vean afectadas las relaciones entre los diferentes estamentos.

De esta manera y tomando como base los grandes cambios que el gobierno se ha trazado, tal como “lograr la cobertura y la calidad universal en la educación básica de nueve grados mediante una oferta descentralizadora del servicio” (Descentralización en Colombia)

Utilizando el sistema de asignación de recursos de las transferencias, el presupuesto nacional y recursos propios de los municipios y departamentos; siendo poco probable el logro de este objetivo, teniendo en cuenta que hasta el momento no se conocen a fondo las funciones territoriales, ni se ha aumentado la eficiencia para el manejo de los recursos económicos, además de encontrarnos con que las regiones certificadas no se

quieren responsabilizar del proceso, aduciendo “la falta de incentivos, pues las entidades territoriales no reciben estímulos necesarios para completar el proceso de descentralización. Dado que los recursos recibidos son destinados al pago de docentes” (Descentralización en Colombia). Los departamentos certificados se convierten en pagadores y a su vez pierden su libertad para la toma de decisiones.

El Estado acogiéndose a las políticas de globalización diseñó el plan “Nuevo Sistema Escolar” enmarcado dentro de las políticas del “Plan Nacional de Desarrollo” ley 508 y que para ello emitió el acto legislativo 012 y la ley 715, su decreto reglamentario 1850. Así cumplía las recomendaciones para la educación según:

- ❖ PREAL (Programa de Reforma Educativa de América Latina).
- ❖ Banco Mundial 1998/2000
- ❖ Banco Interamericano de Desarrollo.

Debido a las políticas neoliberales que se implementan en el sistema educativo y que a lo único que apuntan es a la aplicación de inversión en cobertura y calidad.

Todo esto ha generado una serie de reacciones entre directivos y docentes de las diferentes sedes educativas, convirtiéndose en tema común para los consejos de profesores, académicos y en jornadas pedagógicas, debido a la implementación de las nuevas políticas educativas; siendo el centro de estas controversias el estamento directivo.

Además, la ampliación de la jornada laboral, la disminución de las horas clase, el congelamiento de los salarios y la reubicación de docentes, han generado que algunos

directivos, al no tener mucha claridad en la nueva normatividad educativa, apliquen las leyes sin tener en cuenta el total de la comunidad educativa, sin concertar con los integrantes tal como lo exigen las mismas leyes.

Lo anterior ha generado en La Institución Educativa Juan Hurtado, el surgimiento de este proyecto, con el fin de generar conciencia de solución, resaltando la problemática que se ha observado en la Institución desde algún tiempo atrás, agrupando, además, algunas otras situaciones de dificultad, entre las que se nombran:

- ❖ Dificultades en las relaciones interpersonales entre los diferentes estamentos de la Institución Educativa.
- ❖ Aplicación caótica de estrategias académicas y administrativas.
- ❖ La apatía de los educandos por la actualización.
- ❖ El poco sentido de pertenencia que se evidencia en los educandos.
- ❖ Trabajo desarticulado, desunión del grupo generando continuismo.
- ❖ La falta de respeto por los demás individuos.
- ❖ Carencia de elementos de gestión para articular el trabajo en equipo del estamento gerencial.
- ❖ Desaprovechamiento de las capacidades y potencialidades de los componentes institucionales.
- ❖ Ausencia de un enfoque y un modelo pedagógico.
- ❖ Apatía de los padres de familia frente a los procesos pedagógicos de los educandos.

- ❖ Falta diseñar e implementar estrategias que conduzcan a la formación de líderes con visión gerencial.
- ❖ Pérdida de influencia positiva a causa de procesos ineficientes en la organización.
- ❖ Resistencia de la Institución Educativa al cambio para constituirse en empresa.
- ❖ No hay una gestión estratégica de mercadeo.
- ❖ Falta de concertación en la aplicación de políticas educativas
- ❖ Estancamientos en los procesos de desarrollo de la institución que la tornan inoperante.

Situaciones estas que obstaculizan de manera significativa la secuencia de los procesos en formación. Tanto la pedagogía como la Gerencia, nos llevan a una toma de decisiones, adoptar normas, participar, establecer, fomentar, promover, en una sola palabra, a ser responsables de nuestra educación, frente a la exigencia del trabajo con los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

El problema en el que se encuentra inmersa La Institución Educativa Juan Hurtado, a nivel administrativo, afecta directamente el área pedagógica. Paralelamente a esto la falta de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y sentido de pertenencia, por parte de los integrantes de la Institución, conlleva a la carencia de nuevos educandos, debido a eso la Institución ve la necesidad de plantear nuevas estrategias, implementando los grupos sabatinos, ante el detrimento del grupo nocturno. Por lo tanto es oportuno un Gerente Educativo, que propicie un ambiente de trabajo agradable para toda la

comunidad educativa, presente un cambio en la estructura organizacional y funcional, además, oferte adecuadamente la calidad del énfasis en “Turismo Sostenible y Técnico en Procesamiento de Alimentos” con una buena táctica de mercadeo.

El Gerente debe conocer el perfil de todos cuantos estén bajo su responsabilidad, para poder asignar con seguridad los trabajos a realizar sin temor a equivocarse, teniendo en cuenta la vivencia de los valores que presenta cada individuo.

En la Institución Educativa Juan Hurtado, de Belén de Umbria, Risaralda., encontramos que los actores del problema se encuentran entre los que conforman las diferentes áreas administrativas, susceptibles por la falta de liderazgo en el estamento gerencial. Todo el panorama actual de la Institución Educativa ha generado un “ambiente paradójico” que va en detrimento de la formación académica. Las causas que inciden en la situación presentada, se encuentran básicamente en la falta de liderazgo, expresado por las deficiencias en la comunicación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y responsabilidad.

Todo lo anterior ha generado en la empresa un ambiente de descontento, apatía entre los que hacen parte de la comunidad educativa, reflejadas en las relaciones interpersonales tanto en el trabajo como en su vida cotidiana, por la falta de liderazgo y de comunicación clara, diálogo efectivo y una concertación adecuada, para la buena toma de decisiones.

Entonces, podemos decir, que la solución es diseñar estrategias donde se mejoren las relaciones interpersonales entre los estamentos de la Institución Educativa, mediante el liderazgo, logrando posicionarla como una empresa de influencia positiva en el mercado.

Según (Kotter, 1988. P20.) “el liderazgo puede ser una mezcla entre el que nace líder y el que se hace líder, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas limitaciones (incluso de herencia genética) para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida”. De acuerdo con ello, el verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

Se debe apostar por un líder más participativo, que comparta su amplia responsabilidad con otros de la organización, todo ello enmarcado en un esquema sistémico que conlleve hacia el logro de los objetivos propuestos. Hoy, el éxito de cualquier empresa depende del trabajo en equipo liderado adecuadamente. Los líderes deben estar dispuestos a compartir información con sus empleados, a dialogar, concertar, así los tendrán como socios para llevarlo al éxito obteniendo de esta manera una organización facultada para un buen desempeño. Se deben generar espacios de discusión en donde se encuentren el gerente, las áreas administrativas, profesores, e incluso estudiantes, de tal forma que las políticas a implementar sean concertadas,

dando un espacio a cada miembro del establecimiento para exponer sus propuestas y lograr unificar criterios, en donde sin violar la ley, se apliquen las reformas en bien de la comunidad y con un horizonte de calidad.

También es importante que directivos y docentes adquieran compromisos de exigencia y calidad para lograr un mejor rendimiento laboral y académico. Esto se puede materializar generando espacios pedagógicos en donde el rector propicie un medio adecuado, brindando confianza, dando recursos y aplicando normas basadas en el liderazgo.

2. JUSTIFICACION

Día a día observamos que las Instituciones Educativas no se han convertido en organizaciones o empresas debido a una deficiente visión de la administración, motivada entre muchos factores, por la falta de solución acertada de la problemática institucional, de un liderazgo de los administradores o gerentes que la conviertan en una organización con visión proactiva.

La Institución Educativa Juan Hurtado aporta al desarrollo del Municipio de Belén de Umbria, capacitando en la formación media técnica para el trabajo a jóvenes y adultos interesados en progresar y obtener recursos, garantizando así una mejor calidad de vida. Esta función se ve truncada debido al incorrecto funcionamiento administrativo de la misma, ya que se cuenta con poca visión de liderazgo encaminándose, éste, solo hacia un direccionamiento administrativo, financiero y de recursos, olvidándose del componente curricular donde están involucrados sus trabajadores, sus estudiantes y la comunidad educativa. Esto genera una desorganización en su estructura funcional.

Recordemos que un gerente educativo no solo debe tener capacidad administrativa sino que debe ser un buen líder.

“Un líder de cambio ve el cambio como una oportunidad. Un líder de cambio busca el cambio, sabe encontrar los cambios acertados y cómo aprovecharlos tanto fuera como dentro de la organización” (Drucker, 1996, p.2)

De esta manera, todos aquellos que le rodean, le respeten, aporten y apoyen las ideas de desarrollo que pueda plantear, puede hacer funcional un trabajo en equipo y así convertirla en organización emprendedora. (Swieringa, 1992, p.) Afirma

Una organización emprendedora es, por lo general, una empresa joven o pionera fundada con el propósito de hacerse productiva, poseen talento y el potencial para llevar a cabo las ideas y el valor que lo acompañan, buscando posicionarse en un mercado, en ellas se recluta personal y se superan las crisis, interviene en el mercado y experimenta con lo nuevo.

Es por esto que se decidió ocupar este ámbito, pues marca pautas de trabajo para un buen desempeño laboral como gerentes educativos, mejorando en la institución el ambiente de trabajo, puesto que de esta manera se le brinda a la comunidad la oportunidad de una educación media técnica con calidad, para luego ser llevada a la práctica sin temor a ser objetada por la sociedad.

Este estudio plantea pautas de liderazgo que permitan calidad en la educación, buen ambiente de trabajo, rendimientos económicos y pedagógicos, logrando así el reconocimiento de la institución en la sociedad.

El cambio que las instituciones educativas requieren para su transformación, debe estar propuesto para cualquier organización de este tipo que lo necesite, donde los individuos adquieran experiencia para la conducción de la misma y que de la mano con el proyecto de liderazgo vayan adecuando sus acciones, de acuerdo con el entorno donde se desarrollan, mejorando la calidad de vida en las dimensiones económica, social, cultural y política, construyendo nuevas condiciones para grupos sociales a partir de proyectos innovadores que contribuyan a la creación de una nueva comunidad.

De aquí que se obtengan beneficios como la transformación de las instituciones educativas en organizaciones o empresas; donde los actores del proceso puedan hacer una buena práctica social, con excelentes relaciones teórico - prácticas entre pedagogía y gerencia, obteniendo como resultado un individuo capaz de dar solución a problemas que se le presenten en su cotidianidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los estamentos de la Institución Educativa Juan Hurtado, Municipio de Belén de Umbría, Risaralda; desarrollando estrategias gerenciales efectivas que permitan optimizarlas, generando un clima organizacional agradable.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Formular pautas de mejoramiento mediante un proceso de formación que permita fortalecer el estamento directivo, proponiendo estrategias para un mejor liderazgo que redunde en la solución de conflictos interpersonales en la Institución.
- Ejecutar proyectos de capacitación en los diferentes enfoques gerenciales, al igual que en estrategias y enfoques sobre formación y liderazgo; los cuales, permitan una actitud de cambio entre los miembros de la comunidad educativa.

4. MARCO DE REFERENCIA

Fundamentados en un referente común que oriente teorías sobre liderazgo en la gerencia con relación a la administración de Instituciones Educativas; teniendo en cuenta que en la parte administrativa, son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), tomados como indicadores para una buena dirección en cualquier Institución, de esta manera se tendrá una visión clara de la situación que se desea mejorar. Se deben tener en cuenta cada una de las necesidades encontradas en la institución, de esta forma consolidar y asegurar la supervivencia de las diferentes organizaciones, y seguir trabajando los temas administrativos, no basados en los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo en equipo, tomado este como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conduzcan a consolidar la calidad en el servicio.

Para lograrlo, podríamos tomar algunos componentes de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son:

La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las Instituciones Educativas, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los

aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos. Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la Institución Educativa. (Observatorio Ciudadano de la Educación, 2004, p. 117)

Se puede asumir como la alineación de criterios para la toma de decisiones fundamentales, vistas como la plataforma para llevar a cabo las actividades requeridas por la empresa, logrando de esta manera cumplir con la misión de la organización.

Se deben establecer algunas tareas como propender por el conocimiento de la Organización Educativa, la cual tiene una vida propia, hacer que el sistema sea productivo, lograr un sistema educativo eficaz y eficiente, teniendo en cuenta que no solo es cuestión de planificar, decidir y controlar los recursos materiales, sino también la parte humana, armonizando los conflictos y garantizando el funcionamiento de la organización. La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, con lo cual a lo largo del camino se garantiza el logro de las variables institucionales, además del cumplimiento de las necesidades y aspiraciones del grupo, donde se lleva a cabo el proceso.

Todo esto:

Implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

(Observatorio Ciudadano de la Educación. 2004, p. 117.)

Las organizaciones tienen la facilidad de aprender a través de las personas que hacen parte de ella, por lo tanto, la formación y desarrollo de los individuos son un elemento fundamental para no caer en procesos rutinarios, que no cuestionan la estructura de ella, por lo tanto no se busca un mejor líder gerencial. Por eso (Kotter, 1988.p.24) afirma “el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.” Según algunos autores, cuando se es líder en alguna Institución pública y además de eso es el rector, entonces, este liderazgo se basa en la capacidad de gerenciar y aplicar la normativa de los gobiernos, que las reformas tratan de fortalecer; esto debe traducirse en la responsabilidad de los poderes públicos y en particular del gobierno central que regula las nuevas modalidades de participación social en el financiamiento y la provisión de los servicios para garantizar la atención prioritaria a los grupos más postergados o vulnerables.

Debemos tener en cuenta siempre, que el liderazgo en cualquier época es y seguirá siendo un desafío, sin dejar a un lado que

Líder es un hombre tratando de alcanzar sus sueños, y por eso suelen ser inquietos, innovadores, apasionados y disciplinados, con el deseo de hacer lo que les gusta como premisa, los líderes pueden ser responsables de grandes transformaciones, siempre y cuando se cuente con un equipo capaz de acompañarlos (Senge, 1995.p.67)

El sistema educativo nuestro, forma parte del drama de alineación impuesta, desde escenarios, internos, externos e individuales; como dice Badrillard “ya no formamos parte del drama de la alineación, vivimos en el éxtasis de la comunicación” (Mejía, 1995, P.16.)

Entonces decimos, que para salir de este confuso escenario es prescindible la colaboración de todos los estamentos educativos involucrados, logrando de esta manera una reingeniería basada en el aprender a aprender, donde el ser humano se convierte en el elemento fundamental, integrador y dinamizador de todos los procesos en los que participa a través de una buena comunicación entre los diferentes actores del mismo, considerándose así cada uno de ellos parte fundamental de la organización, siendo de vital importancia el comportamiento.

Se puede asegurar que cuando existe la verdadera comunicación en una Institución Educativa, el trabajo a realizar será con mayor entrega y credibilidad, puesto que

todos están hablando el mismo idioma, se crea un sentido de pertenencia a la institución realizando un plan de mejoramiento continuo. A esto se le adjunta el hecho de poseer profesionales especializados en determinar las características de los individuos, según su desempeño, tanto individual como grupal.

El gerente debe conocer el perfil de todos cuantos estén bajo su responsabilidad, para poder asignar con seguridad los trabajos a realizar sin temor a equivocarse, teniendo en cuenta la vivencia de los valores que presenta cada individuo; convirtiéndose esto en una herramienta fundamental, permitiendo en esa medida cumplir bien las funciones que caracterizan su cargo, obteniendo resultados positivos de acuerdo con los objetivos planteados

Se hace necesario que las directivas de la Institución Educativa Juan Hurtado redefinan estrategias administrativas, que favorezcan una comunicación real y efectiva permitiendo de esta manera el diálogo y la concertación entre todos los actores del proceso educativo, logrando así unas buenas relaciones. Un dirigente educativo debe ser un líder en todo el sentido de la palabra, con alta capacidad comunicativa y un buen sentido de motivación, logrando una sana convivencia entre los miembros de la Institución.

También sería conveniente retomar aspectos de la teoría planteada por el autor cuando dice:

“confianza y productividad van de la mano. La confianza está dada en la creencia en la gente que trabaja en la empresa y su reconocimiento no sólo sicosocial sino también económico. La sutileza es la capacidad supervisora para identificar los rasgos de las diferentes personalidades de los trabajadores y sus reacciones o comportamientos ante las diferentes situaciones de trabajo. Productividad, confianza y sutileza son variables que se dan en forma integrada en el proceso nominativo” (Ouchi, 1981, p.25)

Para mejorar la situación actual de la Institución Educativa Juan Hurtado es necesario implementar estrategias para corregir el problema que se presenta por la falta de liderazgo, es preciso que las organizaciones se encarguen de mejorar las capacitaciones ofrecidas al cuerpo docente en sus diferentes actividades, para así llegar a un aprendizaje colectivo.

El gerente debe organizar y conducir el ente económico, teniendo amplios conceptos de comunicación, participación en la constitución de las organizaciones para proyectar un beneficio comunitario.

Se puede decir que está en manos del Guía, Líder o Gerente de cualquier institución, el que se de un buen cambio comportamental, para llegar a un cambio organizacional a partir del aprendizaje individual, como condición necesaria para la interacción con los demás, mejorando el aprendizaje colectivo, con base en el dialogo con todos y cada uno de los integrantes de la comunidad, para empezar a tener un

muy buen sentido de pertenencia con la entidad donde se prestan los servicios. De esta manera todos estarían comportándose de acuerdo con el manual de funciones, evitando así el conflicto, la desigualdad y los brotes de aburrimiento en el trabajo.

A pesar de hacerse preciso el aprender de experiencias tanto propias como ajenas, en el manejo de cualquier proyecto son necesarios, no solo tiempo sino también espacio, para llegar a una buena competencia colectiva, obteniendo los resultados deseados en la empresa, mejorando de esta manera la calidad del producto final, y la calidad de vida del personal a cargo

Se debe generar un ambiente de compañerismo entre todos los que hacen parte de la comunidad educativa, la cual permita que estos se sientan dueños de la empresa, logrando de esta manera un compromiso con los trabajos a establecer. Se debe actuar y obrar con sutileza para conocer a cada uno de los empleados, alcanzando una comunicación efectiva, además de un buen manejo de las relaciones interpersonales, de los diferentes estamentos de la organización. En la medida en que se consoliden unas buenas relaciones, se logrará una mayor productividad y un avance significativo de la empresa.

Teniendo en cuenta algunos aspectos como la inteligencia, ideas y conocimientos, se delega autoridad a los empleados, llevándolos a crear y desarrollar métodos de trabajo colectivo. Para esto se debe tener la habilidad de crear, adquirir y aportar sus conocimientos de tal manera que se pueda transformar el comportamiento de otros,

llevándolos a generar nuevas formas de pensar logrando que el trabajo se haga. De este modo se podría decir que una organización que aprende no será un producto terminado, pues siempre esta en constante cambio; para lograrlo sería necesario un liderazgo dispuesto a la comunicación y participación abierta en lo que a toma de decisiones se refiere, pues la empresa se construye día a día.

Debemos comprender que los conocimientos son una gran materia prima para las empresas, a pesar de ser muy diferente a todas aquellas que se manejan normalmente; es así que los conocimientos están tan vivos como la parte humana.

“Paradójicamente, el conocimiento es un insumo, pero a la vez forma parte de la empresa; esta en cada persona, no es producto de las máquinas, ni esta en los almacenes o en el inventario. Hacerlo productivo no es cuestión solo de comprar software o hardware, requiere algo mucho más sofisticado y complejo, demanda de un cambio cultural y de la voluntad humana” (Aguado. 2001, p. 15.)

En las empresas que aprenden, se debe invertir constantemente en la capacitación de los empleados con la finalidad de proporcionar las mismas oportunidades de aprendizaje. La creatividad, la iniciativa y las destrezas personales harán surgir los liderazgos naturales y la conformación espontánea de equipos multifuncionales que sean capaces de identificar necesidades y resolver problemas. (Umbral 2000, No 14.)

Siendo todos conocedores de que las transformaciones económicas, organizacionales, culturales y laborales se convierten en la parte fundamental al momento de recibir la información del mercado, tanto local como global existente, en muchas ocasiones depende el potencial, humano y material que podamos tener en el ente económico a nuestro cargo.

En conclusión podemos decir, que todas las instituciones tienen la facultad de aprender por medio de los individuos que la conforman, pues la formación y el desarrollo de las personas son la base fundamental para cualquier organización, estos procesos se dan como resultado de los cambios al interior de cada una de las instituciones, debido a las diferentes interrelaciones que se dan con el entorno, permitiendo la integración individual, organizacional y ambiental, para lo cual se requiere no solo un cambio estructural, sino también un cambio de mentalidad.

Para alcanzar lo antes propuesto se deben adquirir conocimientos y habilidades para el *Liderazgo* y por consiguiente en el manejo de tipo de comunicación ajustables al interior de cualquier establecimiento, se hace necesario tener en cuenta los principios de las teorías que tiene que ver con las relaciones humanas, comportamiento humano, entre otros; puesto que sus principios apuntan a la actividad grupal, a la comunicación entre empleados, al reconocimiento como motivación y a la descentralización de las decisiones, estos principios traerán muchas ventajas, entre las cuales están:

- ❖ Fomentar el liderazgo.

- ❖ Estimular equidad en la toma de decisiones.
- ❖ Motivar el fortalecimiento de los valores entre los miembros de la organización
- ❖ Mejorar los canales de información y comunicación.

Con lo expuesto anteriormente y llevando a la práctica los planteamientos enunciados se mejorarían las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos, utilizando el liderazgo administrativo como base en la Institución Educativa Juan Hurtado, de tal manera que los planes y proyectos a ejecutar se lleven a cabo integralmente, redundando siempre en beneficio de la comunidad educativa.

En una relación entre pedagogía y gerencia, el gerente es quien maneja y controla la empresa; además debe haber participación de un grupo de personas comprometidas con propósitos y objetivos comunes que la conduzca a mejores niveles de desarrollo humano y competitividad.

Con base en lo que dice Roberto Pérez Llanos en su artículo Organizaciones Inteligentes “El reconocimiento del intelecto y de la actividad intelectual como factores centrales para la generación de riqueza, tiene implicaciones de gran importancia para la sociedad”.

En estos momentos y con el cambio que se ha dado en el nuevo sistema escolar del país, encontramos que tanto directivos como docentes son apáticos a seguir

capacitándose, son pocos los que muestran el deseo de lucha, no solo por su crecimiento personal, sino también pensando en la comunidad educativa, donde ellos hacen parte y tienen unos objetivos comunes, ya sea a largo, mediano o corto plazo.

Para lograr ser un gerente excelente se debe tener planeación y análisis de la organización a cargo, en busca de un equilibrio, con la participación de la comunidad educativa, ya que con esta puede hacerse un trabajo en equipo, el cual se basara en las experiencias, en una buena comunicación; esto nos lleva a la transformación de la Misión, Visión, Valores y Estrategias, además de todo aquello que conforma el P.E.I. siendo este la guía fundamental de cualquier Institución Educativa, proyectado a resultados futuros, con experiencias que ya pasaron a ser parte de la actualidad institucional.

El gerente debe convertirse entonces en un empresario con capacidad de visualizar oportunidades y de articular los recursos necesarios para poner en marcha las actividades propuestas. Este espera obtener a cambio una retribución que está fundamentada en la maximización del valor de su iniciativa. Él, ante todo es un investigador, un líder, un curioso que está en disposición de asumir riesgos y obtener los mejores resultados, con ayuda de los equipos de trabajo los cuales se forman cuando dos o más individuos unen sus habilidades, cada uno realiza un aporte real al proceso de creación asegurándose una amplia gama de posibilidades y formas de pensamiento.

(Bonals, 1996.p. 37) afirma que “En psicología social, Liderazgo es el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.”

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se interroga sobre cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en los albores del siglo XXI.

Puesto que no es fácil definir el concepto de liderazgo, existe la tentación de caer en el cliché y en el estereotipo cuando se habla de ello. El líder dirige personas y

acontecimientos y toma decisiones. La cualidad más importante de un líder es escuchar, el primer paso para ganarse el respeto como líder es mostrar que está interesado en las personas y demostrar que quiere escucharles.

En muchas organizaciones, la gente no está acostumbrada a que se le escuche o se le tome en serio. Algunas empresas, por desgracia, consideran todavía al personal como simples piezas de un mecanismo. Valorar realmente las aportaciones de los empleados y escucharles puede confundir sus presunciones y darle a usted el elemento de sorpresa que todos los líderes necesitan ocasionalmente.

Royal Main ha establecido un manual de liderazgo que pone de relieve la conducta que se espera de los directivos en todos los niveles de una organización. El manual describe el concepto de liderazgo en cuatro apartados:

Visión. El manual dice que los líderes deben proporcionar una imagen del futuro clara y precisa.

Compromiso. Los líderes deben generar entusiasmo empresarial, demostrando su propio compromiso y dirigiendo el proceso de cambio.

Estrategia directiva. Los líderes deben creer en la cultura del éxito dando énfasis a conductas que apoyen a la gente, a la actuación empresarial y a la contribución

personal. La estrategia destaca la importancia del reconocimiento, la apertura, la responsabilidad, la creatividad y la innovación.

Comunicación. Los líderes se deben comunicar en forma abierta, honesta y positiva. El mensaje es que todo el mundo tiene alguna aportación importante que hacer; las organizaciones con éxito son las que aprenden a sacar partido de esto, de forma que el cambio se pueda producir tanto “de abajo arriba” como de “arriba abajo”.

Con el tiempo casi todos los jefes se ven afectados por un proceso de cambio. La tecnología cambia, el mercado se adapta, la gente viene y se va. Estar desconectado aumenta la posibilidad de error y reduce el prestigio como líder.

El líder debe ser abierto y estar preparado para decir “usted sabe mas que yo”. Una buena técnica es decir: “no estoy seguro de tener la respuesta para esto”. Esto abre la discusión y permite a sus compañeros hacer propuestas sin miedo a acertar o equivocarse, porque usted tampoco está seguro de la respuesta correcta. Si usted se equivoca al tomar una decisión sin consultarles, ellos tratarán su fallo con desdén.

Cuando los compañeros vean que el líder no tiene prejuicios sobre sus ideas o impresiones, se sentirán mas libres para hacer su trabajo y mejorar la forma de hacerlo. Crear este clima es de gran importancia para el avance de la empresa. Después de todo, los mejores embajadores (dentro y fuera de la organización) de su

manera de hacer las cosas, son los miembros de su equipo. Ellos pueden promocionarle, a usted y a la empresa ante cualquier persona con la que hablen.

4.1 LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS

El paradigma centrado en principios: Ahora trabajamos con la justicia, la bondad, la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo; vemos que las personas no son solo recursos e inversiones, que no son seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales, quieren encontrar el significado de las cosas, sentir que están haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa poco significativa, quiere tener fines que la eleven, la ennoblezcan y la hagan llegar al máximo de sí mismas.

Los directores centrados en principios entienden que la gente tiene más energía creativa, recursos e iniciativas que los que sus tareas requieren o les permiten emplear. La gente está gritando “crea usted en mí”, por ejemplo la piedra angular de IBM es su creencia en la dignidad y potencialidad del individuo. La gente quiere colaborar en el cumplimiento de objetivos valiosos, quiere formar parte de la misión y de realización de la misma, quiere fines y principios que la enaltezcan, la ennoblezcan, la inspiren, le den poder y la alienten a dar lo mejor de sí misma.

Las compañías sin problemas son las que ven a los directivos como un líder jovial, un entrenador, alguien que facilita las cosas, un forjador de campeones que

hace que el trabajo sea estimulante y satisfactorio. Los líderes basados en principios intentan automatizar las tareas rutinarias, aburridas, repetitivas y brindar a la gente la oportunidad de sentirse orgullosa de su trabajo y se basan en relaciones tu ganas yo gano.

En resumen hemos visto cuatro paradigmas el primero de la administración científica (estómago) dice “paguen bien”. El segundo de las relaciones humanas (corazón) dice “trátame bien”. El tercero el de recursos humanos sugiere “haga buen uso de mí”. Y el paradigma al cual adherimos el liderazgo centrado en principios (la persona como totalidad) dice “hablemos sobre la visión y la misión, sobre los roles y sobre metas. Quiero que mi colaboración sea significativa”.

¿Cómo se reflejan los rasgos del liderazgo en la organización? Le dan ritmo y energía al trabajo y fomentan el empowerment. La gente siente que su aporte es significativo, se reconoce que la capacidad y el aprendizaje son importantes. Donde hay líderes, el trabajo es estimulante y divertido. Nadie se siente “empujado” a lograr los objetivos, sino “instado” a hacerlo. El liderazgo motiva por la identificación, no por el castigo o la recompensa.

El líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al factor humano de ésta, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación. En una organización bien liderada, todo el mundo siente que su aporte es vital para el éxito.

El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas, (arreglos implícitos y explícitos que rigen y orientan el comportamiento organizacional para operativizar la estrategia.), como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización. Las empresas necesitan de personas que lleven adelante las ideas, la estrategia, la visión.

En el nuevo juego de los negocios la noción de liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta que él proponía, teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder orientado a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades. Hoy el líder eficaz colidera y es muy importante su capacidad para elegir colíderes para que lideren profesionalmente los proyectos de la empresa.

Cultura La cultura es el factor educativo y cohesionador por excelencia en una empresa, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que se aprende y comparte y que sirve objetiva y simbólicamente para hacer que una organización sea particular y distinta.

Todos los autores coinciden que existe una relación entre la estructura y la cultura y que en la organización estos dos conceptos se retroalimentan. Decimos que la

cultura es un factor educativo y cohesionador pues el dueño o director de una empresa no puede solo llevar a cabo la estrategia requiere el apoyo, los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, capacitación y educación continua de la organización, es un conjunto de creencias y valores, estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una **visión compartida** que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización. La estructura es el modelo que los diseñadores crean para poder conducir una empresa, está compuesta por la comunicación, influencia, información y control.

La nueva organización cuántica se debe basar en estructuras más naturales, con autocontrol, apoyadas en la interdependencia, donde todos dependen de todos de alguna forma. El trabajo en equipo es clave y la búsqueda del consenso será la base de la integración y el buen funcionamiento. Como podemos apreciar la relación cultura estructura es profunda y fundamental para el desarrollo de una organización

Liderazgo y cambio Mientras los líderes se remodelan, en paralelo, también debe transformarse la organización, aunque, como está incito en su propia sociología, muchas son resistentes al cambio lo que Warren,(2002, p.78.) llama “Instituciones Anti cambio”

La gente comparte normas, valores, creencias y paradigmas para definir lo que está bien y lo que está mal. Se gana poder y estatus gracias a la conformidad y el acuerdo. Todos los sistemas sociales encierran esas fuerzas conservadoras, es cierto, pero al mismo tiempo deben albergar el disenso y la innovación, impulsores del movimiento que impiden la paralización y la muerte, por eso en tiempos de cambio Bennis propone diez mandatos que ayudan a evitar problemas:

- ❖ Reclute a su gente con escrupulosa honestidad. Tenga en cuenta que se asemeja a un ritual de cortejo el candidato muestra sus activos y esconde sus pasivos.
- ❖ Tenga cuidado con los “locos”. La innovación es seductora, puede convocar a creativos interesantes como a excéntricos inútiles o contraproducentes.
- ❖ Promueva el apoyo entre pares, nuevos e históricos. De nada sirve jugar el rol de Noé y reunir en el arca a un grupo de elegidos para empezar de cero. No puede haber cambio sin continuidad.
- ❖ Planifique el cambio a partir de una base conceptual sólida. Planear es más fácil que implementar. Para lograr cambios permanentes, el proceso debe ser gradual. Debe contar con un núcleo de gente crítico que evalúe constantemente las señales de la organización y de la sociedad en la que vive, a fin de asegurar la continua auto-renovación.
- ❖ No decrete el cambio. Todas las organizaciones tienen una estructura, la que está en el papel y la que constituye la gente a través de sus relaciones. Quien se queda con la retórica, fracasa.

- ❖ No deje que los resistentes se hagan cargo de los pilares del cambio. Los agentes del cambio exitosos se aseguran de que “la vieja guardia “no tema el cambio. En cuanto sienten la más mínima amenaza, empiezan a jugar sucio.
- ❖ Conozca el territorio. Aprenda todo lo que necesita saber sobre la política interna y planee las “relaciones públicas”.
- ❖ Evalúe los factores ambientales, el microclima organizacional. Un proceso de cambio que genera o aumenta las incomodidades está destinado al fracaso.
- ❖ Evite problemas futuros: no se olvide del pasado ni subestime el presente.
- ❖ Recuerde que el cambio es más efectivo cuando los afectados están involucrados desde los planes. Nada genera mayor resistencia que las imposiciones.

Liderazgo organizacional Inspirando en su gente la pasión y compromiso por su trabajo. El líder y sus seguidores deben unirse en torno a una visión compartida. Los líderes logran influir en el comportamiento de las personas, porque son capaces de representar sus deseos más profundos, inspirándolos a creer que pueden trepar las montañas que siempre creyeron demasiado altas. Sin embargo, más allá del establecimiento de metas y expectativas apropiadas y razonables es necesario establecer un conjunto de incentivos tangibles e intangibles que mantengan animados a los seguidores.

Las personas comunes hacen cosas extraordinarias. Una nueva generación de líderes ha descubierto que no se pueden comprar la lealtad, el corazón y la pasión por

el trabajo, imaginación o talento de una persona. Por eso las empresas están diseñando culturas en las que las personas deseen realizar su trabajo de manera natural, no sólo por retribuciones externas, sino también por la satisfacción que proviene de realizar un trabajo interesante y de valor para la compañía donde se trabaja. Y, aunque las estrategias de esas personas mejoran los resultados finales, también originan otro beneficio, ellas desean permanecer en la empresa y cada día dar más de sí mismos.

Hoy las empresas son excelentes a la hora de responder a las quejas, peticiones y caprichos de los clientes. Sin embargo, las sugerencias y las preguntas que proceden de las personas competentes de la organización no se toman habitualmente en cuenta. Sam Walton, el fundador de Wal-Mart, decía que los empleados tardan pocas semanas en empezar a tratar a los clientes como la compañía los trata a ellos.

En su empresa ¿tratan igual a los empleados y a los inversionistas? Esta es una pregunta interesante que todo líder en la empresa debe hacerse ya que los empleados podrían considerarse inversionistas que aportan su talento como capital. Cada organización depende de que sus gerentes motiven a las personas. A pesar de esto, la motivación es un proceso muy difícil, porque como hemos visto las personas responden de manera muy distinta a los mismos estímulos.

Para algunos el principal motor de su conducta es el dinero; para otros, la realización personal. Lo que lo motiva a usted no necesariamente motiva a sus colegas.

Pero ¿qué es la motivación? La motivación es un concepto que utilizamos para describir las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. Los gerentes prefieren empleados motivados positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo, se encuentran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad, quieren trabajar y formar parte de un equipo y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros.

La dificultad radica en que es improbable que se pueda establecer un conjunto de medidas de aplicación general para motivar a distintos empleados y directivos. La diversidad entre las personas da lugar a distintas necesidades y objetivos. Para poder predecir la conducta, el gerente debe tener algún conocimiento de las necesidades y objetivos de los empleados y de las acciones que están dispuestos a emprender para alcanzarlos.

La diversidad de nuestras motivaciones. Una responsabilidad esencial de un líder ejecutivo es motivar a su gente; pero, esto no es una tarea fácil. Sabemos que las personas actúan por diferentes motivaciones, si sabemos cuáles son y se asignan

tareas en función a éstas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad.

¿Cómo tratar con individuos y grupos cuyos niveles de motivación son diferentes y cambian con el tiempo? ¿Cómo se puede entusiasmar y comprometer a las personas, especialmente en tiempos difíciles?

Se han elaborado muchas teorías para explicar la motivación de las personas en el trabajo, pero todas comparten una misma dificultad. La motivación no es observable, y más aún, es difícil medirla en forma directa, es una hipótesis que nosotros elaboramos para explicarnos lo que mueve a otra persona a comportarse de una determinada forma. Es, en consecuencia, una inferencia que puede o no ser acertada. Por ejemplo, al ver el auto de un amigo estacionado frente a un restaurante, suponemos que ha entrado a servirse algo porque tenía hambre. Pero esta inferencia puede no ser correcta, ya que nuestro amigo puede estar allí para hablar sobre un trabajo con el gerente.

Las teorías más populares plantean que nuestras necesidades básicas son la fuente de motivación más importante. Las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un determinado momento. Estas carencias pueden ser fisiológicas (como el hambre), psicológicas (como la necesidad de autoestima) o sociológicas (como la necesidad de pertenencia o afiliación). Cuando las personas tienen necesidades de este tipo están más sensibles a los esfuerzos motivacionales del líder.

En el contexto de la organización, el proceso motivacional está orientado a los objetivos o resultados. El logro de los objetivos deseados son fuerzas que atraen a las personas y dan lugar a recompensas y sanciones, esta es la visión racional de la gestión, que en nuestro país se asocia al estilo de ingenieros y economistas. Esta visión ha ido cambiando paulatinamente, al estar en presencia de organizaciones más planas, sin jerarquías que controlen y dirijan, ni reglas que deban ser seguidas, ¿qué nos asegura que los empleados actúen responsablemente? La respuesta es la pasión y compromiso por su trabajo, lo cual no está basado precisamente en la razón.

4.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

A pesar de la diversidad presente en el comportamiento organizacional, se ha observado que los tipos de motivación más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

Motivación por logro: Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

Motivación por competencia: Es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio

de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello, al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo, las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes.

Motivación por afiliación: Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, nos muestran la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta, los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor ahínco cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Motivación por autorrealización: Es un impulso centrado en la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a llegar al máximo de lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial. Evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propia identidad, y por tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

Motivación por poder: Es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito. Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo.

4.3. INSPIRANDO LA PASIÓN Y COMPROMISO POR SU TRABAJO.

Cuando las organizaciones requerían sólo obediencia de sus empleados, la compraban con dinero y otros beneficios materiales. En términos de la motivación, éstas son recompensas extrínsecas e incluyen los salarios, bonificaciones, comisiones, beneficios, etc. son entregadas por los supervisores para asegurarse de que el trabajo se hace bien y que se han seguido las reglas. En estas organizaciones sólo se necesita comprar el comportamiento; no se considera la iniciativa o el compromiso; no se apela a la pasión o entusiasmo de los empleados, ni siquiera a su inteligencia y esto era todo lo que la gestión de personas podía ofrecer.

Hoy en día se ha ido imponiendo un nuevo tipo de relación entre la empresa y sus empleados. Los temas motivacionales son más complejos y demandantes, una

supervisión estrecha basada sólo en reglas claras ya no es posible. Los empleados necesitan sentirse autónomos, lo que requiere de mayor iniciativa y compromiso, las recompensas extrínsecas no son suficientes, la motivación depende de pasiones y satisfacciones más profundas. En este nuevo contexto organizacional, la motivación intrínseca es vital.

Las nuevas prácticas de trabajo permiten una mayor posibilidad de recompensas intrínsecas, estas vienen directamente de lo que hace una persona; satisfacciones como el orgullo de un artesano o el poder ayudar a un cliente. Esto no significa que la motivación extrínseca no sea importante; investigaciones recientes demuestran que éstas se complementan, las recompensas extrínsecas pasan al primer plano cuando los empleados sufren de necesidades o carencias, cuando tienen necesidad de dinero, cuando sienten que no son recompensados equitativamente, o cuando están contemplando un cambio de trabajo. El resto del tiempo las motivaciones extrínsecas pasan a un segundo plano, ahí toman fuerza las recompensas intrínsecas, que mantienen a las personas animadas y trabajando al máximo. Es importante no sólo esperar llegar a la meta, sino ir disfrutando el camino.

Motivar a las personas apelando a la motivación intrínseca pone en juego todas las capacidades de gestión de un líder ejecutivo. El dirigir a través de las motivaciones intrínsecas ha llegado a ser crucial para retener a los mejores en una organización. Los líderes exitosos se destacan porque la fuente de su motivación es interna están llenos de energía y se sienten apasionados por su trabajo, en general consideran que

lo que hacen tiene mucho sentido y creen en lo que están empeñados en lograr, también se ven a sí mismos como ayudando a otros, se sienten satisfechos de lo que hacen y orgullosos de las ideas novedosas que se les ocurren.

La lección que se deriva de todo esto es que las personas deben mirar no sólo el logro de una meta, el completar una tarea, o el cumplimiento de un compromiso, todo esto es muy relevante, pero no es suficiente las personas también deben sentir que el trabajo tiene sentido por la forma en que éste se desarrolla. El trabajo debe producir satisfacción y ser una fuente de desarrollo personal y profesional, las personas deben pasarlo bien en el trabajo y sentir que el esfuerzo que están haciendo vale la pena.

4.4. OCHO CLAVES PARA EL LIDERAZGO

- ❖ Unir el salario y el objetivo
- ❖ Dirige con la mente, lidera con el corazón
- ❖ Premiar rutinariamente, reconocer sistemáticamente
- ❖ Ríndete al cambio
- ❖ Céntrate en las cosas valiosas
- ❖ Lidérate a ti mismo
- ❖ Ve todo lo que vemos todos, piensa lo que nadie piense
- ❖ Vincula el liderazgo con la herencia

Con la globalización tienen lugar requerimientos emergentes para el quehacer educativo en general, y la educación superior en particular, que enfatizan exigencias de rentabilidad, eficacia y eficiencia, productividad y utilidad en una perspectiva empresarial privada. En el discurso educativo de la globalización adquieren particular relevancia la calidad y el liderazgo, como atributos de la gestión educativa correspondiente a los tiempos actuales.

El liderazgo y la búsqueda de la buena calidad en la educación son, con todo, factores recuperables. En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia. El liderazgo democrático, entendido como una necesidad grupal, es el más adecuado en las relaciones escolares y educativas en sentido amplio.

4.5. EL GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje, este ejecutivo cuenta con un now how organizacional abarcarlo, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

La organización debe tener un Gerente o un Ejecutivo de Desarrollo Organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización,

coordine y cree nuevos procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. El debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

El gerente de Desarrollo Organizacional, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización.

El Desarrollo Organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo Organizacional.

4.6. EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA

Morales (1995) señala

¿Qué es educación? ¿Qué es pedagogía? Para trabajar el concepto de educación tomaremos el que aparece en el artículo 1º de la Ley 115 de 1994 que dice “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona, de su dignidad humana, de sus derechos y sus deberes”. El considerar la educación como proceso nos está remitiendo a una secuencia de acciones que se articulan en un todo inacabado. Hablar de proceso nos remite a los conceptos de educación permanentes y educación a lo largo de toda la vida. Significa asumir que para educar o educarnos no un hay tiempo especial, ni hay instituciones especiales, que el ser humano aprende desde que es concebido hasta que muere y que todos los ambientes, todas las circunstancias y todos los lugares en los que hace presencia existencial son oportunidades de educación.

Entender la educación como un proceso permanente exige explorar los conceptos de educación formal, no formal e informal, teniendo presente que el tipo de educación propio de las actividades gerenciales es el de educación no formal, con gran incidencia de las estrategias informales.

Cuando nos referimos a la educación como un proceso de formación, la reflexión se orienta a preguntarnos sobre el sentido mismo de la formación y nos encontramos con que el proceso de formación puede entenderse desde múltiples opciones.

La formación puede asumirse como dar forma, a la manera del escultor que crea una obra a su imagen, modela una materia que es pasiva y dócil. Esta manera de ver la formación se origina en la fábula de Pigmalión, según la mitología griega, fue un escultor que dedicó toda su vida y energía a elaborar una estatua de una mujer tan hermosa “que no podía deber su belleza a la naturaleza” cuando la terminó empezó a comportarse con su estatua de manera extraña, le ponía las mejores ropas y joyas y por la noche se acostaba junto a ella. Conmovida la diosa Venus dio vida a la estatua, la cual, de ese modo pudo convertirse en la mujer del escultor. Era una mujer creada con los atributos que Pigmalión quiso infundirle. Aquí se encuentra una imagen del educador cuya intencionalidad pedagógica es hacer del otro una obra propia, una obra en la que él pueda plasmar su ideal de vida y su visión de hombre y sociedad.

Pero, formar no puede entenderse como fabricar, La educación es una relación entre sujetos, y a otro sujeto no lo puedo formar. Así cada sociedad asuma la educación como un problema de formación ligado a los imaginarios, representaciones y prácticas de su cultura y a los valores, ideales y concepciones de desarrollo humano vigentes en un momento histórico determinado. Formar no puede entenderse como moldear a mi gusto la personalidad del otro. La educación se presenta, entonces, como una práctica social integral cuyo ámbito de acción se extiende más allá de la escuela y toca todas las actividades humanas.

Cuando se reflexiona sobre la educación, empieza a tocarse el ámbito de la pedagogía. Como tal esta es una reflexión sobre los actos educativos. Hacer

pedagogía, construir pensamiento pedagógico es reflexionar sistemáticamente sobre la educación y organizar esa reflexión para convertirla en una disciplina con un objeto de estudio, una metodología y unos principios claramente diferenciados que le permitan empezar a pensar como ciencia.

Si la pedagogía es una disciplina o una ciencia, es uno de los temas de discusión más álgidos en el mundo de la educación. Hay pedagogía cuando se reflexiona sobre las finalidades, funciones y métodos de la educación; hay pedagogía cuando el ideal de hombre y sociedad se buscan explícitamente en las prácticas educativas.

En consecuencia la pedagogía es la reflexión teórica sobre la educación, y la educación es una práctica que busca la formación de las personas. Como teoría, la pedagogía ilumina y determina el deber ser de la educación, al proponer fines y establecer principios que orienten la conducta de los educadores. Como la pedagogía reflexiona sobre el deber ser de la educación y ese deber ser está determinado por diversas culturas y proyectos de hombre y sociedad también diversos, no existe una teoría pedagógica única.

Hay muchas teorías que explican de manera diversa las relaciones entre enseñanza y aprendizaje, entre educación y sociedad, entre educación y desarrollo, conciben de manera diversa los fines de la formación humana y los métodos para lograr esa formación. Pero en esta diversidad puede encontrarse un sentido común que constituye el objeto de estudio de la pedagogía: Las prácticas educativas.

Como ciencia social, tiene su campo de acción en el estudio de las relaciones intersubjetivas, caracterizadas por la acción comunicativa en los diferentes ámbitos de la producción, difusión y apropiación del conocimiento y de los recursos intencionales y sistemáticos con los cuales se pretende alcanzar el desarrollo humano a través de estrategias de aprendizaje adoptadas a las diversas situaciones y realidades, en las que los seres humanos se comprometen para transformarse como personas y transformar la sociedad.

4.7. ELEMENTOS PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

Lederach (1996) señala que

“El conflicto social nos dice J.P. Lederach es continuo y constante en la interacción humana. A través de la historia reconocemos que los acontecimientos más destacables a menudo, surgen de conflictos, desgraciadamente, el conflicto suele concebirse casi únicamente en términos negativos, tanto la intuición popular como muchas de las definiciones científicas presentan el conflicto como un fenómeno desagradable e intrínsecamente malo”.

Sin embargo la perspectiva del autor es que el conflicto es necesario y bueno para la vida social.” Una sociedad, una comunidad, una congregación o una familia sin conflicto es una entidad exenta de diversidad y capacidad para crear” lo que sucede es que en general los resultados y las consecuencias son destructivos, pero esto se debe justamente a nuestra incapacidad para asumirlos y enfrentarlos adecuadamente.

Para regular un conflicto siempre se parte del mismo punto: comprenderlo. Si no entendemos de lo que se trata, ni cómo se ha desarrollado, es difícil que sepamos regularlo, afortunadamente, todos ya sabemos algo del conflicto social, porque lo hemos experimentado. Así que hace falta delinear algunas pautas que nos ayuden a analizar cualquier conflicto con miras a resolverlo.

El conflicto social, al nivel que sea, por naturaleza empieza, se desarrolla y termina siguiendo un modelo igual, normalmente, hay un acontecimiento que lo origina, es un acontecimiento específico del que surge una contienda abierta. Los involucrados reconocen que están en oposición, la verdad es que se hace muy difícil distinguir un comienzo, no obstante, el acontecimiento que lo causa en la mayoría de los casos, sólo representará el asunto más destacable que empujó a la relación a un nivel de contrariedad intensa.

Por detrás del asunto particular casi siempre se esconden una serie de diferencias, malentendidas y desacuerdos que se han de descubrir y que forman la base y la estructura más amplia de la relación reñida.

Una vez comenzado, el conflicto suele manifestarse con ciertos rasgos, en conjunto forman una estructura que lo define y se compone de las personas, el proceso, y el problema o las diferencias esenciales. Se piensa que la única causa del conflicto es la incompatibilidad de objetivos o deseos entre dos personas, no obstante

cualquiera de los tres elementos puede ser la causa del conflicto. Al analizar cualquier conflicto es importante considerar los tres.

La primera tarea al analizar un conflicto es la de comprender la magnitud del problema. Así, varias preguntas son importantes, ¿Quién está involucrado?, ¿Qué papel tiene?, ¿Cuánta influencia tiene?

En una disputa interpersonal, normalmente sólo hay dos personas implicadas, sin embargo los conflictos que se pueden presentar en un colegio, casi siempre implican a múltiples personas y grupos, incluso si el origen depende de dos personas. Es pues importante determinar quiénes están directamente involucrados y quiénes aunque no estén directamente implicados, pueden influenciar la dirección y el resultado del proceso.

En segundo lugar cada persona involucrada en un conflicto tiene valores, intereses, necesidades y su perspectiva del problema que motivan y encauzan sus acciones.

Todo conflicto, a cualquier nivel, se arraiga en dos fenómenos: el poder y la estima propia, en medio de un conflicto van de la mano; las disputas interpersonales se fundan en la percepción de que la otra persona impide o dificulta la realización de los deseos, intereses o necesidades de uno. Siempre es cuestión de si puedo conseguir lo

que deseo, y el conflicto estalla cuando lo que se quiere es incompatible con lo que el otro quiere o hace.

En medio de la oposición percibida, el poder tiene que ver con la influencia mutua. Al analizar un conflicto, hay que detallar las bases y el alcance de influencia de cada uno. Y estas bases son:

- ❖ Nivel económico, educativo o social.
- ❖ Acceso a los recursos materiales.
- ❖ Acceso a las fuentes de información.
- ❖ Capacidad de controlar/ manipular lo que el otro desea.

La igualdad de influencia siempre afecta directamente el proceso y el resultado del conflicto. Una de las pautas a seguir al intervenir en un conflicto es la de buscar igualar el desequilibrio de influencia entre los contrarios. Cuando más equilibrado el poder en una relación, tanto más estable y productiva será a la larga.

En muchos casos el problema no radica en un puro desequilibrio de poder sino en que la gente desconoce sus propias bases de poder sobre los demás. En un caso dado, el deber del intermediario es ayudarles a reflexionar sobre sus bases, regularmente se utiliza la amenaza como la única forma de influenciar a otros, hecho que sólo sirve para aumentar las tensiones y empeorar la comunicación, la amenaza sola no es

suficiente para producir un cambio en otros y resulta poco productiva. En lo posible, hay que buscar hacerlo de manera positiva, siempre es mejor ofrecer algo que mejore una situación (que no la amenace) como base de un posible cambio; pocas veces se hace porque se precisa que uno reflexione sobre la perspectiva del otro. De cualquier forma se debe averiguar la influencia que cada uno tiene sobre el otro.

Por otra parte, la oposición con otro nos lleva a una valorización personal: me ha desafiado, cuestionado y afrentado. Generalmente nos preguntamos: ¿Cómo responderé?, ¿Qué piensan los demás?, ¿Mantendré mi dignidad?

Esta reacción nos lleva a personalizar el conflicto. Esto intensifica la polarización y las posturas son cada vez más extremistas.

Octavio Paz, en su libro *El Laberinto de la Soledad* habla de la norma mexicana que rige en el mundo hispano: no hay que “rajarse”. Y esta es una de las consecuencias de la dinámica del conflicto social. Una vez empezado el proceso, uno no puede perder, no puede permitir que el otro gane, en consecuencia la mejor defensa es el ataque, cuestionando la persona y su integridad, por lo tanto personalizar el conflicto sólo sirve para confundir el problema. La falla garrafal radica en pensar que mantener la dignidad sólo es vencer al otro, pero hay una alternativa, podemos mantener la dignidad y a la vez hacer frente al conflicto sin personalizarlo, la única manera de hacerlo es: separar la persona del problema, es

decir, nos hemos de centrar sobre los puntos concretos que nos separan de otros y no sobre sus motivos o su carácter.

Analizar los medios de comunicación, suele empeorar a medida que sube la intensidad del conflicto: cuanto más intensa peor es la comunicación. Esto resulta porque al intensificarse el problema la gente busca apoyarse cada vez más en su postura, y cada vez menos en escuchar al otro. Generalmente se recurre a estereotipar o insultar al adversario.

Así pues, la comunicación se deteriora en acusaciones personales que poco o nada tienen que ver con los problemas esenciales. Además podemos añadir que el problema se generaliza y los conflictos proliferan, ya deja de ser un asunto concreto y se convierte en una serie de diferencias mezcladas y confundidas, hasta el punto de no saber dónde empiezan y dónde terminan, el resultado de esto es que la gente busca un chivo expiatorio. No se piensa en términos de qué hacer ahora para mejorar la relación, sino en dañar al otro y demostrar su falta, como regla general las personas en conflicto buscan a otros que los apoyen, perpetuando la mala información, estereotipos y coaliciones que no llevan a nada.

Finalmente, al intensificar el conflicto, las influencias moderadoras se reemplazan por extremistas, esto generaliza la proliferación del problema.

En ocasiones, se pueden diferenciar los conflictos innecesarios de los genuinos. El conflicto genuino es, en el fondo, lo que llamamos las diferencias esenciales, o sea, aquellos puntos concretos que separan a las personas. Al ser contrastados con el conflicto innecesario que se compone de cosas como:

- ❖ La mala comunicación
- ❖ Los estereotipos
- ❖ La desinformación
- ❖ El mal entendimiento del propósito o proceso.

En cambio la parte genuina de un conflicto se basa en las diferencias esenciales, los asuntos y puntos concretos de incompatibilidad como son:

- ❖ Intereses, necesidades y los deseos distintos de cada uno.
- ❖ Las diferencias de opinión sobre los procesos a seguir.
- ❖ El criterio a seguir para tomar una decisión, o a quién corresponde qué, a la hora de repartir recursos o bienes materiales.
- ❖ La diferencia de valores.
- ❖ Las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensaciones, etc.

La comprensión de un conflicto se facilita si se separan las diferentes facetas:

Los asuntos: son las diferentes áreas de discrepancia o de incompatibilidad que se han de tratar para solucionar el problema.

Los intereses: son el por qué cada uno de estos asuntos importa a la persona.

Las necesidades: son lo indispensable, lo mínimo necesario para satisfacer a una persona en cuanto a lo sustantivo, lo psicológico y al proceso seguido para resolver el problema. Cuando una persona expresa su “postura”, o su solución para resolver el conflicto, esto no explica ni los asuntos a tratar, ni sus intereses, ni sus necesidades básicas. Para regular bien el conflicto hemos de penetrar en las posturas y llegar a la base del problema.

Concluimos que a pesar de la brevedad de este extracto sobre elementos de un conflicto nos permite comprenderlo mejor y da algunas pautas a seguir para analizarlo y regularlo.

Podemos afirmar que todo conflicto consta de tres aspectos: la persona, el proceso y el problema. Los tres se han de tomar en cuenta a la hora de intervenir. Para hacerlo exitosamente se deben cumplir los siguientes requisitos:

❖ **Clarificar el origen, estructura y magnitud del problema.**

- Establecer quién está involucrado, y quién puede influenciar el resultado del proceso.
- Concretar los asuntos más importantes a tratar.
- Distinguir y separar los intereses y las necesidades de cada uno.

❖ **Facilitar y mejorar la comunicación.**

- Controlar la dinámica destructiva de hacer generalizaciones, proliferar los problemas y estereotipar a las personas.
- Proveer un ambiente de diálogo para buscar soluciones verdaderas y constructivas.

❖ **Trabajar sobre los problemas concretos, que tienen las personas en oposición.**

- Separar las personas de los problemas e impedir la personalización.
- Centrarse, primero sobre los intereses y necesidades de cada uno sobre sus posturas.
- Establecer un ambiente de negociación y así evaluar las bases de mutua Influencia y, en lo posible igualarlas.
- También ayudarle a cada uno a reflexionar sobre la situación y alcance de poder propio.

La escuela de padres se convierte, después de conocer estos elementos en una pieza fundamental en el mejoramiento de la comunicación entre alumnos y padres, influyendo directamente en el ambiente de la Institución Educativa Juan Hurtado.

La autora Judith León Guevara O.P. en su libro Fundamentos para una Personalización Liberadora, sugiere tomar como eje de trabajo los siguientes tópicos:

- ❖ Singularidad
- ❖ Originalidad
- ❖ Creatividad
- ❖ Autonomía
- ❖ Libertad
- ❖ Apertura
- ❖ Trascendencia

Estos temas serán tratados a nivel de talleres, charlas y seminarios.

4.8. COMUNICACIÓN

Del latín *communicare* (hacer común), comunicar significa compartir con otra u otras personas nuestras ideas, emociones o conocimientos.

Comprende los conocimientos, procedimientos e instituciones que permiten cambiar información a los individuos o a los grupos. La comunicación ha evolucionado desde el simple intercambio de ideas entre dos personas que se encuentran frente a frente, al envío de mensajes que salvan enormes distancias y a la recepción por grandes masas de público de los mensajes emitidos por personas o grupos.

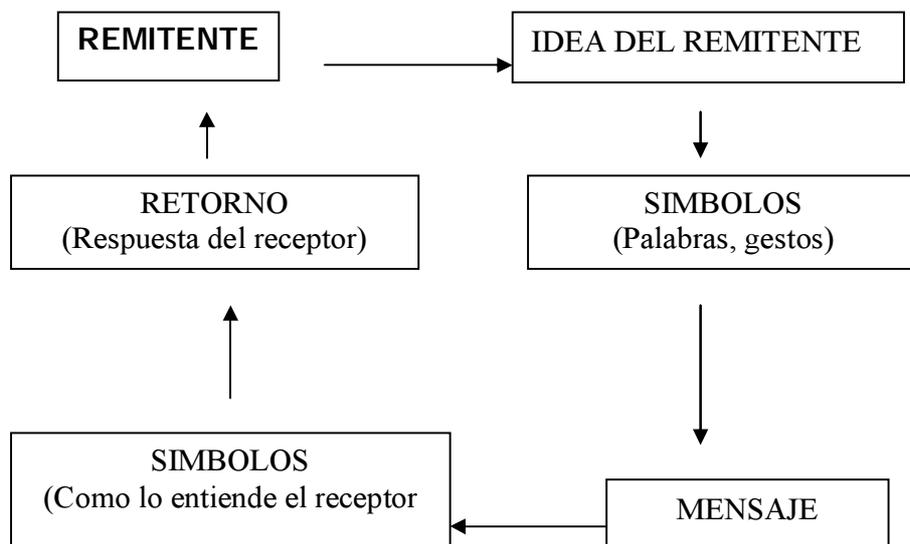
Desarrollo del lenguaje: Parece muy probable que las primeras palabras que el hombre utilizara fueran interjecciones y sustantivos y que tales sustantivos fueran onomatopeyas de sonidos relacionados con los objetos, de manera similar a como el niño llama “Guau-guau” al perro. Mucho tiempo hubo de transcurrir antes de que tan rudimentario lenguaje se transformara en formas gramaticales y adquiriera capacidad de expresar ideas abstractas, sin embargo aun ese acervo mínimo de palabras deparó al hombre primitivo un instrumento que afectó profundamente a su vivir cotidiano, no solo en el aspecto familiar sino en el trato con sus semejantes a medida que evolucionaba la vida en comunidad.

El ciclo de comunicación: La comunicación ofrece las siguientes fases en el proceso de la misma:

- ❖ Una persona tiene algo que decir y desea decirlo porque supone que, al hacerlo, sentirá una satisfacción.
- ❖ Una persona encuentra un medio de expresar lo que desea decir a otra persona o al público; el resultado es un mensaje.
- ❖ El receptor del mensaje, individuo o grupo, lo comprende en cuanto a los factores físicos, psicológicos y sociales son favorables y reacciona con conformidad. Ningún mensaje es nunca comprendido perfecta y totalmente pero la reacción

del receptor indica generalmente qué componentes del mensaje han sido comunicados y cuáles no.

- ❖ En efecto, si sus reacciones son negativas, el receptor dice “no entiendo” o “entiendo pero no estoy de acuerdo” y entonces el remitente trata de nuevo de establecer comunicación emitiendo un segundo mensaje y que supla lo que el primero no consiguió transmitir.



La comunicación pública como profesión: Muchos y muy variados son los empleos relacionados con la comunicación pública. La preparación normal para conseguir una especialización en este terreno consiste en seguir estudios de periodismo, también campo abonado para los graduados en ciencias sociales, cuyos conocimientos les permiten desempeñar papel importante en un amplio sector de relaciones humanas

Incremento de los beneficios sociales de la comunicación pública Esta tarea incumbe a organismos gubernamentales, académicos y privados. Una manera de fomentar este incremento reside en el cumplimiento de las leyes que garantizan las libertades de expresión. Los controles gubernamentales son probablemente el último recurso de quienes aspiran a mejorar las comunicaciones públicas. La educación es el tercer medio de mejorar las comunicaciones, tal educación realizada en los centros públicos de enseñanza tendería a enseñar al individuo a efectuar una selección entre los distintos elementos orientadores de la opinión pública.

5. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

El dispositivo central de la propuesta reside en concebir una serie de elementos plasmados en proyectos con los que se procura plantear posibles soluciones a las deficientes relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la Institución Educativa Juan Hurtado, de Belén de Umbria, Risaralda.

Intentamos propiciar cambio, donde el ambiente institucional en la organización educativa sea agradable para ejercer las labores cotidianas en esta institución mediante la implementación y desarrollo de dos propuestas pedagógicas (Formación de Liderazgo, Propuesta de un Modelo gerencial integrado para la Institución Educativa Juan Hurtado).

1. NOMBRE DEL PROYECTO**5.1 PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL INTEGRADO PARA LA INSTITUCION EDUCATIVA JUAN HURTADO.****2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

- A. La falta de un direccionamiento estratégico acorde a los lineamientos de la Misión que dinamice sus planes de ejecución en la búsqueda del aprovechamiento total del componente humano y tecnológico que lleve al logro del éxito.
- B. Por parte del componente directivo se evidencian estrategias opcionales que no dan lugar a nuevas opciones futuras y no permiten una auditoría interna y externa, siendo débil la posibilidad de restablecer nuevas estrategias, objetivos y misiones.
- C. Pretendemos con el presente proyecto cualificar la gerencia de la Institución Educativa Juan Hurtado en la búsqueda de un liderazgo por calidad, autoestima, trabajo en equipo y mejora continua que eleve el nivel de desarrollo humano, respondiendo a las exigencias sociales de su entorno.
- D. La Institución Educativa Juan Hurtado debe reunir esfuerzos en aras de mejorar los procesos académicos de su oferta educativa; el compromiso de optimizar el personal humano y los resultados en la formación académica, comprobando esto por medio de los resultados en las pruebas internas y externas y así evitar la pérdida de imagen.

3. JUSTIFICACIÓN

La gerencia estratégica en sus conceptos y técnicas genera beneficios inmensos a los procesos haciendo que las organizaciones influyan en su medio con autonomía y tengan un dominio y control de su destino. Las organizaciones y empresas y en el caso nuestro las instituciones educativas que utilizan o emplean los conceptos de gerencia estratégica son más exitosas a tiempo futuro. En la era actual de advenimiento del conocimiento, globalización y avance tecnológico las entidades educativas deben fijar más metas y objetivos que a través de unos procesos dinámicos continuamente, formen individuos capaces de competir en niveles superiores que les aseguren una mejor calidad de vida. Como afirma Fred David, (1991.)”Para sobrevivir en el torbellino del mercado, hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para identificar de forma astuta la necesidad de cambio, así como su capacidad de adaptación a ellos”.

De la misma manera pensando en una calidad total las entidades educativas deben cualificar la oferta de servicios académicos demostrando actitudes de liderazgo, autoestima y trabajo en equipo, compromiso y sentido de pertenecía. “la educación en calidad total desempeña un papel importantísimo para construir una cultura de calidad en toda la organización” Mariño (1994). Por tal motivo la Institución Educativa nuestra, debe liderar procesos de fortalecimiento y direccionamiento de su misión - visión a través de pautas teóricas, objetivos, metas y recursos trazados en el proyecto que mejoren su imagen y la ubiquen dentro de las mejores instituciones a nivel local, regional como en años anteriores

4. OBJETIVOS	
<p>GENERAL</p> <p>Diseñar mecanismos y estrategias que faciliten el desarrollo de los procesos y el crecimiento humano con calidad en la Institución Educativa Juan Hurtado con base en los estilos gerenciales estratégico y calidad total en la búsqueda de mejorar su competitividad</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las debilidades de la gerencia en la I. E. Juan Hurtado a través de un diagnóstico con su comunidad educativa. 2. Adoptar el estilo gerencial acorde a las necesidades de la Institución Educativa involucrando varios enfoques analizados. 3. Socializar los enfoques más pertinentes con la comunidad en general. 4. Formular los mecanismos y estrategias seleccionados para su aplicación. 5. Crear ambientes culturales reales para su apropiación.

5. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS TEÓRICAS QUE SUSTENTAN EL PROYECTO
<p>El quehacer humano, en sus diseños y prácticas cotidianas inmersas en el desarrollo de los procesos cimentados en la consecución de un objetivo o meta, encuentra menester una base teórica que oriente ese direccionamiento que pretende tomar. Para ello, se hace necesario el apoyo en el conocimiento de autores de épocas anteriores que dejaron un legado escrito y cuyos planteamientos</p>

se han proyectado hacia el futuro visionando un progreso dialéctico en el desarrollo económico, cultural, político y humano de las sociedades.

Es por ello, que para el presente trabajo como proyecto a llevar a cabo en la Institución Educativa Juan Hurtado se busca la aplicación y mejora de un estilo gerencial estratégico con calidad total.

Reina, (1997) hace un aporte vital basado en el concepto de calidad unido al de cultura, humanismo, estadística y tecnología de equipos para realizar un cambio de modelos de estructura organizativa y en la idea de eficiencia y para lograrlo se debe tener en cuenta la innovación, la inversión y la investigación; también la calidad total como expresión de mejoramiento de las condiciones, características, la estructuración y orientación en las organizaciones, el desarrollo personal, los cambios de actitud, el trabajo en equipo, la inversión en capacitación de los empleados, como parte del plan de las organizaciones y la cultura centrada en el compromiso y responsabilidad de la alta gerencia.

Con la aplicación de este paradigma se busca fortalecer las metas y objetivos del presente proyecto de una manera muy centrada lo que afirma Barker, (1995) “Un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones escritas o no, que establecen límites e indican cómo comportarse dentro de ellos para tener éxito”

Como una exigencia global en una sociedad pos-capitalista y del conocimiento, Drucker (1994) afirma “Dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para rendir, para contribuir y para que puedan emplearse es también el primer deber social de cualquier sistema educativo”.

Todo proceso que conlleve la búsqueda del éxito debe someterse a las políticas e ideales de cambio. Si se pretende reorientar el direccionamiento institucional se

deben cimentar con los siguientes supuestos según Drucker. (1996) “Más para ser líder de cambio, las empresas tienen que concentrarse en las oportunidades, tienen que matar de hambre a los problemas y alimentar las oportunidades”. Un líder de cambio busca el cambio, sabe encontrar los cambios acertados y como aprovecharlos tanto fuera como dentro de la organización y esto exige:

1. Políticas para forjar el futuro.
2. Métodos sistemáticos de búsqueda del cambio y adelantarse a él.
3. La manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización.
4. Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad.

Un ideal elevado que debe llevar cada Institución Educativa en el manejo de los procesos de formación de los estudiantes es hacerlo construyendo una cultura de calidad en toda la organización, pues es solo así como se transforma el comportamiento del hombre, siempre respaldado en un proceso permanente de educación, capacitación y entrenamiento en calidad total. Finalmente para fortalecer los objetivos del presente proyecto es menester reconocer la Institución Educativa como un espacio flexible, dinámico y participativo. Con tal argumento se hace necesario tomar los lineamientos de la gerencia estratégica que permitan direccionar la empresa a través de la Misión- Visión, Estrategias prioritarias y planes de ejecución, tecnologías y compromisos de los integrantes del equipo. Es así como lo afirma Fred, (1991) La naturaleza de la gerencia estratégica.

“Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados”.

<p><u>Actividad N°3</u> Socialización de resultados.</p> <p><u>Actividad N°4</u> evaluación de la etapa 1.</p>								
<p>ETAPA 2: Diagnóstico con el entorno, comunidad en general acerca del proceso de gerencia.</p>								
<p><u>Actividad N°1</u> selección de muestra de la comunidad.</p> <p><u>Actividad N°2</u> Reunión, sensibilización y capacitación sobre gerencia.</p> <p><u>Actividad N°3</u> Aplicación de encuestas.</p> <p><u>Actividad N°4</u> Análisis de resultados</p> <p><u>Actividad N°5</u> Evaluación de la etapa 2.</p>								
<p>ETAPA 3 Proceso de capacitación y formación en los diferentes enfoques gerenciales para analizar el apropiado para la institución.</p>								
<p><u>Actividad N° 1</u> Análisis de los diferentes estilos gerenciales con la comunidad educativa.</p> <p><u>Actividad N°2</u> Reuniones con grupos de trabajo, incluido el gobierno escolar para elaboración de resúmenes en ventajas y desventajas de cada estilo gerencial.</p> <p><u>Actividad N°3</u> Periodo de socialización y aplicación de estrategias.</p> <p><u>Actividad N°4</u> reunión general para socializar la adopción del nuevo estilo.</p> <p><u>Actividad N°5</u> Evaluación de la etapa N°3</p>								

ETAPA 4 Selección de estrategias que se aplicarán en el estilo gerencial seleccionado.								
<u>Actividad N°1</u> Reunión con el gobierno escolar para análisis profundo del plan estratégico escogido.								
<u>Actividad N°2</u> Socialización en plenaria nuevo horizonte estratégico adoptado.								
<u>Actividad N°3</u> Evaluación de la etapa N°4.								
ETAPA 5 Seguimiento y control al estilo gerencial adoptado.								
<u>Actividad N°1</u> Elaboración de encuestas y reuniones periódicas con estamentos de la comunidad para evidenciar la aplicación del nuevo estilo gerencial.								
<u>Actividad N°2</u> Institucionalizar los controles y seguimientos al estilo gerencial adoptado en al institución por parte del gobierno escolar.								
<u>Actividad N°3</u> Evaluación de la etapa 5								

8. PRODUCTOS DEL PROYECTO

Con la elaboración de este se busca direccionar la administración de la Institución Educativa Juan Hurtado, dando participación activa a todos los miembros de ella como directos responsables del diario que hacer institucional y a la vez, involucra la organización en el proceso de desarrollo activo que viven hoy día las sociedades del conocimiento y la productividad en aras de garantizar la competitividad.

Es por ello que, con la realización de las diferentes estrategias programadas en

cada etapa, se espera, con éxito lograr los objetivos trazados.

El inicio con una reflexión y análisis, un diagnóstico real, un proceso de capacitación y formación, un trabajo en equipo para encontrar fortalezas y debilidades en la institución; una selección de estrategias de ejecución y un control o evaluación son elementos claros y asimilables por todos los comprometidos, involucrados y afectados con la implementación del estilo gerencial adoptado

9. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos del proyecto serán:

- a) los representantes de los Directivos, Gobierno Escolar, docentes, estudiantes, padres de familia, representantes del sector productivo y de los ex alumnos de la Institución Educativa Juan Hurtado, quienes recibirán las capacitaciones en primera instancia y serán parte activa del proyecto.
- b) La imagen institucional, que logrará buen posicionamiento a nivel local regional y nacional
- c) Todos los miembros o personal de la Institución Educativa Juan Hurtado.

10. IMPACTOS DEL PROYECTO

Con la implementación de este proyecto se espera retomar los mejores niveles de competencia en su entorno geográfico; logrando una mayor credibilidad en la comunidad en sus procesos gerenciales, académicos y directivos.

El nuevo estilo gerencial proyectará a la Institución Educativa hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo garantizando a sus estudiantes y egresados la inclusión en el mercado productivo.

11. RELACIÓN DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS

A nivel departamental y municipal existe un deterioro marcado en la gerencia de las empresas o instituciones educativas; no obstante se notan pocas iniciativas de superación y mejoramiento administrativo. Por tal razón no existen evidencias de proyectos similares al que se está presentando.

12. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

Realizamos esta propuesta de intervención con el fin de dar solución a algunas problemáticas existentes en la Institución Educativa Juan Hurtado, las cuales hacen alusión al deterioro de las relaciones interpersonales.

Pretendemos capacitar los diferentes estamentos de la institución sobre el modelo gerencial integrado, luego hacemos una aproximación a la problemática existente al interior de la institución para programar las capacitaciones pertinentes que consigan la solución a estas.

13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Recursos humanos:

Los docentes responsables del proyecto, quienes planearán y ejecutarán cada una de las actividades.

Se requiere un conferencista profesional en el tema, que oriente las capacitaciones de una manera agradable e incentive a la participación activa en el proyecto. (\$100.000 por hora)

Los integrantes del gobierno escolar, docentes, directivos de la institución, asociación de padres de familia y representante de los estudiantes; todos ellos recibirán las capacitaciones y serán parte importante en los debates y toma de decisiones.

Recursos Operacionales:

Material bibliográfico de apoyo sobre conceptos básicos de gerencia educativa: libros, revistas, fotocopias, entre otras. (\$150.000)

Logística (\$350.000)

Costo total de los recursos operacionales: \$500.000

Recursos de Infraestructura:

Planear y organizar las actividades. Aula Máxima, video beam para orientar las conferencias y la comunicación con organizadores y conferencistas (\$300.000)

Costo total \$ 300.000

14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El proyecto presenta dos fuentes de financiamiento: la primera la Institución Educativa Juan Hurtado como beneficiaria directa del proyecto y la segunda fuente los docentes encargados de realizar el proyecto como trabajo de grado de la especialización en Gerencia Educativa.

15. RESPONSABLE DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	
<p>Los encargados directos de realizar el proyecto son los docentes:</p> <p>JORGE ELIECER CARDONA PULGARIN, SANDRA MILENA LOPEZ ARIAS, EDGAR DE JESUS MONTOYA RESTREPO MARIA ENELIA VARELA JARAMILLO.</p>	<p>Las personas encargadas de realizar el seguimiento del proyecto son: el docente responsable que asigne la universidad Católica de Manizales para orientar y supervisar la realización del proyecto y el consejo académico de la Institución Educativa Juan Hurtado, dirigido por el especialista Humberto Velázquez , gerente de la Institución Educativa Juan Hurtado.</p>

16. MARCO LÓGICO PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL INTEGRADO PARA LA INSTITUCION EDUCATIVA JUAN HURTADO				
RESÚMENES NARRATIVOS DE OBJETIVOS	META	INDICADORE S	MEDIOS DE VERIFICACI ÓN	SUPUESTOS
<u>Fin</u> Mejorar el desarrollo de procesos que ayuden al crecimiento humano con calidad en la institución, con base en un modelo gerencial Integrado				
<u>Propósito</u> Mejorar los niveles de competitividad de la Institución Educativa.	Direccionar la administración de la Institución Educativa hacia la competitividad. Involucrar la Institución Educativa en procesos de desarrollo del conocimiento y actividades con la comunidad.	Mejoramiento en el que hacer académico y pedagógico de la Institución Educativa Juan Hurtado.	Mediante reuniones de comités, y seguimiento permanente con la aplicación de instrumentos de control	Apoyo profesional y económico de las entidades gubernamentales.
<u>Resultados.</u> Identificar debilidades y necesidades en la gerencia y en la comunidad Educativa.	Garantizar la competitividad de la Institución Educativa en su entorno local y regional.	Aplicación y control de estrategias que lleven a la Institución Educativa hacia nuevos	A través de personal calificado de los entes gubernamentales.	Condiciones optimas para la ejecución del proyecto.

Socializar enfoques pertinentes para ser seleccionados y aplicados.	Implementar un enfoque acorde con las expectativas de la comunidad educativa en general.	horizontes.		Evaluación permanente y continua de lo académico y laboral
<p><u>Actividades o acciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Diagnosticar las necesidades educativas de la gerencia. -Socializar con la comunidad educativa. - Aplicar mecanismos y estrategias seleccionadas. 	Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.	<p>Obtención de mejores resultados en pruebas internas y externas.</p> <p>Acreditación de la Institución Educativa.</p>	Mediante encuestas y evaluación del POA.	Aplicación de instrumentos por parte de los entes gubernamentales para con los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

1. NOMBRE DEL PROYECTO**5.2 FORMACION DE LIDERAZGO
EN LA INSTITUCION EDUCATIVA JUAN HURTADO.****2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

- A. La ausencia clara de evidencias de un liderazgo verdadero en la Institución Educativa con demostraciones de carisma, valoración individual fortalecimiento cultural continuo y proyección comunitaria se refleja a nivel no solo docentes, administrativos, sino también a nivel de estudiantes y padres de familia.
- B. Por parte del componente o estamento directivo falta mayor autonomía para delegar roles en el cuerpo docente durante la formación de comités para desarrollar los diferentes procesos académicos y proyectos institucionales de ley con el compromiso y entusiasmo necesarios.
- C. El estamento estudiantil adolece de representantes en los diferentes consejos y personería e igualmente la ausencia de liderazgo en la conformación de la asociación de padres de familia es evidente.
- D. Con el presente proyecto pretendemos dar elementos teóricos y direccionamientos que sirvan de base y orientación a la comunidad educativa de la Institución para motivar en sus miembros la inspiración, responsabilidad, proactividad, visión y entusiasmo como características básicas de liderazgo y por ende elemento sólido de proyección institucional y desarrollo humano.
- E. La Institución Educativa debe unir esfuerzos en pro del mejoramiento de sus procesos académicos, administrativos y comunitarios coadyuvando a la formación de líderes que la proyecten como una de las mejores instituciones educativas de la región.

3. JUSTIFICACIÓN

El líder como generador de esperanza y por tanto libertador construye con sus seguidores la posibilidad de liberarlos a todos, incluso El mismo. Además dentro de la vida organizacional de las instituciones cimienta las bases de los diferentes procesos institucionales generando en las personas valores, progreso cultural y compromiso consigo mismo, en sus compañeros y con la organización.

El líder es por tanto un constructor, no como el que lo hace todo, es más bien un maestro de ilusiones. Dentro del trabajo en equipo el liderazgo se asume y es construido por el grupo como al servicio del grupo. Es hacer menor énfasis en seguir un plan estratégico claro y más bien construir un rico y atractivo propósito de la institución.

El liderazgo es de suma importancia para las organizaciones, empresas e instituciones las cuales se encuentran permanentemente en una constante lucha por ser cada vez más competitivas el día de hoy y la existencia de un líder en los diferentes procesos e instancias institucionales radica en que son importantes para guiar y dirigir, planear y controlar, base real para la supervivencia de las organizaciones, en donde se necesita el dinamismo para garantizar las características de los individuos con sus valores. Con el fortalecimiento de los diferentes procesos que reúne la formación de un verdadero líder la Institución Educativa Juan Hurtado espera sembrar semillas de ilusión y esperanza de liderazgo que dejen huella en todos los diferentes estamentos de la comunidad educativa en pro de los productos deseados y le ayuden a entrar a competir activamente en las nuevas eras del conocimiento con otras instituciones educativas y la mantengan además como una de las mejores de la región así.

4. OBJETIVOS	
<p>GENERAL</p> <p>Diseñar mecanismos y estrategias que coadyuven a la formación de líderes en la Institución Educativa Juan Hurtado en busca de mejorar los diferentes procesos académicos, administrativos y comunitarios en busca de mejores niveles de competencia y desarrollo humano</p>	<p>ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transferir a la realidad de la I.E. los elementos de cada uno de los modelos que sirvan para mejorar o fortalecer la gestión de liderazgo a nivel institucional. 2. Aplicar los diferentes modelos existentes tenidos en cuenta en la caracterización de un verdadero líder. 3. Difundir y analizar las diferentes características comunes de los verdaderos líderes en las prácticas institucionales. 4. Ordenar los mecanismos y estrategias acordadas para su aplicación. 5. Generar un ambiente cultural apropiado para su adaptación.
<p>El ser humano ha evidenciado a través de toda su vida diseños y prácticas que han marcado su desarrollo en niveles o estereotipos y que le han servido para su superación dialéctica en la búsqueda de un objetivo o meta. Todo este devenir se cimienta en unas teorías o argumentos escritos cuya base son los autores de épocas anteriores con proyecciones futuras visionando un desarrollo</p>	

<p>Motivación con profesores</p> <p><u>Actividad N°2</u> Charlas de sensibilización.</p> <p><u>Actividad N°3</u> Socialización</p> <p><u>Actividad N°4</u> evaluación de la etapa 1.</p>								
<p>ETAPA 2: Diagnóstico con el entorno, comunidad en general acerca de liderazgo vivenciado en la comunidad educativa.</p>								
<p><u>Actividad N°1</u> selección de muestra de la comunidad.</p> <p><u>Actividad N°2</u> Capacitación en emprendimiento.</p> <p><u>Actividad N°3</u> Talleres de creatividad y agilidad mental</p> <p><u>Actividad N°4</u> Análisis de resultados</p> <p><u>Actividad N°5</u> Evaluación de la etapa 2.</p>								
<p>ETAPA 3 Capacitación a miembros de la comunidad educativa sobre estrategias y enfoques sobre formación en liderazgo</p>								
<p><u>Actividad N°1</u> Análisis de las diferentes teorías acerca de liderazgo, características y enfoques.</p> <p><u>Actividad N°2</u> Elaboración y aplicación de encuestas</p> <p><u>Actividad N°3</u> Taller sobre árbol de problemas, árbol de objetivos, árbol de soluciones y aplicación en la vida práctica</p> <p><u>Actividad N°4</u> Análisis de resultados y socialización</p> <p><u>Actividad N°5</u> Evaluación de</p>								

la etapa 3							
ETAPA 4 Reunión con el gobierno escolar.							
<p><u>Actividad N°1</u> Reunión con el gobierno escolar para análisis de la metodología aplicada y adaptada</p> <p><u>Actividad N°2</u> Talleres ejemplos de vida de personas emprendedoras.</p> <p><u>Actividad N°3</u> Socialización en plenaria con toda la comunidad en la institución los diferentes logros alcanzados.</p> <p><u>Actividad N°4</u> Institucionalización de capacitación en emprendimiento en forma periódica con estudiantes, comités y grupos de trabajo.</p> <p><u>Actividad N°5</u> Evaluación de la etapa N°4.</p>							

8. PRODUCTOS DEL PROYECTO

Con la elaboración de este proyecto se busca esencialmente fortalecer diferentes procesos que se llevan a cabo en la Institución Educativa Juan Hurtado a través de la formación de líderes en los diferentes estamentos de la comunidad educativa. La Institución Educativa Juan Hurtado debe liderar procesos en la región para continuar manteniendo su imagen como una de las mejores; por lo tanto, es menester mejorar la capacitación de sus docentes, personal administrativo, educandos y en general su comunidad educativa en aras de fortalecer la consecución de metas y objetivos que le aseguren a sus egresados niveles de competitividad en la sociedad productiva y post capitalista. Es por ello que, con la realización de las diferentes fases y actividades programadas en

cada etapa, se espera con éxito, lograr los objetivos trazados.

El inicio con una reflexión, análisis y sensibilización, un diagnóstico, aspectos teóricos, ajuste de estrategias, actividades a desarrollar en cada etapa y una evaluación permanente serán elementos confiables para asegurar el éxito del presente proyecto y llevar a cabo el logro de las metas propuestas en el fortalecimiento de los valores requeridos en las acciones de liderazgo.

9. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

1. Los directivos y representantes del gobierno escolar, estudiantes, docentes y comunidad en general y quienes reciban las capacitaciones de emprendimiento y liderazgo y sean proactivos en las actividades programadas.
2. La Institución Educativa con el nuevo dinamismo y entusiasmo de las personas capacitadas fortalecerá sus procesos e imagen regional.
3. Como resultado final los miembros de la Institución Educativa se beneficiarán al aplicar lo aprendido no solo en el lugar de trabajo sino en su cotidianidad.

10. IMPACTOS DEL PROYECTO

Con la implementación de este proyecto la Institución Educativa Juan Hurtado cimentará bases con resultados a corto, mediano y largo plazo en un mejor nivel de liderazgo al actual y que se reflejará en el desarrollo de sus procesos institucionales. Con la capacitación en liderazgo y el desarrollo de las actividades planeadas la Institución Educativa se proyectará hacia las nuevas exigencias del mercado competitivo garantizando a sus estudiantes y egresados la inclusión en el mercado productivo.

11. RELACIÓN DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS

Es marcada la disminución de procesos de liderazgo en la Institución Educativa notándose a la vez pocas iniciativas para llevar a cabo un proyecto en el tema con ausencia de evidencias de proyectos similares al que se está presentando.

12. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

Buscamos con la realización de la propuesta de intervención mejorar los mecanismos que conlleven a implementar procesos de desarrollo humano, y formación de líderes para mejorar las relaciones interpersonales al interior de la Institución Educativa y lógicamente el fortalecimiento en los estándares de competitividad, a través de estrategias y actividades vivenciadas en el tiempo y en el espacio con instrumentos de control y evaluación pertinentes.

13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Recursos humanos:

- A. 2 profesores planearán y llevarán a cabo las diferentes actividades programadas.
- B. Profesional en emprendimiento y liderazgo realizará las capacitaciones en el momento y lugar indicado con la población seleccionada cobrando \$100.000 por hora.
- C. Aquellos integrantes de la comunidad educativa capacitados serán parte importante en los debates, toma de decisiones y conclusiones.

Recursos Operacionales:

Material bibliográfico como fotocopias, folletos sobre liderazgo (\$150.000) y

logística (\$300.000). Costo total de recursos operacionales (\$450.000).
<u>Recursos de Infraestructura:</u> Planear y organizar las actividades, aula máxima, video beam para orientar las conferencias y la comunicación con organizadores y conferencistas (\$300.000). Costo Total (\$300.000).
14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO
El proyecto cuenta con dos fuente de financiamiento, la primera la Institución Educativa Juan Hurtado como directa beneficiaria de este proyecto y la segunda fuente los docentes encargados de realizar el proyecto como trabajo de grado de la especialización en Gerencia Educativa.

15. RESPONSABLE DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	
Los encargados directos de realizar el proyecto son los docentes JORGE ELIECER CARDONA PULGARIN, EDGAR DE JESUS MONTOYA RESTREPO, SANDRA MILENA LOPEZ ARIAS MARIA ENELIA VARELA JARAMILLO	Las personas encargadas de realizar el seguimiento del proyecto son: el docente responsable que asigne la universidad Católica de Manizales para orientar y supervisar la realización del proyecto y el consejo académico de la Institución Educativa Juan Hurtado dirigido por el especialista Humberto Velázquez , gerente de la Institución Educativa Juan Hurtado.

16. MARCO LÓGICO FORMACION DE LIDERAZGO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA JUAN HURTADO				
RESÚMENES NARRATIVOS DE OBJETIVOS	META	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUES TOS
<u>Fin</u> Diseñar mecanismos y estrategias para la formación de líderes en la Institución Juan Hurtado.				
<u>Propósito</u> Mejorar los diferentes procesos académicos, administrativos y comunitarios	Modificar los hábitos y formas de trabajo dentro de la Institución Educativa	Lograr la formación de líderes con características específicas en la comunidad educativa Juan Hurtado.	Mediante reuniones de comités, consejos académico y seguimiento permanente con la aplicación de instrumentos de control	Que se den las condiciones necesarias para la ejecución de dicho proyecto
<u>Resultados</u> Mejorar los niveles de competencia y desarrollo humano.	Generar un ambiente cultural apropiado para la adaptación y mejor aplicación de conocimientos y estrategias en liderazgo.	Posicionar la Institución Educativa en un mejor nivel de desarrollo humano y competitivo a nivel local y regional.	Participación de junta de padres y sector productivo para medir resultados.	Presupuesto económico de apoyo a la formación y capacitación a la comunidad educativa en general.

				Mejorar los mecanismos de comunicación, por parte de estamentos externos institucionales.
<p><u>Actividades o acciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Motivación general a la comunidad. - Elaborar cronograma de reuniones. - Seleccionar material de apoyo bibliográfico. - Diseñar temática. - Elaborar plan de trabajo. 	Capacitar a estamentos de la comunidad educativa en nuevos enfoques gerenciales y de liderazgo.	Programas reuniones y capacitaciones cada trimestre con base en el diseño del POA. (Plan Operativo Anual)	Constatación y verificación del cronograma previsto A través de encuestas y charlas con los actores involucrados	Apoyo profesional gubernamental. Motivación e interés de la comunidad en general a participar en este proyecto.

6. CONCLUSIONES:

- Este proyecto brinda herramientas teóricas y prácticas que mejoran las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Juan Hurtado.
- Sirve como material de apoyo en la organización para corregir situaciones eventuales de conflicto en las labores cotidianas de intercambio institucional.
- El proyecto motiva el aprender a aprender en cada uno de los miembros de los diferentes estamentos aludidos en este.
- Ofrece una ruta procedimental con base en referentes teóricos y bibliográficos que orientan la búsqueda de información.

7. ANEXOS:

FORMATO DE ENCUESTA**INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN HURTADO**

1. Es usted.

Directivo docente _____

Docente _____

Estudiante _____

Padre de familia _____

Administrativo _____

2. ¿Conoce usted los últimos decretos y normas que rigen el sistema educativo?

Si _____

No _____

3. Las políticas educativas afectan el funcionamiento de la institución donde usted se desempeña como docente?

En forma positiva _____

En forma negativa _____

4. ¿se socializa en el colectivo los últimos decretos y norma en materia educativa?

Si _____

No _____

5. Considera usted que para aplicar la normatividad en la institución concierne con la comunidad

Si _____

No _____

6. ¿Existe en la institución un liderazgo claro y efectivo en cuanto a la aplicabilidad de las leyes, decretos o normas?

Si _____

No _____

7. Califique como son las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa (marque con una X en cada opción).

	Deficiente	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
A. Entre directivos y docentes					
B. Entre directivos y estudiantes					
C. Entre directivos y padres					
D. Entre docentes					
E. Entre docentes y padres					
F. Entre docentes y					

estudiantes					
G. Entre docentes y administrativos					
H. Entre estudiantes y administrativos					
I. Entre estudiantes					

8. Conoce usted el significado de la palabra liderazgo?

Si _____

No _____

9. ¿Considera usted que hace falta liderazgo en el manejo de la institución por parte de los directivos?

Si _____

No _____

10. Marque con una X quienes ejercen el liderazgo en la institución

Los directivos _____

Los docentes _____

Los estudiantes _____

Los padres de familia _____

Todos los anteriores _____

11. ¿Cree usted necesaria en la institución la capacitación sobre liderazgo, para todos los miembros de la comunidad educativa?

Si _____

No _____

12. ¿ Quiénes deberían promover el liderazgo en la institución? opine

13. Reconoce usted el significado de la frase “Comunicación Interpersonal”

Si _____

No _____

14. ¿Cómo considera usted que la comunicación entre directivos y docentes de la institución es deficiente?

Excelente _____

Buena _____

Deficiente _____

15. ¿Considera usted que la comunicación entre docentes y estudiantes de la institución es deficiente?

Excelente _____

Buena _____

Deficiente _____

16. ¿Considera usted que la comunicación entre directivos y estudiantes de la institución es deficiente?

Excelente _____

Buena _____

Deficiente _____

17. ¿Considera usted que la comunicación entre docentes y padres de familia de la institución es deficiente?

Excelente _____

Buena _____

Deficiente _____

18. ¿Considera usted que la comunicación entre directivos y padres de familia de la institución es deficiente?

Excelente _____

Buena _____

Deficiente _____

19. ¿Sabe usted que es trabajar en equipo?

Si _____

No _____

20. ¿Considera usted que los diferente trabajos que se realizan en la institución se hacen en equipo?

Si ____

No ____

21. ¿En los trabajos que se realizan en equipo las conversaciones se desarrollan con respeto?

Si ____

No ____

22. ¿Son los directivos de la institución los responsables de fomentar el trabajo en equipo?

Si ____

No ____

GLOSARIO

ANTECEDENTES: Circunstancia anterior que sirve para juzgar hechos posteriores

CALIDAD: Resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para satisfacción del consumidor.

COMPETITIVIDAD: Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

COMUNICACIÓN

- Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"
- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

CULTURA: Conjunto de valores, creencias, tradiciones, instituciones, lenguaje, etc, que elabora y transmite una sociedad.

EDUCACIÓN: Es el medio por el cual una persona desarrolla sus capacidades, aptitudes y conducta general.

ENSEÑANZA: La palabra enseñar se utiliza como sinónimo de instruir, y a veces, también de educar. Enseñar equivale a mostrar, poner de manifiesto, hacer ver. El resultado de la enseñanza es la instrucción, un cúmulo de conocimientos que constituye la cultura.

EQUIPO: Grupo de personas que solidariamente se encargan de un trabajo con un objetivo común.

GERENCIA: Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

GERENTE: Persona encargada de dirigir la actividad económica y social de un empresa o sociedad.

GESTION: Conjunto de acciones y disposiciones que permiten el funcionamiento de la empresa, ideadas y aplicadas por la dirección de la misma.

INSTITUCIÓN: Establecimiento que lleva a cabo una labor social.

LIDER: Persona que tiene autoridad sobre un grupo.

LIDERAZGO El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como:

“las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

“El Liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”

Se entenderá el liderazgo gerencial como:

“El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.” Rallph M. Stogdill,,

PEI: Proyecto educativo institucional, “carta de navegación” de una institución educativa.

PROYECTO: Conjunto de actividades coherentes que es llevan a cabo para ampliar un objetivo, con unos recursos fijos en un tiempo determinado.

RELACIONES: Conexión, implicación o correspondencia de una persona con otras.

RELACIONES INTERPESONALES. Son las que se dan entre los seres humanos que interactúan en un ambiente común, buscando alcanzar una meta, realizar una

actividad o trabajo o simplemente al relacionarse por algún motivo. En una actividad específica generalmente existe un organigrama y un orden en las actividades y tareas a realizar pero todas se basan en el beneficio común o el logro de unos objetivos determinados con la colaboración de todos sus integrantes.

ROL: Conjunto de actividades realizadas por un individuo, en el desarrollo de su acción social encaminadas al cumplimiento de una determinada función social.

TRABAJO EN EQUIPO. Conjunto de personas que aportan una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos. Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

8. BIBLIOGRAFIA

- Aguado, R. (2001). *Organizaciones que aprenden*, Madrid.
- Biotecnología. Revista Dinero. (2001.)
- Blández, J. (2010). *La investigación Acción*. Madrid.
- Bonald, J. (1996). *El Trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Grao, Biblioteca de Aula/IOI, Serie Pedagogía.
- Cartilla de la biodiversidad. Corpocaldas. (2008). Manizales.
- Constitución Política de Colombia 1991. (1998). Bogotá: Panamericana.
- Covey, S. (1995) *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- David, A. (1993) .*Garvin, Building a Learning Organization*, Harvard Business Review.
- Defensoría Del Pueblo. (2001). *Mecanismos de Protección contra la Violencia Intrafamiliar*. Bogotá D.C.
- Drucker, P. (1996). *La administración en el siglo XXI*. Manizales. Universidad Católica.
- Ejemplos de cuestiones para revisar el proceso de optimización aplicado. (1996). módulo 1, investigación educativa, especialización en gerencia educativa, Manizales Universidad Católica
- Elliot, J. (1989). *La investigación acción en educación*. Madrid: Morata.
- Guía turística de Colombia. (1998) Bogotá: Círculo de Lectores.

Erickson, J. (1998). *Un mundo en desequilibrio, la contaminación en nuestro planeta.*

Bogotá, Mc -Graw –Hill.

Informe ambiental. Corporación Autónoma Regional del Risaralda. (1996-1999.)

Kotter, J. (2000). *Al frente del cambio, que hacemos los líderes.* México: Mc- Graw-Hill

Lederach, J, (1996). *Cuadernos de No violencia*, Servicio de Paz y Justicia en México, No1.

Ley General de Educación. (1998.)

Mejía., M. (1995). *Cambio de época y crisis de civilización*, Manizales Universidad Católica de Manizales.

Ministerio de Salud Pública. (1999) *Marco Conceptual del sistema de información del plan de prevención de la violencia intrafamiliar.* Bogotá D.C.

Morales., J. (1995). *Educación y Pedagogía*, Manizales, Universidad Católica de Manizales

Ouchi, W. (1990). *La teoría Z.* Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

Plan curricular, en Carmen C. Lizcano (pág. 145)

Quintero, O. (1986) *Gerencia y desarrollo organizacional.* Manizales. Universidad Católica

Senge, P. (1996). *Aprendizaje organizacional*, Módulo III, Udproco, Manizales U.C.M.

Senge, P (19959). *La quinta disciplina en la práctica básica.* Módulo II, Udproco, Manizales. U .C. M.

Secretaría de Desarrollo Social, Municipio de Belén de Umbría de 2008

Swieringa, R. (1995) *Gestión del personal*. México: Editorial Iberoamericana.

Swieringa, R. Wierdsma, J. (1992). *Las Organizaciones que aprenden*. México.

Editorial Iberoamericana

UMBRAL (2000). Revista Digital No 14

<http://www.ladb.org/exr/doc98/pro/pec0199.pdf>

<http://www.who.int/inf-pr2001/en/note2001-WHA6.html>