

**UNA PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN QUE PERMITA LA INVESTIGACIÓN,
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA EXCELENCIA ACADÉMICA PARA EL
ÉXITO INSTITUCIONAL**

**JERRY HAROLD CASTRO RIVAS
FERNANDO WILLIAM OSSA VALENCIA
GUSTAVO ZULUAGA ALZATE
JORGE ENRIQUE CARDONA GALLEG0**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN Y
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA CON ÉNFASIS
EN GESTIÓN DE PROYECTOS
MANIZALES, SEPTIEMBRE DE 2011**

**JERRY HAROLD CASTRO RIVAS
FERNANDO WILLIAM OSSA VALENCIA
GUSTAVO ZULUAGA ALZATE
JORGE ENRIQUE CARDONA GALLEG0**

**Trabajo de grado para optar el título de especialista en Gerencia Educativa
con énfasis en Gestión de Proyectos**

ASESOR (A): ANGELA MARIA ALZATE

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN Y
EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA CON ÉNFASIS
EN GESTIÓN DE PROYECTOS
MANIZALES, SEPTIEMBRE DE 2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

TUTOR

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar nuestra Especialización en Gerencia Educativa con énfasis en Gestión de Proyectos queremos agradecer a Dios por darnos la oportunidad de culminar con éxito este proceso de formación, a la Universidad Católica de Manizales por el apoyo y por darnos la oportunidad de hacer parte de esta gran comunidad académica; a nuestra asesora, la doctora ANGELA MARIA ALZATE quien dedicó su tiempo y conocimientos para que este proyecto pudiera ser una realidad y a todos los integrantes de la especialización que con sus aportes e ideas propiciaron un trabajo en equipo dando como resultado el presente proceso de investigación. No debemos dejar de lado, los aportes de todos los miembros de la comunidad educativa de la institución Francisco José de Caldas, ya que, sin su compromiso de cambio hubiera sido imposible alcanzar los resultados obtenidos en el presente proyecto.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en nuestra formación académica y en la elaboración del proyecto; a nuestras familias, a los Directivos y compañeros de la Institución Educativa Francisco José de Caldas y en especial a las personas que con su trabajo nos colaboraron en la ejecución del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	11
1. Referente contextual e identificación institucional	14
1.1 Misión	16
1.2 Visión	16
1.3 Filosofía de la institución	17
1.4 Descripción general de la problemática	17
2. Establecer las variables de la falta de interés y motivación en los estudiantes de la Institución Educativa Francisco José de Caldas	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Análisis situacional o diagnóstico	23
2.2.1 Matriz de Vester	23
2.2.2 Problemas académicos más relevantes	23
2.3 Problemas	23
2.4 Árbol del problema y de objetivos	24
2.4.1 Árbol de objetivos	25
2.5 Planteamiento del problema	26
2.5.1 Descripción del problema	26
2.6 Justificación	28
2.7 Objetivos	30
2.7.1 Objetivo general	30
2.7.2 Objetivos específicos	30
2.8 Matriz marco lógico	31
2.9 Marco teórico	32
2.9.1 Variables según perkrun	32
2.9.2 El componente de expectativa: el auto concepto	32
2.9.3 El componente de valor: Las metas de aprendizaje	33
2.9.4 El componente afectivo: Las emociones	34
3. Modelos teóricos de la motivación en el aula	35

3.1	Modelos organicistas	35
3.2	Modelos contextualistas	36
3.3	Modelo Socioeconómico (TSH)	36
4.	Falta de apropiación del modelo pedagógico en la Institución Educativa	
	Francisco José de Caldas	38
4.1	Justificación	38
4.2	Diagnóstico	39
4.3	Matriz de Vester: principales problemas pedagógicos	40
4.4	Problemas	40
4.5.	Árbol de problemas	41
4.6.	Árbol de objetivos	42
4.7.	Descripción del problema	43
4.8.	Objetivos	44
	4.8.1 general	44
	4.8.2 Específicos	44
4.9.	Matriz marco lógico	45
5.	Marco de referencia	46
5.1.	Generalidades	46
6.	Capacitación docente en el modelo	48
7.	Soporte administrativo	48
8.	Integrando a la comunidad	49
9.	Principios de la pedagogía activa	49
9.1.	Enseñanza concreta	49
9.2.	Enseñanza activa	50
9.3.	Enseñanza progresiva	50
9.4.	Enseñanza repetitiva	50
9.5.	Enseñanza variada	50
9.6.	Enseñanza individualizada	51
9.7.	Enseñanza estimulante	51
9.8.	Enseñanza cooperativa	51

9.9.	Enseñanza dirigida	51
9.10.	Enseñanza auto dirigida	51
10.	Falta interés del docente por los procesos investigativos al interior de la Institución Educativa	52
10.1.	Justificación	52
10.2.	Antecedentes	52
10.3.	Problemas en la parte de investigación	54
10.4.	Matriz de vester	55
10.5.	Árbol de problemas	57
10.6.	Árbol de objetivos	58
11.	Descripción del problema	59
12.	Objetivos	59
12.1.	General	59
12.2.	Específicos	59
13.	Matriz marco lógico	61
14.	Marco teórico	62
15.	Tecnología y métodos a utilizar en investigación	62
16.	Falta de comunicación entre directivos, docentes y comunidad en general	65
16.1	Antecedentes	65
16.2	Diagnóstico	67
16.2.1.	Antecedentes del problema	67
16.3.	Problemas	68
16.4.	Árbol de problemas	70
16.5.	Árbol de objetivos	71
16.6.	Descripción del problema	72
17.	Justificación	74
18.	Objetivos	76
18.1.	General	76
18.2.	Específicos	76
19.	Matriz de marco lógico	78

20.	Marco de referencia	81
21.	Círculos de calidad	81
	21.1 Introducción	81
	21.2 Definiciones	81
22.	Los círculos de calidad	83
	22.1 Características de los círculos de calidad	84
	22.2 Establecimiento de los círculos de calidad	86
	22.3. La operación de los círculos de calidad	87
	22.4. Objetivos de los círculos de calidad	88
	22.5. Desarrollo de los círculos de calidad	88
	22.6. Capacitación	90
	22.7. Objetivos de la capacitación	91
	22.8. Técnicas utilizadas en los círculos para solucionar problemas	91
	22.9. Otros elementos	92
23.	Técnicas para involucrar a los empleados	95
24.	El espectro de técnicas	96
25.	Técnicas de baja participación	96
	25.1. Información compartida	97
	25.2. Realimentación mediante encuestas	98
	25.3. Sistemas de sugerencias	98
26.	Técnica del grupo nominal	98
	26.1. Fuerza de tareas	98
	26.2. Círculos de calidad	99
27.	Utilización del trabajador	100
	27.1 Establecimiento de la política de calidad	101
	27.2 Participación	101
	27.3 Equipo	102
28.	El papel de la gerencia	102
	28.1. Calidad de la gerencia	102
29.	Teoría X y teoría Y de Mc Gregor	103
30.	Teoría X: el punto de vista tradicional	103
	30.1. Ideas fundamentales sobre la motivación	104
31.	Teoría Y: el enfoque participativo	104

32.	Naturaleza de la gerencia	105
33.	Teoría higiene-motivación de Frederick Herzberg	105
34.	La teoría Tavistock	106
	34.1 El estilo tradicional	106
	34.2 El estilo participativo	107
	34.3. Características de un equipo efectivo	108
35.	Modelo de comportamiento y desarrollo organizacional de los grupos de investigación	110
36.	Estructura	111
37.	Comunicación en la gerencia educativa	111
38.	Beneficiarios del proyecto	116
39.	Impactos del proyecto	118
40.	Breve resumen del proyecto	120
41.	Evaluación	121
42.	Cronograma	123
43.	Costos	124
44.	Fuentes de financiación	124
	PRESENTACION DE RESULTADOS	125
	RECOMENDACIONES	127
	CONCLUSIONES	128
	BIBLIOGRAFIA	130
	Anexos 1 (evidencias)	132
	Anexo 2 (Gráfico análisis de los círculos de calidad)	134
	Anexo 3 (Análisis situacional o diagnóstico)	136
	Anexo 4 (Árbol de problemas – taller de círculos de calidad)	137
	Anexo 5 (Archivos adjuntos)	138

INTRODUCCIÓN

La educación en el siglo XXI tiene que responder a múltiples retos, uno de ellos es el de adaptarse a los avances vertiginosos de la tecnología y de una concepción de civilidad diferente, ya que, debe responder no a una localidad, ni incluso a una nacionalidad sino a la idea de una globalidad.

Frente a este panorama, se hace necesario que la Institución Francisco José de Caldas del municipio de Risaralda, se adapte a esta modernidad, con unos procesos gerenciales que lideren el trabajo en grupo, pero sobre todo que permitan unos espacios de participación en donde todos los integrantes de dicha comunidad aporten, se sientan importantes y esencialmente, que retroalimenten procesos en función de un crecimiento continuo y permanente, propiciando con esto la investigación y la excelencia académica.

Para lograr lo anterior, se plantea desde el presente trabajo unos proyectos que generan unas propuestas de solución que apuntan solucionar las problemáticas detectadas desde el trabajo de campo inicial. De todos los proyectos planteados se escoge el proyecto de intervención que apunta a solucionar el problema de comunicación a partir de los círculos de calidad que de entrada es una propuesta novedosa ya que no es un tema nuevo en la gerencia de las empresas modernas, pero si es novedoso para la gerencia de Instituciones Educativas, pues aunque se encuentra literatura que habla de círculos de calidad en el aula o académicos, no se encuentra muchos antecedentes de una administración de instituciones educativas que partan de este modelo.

Con esta propuesta se quiere atacar un problema grande de comunicación a nivel de la institución, pero sobre todo se pretende hacer unos procesos administrativos que acerquen la gerencia a toda la comunidad educativa y viceversa, de tal manera que ésta no sea de tipo vertical y unilateral, sino que se pretende que sea

de tipo horizontal en un continuo proceso dialéctico, que genere procesos de comunicación y participación a tal punto que los avances en la institución se consideren un logro colectivo y no de uno o unos cuantos de sus miembros.

Atendiendo a lo anterior, el presente proyecto ha buscado permear todas las esferas de la comunidad educativa, generando pequeños grupos de trabajo que se dedican a detectar los problemas al interior de la institución, a analizarlos y a buscar sus soluciones, siempre en función de un trabajo en equipo, en donde al gerente solo le quede aplicar los recursos a su cargo para hacer viables y perceptibles las soluciones que se han planteado desde las bases.

El trabajo que se plantea en el presente proyecto solo es la punta del iceberg, ya que, solo se pudieron hacer las primeras aplicaciones y los resultados aún no son contundentes; se logró la participación y la aprobación del proyecto por toda la comunidad educativa, pero el trabajo aún es incipiente para saber si los resultados si son los que el equipo de investigación esperan encontrar.

No obstante se auguran muy buenos resultados, ya que la propuesta, además de ser novedosa, ha permitido desde el comienzo, la integración de la institución y la mirada en un solo sentido de todos sus miembros, se han aplicado recursos en función de conseguir los objetivos planteados y se han logrado algunos avances en democratizar el proceso administrativo.

Adaptarse a las exigencias de la educación del siglo XXI es un reto que la institución debe asumir a partir de tener claridad en procesos pedagógicos modernos, pero esto solo lo podrá conseguir si su visión contiene un componente administrativo que lo acerque a las exigencias que presenta esta modernidad y sobre todo a que los oriente a un trabajo que realmente sea coherente con lo que necesitan sus miembros; esto se consigue escuchando a la comunidad educativa,

haciéndola participe en las decisiones que se toman, siendo lo que pretende el presente proyecto.

REFERENTE CONTEXTUAL IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La institución Educativa Francisco José de Caldas está situada en el municipio de Risaralda Caldas, al occidente del Departamento, que cuenta con una extensión de 1585 Kilómetros Cuadrados y está ubicado en la región del bajo Occidente, rodeada por los municipios de: Anserma, San José, Belalcazar y Viterbo. Limita al Nororiente Anserma, Suroriente con Palestina y Chinchiná, al Sur con Belalcazar y San José y con Viterbo al Occidente.

El municipio cuenta con 30 veredas de las cuales: El Palo, Alto Bonito, La Trinidad, La Cáncana, Betania, Media Cuesta, Banderas, El Brillante, Esperanza Baja, El Vergel, Los Muros pertenecen a la fusión francisco José de Caldas con un rango de influencia en muchas otras de estas veredas. La fusión Francisco José de Caldas está conformada por ocho escuelas que ofrecen educación desde los grados de 0 a 5°; la sede Rafael Pombo y la central, Rafael Jaramillo, brindan desde el grado 0 al grado Undécimo, como se describen a continuación.

SEDE	UBICACIÓN VEREDA	COBERTURA
RAFAEL JARAMILLO (Sede central)	Betania	Preescolar-undécimo
RAFAEL POMBO	Banderas	Preescolar-undécimo
GENERAL SANTANDER	El Palo	Preescolar - quinto
ANTONIO JOSE DE SUCRE	Guamito	Preescolar - quinto
ANTONIA SANTOS	El Vergel	Preescolar - quinto
DIVINO NIÑO	Soria	Preescolar - quinto
LA TRINIDAD	La Trinidad	Preescolar - quinto
EL BRILLANTE	El brillante	Preescolar - quinto
SANTA ANA	Media Cuesta	Preescolar - quinto
SAGRADO CORAZÓN	Los Muros	Preescolar - quinto

Esta institución es de carácter técnico con modalidad Agropecuaria aprobado por la Secretaria de Educación Departamental según resolución 0765 del 28 de Abril del 2005 y con el código DANE 217616000666 y cuyo Nit es 810002978-5. En el momento cuenta con una articulación con el SENA que concede los estudiantes el título de Técnicos en Administración de Empresas Cafeteras. Además cuenta con convenios con el Comité de Cafeteros, lo que le permite un trabajo constante con la pedagogía Activa (Escuela Nueva) y con proyectos como Escuela y Café, seguridad Alimentaria, aula virtual, proyectos productivos y supervisados y la Media técnica en dos de sus sedes.

En la Actualidad se está gestando un proyecto con la colaboración del comité de Cafeteros y la Universidad Católica para implementar una Tecnología en Agroindustria desde el grado Décimo.

Para el año 2011 se cuenta con una matrícula de 745 estudiantes en todas las sedes, mostrando que la institución va en un constante crecimiento en cuanto a cobertura y que en la parte académica para el año 2010 se ascendió al nivel medio en pruebas ICFES, mostrando crecimiento en la parte académica.

Como se atiende una población netamente rural, la orientación de la institución es netamente agropecuaria, respondiendo a las necesidades del entorno y a las condiciones socioculturales de la región, que en general, son una población campesina de escasos recursos económicos, ubicados en estratos uno o dos. Además los niveles académicos de los padres de familia son muy bajos, generalmente no superan el quinto grado de primaria y el manejo de tecnología es mínimo, no se cuenta con la posibilidad de la utilización de computadores y mucho menos de Internet, lo que genera dificultades de acceso a la información y a la comunicación.

1.1. MISIÓN

La institución Educativa Francisco José de Caldas orienta sus procesos educativos y formativos a la construcción de una persona integral, a partir de democratizar el conocimiento para garantizar, a nombre de la sociedad y con la participación del Estado, el derecho a una educación de calidad, equidad y competitividad, mediante el desarrollo de unas competencias laborales generales y específicas centradas en el trabajo agropecuario, la investigación y la proyección a la comunidad en el contexto Local, regional y Nacional, en donde siempre estará como norte y guía, la vida como fundamento de toda la existencia.

La falta de interés y motivación del estudiante es por falta de compromiso de los padres, la ubicación de los docentes en las áreas, los mecanismos de logros y evaluación, entre otros son las principales causas del fracaso escolar, según los jóvenes que abandonan sus estudios en el instituto Educativo de Risaralda.

1.2. VISIÓN

Formar y capacitar hombres y mujeres con bases intelectuales y humanas en competencias laborales para ingresar al mundo del trabajo que ofrece la región y e igualmente aptos para continuar sus estudios en las Universidades o Instituciones de tipo técnico como el SENA.

Esto permitirá a la institución posicionarse como una de las mejores del Departamento de Caldas en un periodo no superior a diez años demostrándolo a partir de los resultados obtenidos en Pruebas Saber, Pruebas de estado, número de egresados profesionalizados y/o insertados en la sociedad mostrando que son aptos para desempeñarse laboralmente de manera ética y de convivir en Paz y Armonía.

La institución educativa Francisco José de Caldas es una institución ubicada en la zona rural del municipio de Risaralda Caldas, de carácter oficial, regida por la Constitución Nacional, la Ley general de Educación y las normas y disposiciones reglamentarias vigentes de carácter Nacional y local que orientan la Educación.

1.3. LA FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

La institución educativa Francisco José de Caldas es una institución ubicada en la zona rural del municipio de Risaralda Caldas, de carácter oficial, regida por la Constitución Nacional, la Ley general de Educación y las normas y disposiciones reglamentarias vigentes de carácter Nacional y local que orientan la Educación.

La filosofía de la institución está orientada en los principios filosóficos del Sabio Francisco José de Caldas que se centran en la vida como fundamento de toda la existencia del ser humano, en el conocimiento y valoración del entorno, además de valorar profundamente su cultura y los valores que la sustenta. En este contexto el Sabio Caldas afirma: “Los conocimientos acerca de la propia tierra constituyen la escala con que se mide la educación, el comercio, la agricultura y el bienestar de un pueblo; la estupidez y la barbarie van en proporción directa al desconocimiento de ello”.

1.4. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA

El presente trabajo es producto de un ejercicio que se realiza inicialmente con docentes de la Institución Educativa Francisco José de Caldas del municipio de Risaralda, en donde a partir de hacer una lluvia de ideas, los docentes plantearon los principales problemas que afectaban la institución.

Los problemas más relevantes que se destacaron fueron: La falta de apropiación del modelo pedagógico con el que trabaja la Institución (Escuela Nueva); La falta de interés y motivación de los estudiantes frente a los procesos académicos y

formativos de la institución; el poco interés y motivación de estudiantes y docentes en procesos de investigación a nivel institucional y los problemas de comunicación entre directivos, docentes, padres de familia y comunidad en general.

Frente a la falta de interés y motivación de los estudiantes se puede afirmar que es una de las causas más fuertes de deserción y fracaso escolar. Las razones de esta apatía son variadas, pero uno de los factores que parece como relevantes son la falta de perspectivas hacia el futuro, la situación socioeconómica de las familias y la falta de alternativas pedagógicas que no hacen atractivas las clases y los procesos en el aula.

Cuando se aborda la problemática de la falta de apropiación del modelo pedagógico por parte de los docentes de la Institución, se parte de afirmar que dicho problema es un hecho en la institución educativa, ya que son los mismos docentes a partir del trabajo de priorización de los problemas los que han detectado la dificultad. Esta dificultad se nota en los procesos de planeación de clases, el trabajo con los pasos metodológicos que plantea el modelo, en la falta de capacitación sobre todo en los docentes nuevos, en el arraigo cultural de los docentes que los ubica en un modelo tradicional y por lo tanto no permite la apertura a nuevas metodologías y por último la falta de recursos que se necesitan en la aplicación del modelo.

Al plantearse el problema de falta de procesos investigación por parte de docentes y estudiantes a nivel de la institución, se puede afirmar que la Institución Educativa Francisco José de Caldas adolece de investigación en las diferentes áreas del conocimiento, incluyendo las áreas optativas, debido a que no hay capacitación de los docentes para asumir proyectos de investigación, hay apatía frente a los mismos ya que se ven como procesos difíciles de desarrollar y la institución en sí

no genera los recursos necesarios para que se puedan ejecutar los proyectos que se presenten.

Por último, se aborda el problema de comunicación que existe entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y en general entre toda la comunidad educativa, notándose un clima de tensión, de poco dialogo y de decisiones tomadas y no comunicadas oportunamente en donde no se ve un horizonte claro que permita solucionar muchos otros problemas que se generan a partir de estas dificultades en la comunicación, unido a un estilo administrativo vertical y poco democrático, lo que agudiza el problema de comunicación, ya que las decisiones son unilaterales y no se retroalimentan.

Todos estos problemas están afectando significativamente el buen desarrollo de los procesos institucionales en especial la parte académica y formativa de los estudiantes que son el norte y guía de todo el PEI de la institución, impidiendo un crecimiento continuo y el cumplimiento de la misión y la visión y las metas institucionales.

De los cuatro problemas planteados se escoge para intervenir de manera inicial, el problema de la comunicación a nivel institucional, ya que a partir de las estrategias seleccionadas se está fomentando además de la comunicación el trabajo en equipo, una administración más democrática en la toma de decisiones, se motiva a estudiantes, docentes y padres de familia a hacer parte del proceso formativo institucional, se abren caminos para poder implementar los otros proyectos en corto tiempo con la anuencia de todos los miembros de la comunidad educativa.

El trabajo se pretende desarrollar con toda la comunidad, partiendo inicialmente de motivarla y de sensibilizarla sobre los beneficios que traería para la misma la aplicación de estos proyectos, para posteriormente ir involucrando a los actores de manera voluntaria, generando trabajo en equipo con grupos pequeños.

ESTABLECER LAS VARIABLES DE LA FALTA DE INTERÉS Y MOTIVACIÓN EN LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

2.1 ANTECEDENTES

Actualmente se reconocen dos grandes marcos interpretativos sobre los factores «expulsores» del sistema educacional. El primero pone énfasis en la situación socioeconómica y en el contexto familiar de los niños y jóvenes como fuentes principales de diversos hechos que pueden facilitar directa o indirectamente el retiro escolar, condiciones de pobreza y marginalidad, adscripción laboral temprana, anomia familiar, adicciones, etc.–, y atribuye la responsabilidad en la producción y reproducción de estos factores a agentes de naturaleza extraescolar: el Estado, el mercado, la comunidad, los grupos de pares y la familia. En particular, se destaca el trabajo o la necesidad de éste como agente desencadenante del retiro escolar, sin precisar si se produce una progresiva incompatibilidad entre la inserción laboral temprana y la asistencia y el rendimiento escolar, o si la deserción escolar es una condición previa al desempeño laboral.

En este tipo de explicación también cobran importancia la constitución y la existencia de ciertos tipos de organización familiar entre los que destaca la monoparentalidad como fuente de desamparo, la violencia y hasta la promiscuidad que, por sus características estructurales, no apoyan el trabajo formativo desplegado por la escuela, sobre todo en el ámbito de la disciplina, con lo cual se facilita el desarrollo de conductas transgresoras y la negligencia escolar de los jóvenes. Desde tal perspectiva, esas formas de organización familiar constituirían un soporte social insuficiente para el proceso de socialización formal. Por último, otra línea de análisis, más criticada por el tipo de políticas que sustenta, tiende a resaltar el consumo de alcohol y de drogas, las situaciones de violencia y el

embarazo adolescente como problemas generalizados de la juventud, que serían manifestación de su alto grado de «anomia», y que facilitan el retiro escolar.

El segundo marco interpretativo hace referencia a las situaciones intrasistema que tornan conflictiva la permanencia de los estudiantes en la escuela: bajo rendimiento, problemas conductuales, autoritarismo docente, etc. De esta manera, serían las características y la estructura misma del sistema escolar, junto con los propios agentes intraescuela, los responsables directos de la generación de los elementos expulsivos de este, ya fuera por lo inadecuado de su acción socializadora o por su incapacidad para canalizar o contener la influencia del medio socioeconómico (adverso) en el que se desenvuelven los niños y jóvenes.

Entre los problemas e inadecuaciones que precipitan o acentúan las tendencias al retiro y a la deserción dentro del sistema escolar, destaca la visión de que el fracaso escolar puede ser entendido como resistencia a los códigos socializadores que entrega la escuela. Con tal interpretación, ésta y sus agentes negarían validez al capital cultural con el que llegan los jóvenes a la escuela, e intentaría disciplinar socialmente a los educandos definiendo a priori lo que es legítimo aprender. Al negar todo potencial formador a la cultura y al quehacer juvenil de los estratos más pobres de la población, los docentes entenderían que su papel más específico sería preparar a los jóvenes para un escenario adverso, en el que tendrían que desenvolverse de manera disciplinada. Así, la disciplina social se convierte en el eje orientador de los procesos formativos y la escuela se reduce a obligaciones e instrucciones que los jóvenes viven de forma pasiva con aburrimiento, marco en el que sus intereses, preocupaciones y problemas no tienen cabida. En consecuencia, la resistencia frente al mismo se manifestaría en el fracaso escolar, que normalmente precede al abandono de la escuela. Así, la interacción profesor/alumno, fundada en la disciplina y en la ejecución de planes y

programas cuyos contenidos desactualizados y abstractos se hallan alejados de la realidad de los jóvenes, favorece la repetición y estimula la deserción.¹

En este proceso la escuela no integra, sino que a menudo segrega a los estudiantes de las clases desfavorecidas con bajas calificaciones y con el estigma del fracaso escolar; los juicios de los profesores les convencen de que son incapaces de estudiar y de que deben contentarse con un trabajo modesto, adaptado a sus capacidades⁰. Para muchos niños y jóvenes de los estratos pobres la calle se convierte así en el ámbito de socialización entre pares en el que logran mayor satisfacción, mientras que la escuela se manifiesta como la primera experiencia de fracaso social².

¹ Herrera, M. E. (1999): «Fracaso escolar, códigos y disciplina: una aproximación etnográfica», en: Última década, n.º 10. Viña del Mar, Ediciones CIDPA.

² Redondo, J. M. (1997): «La dinámica escolar: de la diferencia a la desigualdad», en: Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. 6.

2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL O DIAGNÓSTICO

2.2.1 MATRIZ DE VESTER

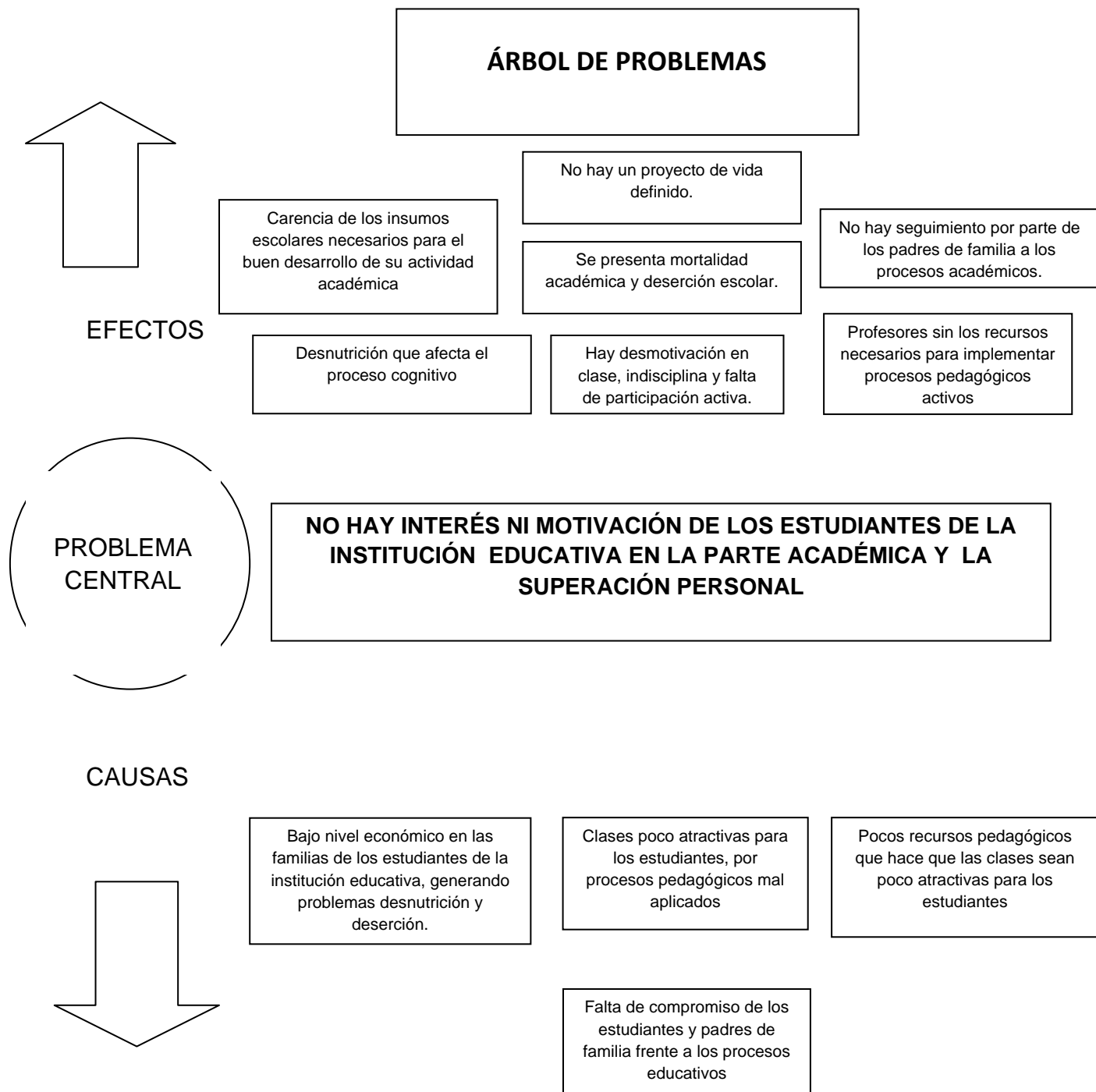
2.2.2 Problemas académicos más relevantes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1	0					2				2	4
2		0		1	3	3				3	10
3		1	0			2				1	9
4	3	2		0	2	3		1	1	1	13
5	1	2			0	1	2		2	3	11
6		2				0		1		3	6
7					1	2	0				3
8	1				2	2		0	2	1	8
9	2				1	2		1	0	1	7
10		2	1		2	2	1			0	8
TOTAL	7	9	1	1	11	19	3	3	5	15	

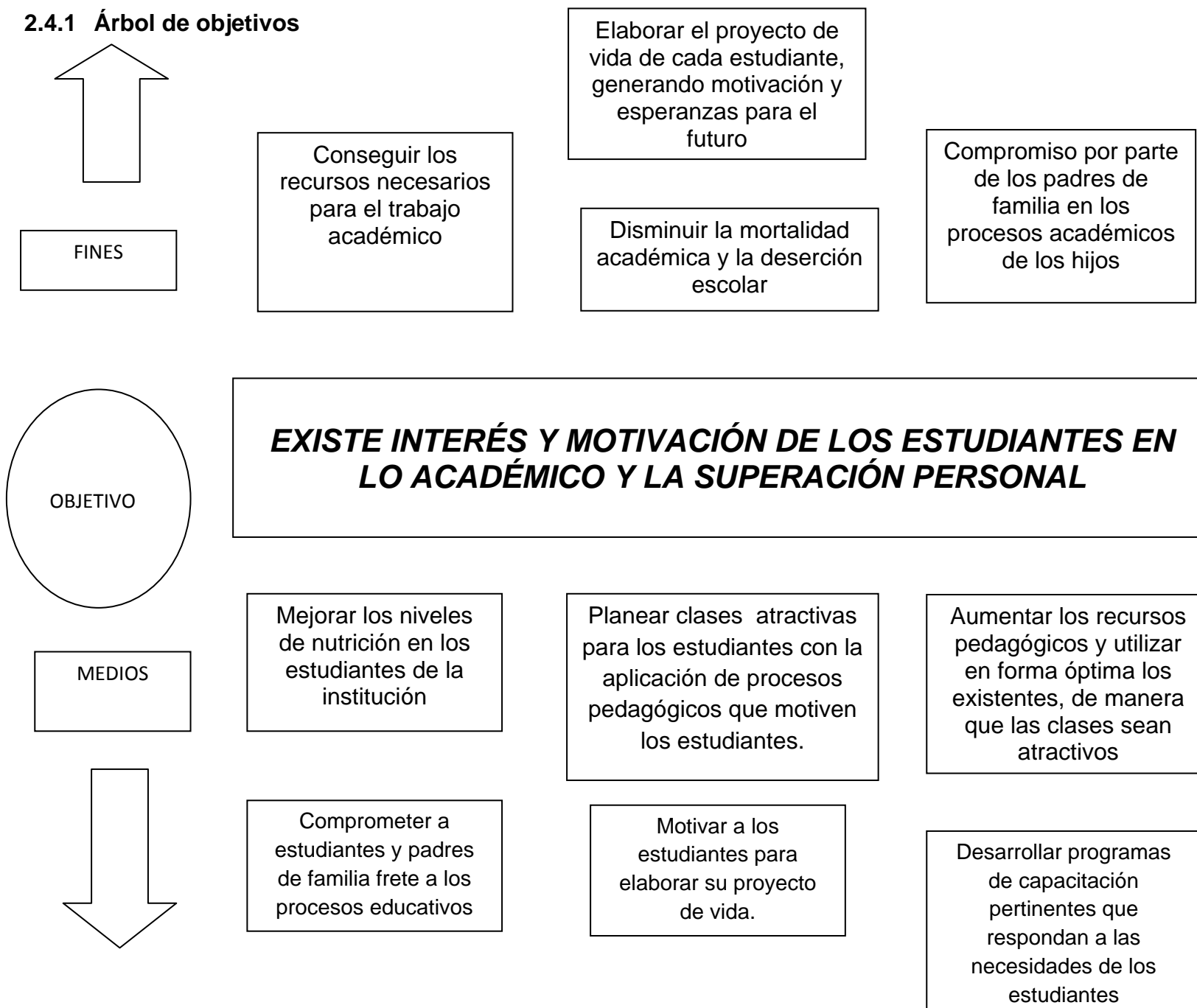
2.3 Problemas

1. Falta unificar plan de estudios
2. Falta compromiso por parte de los padres de familia
3. Hay mucha población flotante.
4. Ubicación de los docentes de acuerdo a su área de desempeño
5. Mejorar en los mecanismos de superación de logros y evaluación
6. Falta interés y motivación por parte del estudiante
7. Faltan materiales y recursos didácticos en la institución
8. Hay muy poca investigación en el aula
9. Hay poca preparación de los docentes en el manejo de aula inclusiva
10. Una alta mortalidad académica.

2.4 ÁRBOL DEL PROBLEMA Y DE OBJETIVOS



2.4.1 Árbol de objetivos



2.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La educación secundaria resulta cada vez menos atractivo para muchos adolescentes, esto se percibe en el aula: los jóvenes no parecen interesarse por los contenidos ni valorar los conocimientos que pueden transmitir los docentes. La falta de motivación de los estudiantes es una de las mayores preocupaciones en los colegios. Revertir la tendencia no es sencillo, pero se pueden intentar nuevas estrategias para que el estudio deje de ser una obligación inútil.

El desinterés de los niños y jóvenes es una de las causas más fuertes de deserción y fracaso escolar. Las razones de esta apatía son variadas, pero un factor que parece clave hoy es la falta de perspectivas hacia el futuro. El supuesto de que la enseñanza secundaria aseguraba un mejor trabajo ha perdido vigencia a la luz de la realidad del país.

Además, le falta una articulación con la salida laboral. Todavía hay una idea de que el estudiante tiene que reunir una serie de conocimientos para después poder capacitarse para el trabajo. Y eso resulta anacrónico cuando los jóvenes quieren resultados inmediatos. En los adolescentes, la motivación tiene que ver con metas, con proyectos de vida.

Es un problema complejo, que depende de varios factores. En este momento está muy vinculado al contexto del país. Los jóvenes viven con mucha preocupación el tema de su futuro. Desde la sociedad reciben el mensaje de que sirve de poco estudiar, porque es muy difícil progresar. También, cada vez son más los chicos con padres desocupados o subocupados. Muchas veces están en situaciones económicas precarias que hacen muy difíciles su continuidad en el aula de clase, sobre todo si se tiene en cuenta que la situación económica genera problemas de

nutrición que a su vez conducen a la repitencia y a un bajo nivel de rendimiento académico.

Es común que los jóvenes descalifiquen el trabajo del profesor y no le den la oportunidad de empezar a hablar. Ya no se le da al docente la autoridad que merece. Y explica que esta actitud desafiante es un signo de la adolescencia: Siempre van a criticar y cuestionar, es una forma de empezar a definir su tipo de personalidad. Los adolescentes necesitan tener una mente abierta para construir pensamientos diferentes a los de sus padres o docentes.

Por eso, la escuela debería tener formas de enseñar que generen debates y permitan a los estudiantes mostrar sus opiniones. Así, se podría incentivar el interés y enriquecer las clases. Aunque, se reconoce que muchas veces a las escuelas les faltan espacios para poder reflexionar sobre esto, y animarse a generar cosas nuevas.

El rol de los docentes, sin duda, es clave, pues se debe partir de acepta la idea de que para llegar a los jóvenes es bueno partir de sus inquietudes, ya que si uno trabaja sólo sobre el interés, deja un espacio muy limitado. El interés también surge del conocimiento. Si no conocen, no se entusiasman.

El estudiante escucha a un profesor cuando le parece interesante, cuando el docente le demuestra que preparó la clase, que sabe del tema. Los profesores deberían considerar a los alumnos más como adultos que como niños. Tendrían que mostrarles cómo les va a servir esa materia en su vida, en su futuro.

Por otra parte es fundamental que los docentes estén bien capacitados, sobretodo en la parte metodológica y pedagógica, ya que desde allí ha de generarse espacios de motivación que muestren al estudiante los contenidos como algo interesante, atractivo: Es desde el docente que la clase se hace atractiva o monótona, dejando los espacios para una formación integral en donde cada uno

de los docentes habrá el espacio para la construcción de un estilo de vida único en cada joven, mostrando el camino para hacer el proyecto de vida.

En este campo también es fundamental considerar que la escuela ha de utilizar los recursos didácticos de última tecnología, que permitan al estudiante ponerse en contexto con el mundo moderno, motivándolo a trabajar con una tecnología que el de por sí ya conoce o que le genera grandes expectativas.

Lo que está claro es que los intereses de los adolescentes varían en forma casi permanente, y las instituciones educativas no siempre acompañan ese ritmo.

2.6 JUSTIFICACIÓN

Cabe observar que dado que las instituciones educativas son una actividad institucionalizada de claro origen social, existen en ella determinadas maneras de motivar el aprendizaje. Del mismo modo, la teoría curricular incluye la adquisición de habilidades y actitudes, además de conocimientos, en tanto que habría que promover la inclusión de la adquisición de determinados patrones o sistemas motivacionales entre los objetivos del programa académico.

Es importante pues, fomentar la consolidación de los sistemas de autorregulación en tanto posee un mayor valor adaptativo. Tanto la motivación por el aprendizaje como la del lucimiento se apoyan en un esquema controlado.

Cierta serie de ideas que operan como mediadores de patrones motivacionales son promovidos en la escuela: el tipo de meta que se enfatiza en el aula, el tipo de inteligencia que promueve el docente, la interpretación que se realiza del éxito y del fracaso, el énfasis en el control consiente del proceso de aprendizaje, el tipo de atribuciones que se fomentan, pero si estas actividades no son buenas, ayuda que los estudiantes no sienta motivación de ir a estudiar y pierda interés.

Además se deben analizar los problemas sociales (violencia, economía) en los cuales se desenvuelve el estudiante, porque son factores que interviene en el ánimo y en la disposición de ir a estudiar. Para eso se hace necesario estudiar los factores que generan variables sociales, académicas e institucionales y de esta forma analizar las causas y consecuencias de tales cosas y así poder resolver el problema planteado.

2.7 OBJETIVOS

2.7.1 OBJETIVO GENERAL

Crear estrategias metodológicas que mejoren el interés y motivación en los estudiantes en la Institución Educativa Francisco José de Caldas del municipio de Risaralda, mediante un trabajo pedagógico innovador que atraiga y retenga el estudiante y sus familias, con el fin de mejorar su rendimiento académico, generar en ellos proyectos de vida claros y su gusto por el estudio, evitando así la deserción y la mortalidad académica.

2.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar socio económicamente a los estudiantes a partir de aplicar un instrumento recolecte la información necesaria.
- Capacitar a los docentes con el fin de mejorar el trabajo en el aula de clases a partir de una pedagogía dinámica y atractiva al estudiante
- Crear talleres de motivación con estudiantes y padres de familia.
- Generar procesos de trabajo lúdico dentro de las actividades curriculares y extracurriculares.
- Elaborar con los estudiantes el proyecto de vida que les motive y clarifique su futuro.
- Detectar las variables al interior de la institución que puedan afectar la motivación del estudiante.
- Análisis de la información, para establecer tareas a realizar para mejorar, estas condiciones.
- Evaluar periódicamente el proceso, detectando los aciertos y dificultades para hacer las correcciones del caso.

2.8 MATRIZ MARCO LÓGICO

OBJETIVO	Crear estrategias metodológicas que mejoren el interés y motivación en los estudiantes en la Institución, mediante un trabajo pedagógico innovador que atraiga y fortalezca el interés del estudiante y sus familias.		
META	A diciembre de 2011 el 80% de los estudiantes tendrán su proyecto de vida elaborado y el 90% de los docentes estará capacitado.		
INDICADOR	Proyectos de vida redactados y revisados por las directivas de la institución. Listas de asistencia a las capacitaciones y memorias de las mismas.		
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	Mensual		
ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS	SUPUESTOS
Caracterización socio económica de las familias de los estudiantes.	Información tabulada y graficada.	Instrumento aplicado al 25% de las familias de la institución como muestra representativa.	Familias dispuestas a responder el instrumento.
Capacitación de docentes para mejorar la parte pedagógica en el aula de clase.	Asistencia a capacitación y memorias de las mismas.	80% de los docentes capacitados.	Docentes con deseos de cambiar sus metodologías a partir de la capacitación.
Elaboración de los proyectos de vida por parte de los estudiantes.	Proyectos de vida elaborados y revisados por las directivas de la institución.	El 80% de los estudiantes con el proyecto de vida elaborado.	Estudiantes con deseos de elaborar proyecto de vida.
Detectar otras variables que puedan influir en la motivación de los estudiantes.	Documento elaborado con el estudio sobre otras variables que inciden sobre la motivación.	Un documento redactado y entregado.	Disponibilidad para realizar el estudio.
Elaboración de plan de trabajo para atacar variables adicionales que inciden en la motivación.	Plan de trabajo y tareas distribuidas coordinadas por la dirección de la institución.	Un plan de acción formulado y ejecutándose.	Disponibilidad para realizar el trabajo por parte de directivas y docentes.
Evaluación periódica de las actividades realizadas.	Instrumento de evaluación aplicado por mes.	Diez evaluaciones en el año.	Disponibilidad para responder la evaluación.

2.9. MARCO TEÓRICO

2.9.1 VARIABLES SEGÚN PERKRUN³

2.9.2 El componente de expectativa: El Auto concepto.

El auto concepto es el resultado de un proceso de análisis, valoración e integración de la información derivada de la propia experiencia y del feedback de los otros significativos como compañeros, padres y profesor.

Una de las funciones más importantes del auto concepto es la de regular la conducta mediante un proceso de autoevaluación o autoconciencia, de modo que el comportamiento de un estudiante en un momento determinado está determinado en gran medida por el auto concepto que posea en ese momento.

Bandura, (1977) señala que el sujeto anticipa el resultado de su conducta a partir de las creencias y valoraciones que hace de sus capacidades; es decir, genera expectativas bien de éxito, bien de fracaso, que repercutirán sobre su motivación y rendimiento.

Por otra parte, teniendo en cuenta que numerosas investigaciones han demostrado la correlación significativa que existe entre autoestima (valoración positiva o negativa del auto concepto) y el locus de control podemos deducir que en la medida en que desarrollemos la autoestima de los alumnos también mejoraremos su atribución causal. Así, tenemos que los sujetos con baja autoestima suelen atribuir sus éxitos a factores externos e incontrolables (el azar) y sus fracasos a factores internos estables e incontrolables (baja capacidad), mientras que los sujetos con alta autoestima suelen atribuir sus éxitos a factores internos y estables (capacidad) o a factores internos, inestables y controlable (esfuerzo) y sus fracasos a factores internos y controlables (falta de esfuerzo).

³ Francisco J. García Bacete y Fernando Doménech Betoret motivación, aprendizaje y rendimiento escolar volumen: 1 número: 0. <http://reme.uji.es/articulos/pa0001/texto.html>

Para explicar el rendimiento de un alumno es imprescindible, pues, tener en cuenta tanto las capacidades reales como las creencias personales sobre las propias capacidades para realizar las tareas escolares. El rendimiento del estudiante no depende tanto de la capacidad real como de la capacidad creída o percibida. Como señala Bandura (1987), existe una notable diferencia entre poseer una capacidad y saber utilizarla en situaciones diversas.

2.9.3 El componente de valor: Las metas de Aprendizaje.

Investigaciones recientes intentan explicar la motivación de logro basándose en las metas que persigue el alumno. Las metas que se eligen dan lugar a diferentes modos de afrontar las tareas académicas y a distintos patrones motivacionales. Según G. Cabanach (1996) las distintas metas elegidas se pueden situar entre dos polos que van desde una orientación extrínseca a una orientación intrínseca. De modo que, algunos autores distinguen entre metas de aprendizaje y metas de ejecución o rendimiento (Elliot y Dweck, 1988), otros entre metas centradas en la tarea y metas centradas en el "yo" (Nicholls, 1984), y finalmente otros que diferencian entre metas de dominio y metas de rendimiento (Ames, 1992; Ames y Archer, 1988). Las primeras metas (de aprendizaje, las centradas en la tarea y las de dominio) se distinguen de las incluidas en el segundo grupo (de ejecución, centradas en el "yo", y de rendimiento) porque comportan formas de afrontamiento diferente, así como diferentes formas de pensamiento sobre uno mismo, la tarea y los resultados de la misma. Así, mientras que unos estudiantes se mueven por el deseo de saber, curiosidad, preferencia por el reto, interés por aprender, otros están orientados hacia la consecución de metas extrínsecas como obtención de notas, recompensas, juicios positivos, aprobación de padres y profesores, y evitación de las valoraciones negativas. En este sentido, decimos que los primeros tienen una motivación intrínseca porque supone un interés por parte del sujeto de desarrollar y mejorar la capacidad, mientras que los segundos tienen motivación extrínseca ya que reflejan el deseo de mostrar a los demás su competencia y de

obtener juicios positivos, más que el interés por aprender. Estos dos grupos de metas generan dos patrones motivacionales también distintos, así, mientras que el primer grupo llevan a los estudiantes a adoptar un patrón denominado de "dominio" (mastery) aceptando retos y desafíos para incrementar sus conocimientos y habilidades, el segundo grupo conducen a un patrón denominado de "indefensión" (helpless), en donde los estudiantes tratan de evitar los retos o desafíos escolares por miedo a manifestar poca capacidad para realizar con éxito una tarea.

Sin embargo, algunos autores (como Heyman y Dweck, 1992; Smiley y Dweck, 1994, etc.) afirman que la conducta mostrada por los alumnos depende más de su "capacidad percibida" que de su orientación de meta. De forma que, cuando los estudiantes (ya sean de una u otra orientación de meta) tienen confianza en su capacidad de éxito en una tarea muestran comportamientos similares, aceptando el desafío planteado por dicha tarea y persistiendo en su esfuerzo de realizarla con éxito. Por el contrario, cuando dudan de su capacidad, las diferencias en orientación de meta, reflejan también diferencias a nivel motivacional (Miller et al. 1993).

2.9.4 El componente afectivo: Las Emociones.

Hoy en día es frecuente hablar de inteligencia emocional (Goleman, 1996), término que implica conocer las propias emociones y regularlas tanto personalmente como socialmente (autorregulación emocional). La inteligencia emocional está relacionada con la motivación, ya que una persona es inteligente emocionalmente en la medida que puede mejorar su propia motivación.

Existen escasos estudios que hayan investigado el peso que juega el dominio emocional del estudiante en el aprendizaje. A pesar de esta carencia investigadora, en general, se asume que las emociones forman parte importante

de la vida psicológica del escolar y que tienen una alta influencia en la motivación académica y en las estrategias cognitivas (adquisición, almacenamiento, recuperación de la información, etc.), y por ende en el aprendizaje y en el rendimiento escolar (Pekrun, 1992).

En el campo educativo tan solo dos tipos de emociones han recibido atención hasta la fecha, la ansiedad (anxiety), y el estado anímico (mood). Por ahora sólo se han estudiado los efectos cognitivos de estas emociones en el rendimiento, olvidando los efectos motivacionales.

Pekrun (1992) ha generalizado a otras emociones los efectos que la ansiedad y el estado anímico producen en el aprendizaje y rendimiento y ha elaborado un modelo teórico (ver figura 2) en el que los procesos cognitivos y motivacionales actúan de mediadores. A continuación nos centraremos en los efectos motivacionales de las emociones y su repercusión en el aprendizaje y rendimiento.

3. MODELOS TEÓRICOS DE LA MOTIVACIÓN EN EL AULA⁴

3.1 Modelos organicistas

Estos modelos son evolutivos y enfatizan el desarrollo. El bebé empieza manifestando sus necesidades primarias y a medida que progresa, se le van presentando nuevas necesidades de manera que podrá ir avanzando hacia la felicidad y la autorrealización. Para el psicoanálisis, este camino será algo más tortuoso, aunque cargado de deseos. Como fuere, la metáfora esencial de estos modelos es pues, la vida, el camino del desarrollo, las rutas por las que otros ya pasaron y que debemos atravesar. En la educación, esta metáfora se plasma en su interés por centrarse en las etapas evolutivas del individuo. Y la motivación como intervención ocupa un lugar marginal en tanto que el ser humano tiene, en

⁴ HUERTAS, J. A. (1996), "Motivación en el aula" y "Principios para la intervención motivacional en el aula", en: Motivación. Querer aprender, Aique, Buenos Aires, pp. 291-379.

forma congénita un impulso hacia el cambio y el progreso, el papel de lo educativo es alimentar esta tendencia natural y evitar que se pierda.

3.2 Modelos contextualitas

Acepta un fuerte marco genético pero valora la experiencia social del sujeto, combinando así las perspectivas centradas en el aprendizaje con las centradas en el desarrollo. La metáfora esencial de estos modelos es la historia. La educación no avanza si los conocimientos que se presentan a los alumnos están muy alejados de sus habilidades, el clima social del aula comienza a ser relevante, también las funciones y las actividades. La motivación ocupa un papel importante, en tanto es necesaria para conseguir el interés por el aprendizaje.

3.3 Modelo Socioeconómico (TSH)

Vigotsky no realizó aportes directos respecto a la motivación, pero los principios de la perspectiva histórica dialéctica son aplicables a esta problemática.

La transición desde el plano Inter al Intra psicológico es denominada internalización y este proceso se da dentro de lo que se denomina Zona de Desarrollo Próximo, se afirma, a partir de aquí que la enseñanza efectiva es la que se sitúa en la ZDP y fuera de ella se produce frustración o aburrimiento.

Otro concepto interesante desde la perspectiva socio-histórica es que si el vehículo de transmisión de las funciones psicológica es social, debemos estudiar el desarrollo del niño como un proceso dinámico en el cual la cultura y el niño interactúan dialécticamente.

Y finalmente, otro aspecto importante es la mediación instrumental y semiótica que es el producto del desarrollo cultural. Vigotsky pensaba que las funciones psíquicas superiores tuvieron su origen en la historia de la cultura.

FALTA DE APROPIACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO JOSE DE CALDAS

4.1 JUSTIFICACIÓN

La institución educativa Francisco José de Caldas viene trabajando con la metodología escuela Nueva, fundamentada en la escuela activa, que está centrada en el estudiante, en sus necesidades y las necesidades del entorno en el que vive y se desenvuelve, es una escuela del trabajo, con principios de disciplina y modernidad que se adaptan al mundo moderno.

Todo lo anterior implica que el acto pedagógico debe partir de una reflexión que conduzca al estudiante a desarrollar habilidades y destrezas que le permitan una madures intelectual y una aplicación de lo aprendido, con un aprendizaje secuencial y ordenado. Esta metodología necesita de entrada una aplicación de instrumentos y actividades dentro y fuera del aula de clase que requieren de un docente comprometido y capacitado, con amor por lo que se hace y con una visión nueva de los estudiantes, de la escuela y del quehacer pedagógico.

Sin estos requerimientos mínimos no se puede hablar de escuela nueva, si falla uno de los elementos conceptuales y metodológicos todo el andamiaje que requiere la institución para su buen funcionamiento se derrumba y se termina en un sincretismo que no permite la aplicación de la metodología con la que se ha decidido trabajar.

En este orden de ideas el presente proyecto nos permite indagar sobre los logros y dificultades que se tienen a nivel de la Institución Educativa Francisco José de Caldas en la aplicación del Modelo Escuela Nueva. Estudio que se da debido a que al aplicar con la comunidad educativa la matriz de Vester, nos da como resultado que uno de los problemas más relevantes en la parte metodológica es la “falta de apropiación del modelo pedagógico por parte de los docentes”.

Se espera que el presente proyecto permita detectar las causas con el fin de plantear las soluciones y así dar alternativas de trabajo que permitan la apropiación del modelo y la mejora en los procesos pedagógicos de la institución.

4.2 DIAGNÓSTICO

El diagnostico parte de la aplicación de la Matriz de Vester aplicada a la comunidad educativa, de la cual salieron los siguientes resultados:

4.3 MATRIZ DE VESTER: PRINCIPALES PROBLEMAS PEDAGOGICOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1	0	2	0	0	3	1	2	3	11
2	3	0	3	3	0	0	3	3	15
3	0	3	0	3	3	2	0	0	11
4	0	1	2	0	0	0	0	0	3
5	2	0	0	3	0	3	3	3	14
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	3	0	0	3	3	0	0	9
8	3	3	3	3	3	3	3	0	21
TOTAL	8	12	8	12	12	12	11	9	

4.4 PROBLEMAS

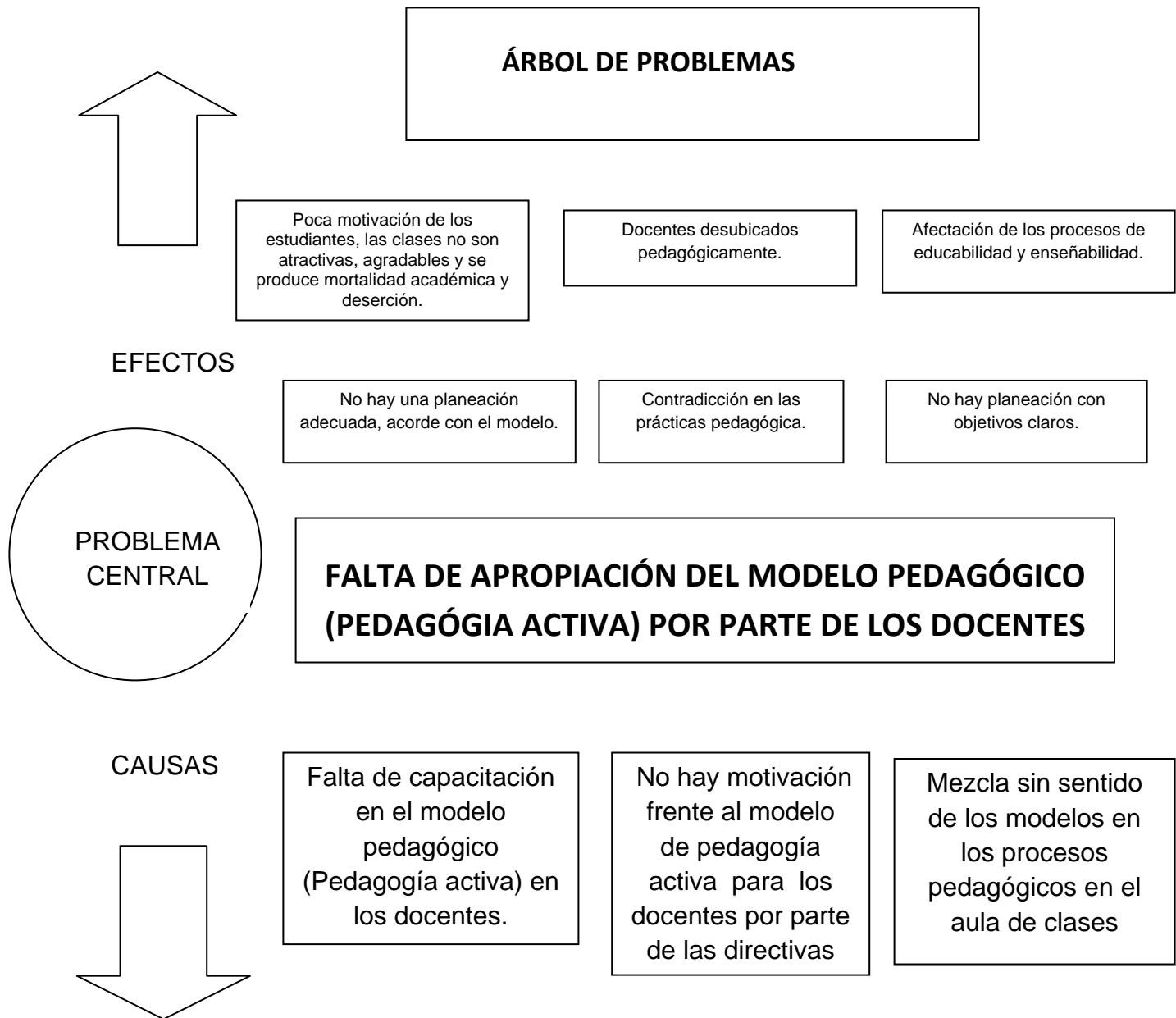
1. FALTA DE GUIAS DE APRENDIZAJE ACTUALIZADAS.
2. FALTA DE APROPIACION DEL MODELO PEDAGOGICO POR PARTE DE LOS DOCENTES.
3. MALA IMPLEMENTACION DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL
4. MALA UTILIZACION DE LOS INSTRUMENTOS DE AULA
5. DEMASIADOS GRUPOS PARA UN SOLO DOCENTE
6. FALTA DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS
7. FALTA MATERIAL DIDACTICO PARA LA EJECUCION DEL MODELO.
8. FALTA DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DEL COMITÉ DE CAFETEROS.

El problema pedagógico más relevante es la falta de acompañamiento por parte del comité de Cafeteros (Problema N° 8) pero como es un problema externo a la Institución Educativa se descarta y se asume como el principal problema: LA

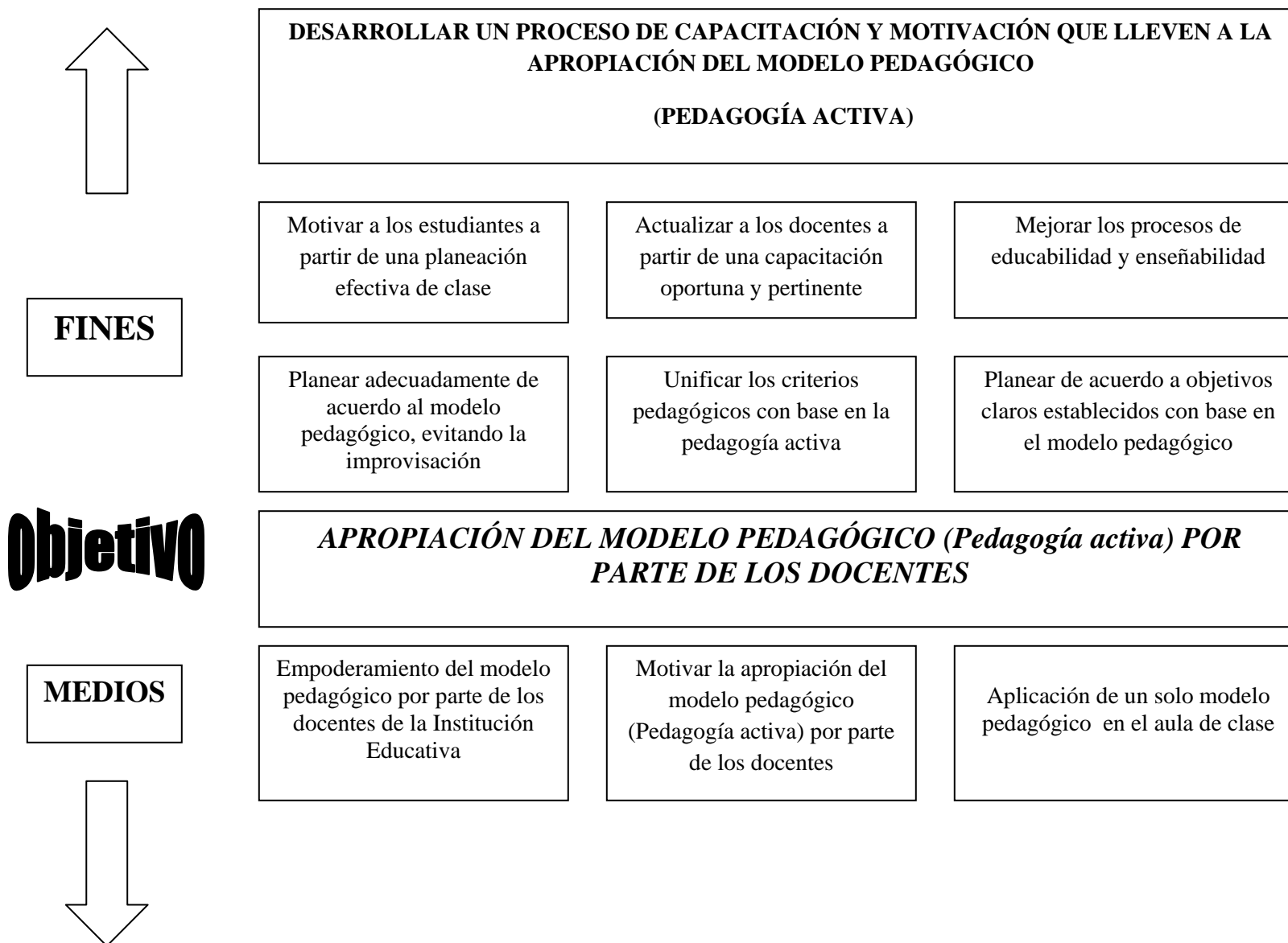
FALTA DE APROPIACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO POR PARTE DE LOS DOCENTES.

Después de analizada la anterior matriz se procedió a elaborar el árbol de problemas, dando como resultado lo siguiente:

4.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS



4.6. ÁRBOL DE OBJETIVOS



4.7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema de falta de apropiación del modelo pedagógico por parte de los docentes de la Institución Educativa Francisco José de Caldas, puede tener muchas causas que son difíciles de caracterizar, pero que de una u otra forma hay que hacerlo, con el fin de llegar a plantear posibles soluciones. Solo conociendo las causas y consecuencia se puede corregir el rumbo y llegar a un buen término.

Se parte de afirmar que el problema de falta de apropiación del modelo pedagógico es un hecho en la institución educativa, ya que son los mismos docentes a partir del trabajo de priorización de los problemas los que han detectado la dificultad. Esta dificultad se nota en los procesos de planeación de clases, el trabajo con los pasos metodológicos que plantea el modelo, en la falta de capacitación sobre todo en los docentes nuevos, en el arraigo cultural de los docentes que los ubica en un modelo tradicional y por lo tanto no permite la apertura a nuevas metodologías y por último la falta de recursos que se necesitan en la aplicación del modelo.

El problema se observa con claridad al solicitar a los docentes la adaptación de guías, pues es evidente la poca disposición a realizarlas y en la observación directa de clases, ya que en muchas de las ocasiones se nota un sincretismo en el trabajo pedagógico, desgano y quienes hacen el esfuerzo en muchas oportunidades terminan dejando al estudiante al libre albedrío sin la asesoría y acompañamiento que se requiere.

La organización de los instrumentos de aula que se requieren para el óptimo desarrollo del modelo, es otro de las dificultades que se encuentra, ya que o no le ven la utilidad o simplemente no los aplican por pereza a elaborarlos o por falta de motivación a la hora de hacer el seguimiento respectivo de cada uno de ellos.

En la institución hay docentes convencidos y enamorados de la propuesta pedagógica, que tratan al máximo de aplicar el modelo, con dificultades, pero se nota el interés la capacitación y la motivación hacia otros compañeros para que en conjunto se desarrolle lo mejor posible el trabajo con escuela activa dentro de la institución.

4.8. OBJETIVOS

4.8.1 GENERAL

Desarrollar un proceso de capacitación y motivación en los docentes de la Institución Educativa Francisco José de caldas que permitan la apropiación del modelo pedagógico de escuela nueva; a partir de planear y ejecutar talleres, charlas, distribución de material bibliográfico y trabajos grupales; de manera que se generen paulatinamente unos cambios en cada uno de los docentes que se debe ver reflejado en la planeación y el desarrollo en general del PEI.

4.8.2 ESPECIFICOS

1. Hacer un diagnóstico sobre la motivación de los docentes frente al modelo pedagógico que plantea la Institución.
2. Tabular la información y socializarla con la comunidad educativa retroalimentando los resultados.
3. Programar charlas, conferencias que ilustren a los docentes sobre el modelo pedagógico, sus bondades y las técnicas para aplicarlo eficientemente.
4. Realizar conversatorio con los docentes en donde se compartan experiencias y se planteen alternativas de trabajo.
5. Conseguir material bibliográfico y ponerlo al servicio de los docentes.
6. Realizar jornadas de estudio por equipos de trabajo de docentes utilizando la metodología.

7. Evaluar periódicamente los avances o retrocesos del trabajo planteado y hacer las correcciones a que se necesiten.

4.9. MATRIZ MARCO LÓGICO

OBJETIVO	Desarrollar un proceso de capacitación y motivación en los docentes de la Institución Educativa Francisco José de caldas que permitan la apropiación del modelo pedagógico de escuela nueva.		
META	Capacitar al 100% de los docentes en el modelo escuela nueva (Pedagogía activa), motivándolos para trabajar con él.		
INDICADOR	Módulos de capacitación, asistencia y memorias de las capacitaciones.		
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	Bimestral.		
ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS	SUPUESTOS
Elaboración de diagnóstico sobre la motivación de los docentes frente al modelo pedagógico.	Formatos aplicados y documento con diagnóstico elaborado.	100% de docentes involucrados en el diagnóstico.	Voluntad de docentes para participar en el diagnóstico.
Tabulación de la información recolectada.	Documento soporte con análisis de la información	Un documento con la información analizada.	Directivos dispuestos a tabular y analizar la información.
Capacitación de docentes sobre modelo pedagógico.	Listados de asistencia a las capacitaciones y memorias de las mismas.	100% de los docentes capacitados.	Recursos para la capacitación. Docentes con deseos de capacitarse.
Consecución de material Bibliográfico y didáctico para ponerlo al servicio de los docentes.	Documentos y libros en manos de docentes. Material como carteles, afiches, volantes sobre el modelo pedagógico elaborados y circulando.	El 70% de los docentes con acceso a material bibliográfico y didáctico.	Recursos para consecución de material bibliográfico. Y didáctico.
Jornadas de estudio de docentes por equipos sobre la metodología a emplear.	Actas de las reuniones de los grupos de trabajo.	60% de los docentes participando en los equipos de estudio.	Deseo de los docentes por participar en los equipos de estudio.
Evaluación periódica del trabajo realizado.	Actas de evaluación entregadas a la secretaria para archivar.	4 reuniones anuales para evaluar el proceso.	Disposición de docentes para efectuar la evaluación.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. GENERALIDADES.

Son un conjunto de axiomas que se traducen en reglas prácticas para todo responsable de formación y que ha de respetar. El Dr. A. Carrard ha sido el primero que formuló los principios en forma explícita, tales como:

- La importancia del trabajo en pequeños grupos.
- La necesidad de hacer participar, de hacer descubrir y no imponer soluciones.
- Actuar sobre el plano afectivo más que sobre el intelecto.
- Hacer ejecutar las tareas, interesar, utilizar la experiencia individual y colectiva.

Otras consideraciones que se deben tener en cuenta al abordar el problema de los parámetros de la escuela nueva o escuela activa en Colombia son los siguientes:

- Escuela Nueva es un modelo pedagógico que surgió en Colombia en la década de los años 70, como respuesta a las necesidades educativas de los niños de primaria de las zonas rurales del país.
- Es precisamente en la década de los 70 cuando empieza a evidenciarse que en el campo son pocos los niños matriculados por grado, razón por la cual, no era viable tener un solo profesor para cada curso.
- Entonces, surge la figura del maestro multigrado, es decir, aquel que atiende varios grados al tiempo; aún así, esta nueva situación no garantizó la calidad y eficiencia de la educación que recibían los niños.
- Ante este panorama, un grupo de pedagogos de la Universidad de Pamplona, basados en las teorías de la "Escuela Activa", diseñaron unas guías para que los niños que ya sabían leer y escribir pudieran tener una ruta de aprendizaje autónomo con una serie de actividades didácticas. La

idea era que pudieran transitar por los temas y áreas del conocimiento, de tal manera que el maestro tuviera espacio para atender a los niños que aún no sabían leer ni escribir.

- El Modelo de Escuela fue ensayado en las zonas rurales con unas características particulares: los niños de primero a quinto de primaria, ubicados en grupos de 4 o 6 se reunían en una gran aula y en una mesa redonda. Cada uno tenía la guía que le correspondía de acuerdo con su nivel de grado y el docente adquiría un nuevo rol: era el facilitador del aprendizaje de los niños.
- Las guías fueron diseñadas como respuesta a los altos índices de deserción que se presentaban en el campo, debido a las actividades como la pesca, la cosecha, entre otras, que los niños realizan desde pequeños como parte de la cultura regional. Esto, los obliga a ausentarse por largos periodos de tiempo de la escuela.
- Las guías les permiten a los niños avanzar a su ritmo. De esta forma, si tienen que cumplir con las labores del campo, una vez retornen a la escuela, encontrarán su guía en el momento en el que la dejaron y podrán continuar con su proceso de aprendizaje.
- Asimismo, las guías abordan las distintas áreas del conocimiento desde la perspectiva del "aprender haciendo", con actividades acordes a la realidad de los niños. Cortar, pegar, investigar, preguntar, entrevistar, son acciones que las guías plantean para los pequeños.
- En su componente curricular, el Modelo Escuela Nueva exige el trabajo en grupo desde la perspectiva de Peaget: "el ser humano aprende en compañía de otros". Cada niño posee unas habilidades que desarrollan más que otros, por eso, cuando se unen varios niños con distintas habilidades, se potencia el aprendizaje al aprender el uno del otro.

6. CAPACITACIÓN DOCENTE EN EL MODELO

- La capacitación de los maestros de las zonas rurales en Escuela Nueva se hace de la misma forma que con los niños en el aula. Es así como el maestro recibe también una guía para su formación.

Esta guía, al igual que la de los estudiantes, tiene tres momentos claves:

- A. **Actividades básicas:** Buscan detectar qué tanto sabe el maestro sobre el tema que va a abordar (lo mismo sucede con los niños).
 - B. **Actividades prácticas:** A través de textos que se incluyen en la guía, el maestro pasa de sus saberes previos a unos más elaborados (lo mismo sucede con los niños).
 - C. **Actividades de aplicación:** llevan a la práctica los conocimientos adquiridos. (lo mismo sucede con los niños).
- Las capacitaciones de Escuela Nueva se presentan en tres etapas en un período de un año. De esta manera, se cambia la manera de enseñar donde un experto transmite sus conocimientos de una forma vertical y en una carrera contra el tiempo. Una vez han tenido la experiencia en el aula con el Modelo de Escuela Nueva, los docentes se reúnen para compartir opiniones y analizar su desempeño en espacios denominados "Microcentros".

7. SOPORTE ADMINISTRATIVO

- Escuela Nueva plantea la posibilidad de la promoción flexible. Los niños y niñas en el campo manejan tiempos diferentes a los del área urbana. En épocas de cosecha es común que deban ausentarse por temporadas. También algunas condiciones familiares no les permiten avanzar tan rápido.

- Por ello, la escuela debe ser ante todo flexible y contar con un procedimiento administrativo para que el niño que vaya acabando su guía, en la época del año que sea, pueda promoverse a otro nivel o grado sin tener que esperar a los demás. El Modelo respeta los ritmos de aprendizaje de los niños.

8. INTEGRANDO A LA COMUNIDAD

- En la Escuela Nueva, los padres tienen y deben involucrarse en la educación de sus hijos. Por ello, las guías cuentan con actividades y ejercicios de consulta para los padres, la comunidad y los ancestros con el único propósito de recuperar sus saberes e integrarlos en el proceso de aprendizaje de los niños.
- También, se busca que los padres sean más participativos en la escuela y se adhieran a los comités formados por sus hijos en el desarrollo del Gobierno Escolar. Es así como los niños que pertenecen a los Comités de convivencia, decoración de la escuela ó aseo, deben estar acompañados por sus padres, quienes serán una guía y un apoyo permanente.

A continuación se resumen los diez principios fundamentales de la Pedagogía activa, de acuerdo con el compendio que hiciera Pierre H. Giscard.

9. Principios de la pedagogía activa

9.1. Enseñanza concreta.

- Empezar siempre por datos concretos y a continuación, ir de lo concreto a lo abstracto.
- Apelar a la observación antes de pasar al razonamiento y a la búsqueda de la explicación.
- Dispensar las nociones teóricas con ocasión del ejercicio práctico a ellas ligados. Utilizar la forma experimental siempre que sea posible.

- Utilizar al máximo las ayudas audiovisuales.

9.2. Enseñanza activa.

- Aprender haciendo
- Hacer descubrir las cosas por sí mismo.
- Promover la discusión.
- Favorecer la experiencia personal.

9.3. Enseñanza progresiva.

- Descomponer cada tema en sus diversos elementos.
- No enseñar más que una nueva cosa a la vez
- Esperar que los temas vistos hayan sido asimilados antes de pasar al siguiente.
- Ir de lo simple a lo complejo.

9.4. Enseñanza repetitiva.

- Repetir el ejercicio varias veces al día.
- Volver a hacerlo al día siguiente antes de pasar al ejercicio que sigue.

9.5. Enseñanza variada.

- Variar los ejercicios elementales.
- No exigir un esfuerzo demasiado prolongado sobre la misma cuestión.
- Evitar el aburrimiento.
- Dejar que el tiempo haga su obra de clasificación.
- Al principio no tener en cuenta el tiempo: buscar primero la calidad.

9.6. Enseñanza individualizada.

- Conocer individualmente a los alumnos
- Tener en cuenta la personalidad de cada uno y tratarle según su naturaleza.
- Esforzarse por realizar una enseñanza a la medida.

9.7. Enseñanza estimulante.

- Estimular los esfuerzos.
- Apelar al interés, a los motivos personales.
- Crear sistemáticamente ocasiones de éxito y de aprobación.
- Conseguir que los esfuerzos sean sostenidos hasta que sean coronados por el éxito.

9.8. Enseñanza cooperativa.

- Promover el espíritu de ayuda mutua y de solidaridad entre los alumnos antes que el espíritu de emulación.
- Favorecer el trabajo en grupo.

9.9. Enseñanza dirigida.

- Corregir inmediatamente los errores.
- No dejar arraigar costumbres defectuosas.
- Evitar las falsas maniobras.

9.10. Enseñanza auto dirigida.

- Acostumbrar al alumno al autocontrol (control de sus propios resultados y de sus propios progresos).
- Fomentar la auto emulación (comparación consigo mismo en el tiempo)

**FALTA INTERÉS DEL DOCENTE POR LOS PROCESOS INVESTIGATIVOS
AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

10.1. JUSTIFICACIÓN

Orientar esfuerzos al campo investigativo ofrece perspectivas a los establecimientos educativos en aras de consolidar en el Proyecto Educativo Institucional abordado desde las áreas fundamentales y en especial las que fortalecen la media técnica, que permitan brindar herramientas a los estudiantes en la formación para el trabajo, o para continuar con sus estudios superiores, desarrollando y potenciando su espíritu investigativo que sería canalizado en promover el desarrollo rural de la zona y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las familias pertenecientes a esta comunidad educativa.

El desarrollo de alternativas tecnológicas que favorezcan el quehacer pedagógico dan muestras de los avances significativos en materia investigativa para apropiarse del conocimiento al estudiante en los niveles teórico y práctico y que lo fundamenten en posicionamientos reflexivos y críticos con respecto de situaciones que se les presenten en su vida laboral y productiva.

Por los mismas características de la institución, se favorece la consolidación de la investigación en las áreas agropecuarias, más si se tiene en cuenta que la institución ofrece estudios del nivel superior a los ex alumnos de la institución y que ha tenido acogida y se ha implementado con éxito en la sede central del plantel con el apoyo del SENA.

10.2. ANTECEDENTES

La investigación en las instituciones educativas no se ha orientado en forma tal que trascienda al interior de los planteles educativos; contándose con poco apoyo desde la Secretaría Departamental, ministerio de educación nacional, secretaría de educación municipal y por parte del personal directivo, docente y administrativo que hacen parte de la nómina de los planteles educativos desde el orden privado y oficial.

Los innumerables avances tecnológicos: auge de las comunicaciones, nuevos descubrimientos, aplicaciones al campo pedagógico, tanto en instituciones académicas como técnica; igualmente la necesidad de crear alternativas para el mundo laboral exigido en la ley del emprendimiento (ley 1014), marca la tendencia hacia definir pautas y parámetros convenientes a propósitos investigativos con miras a cualificar personal en las diferentes áreas del conocimiento par poder cristalizar y encaminar esfuerzos hacia la aplicabilidad de las nuevas técnicas y apropiar paquetes tecnológicos que propendan por el desarrolla de las regiones dentro de contextos particularizados.

La Institución Educativa Francisco José de Caldas ha empezado a construir investigación propia de su campo o área de especialidad: administración de empresas agropecuarias, que con el apoyo del SENA está formando profesionales al servicio del campo y personas ubicadas para adelantar procesos de investigación que convaliden experiencias significativas alrededor de esta comunidad educativa, situada en una posición privilegiada en donde convergen veredas con vocación agrícola, ganadera, piscícola, frutícola, con renglones de explotación primarios como el cultivo del café-plátano-ganadería tecnificada y explotaciones en especies menores.

Lo anterior convoca al sector productivo y demás instancias del orden rural: productores rurales, instituciones al servicio del campo (SENA-ICA-CORPOCALDAS), para que en conjunto coadyuven a agilizar y materializar planes de investigación cofinanciados y que proyecten la zona como polo de desarrollo y modelo para otros subsectores del departamento y del orden nacional.

De otro lado el campo auscultado en el sector agroindustrial guarda un gran potencial por la riqueza de las tierras, la adaptabilidad de un gran número de especies promisorias productivas; además del nivel tecnológico de la región que da buena parte de la inversión en el campo y con dividendos que aparentemente

muestran una rentabilidad gratificante en los diferentes sistemas de explotación agropecuarios asentados en este sector del municipio de Risaralda.

10.3. PROBLEMAS EN LA PARTE DE INVESTIGACIÓN

Con base en la problemática asignada – la investigación – se inicia la identificación de los principales problemas que se relacionan con ésta.

Se obtienen los siguientes resultados.

0. Falta de interés de docentes
1. Falta de capacitación
2. Falta de análisis de situaciones a investigar
3. Falta de recursos financieros
4. Falta de tiempo para investigar
5. Falta de incentivos
6. Falta inclusión en el PEI y de políticas y estrategias para favorecer la investigación
7. Desconocimiento de proyectos impulsados por instituciones para la investigación
8. Falta de convenios interinstitucionales para la investigación
9. Falta de promoción y formación en los estudiantes.

10.4. MATRIZ DE VESTER

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
1	0	3	3	2	2	3	0	2	1	0	16
2	1	0	2	3	3	0	3	0	3	3	18
3	3	2	0	0	1	2	2	2	2	2	16
4	2	2	2	0	0	0	3	3	3	2	17
5	3	2	3	0	0	3	0	1	1	3	16
6	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0	7
7	2	2	2	2	0	2	0	0	2	2	14
8	3	2	2	0	1	0	0	0	2	0	10
9	2	2	2	3	0	0	3	3	0	2	17
10	3	3	2	2	3	3	2	1	2	0	21
Σ	19	18	18	14	10	13	16	12	18	14	

Los problemas principales identificados en el diagnóstico del diagrama de Vester son:

- a. Falta de promoción y formación en los estudiantes
- b. Falta de interés de docentes

Las causas que radican son:

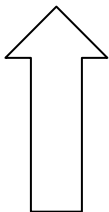
- a. Falta de motivación de los docentes
- b. Falta de tiempo para investigar
- c. Falta de recursos para desarrollar los proyectos de investigación
- d. Capacitación insuficiente

Los efectos que se generan teniendo en cuenta las causas son:

- a. No se incluye dentro de la planeación de clase ningún trabajo enfocado desde la investigación por la falta de motivación de los docentes.
- b. No existe una profundización en las temáticas investigativas por la falta de tiempo de los docentes y las múltiples ocupaciones de estos mismos.

- c. No hay herramientas de trabajo para el desarrollo de una investigación con bases sólidas por la falta de recursos.
- d. No hay procesos de formación en los estudiantes basados en la investigación ya que los profesores no cuentan con las herramientas para orientarlo.

10.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS

No hay investigación por parte de docentes y mucho menos por parte de estudiantes

No hay avances pedagógicos ni formativos en la institución

Poco o ningún trabajo con base en problemas y sus soluciones

Docentes y estudiantes desmotivados frente a la investigación

No hay criterios claros para que se realice investigación

No hay criterios académicos suficientes para hacer investigación

PROBLEMA CENTRAL

NO HAY PROCESOS DE INVESTIGACIÓN A NIVEL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

No hay motivación para la investigación en la institución educativa

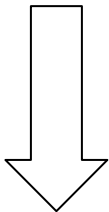
Faltan incentivos para la realización de proyectos de investigación

Falta capacitación a docentes en el campo de la investigación

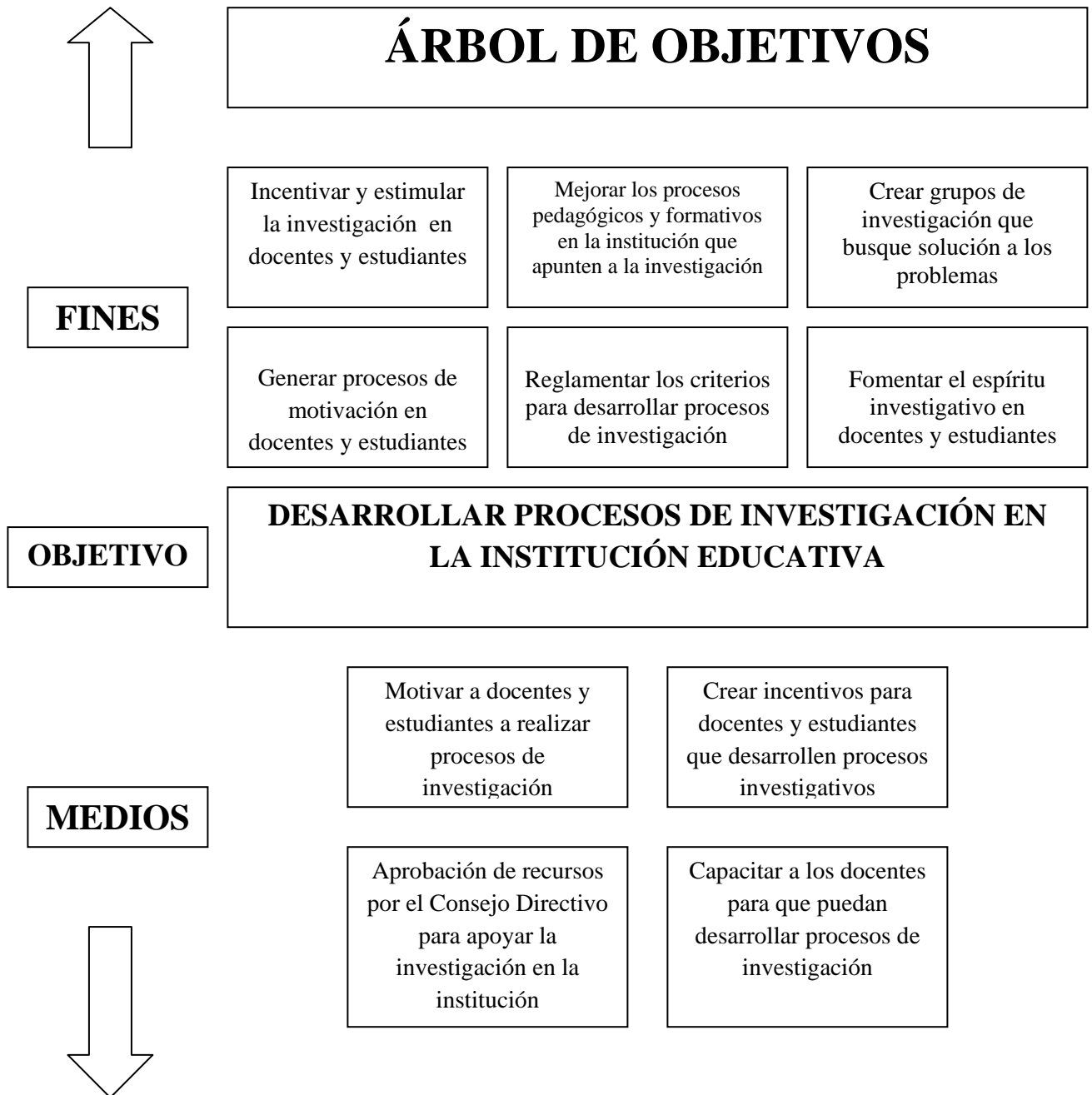
CAUSAS

Faltan políticas claras en el PEI sobre procesos de investigación en la institución

Los estudiantes no están involucrados en procesos de investigación y no conocen sobre el tema



10.6. ÁRBOL DE OBJETIVOS



11. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Institución Educativa Francisco José de Caldas adolece de investigación en las diferentes áreas del conocimiento, incluyendo las áreas optativas dentro de las cuales tienen relevancia las relacionadas con la media técnica, dentro de su nivel de profundización en el área agropecuaria y articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

No se cuenta con la debida infraestructura que permita incursionar en el campo investigativo, puesto que faltan laboratorios, superficie agrícola e instalaciones pecuarias; además no se cuenta con un rubro específico del presupuesto para invertir en investigación.

De otra parte en el campo docente no existe ese afán de promover acciones hacia la investigación desde las diferentes áreas que orientan.

12. OBJETIVOS

12.1 GENERAL

Implementar acciones que determinen procesos de investigación en la Institución Educativa Francisco José de Caldas mediante la canalización y búsqueda de recursos, la capacitación y la motivación, para aplicar dichos procesos en las diferentes áreas del conocimiento, generando de esta manera, motivación, capacitación continua que sean relevantes para la comunidad educativa.

12.2 ESPECÍFICOS

1. Gestionar los recursos necesarios para apoyar los procesos de capacitación y de investigación por parte del consejo directivo y otras entidades.
2. Establecer políticas claras en el PEI que orienten los procesos investigativos en la institución.

3. Desarrollar una capacitación continuada en docentes y estudiantes sobre procesos de investigación.
4. Crear grupos de investigación conformados por docentes y estudiantes que presenten proyectos para ser financiados por la institución.
5. Crear incentivos para docentes y estudiantes que presenten proyectos de Investigación novedosos.
6. Evaluar periódicamente los procesos investigativos a nivel de la institución.

13. MATRIZ MARCO LÓGICO

OBJETIVO	Implementar acciones que determinen procesos de investigación en la Institución Educativa Francisco José de Caldas, mediante la canalización y búsqueda de recursos, la capacitación y la motivación de docentes y estudiantes.		
META	Capacitar el 50 % de los docentes en procesos de investigación. Designar el 1% del presupuesto de la institución para investigación.		
INDICADOR	Módulos de capacitación, asistencia y memorias de las capacitaciones		
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	Bimestral		
ESTRATEGIA	INDICADOR	METAS	SUPUESTOS
Aprobación de recursos por parte del consejo directivo y gestión de recursos con otras instituciones.	Acta del consejo directivo aprobando los recursos. Documento soporte de gestión de recursos ante otros entes	Un acta de aprobación.	Consejo directivo conformado y activo.
Establecer en el PEI políticas claras sobre investigación	Actas del consejo directivo y documento incluido en el PEI.	Un documento redactado, aprobado e incluido en PEI.	PEI redactado y aprobado
Capacitación de docentes y estudiantes en forma continua.	Listas de asistencia a capacitaciones y memorias de las mismas.	50% de docentes capacitados y 10% de estudiantes capacitados	Docentes y estudiantes con deseos de recibir capacitación
Creación de grupos de investigación entre docentes y estudiantes.	Actas de conformación de los grupos.	5 grupos de investigación para el año 2011.	Docentes y estudiantes con deseos de participar en grupos de investigación
Creación de incentivos para estudiantes y docentes de la institución que participen en procesos de investigación	Acta de Consejo Directivo aprobando estímulos	Un grupo de estímulos definidos por la institución.	Consejo directivo activo y deliberando
Evaluación periódica de los procesos de investigación implementados en la institución	Actas de evaluación	5 Evaluaciones en el año	Docentes y estudiantes participando en procesos de evaluación.

14. MARCO TEÓRICO

Aspectos sustanciales en materia educativa: proponer normas pedagógicas, contenido, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje para la educación que se imparte en los centros de formación para el trabajo en los institutos descentralizados y en los servicios que cuenten con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Proponer el establecimiento de los lineamientos generales aplicables en los planteles educativos para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como también de los procedimientos de evaluación y certificación correspondientes que se determinan conjuntamente con las demás dependencias y entidades de la administración pública.

15. Tecnología y métodos a utilizar en investigación

La hipótesis de la investigación consiste en que: una metodología, que tenga como base un conjunto de técnicas y procedimientos didácticos generalizados en correspondencia con una estructura funcional de competencias profesionales, una tipología de situaciones problémicas profesionales, y un sistema de condiciones psicopedagógicas para la utilización de los métodos problémicos, el experimento docente y los juegos didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje de las asignaturas técnicas en las escuelas politécnicas, debe conducir a una elevación del grado de asimilación productiva de los conocimientos profesionales por parte de los estudiantes y al desarrollo de su creatividad profesional.

La investigación se desarrollará en 3 etapas:

- 1- Exploración y elaboración teórica.
- 2- Pilotaje de factibilidad en una escuela politécnica.
- 3- Experiencia pedagógica.

El espacio de la investigación en educación que actualmente posee Colombia es el resultado de la fertilidad académica de una comunidad que ha trabajado para legitimar y conseguir visibilidad en un ámbito institucional que le ha concedido una escasa valoración a este campo del conocimiento. Por ello la tradición construida en la investigación en educación es incipiente, pero potenciadora de nuevos desarrollos y posibilidades de consolidación de alto nivel.

El Programa considera la investigación en educación y pedagogía un aporte significativo a la orientación de procesos de cambio y de mejoramiento de la calidad de la educación, en la medida que promueve nuevos valores y actitudes y propicia otros estilos y espacios en la construcción de relaciones entre el conocimiento, la sociedad y su entorno. Por esta razón, el Programa se ha propuesto contribuir con los procesos de apropiación social del conocimiento y de aprendizaje social, emprendidos por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y con los que COLCIENCIAS busca insertarse en el urgente cambio que nuestra sociedad debe asumir y, de esta manera ofrecer los elementos de reflexión necesarios para volver a pensar y revitalizar las instituciones sociales básicas del país.

La investigación en educación y pedagogía tiene dos impactos centrales: De una parte, permite producir conocimiento sobre la educación, al estudiar problemas, tales como los relacionados con la educabilidad del ser humano o los relacionados con la enseñabilidad de cada una de las ciencias y las disciplinas. En segundo lugar, propicia las condiciones necesarias para la formación de los propios docentes como investigadores y ello indudablemente es una condición básica para formar a los estudiantes en el ambiente de la investigación y el desarrollo científico. No puede la investigación tener impacto en la escuela básica, si el maestro no está en capacidad de comprender su lenguaje o el que utiliza la misma ciencia para comunicarse y posibilitar la apropiación y transmisión de los resultados de la investigación científica y tecnológica. Debe ser una investigación que apoye la formación de los docentes, que permita al profesor producir

conocimiento sobre su práctica y con base en ese conocimiento, transformarla. El más valioso impacto que puede arrojar la investigación en educación es el de educar a sus propios actores y el de contribuir, en consecuencia, a la transformación permanente de sus formas de pensar, sentir y actuar.

Es valioso aser la investigación como una herramienta fundamental de convalidación de investigaciones previamente iniciadas y que requieren estudios más profundos y relevantes en áreas específicas y en espacios especiales, adaptados a los requerimientos de las instituciones de formación técnica.

FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS, DOCENTES Y COMUNIDAD EDUCATIVA EN GENERAL

16.1 ANTECEDENTES

La Institución Educativa Francisco José de Caldas ha venido de tiempo atrás funcionando con un estilo administrativo vertical, con un organigrama lineal de tipo jerárquico que no posibilita el trabajo en grupo, sino que al contrario genera divisiones y no permite una comunicación fluida entre todos sus componentes.

Este tipo de administración permite que las decisiones se tomen desde la gerencia y sean asumidas por toda la institución educativa sin mayores contradicciones, y sin que se tenga el consenso general y aunque se presenten disensos, estos no son escuchados o tenidos en cuenta desde la rectoría, ya que, son decisiones tomadas y por lo tanto no se pueden echar atrás porque ello sería signo de debilidad y pérdida de autoridad.

De otra parte se encontró a partir de una fase diagnóstica que uno de los problemas más relevantes en la actualidad en la Institución educativa es el de la comunicación, pues se presentan problemas de información, ya que, ésta no llega a tiempo a cada uno de los miembros de la comunidad educativa; esta situación genera disgustos y malos entendidos por rumores e interpretaciones equívocas, dificultando un verdadero trabajo en equipo.

Son muchos los problemas de comunicación que afectan el normal desarrollo de la institución Educativa y que unidos al problema de una administración vertical no democrática, generan que los problemas se multipliquen y sean pocas las soluciones a la vista sobre los mismos.

Frente a estos problemas se indagó a nivel de archivos y en entrevistas con los mismos actores al interior de la comunidad educativa y no se encontraron evidencias de que se hayan presentado propuestas o se haya tratado de realizar

un ejercicio para corregir este tipo de problemas, solo se ha atacado tangencialmente el problema de comunicación a partir de mejorar los canales tecnológicos como es la parte de Internet y comunicación vía celulares.

Además para la solución de los problemas interpersonales que se generan por mala comunicación, se creó el comité de convivencia institucional que a la fecha no ha presentado mayores resultados o no ha pasado de un simple activismo. (Fuente: Entrevista con docentes y directivos).

Por otra parte se buscaron experiencias a nivel del municipio e incluso a nivel departamental y no hay evidencia de proyectos que ataquen el problema administrativo y de comunicación simultáneamente, solo hay planteamientos que hacen alusión a solucionar el problema de comunicación desde la parte tecnológica a nivel del plan de desarrollo municipal y departamental.

Se han generado procesos de capacitación a directivos docentes para modernizar su gestión como gerentes educativos a nivel del departamento, pero no hay un estudio real que nos muestre que dichas capacitaciones si hay afectado positivamente sus estilos administrativos, democratizando su gestión al interior de la escuela.

Esto hace que la propuesta que el presente proyecto plantea, sea novedosa e innovadora, en tanto que ataca dos problemas desde la aplicación de un único proyecto.

16.2 DIAGNÓSTICO

16.2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La comunicación ha sido uno de los insumos o recursos más utilizados entre los diferentes tipos de sociedades que conforman nuestro planeta. Una adecuada comunicación arroja progreso ya que todos los integrantes están aportando ideas para el desarrollo del entorno al cual pertenecen.

Todas las instituciones, empresas y organizaciones funcionan porque las personas que las conforman desempeñan diferentes funciones en Pro del desarrollo de las mismas. De lo anterior se desprende que una inadecuada comunicación entre sus integrantes llevarán al caos los objetivos planteados por los líderes institucionales. Es necesario diseñar estrategias para fomentar una adecuada comunicación entre los integrantes de la institución y máxime cuando se trata con un personal tan heterogéneo, como lo son para el caso de las instituciones educativas, como los son docentes, directivos, administrativos, estudiantes y padres de familia.

Las diferencias interpersonales aparentemente son un obstáculo para el avance y el logro de los objetivos de una institución específica; se dice aparentemente porque se piensa en forma negativa y se asume que las opiniones contrarias acarrearán un atraso en las actividades cotidianas de las instituciones.

No se piensa igual cuando se asumen las dificultades como elementos positivos que ayudan a transformar los procesos; este tipo de pensamientos son propios de las personas que tienen una adecuada predisposición al campo positivo, ayudan a mejorar constantemente los procesos y las actividades no como actividades impuestas sino retos para su propia vida y para el mejoramiento de su entorno.

Para la institución educativa Francisco José de Caldas de Risaralda Caldas, la comunicación ha sido un problema desde hace años, sobre todo, desde que se hace el proceso de fusión, en donde se unen en torno a la sede más grande nueve sedes más que están dispersas geográficamente, lo que hace difícil la

comunicación entre ellas, y dificulta su administración ya que cada una presenta realidades distintas.

En un trabajo realizado con la comunidad educativa a manera de diagnóstico, aplicando la Matriz de Vester se obtuvo como resultado que el problema más sentido por sus miembros es el del problema de comunicación. A continuación presentamos los resultados obtenidos de dicho proceso.

Al hacer una lluvia de ideas sobre los problemas más relevantes al interior de la institución salen como los más importantes los siguientes.

16.3 PROBLEMAS:

1. DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN.
2. MAYOR ACOMPAÑAMIENTO A LOS GRUPOS DE DOCENTES QUE TRABAJAN POR GESTIONES.
3. DEFICIENCIA EN EL CONTACTO Y COMUNICACIÓN CON LOS ESTUDIANTES
4. FALTA MAS GESTION PARA REALIZAR MEJORAS LOCATIVAS EN LAS DIFERENTES SEDES.
5. FALTA CREAR INCENTIVOS A LA PLANTA DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
6. NO SE PROMUEVE NI MOTIVA EL BUEN CLIMA ESCOLAR.
7. FALTA UNA MEJOR RELACION CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA.
8. FALTA MAYOR ACOMPAÑAMIENTO EN CADA UNA DE LAS SEDES.

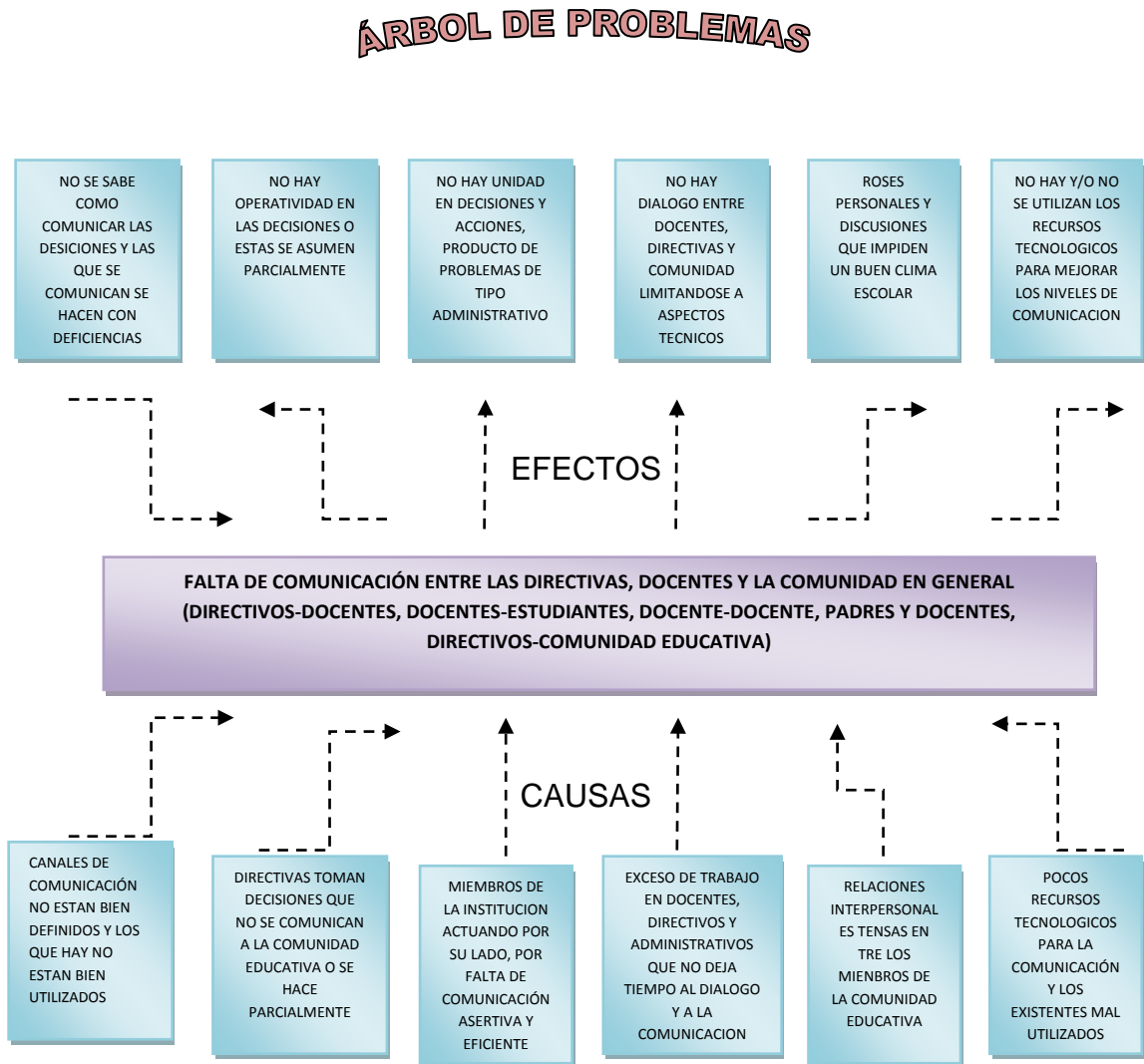
Al aplicar la Matriz de Vester a los mismos los resultados obtenidos son:

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1	0	2	2	0	0	2	2	1	8
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1
3	2	0	0	0	0	2	2	2	8
4	1	0	0	0	0	1	1	1	4
5	2	0	0	0	0	2	0	2	7
6	2	2	2	1	2	0	2	2	12
7	2	2	2	2	0	2	0	2	10
8	2	2	2	2	1	1	2	0	12
TOTAL	12	5	8	5	3	10	9	10	

De lo anterior se saca como resultado que el problema más relevante es la deficiente comunicación a nivel de la institución.

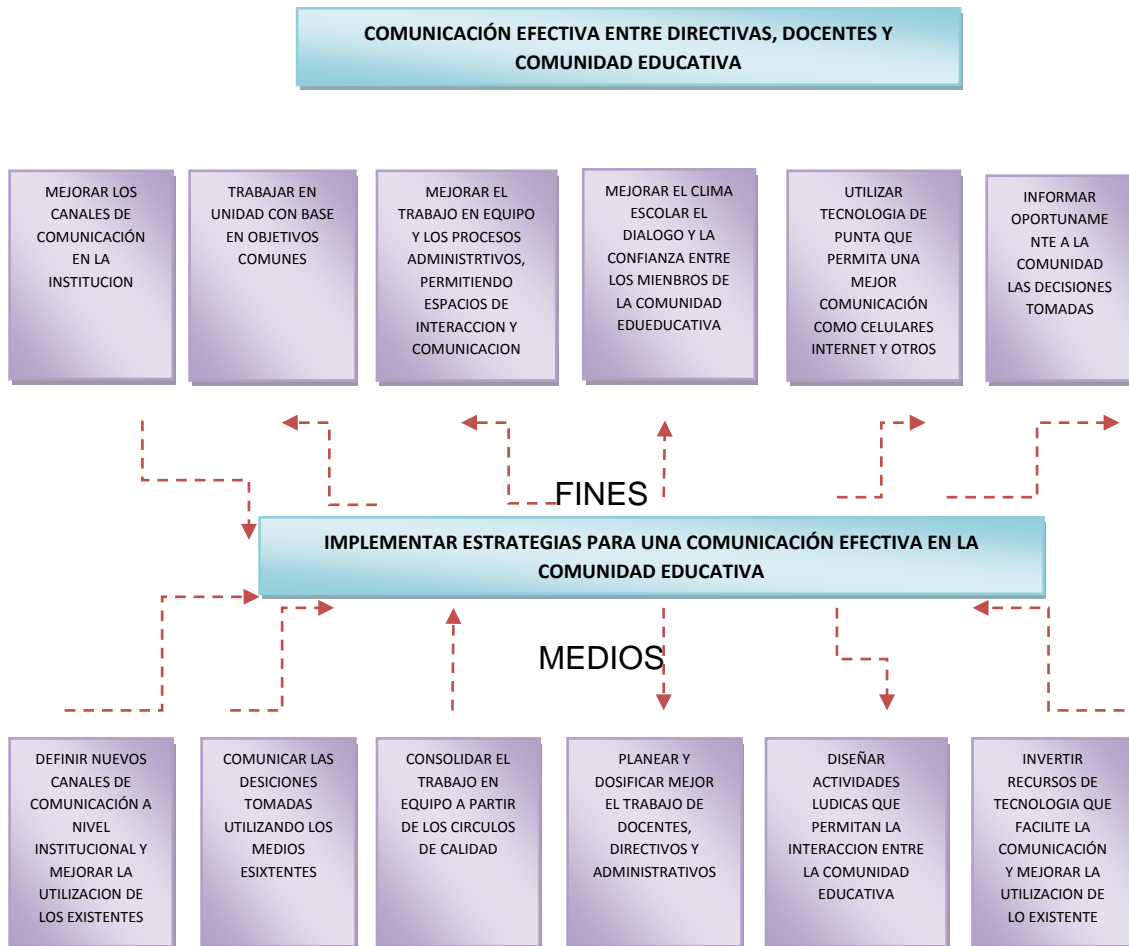
Al detectar los problemas se realizó el trabajo sobre el árbol de problemas y el árbol de objetivos obteniendo el siguiente resultado:

16.4. ÁRBOL DE PROBLEMAS



16.5. ÁRBOL DE OBJETIVOS

ÁRBOL DE OBJETIVOS



16.6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Al hacer un proceso diagnóstico en la Institución educativa Francisco José de Caldas, se encontró que uno de los problemas más relevantes en la institución, es el de la comunicación en todos los ámbitos de la misma, entre estudiantes, docentes padres de familia, directivos; en general se nota un clima de tensión en el que no se ve un horizonte claro que permita solucionar muchos otros problemas que se generan a partir de estas dificultades en la comunicación, unido a un estilo administrativo vertical y poco democrático, lo que agudiza el problema de comunicación, ya que las decisiones son unilaterales y no se retroalimentan.

De otra parte, se deja traslucir a partir de la aplicación de la matriz de Vester, que existe un problema de tipo administrativo que impide una comunicación asertiva, ya que es de tipo vertical, unidireccional, jerárquica en donde las decisiones son tomadas desde la dirección sin tener en cuenta la opinión ni el sentir de los demás miembros de la comunidad educativa.

De esta manera, se hace necesario atacar los dos problemas a partir de una estrategia que pueda afectar estos componentes.

¿QUIÉNES ESTÁN AFECTADOS Y DÓNDE?

La comunidad, los docentes, los estudiantes, el personal no docente, los padres, los directivos y la institución Educativa Francisco José de Caldas.

¿CUÁL ES LA SITUACIÓN QUE SE DESEA CAMBIAR?

No existe un modelo de comunicación a seguir que articule las 10 sede, todos los actores de la institución y sobretodo que permita un flujo de información que haga

posible el logro de objetivos y metas a nivel de toda la institución sin distorsiones y en un clima escolar agradable para todos los integrantes.

Es necesario además conocer y apropiarse y difundir el PEI para que sea acorde a las necesidades de los educandos y del entorno existente, además así podrá existir mayor conocimiento y apropiación del Modelo pedagógico planteado para la Institución, el cual se encuentra en proceso de construcción en este momento.

Mejorar los procesos administrativos que existen en la actualidad, buscando democratizar la dirección de la institución a partir de cambiar los paradigmas existentes de dirección vertical para pasar a un trabajo en equipo en donde las decisiones sean consensuadas y no impuestas.

Esto se logrará a partir de implementar un nuevo modelo de administración participativa, que para este caso se considera como más viable el de los Círculos de Calidad.

¿QUÉ SUCEDERÍA A MEDIANO PLAZO CON ESTA SITUACIÓN, SI NO SE REALIZA EL PROYECTO?

Toda empresa requiere de una gerencia con calidad para que los procesos de planeación, organización y dirección se logren; en este mismo sentido, se requiere de unos procesos de comunicación eficientes que le permitan a la institución un trabajo coordinado que permee todos los niveles de la misma y que genere espacios de trabajo en equipo, para esto se debe tener en cuenta la coordinación de recursos que generen beneficios sociales de manera eficiente, efectiva, productiva con excelencia y calidad. Debe haber una interacción entre las directivas y cada uno de los actores, para este caso de la institución educativa con el fin de solucionar problemas y conflictos, negociar y tomar decisiones que redunden en el logro de metas y objetivos planteados

El gerente debe crear un grupo de trabajo armónico donde todo sea más que la suma de sus partes, debe ser proactivo y motivador, facilitando el trabajo de sus colaboradores, si no se tiene en cuenta cada uno de estos pasos esta institución educativa estaría muy lejos de ser una empresa con calidad.

El liderazgo y la comunicación son pilares fundamentales de toda organización y si uno de ellos falla, se altera todo el proceso y se corre el riesgo de no alcanzar los objetivos propuesto. Esto es más relevante si se habla de comunicación al interior de una institución educativa, ya que esta afectaría la consecución de la misión y la visión que ella tiene planteada. Una buena comunicación permitirá a mediano plazo mejorar todos los procesos ya que todos los integrantes de la comunidad educativa caminarían en la misma dirección, buscando los mismos objetivos, planteándose y trabajando por las mismas metas y sobretodo trabajarían en equipo aportando soluciones y ayudando a consolidar las mismas.

17. JUSTIFICACIÓN

La razón de ser de una institución educativa es ofrecer bienestar y oportunidades de desarrollo a una comunidad específica, mediante el quehacer cotidiano y académico. Todos los esfuerzos se canalizan a través de los docentes y demás personal de la empresa educativa, para el beneficio de nuestros estudiantes y son ellos los que en tiempo no lejano aportarán al entorno al cual pertenecen.

Para que estos propósitos se hagan una realidad, toda empresa o institución debe estar debidamente conformada, con una misión bien formulada y una visión objetiva que garantice beneficio a los estudiantes en formación y a la comunidad a la cual pertenecen, buscando un futuro promisorio al cual deben llegar.

Cada miembro que hace parte de una instancia de la empresa o institución, debe aportar según su formación profesional, sus conocimientos y sus roles, sus

capacidades para que en unidad con los demás miembros, se logre el beneficio de toda comunidad; pero ese aporte que va enlazado con los aportes de otros miembros que hacen parte de esa gran máquina institucional solo se logra si hay motivación y una buena relación y comunicación entre los distintos miembros de la comunidad.

Unas relaciones excelentes se logran si la comunicación está libre de prevenciones y prejuicios que envilecen las buenas intenciones de sus participantes y que impide que los objetivos propuestos lleguen a feliz término. Cuando cada miembro de la empresa habla un mismo idioma desaparecen problemas como la desautorización, los conflictos, las desavenencias, los malos entendidos, los chismes y surgen aspectos positivos como la armonía, se alivianan las cargas, se tiene confianza y la relación entre los miembros se transforma en fraterna, para el beneficio todos, especialmente los estudiantes quienes son los principales actores de esta empresa.

Este proyecto es pionero por ser pieza fundamental en la planificación de la institución, es de gran interés y utilidad para la comunidad educativa porque aportará elementos teóricos, pedagógicos y sociales que enriquecerán el saber, el hacer y el ser individual y colectivo y mejora las relaciones interpersonales y el clima escolar en general.

Finalmente se puede decir, que esta propuesta tiene un altísimo porcentaje de éxito en su realización, puesto que apunta a un problema sentido por toda la comunidad y es un proceso de transformación que afecta positivamente toda la comunidad educativa.

18. OBJETIVOS

18.1. GENERAL

Implementar una estrategia administrativa que permita una comunicación efectiva entre directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general, de la Institución educativa Francisco José de Caldas del Municipio de Risaralda Caldas, a partir de crear los círculos de calidad con el fin de mejorar los canales de comunicación existentes, realizando capacitaciones, trabajos individuales y grupales, que lleven a un verdadero trabajo en equipo y a la democratización de la institución en todos sus componentes.

18.2. ESPECÍFICOS:

- Motivar, invitar y sensibilizar a toda la comunidad educativa frente a los beneficios de los círculos de calidad y trabajo en equipo.
- Implementar los círculos de calidad como estrategia y motivación para mejorar los procesos de comunicación a nivel institucional.
- Presentar la estrategia de círculos de calidad en los diferentes escenarios institucionales buscando la motivación y el compromiso frente a los mismos.
- Conformar círculos de calidad en donde participe toda la comunidad educativa de acuerdo con el rol que desempeña (Docentes, directivos, estudiantes, padres de familia), generando a su vez trabajo en equipo.
- Identificar la problemática a intervenir en cada uno de los círculo de calidad conformados.
- Analizar el problema elegido por cada círculo de calidad y recolectar la información acerca del mismo.
- Buscar soluciones a la problemática elegida por cada círculo de calidad.

- Seleccionar una solución a la problemática planteada y formular un plan de intervención.
- Presentación de la solución a la gerencia.
- Participación del círculo de calidad en la ejecución de la solución.
- Evaluar y hacer seguimiento a cada uno de los círculos de calidad.
- Democratizar la toma de decisiones a partir de escuchar a todos los miembros de la comunidad educativa a partir de los círculos de calidad

19. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVO	Conformar círculos de calidad en donde participe toda la comunidad educativa consecuente con el rol que desempeña al interior de la Institución.			
META	A diciembre de 2011 deben estar conformados y funcionando mínimo 2 círculos de calidad por rol de desempeño (estudiantes, padres de familia, docentes y directivos docentes)			
INDICADOR	Acta de aprobación por parte del Consejo Directivo, actas de constitución de cada circulo de calidad con el listad de asistencia a la convocatoria de constitución de cada circulo de calidad			
FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO	Mensual			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	METAS	SUPUESTOS
Motivación invitación y sensibilización a toda la comunidad educativa frente a los beneficios de los círculos de calidad y trabajo en equipo	Charlas a asambleas de docentes, estudiantes y padres de familia. Carteles alusivos a los círculos de calidad y sus beneficios.	Actas de las asambleas, Listas de asistencias. Presentación en diapositivas de los temas de la charla. Carteles diseñados.	Una charla por cada asamblea. Una Presentación en diapositivas. Un cartel por sede	Asistencia de los miembros a las asambleas. Convocatoria por los directivos a la asamblea. Recursos para materiales
Implementar los círculos de calidad como estrategia y motivación para mejorar los procesos de comunicación a nivel institucional	Aprobación de los círculos de calidad como estrategia administrativa por parte del consejo directivo. Inscribir las personas interesadas a los círculos de calidad de acuerdo al rol: Docentes, padres de familia, estudiantes. Reunir y	Acta del consejo Directivo. Lista de inscripciones de los círculos de calidad	Un acta del Consejo Directivo aprobando el trabajo de los círculos de calidad como una estrategia institucional. Dos grupos de círculos de calidad inscritos por cada rol.	Directivos docentes convocando al consejo directivo. Docentes, padres de familia y estudiantes con deseos de participar en los círculos de calidad.

	conformar oficialmente cada círculo de calidad.			
Presentación del círculo de calidad en diferentes escenarios institucionales	Presentar los círculos de calidad en toda reunión y actividad que programe la institución. Difundir la estrategia por los diferentes canales de comunicación institucional.	Actas década una de las reuniones donde se presentaron los círculos de calidad (Consejo directivo, asamblea de docentes, de estudiantes, padres de familia). Mensajes por la emisora estudiantil. Circulares.	Una reunión por estamento de la institución. Un mensaje semanal por la emisora de los estudiantes. Una circular a toda la comunidad educativa informando la estrategia	Disponibilidad administrativa para vincularlos en los diferentes escenarios que se crean. Emisora funcionando. Disponibilidad del rector para emitir la circular.
Identificar la problemática a intervenir encada círculo de calidad mediante la selección y constitución de los círculos de calidad por grupo de docentes, grupos de padres de familia, grupo de estudiantes y personal administrativo	Una reunión quincenal de cada círculo de calidad conformado, analizando e identificando problemas.	Documento que referencia la problemática. Listado de asistentes	Una problemáticas identificadas por círculo de calidad a diciembre de 2011	Círculos de calidad organizados y actuando
Análisis del problema elegido por cada círculo de calidad y recolección de la información acerca del mismo	Consultas con diferentes fuentes, Bibliográficas, documentación y análisis del problema.	Documento soporte de análisis y recolección de la información. Listado de asistentes	Un análisis efectuado por círculo.	Existencia de un problema detectado para ser evaluado
Búsqueda de soluciones a la problemática elegida por cada círculo de calidad	Elaboración de por lo menos dos posibles soluciones	Documentos que referencian las posibles soluciones a la problemática.	Mínimo dos soluciones por problema planteado.	Existencia de un problema elegido

		Listado de asistencia.		
Selección de una solución a la problemática planteada y plan de intervención	Discusión de las soluciones más viables y selección de la más acertada	Documentos soporte y listado de asistencia.	Un problema seleccionado y un plan de intervención formulado por círculo de calidad.	Varias propuesta para poder escoger una.
Presentación de la solución a la gerencia.	Redactar un documento con el problema y la solución y presentarla a la gerencia.	Radicado de la propuesta en rectoría.	UN documento presentado con su respectivo radicado.	Directivos dispuestos a recibir las soluciones.
Participación del círculo de calidad en la ejecución de la solución.	Reuniones del círculo de calidad con los directivos.	Documento con informe de las actividades desarrolladas para solucionar el problema.	Dos reuniones por círculo donde se colabora en la ejecución.	Directivas dispuestas a permitir la participación en las ejecuciones.
Participación de los círculos de calidad en la evaluación de la solución.	Reuniones de evaluación	Reunión de evaluación de los círculos de calidad.	Un documento soporte con la respectiva evaluación.	Participantes dispuestos a evaluar los procesos.
Evaluación y seguimiento a los círculos de calidad	Reuniones bimestrales para evaluar el trabajo de cada círculo	Informes a la comunidad sobre la evaluación realizada. Listados de asistencia	Tres instrumentos de evaluación aplicados y sus respectivos informes-	Directivas propiciando los procesos de evaluación.

20. MARCO DE REFERENCIA

Para el presente proyecto se considera necesario como marco teórico, aclarar términos o categorías como comunicación, círculos de calidad, modelos administrativos; para tal efecto se abordara en primer lugar los círculos de calidad:

21. CÍRCULOS DE CALIDAD:

21.1 INTRODUCCIÓN

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

21.2 DEFINICIONES

Las definiciones siguientes son expuestas en el libro de Phillip C. Thompson, Círculos de Calidad, ¿Cómo hacer que funcionen?, y se refieren a las distintas maneras como se define el concepto en el texto:

- Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

- Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

- El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

- Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

A pesar de ser muchas las definiciones atribuidas al concepto de Círculos de Calidad es conveniente dejar claro que para los efectos que nos competen definiremos Círculo de Calidad como:

“Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma institución o empresa que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia”.

22. LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal con el objetivo de mejorar, ya sea productos, servicios o procesos.

En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto. Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre (seis meses).

La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en los pasos siguientes.

- A) Identificación del problema.
- B) Análisis del problema y recopilación de información.
- C) Búsqueda de soluciones.
- D) Selección de una solución.
- E) Presentación de la solución a la gerencia.
- F) Ejecución de la solución.
- G) Evaluación de la solución.

22.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.

- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas acordadas con los superiores jerárquicos inmediatos.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.

En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que son necesario resolver.

- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.

· La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.

· Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

22.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa o institución se requiere fundamentalmente llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer a los empleados.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad a efecto de que éstos formen parte de la operación de la empresa o institución.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes o jefes de departamento, según sea el caso, con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los jefes o supervisores como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

22.3. LA OPERACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa

Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa

Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

22.4. OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

22.5. DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

El Facilitador

Él o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la institución y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad. Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad

Es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia, dirección o jefatura. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor

Organiza y realiza los cursos de capacitación para el personal operativo, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada cual debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor

Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El experto

Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

22.6. CAPACITACION

Dentro del desarrollo de los círculos la capacitación juega un papel muy importante. Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de los éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- La del miembro de un Círculo.
- La del Jefe de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del Asesor.

22.7. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

22.8. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LOS CÍRCULOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

- * Improvisación de ideas en grupo.
- * Diagramas de flujo.
- * Análisis de Pareto.
- * Diagramas de causa efecto.
- * Histogramas.
- * Gráficos.

- * Cuadros de control.
- * Hojas de verificación.
- * Matrices para decisiones.
- * Análisis de costo-beneficios.

22.9. OTROS ELEMENTOS

Para la adecuada operación del trabajo en grupo es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

Agendas

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La Agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora (de inicio y terminación), el lugar y el objetivo de la reunión. Asimismo puede acompañarse de material de apoyo.

Procedimientos claros

Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o la metodología de la reunión, todo el mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

Objetivos claramente establecidos

A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

Tiempo de reflexión

El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un respiro; también. En ocasiones, cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen y aclaren sus ideas.

Asignación de acciones y responsabilidades

El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

Minutas

Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y con base en éstas, llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, la minuta debe distribuirse a los miembros de equipo y a cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.

Ambiente Idóneo para las Reuniones de los Círculos de Calidad

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar. Escuche a los demás y se comprometa de lleno en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión.
- Disposición para escuchar
- Apertura
- Desarrollo de la confianza

Disposición para escuchar.

Esta es quizá la habilidad más importante para trabajar en equipo. Escuchar es algo que hacemos todos los días; no escuchar es también algo que hacemos todos los días. En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo, sin distraerse con su estilo de hablar. Debe verse más allá de la forma e ir al fondo de lo expuesto, evitando prejuiciarse por estilos personales.

Consolidación de los Círculos de Calidad.

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

Contribuciones de los Círculos (Cómo medir su efectividad)

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipos de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas (número anual de propuestas presentadas por cada Círculo).
- Porcentaje de propuestas aprobadas (número de propuestas aceptadas por la gerencia).

Resultados empresariales (Qué se obtiene con su implementación)

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de productos rechazados, o servicios deficientes.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.
- Cambio en el índice de accidentalidad.
- Ahorro calculado en costos.
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.
- Mejores resultados personales.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o institución o fijarse en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la dirección o gerencia donde laboran como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

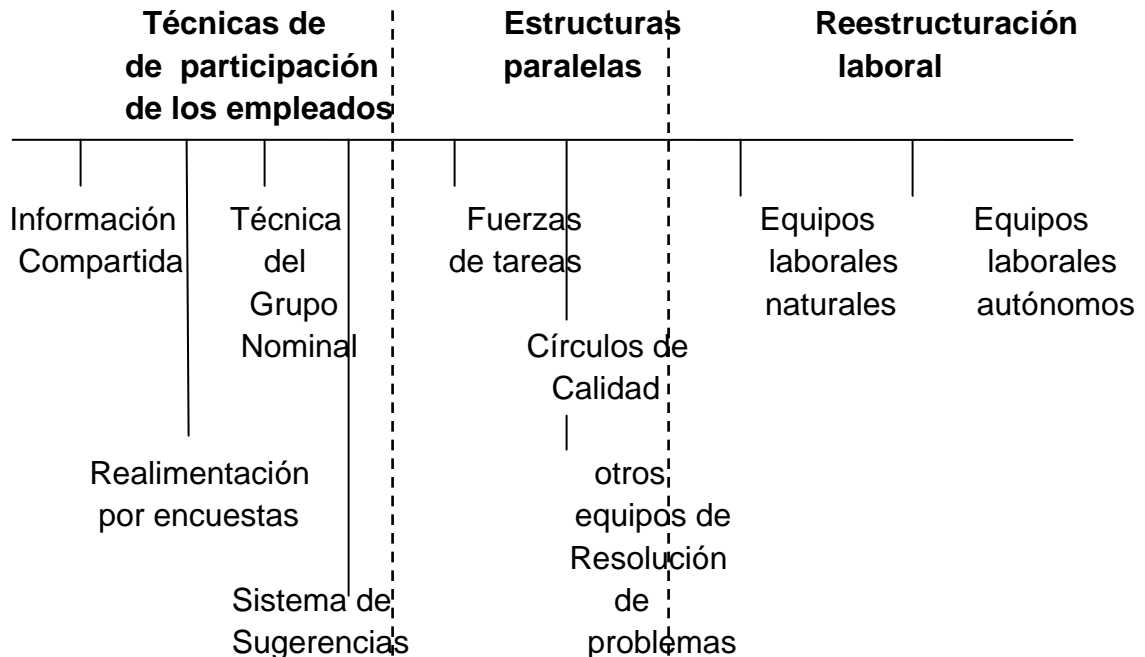
23. TECNICAS PARA INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS

Las técnicas de participación, empero, ocupan su lugar. De hecho, sin ellas no podemos lograr un cambio en el estilo de gestión. Las técnicas nos brindan mecanismos para inducir a los empleados a involucrarse de manera estructurada. Deseamos llegar a un estado en donde los empleados se involucren informal y cotidianamente en la resolución de problemas y la toma de decisiones, pero hasta entonces debemos facilitar la participación a través de mecanismos organizados y estructurados, de modo que la organización pueda ganar experiencia y aptitud.

Las técnicas representan pues el lado táctico de la participación de los empleados. Son herramientas para impulsar nuestro propósito estratégico, el desarrollo de un estilo y un clima que maximice las aportaciones del recurso humano a la mejora

de la productividad. No debemos utilizar técnicas que no guarden coherencia con nuestro grado de preparación organizacional y debemos estar preparados, cuando una técnica cesa de ser efectiva, para instituir nuevas con el objeto de mantener el impulso de nuestro esfuerzo.

24. EL ESPECTRO DE TÉCNICAS



En la izquierda del espectro están las técnicas relativamente simples, que se pueden implementar sin necesidad de utilizar mucho tiempo de los directivos ni recursos, y pueden ser razonablemente efectivas en organizaciones tradicionales.

Las técnicas de la extrema derecha del espectro representan, por el contrario, la última palabra en participación de los empleados. Son muy sofisticadas y, como representan una ruptura radical con las prácticas tradicionales, requieren de gran compromiso de los directivos.

25. TÉCNICAS DE BAJA PARTICIPACIÓN

Estas técnicas existen desde hace tiempo y la mayoría de las organizaciones las han utilizado en mayor o menor grado. No requieren un excepcional compromiso

por parte de los directivos para ser efectivas, y no es preciso que consuman una cantidad desproporcionada de recursos. El diseño e implementación son relativamente simples cuando se las compara con las técnicas de alta participación.

25.1. Información compartida

La información compartida es la más básica de estas técnicas y debería constituir un rasgo fundamental de todo proyecto de participación. Al carecer de información sobre el desempeño organizacional, la naturaleza y los desafíos de la actividad, y la justificación de las decisiones que afectan sus empleos, los empleados se sienten desahucados y resentidos. No sienten lealtad hacia la organización y no están comprometidos con sus objetivos e iniciativas. Son apenas otro engranaje en la maquinaria. La falta de comunicación envía una señal igualmente clara: como no se valora a los empleados, no se les da información. La actitud de que no es importante comunicar ninguna información, salvo la necesaria para realizar la tarea, manifiesta una baja estima por la gente.

El economista laboral Audrey Freedman expresó atinadamente: “la falta de información sobre el desempeño de la compañía impide a los empleados de todo nivel ser miembros eficientes y efectivos de la empresa. Sin saber el coste de la operación ni las circunstancias competitivas del empleador, los trabajadores perciben erróneamente el origen de los salarios reales. Más aún, al ser privados de todo conocimiento sobre el desempeño de la compañía, llegan a la conclusión de que no depende en absoluto de sus actos. Así, las sucesivas capas-supervisores, ejecutivos-generan desinterés y conflicto en una empresa. Todo esto nos priva de productividad y de una fuerza laboral entusiasta.”

En los términos más simples, un empleado realiza una labor más plena y efectiva cuando conoce la importancia de la tarea, cómo se articula dentro de la empresa, en qué consiste la empresa, y en qué medida el futuro laboral y el salario están en interdependencia con la empresa.

Las organizaciones que no tienen experiencia con la participación de los empleados deberían comenzar mediante una mejora significativa en sus prácticas de comunicación y de información compartida. La mejora en las comunicaciones es una táctica de bajo riesgo y puede servir para lubricar las relaciones, una mejor comunicación genera unos resultados concretos.

25.2. Realimentación mediante encuestas

Las encuestas pueden cumplir diversos propósitos. Se pueden usar para recoger opiniones, sondear actitudes, calibrar la atmósfera de la organización o identificar oportunidades de mejoramiento. También es útil para monitorear los progresos en los proyectos para mejorar la calidad de vida laboral o el clima organizacional.

Una vez se haya efectuado la encuesta, es imperativo hacer dos cosas: usar los resultados como realimentación y actuar sobre los problemas identificados, la fuerza laboral espera aprender a partir de las conclusiones de la encuesta y que los directivos tomen medidas como reacción ante los datos obtenidos.

25.3. Sistemas de sugerencias

Los sistemas de sugerencias son enfoques organizados para obtener y evaluar ideas de los empleados para las mejoras. Es una de las técnicas más difundidas pero carece de efectividad.

26. TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

Es un método relativamente rápido y simple de involucrar a los empleados en diversos problemas organizacionales, que van desde la identificación de oportunidades de mejoramiento hasta el establecimiento de metas para la organización. Se selecciona un grupo que constituye una muestra representativa de los empleados, con representación de diferentes niveles y diversas responsabilidades. Lo más efectivo suele ser un grupo de ocho a doce. Esta técnica alienta la creatividad individual y la participación plena, y habitualmente genera una larguísima lista de ideas.

En la figura anterior, se observa en el CENTRO DEL ESPECTRO, las técnicas de las estructuras paralelas: fuerzas de tareas, círculos de calidad, equipos de participación empresarial y sindical; estas técnicas se diferencian fundamentalmente de las técnicas de participación porque involucran a los empleados en la resolución de problemas.

26.1. Fuerza de tareas

La técnica de resolución de problemas menos exigentes es la fuerza de tareas, es simplemente un grupo de directivos y empleados que se han reunido para resolver un problema específico. Los directivos definen el problema y el grupo se disuelve una vez que genera y presenta una solución.

26.2 Círculos de calidad

Los círculos de calidad son equipos permanentes de resolución de problemas, integrados por empleados de un área laboral común. La participación es voluntaria, y se reúnen regularmente en tiempo pagado por la compañía para identificar y resolver problemas. Los círculos escogen sus propios problemas y así disfrutan de mayor grado de autonomía que la fuerza de tareas.

En general el líder del círculo es el supervisor del área laboral en cuestión. El supervisor debe saber cómo lograr una participación plena, suministrar realimentación, manejar conflictos y administrar las actividades. Los miembros del círculo también requieren de entrenamiento, sobre todo en la resolución de problemas.

Los círculos de calidad requieren invariablemente de uno o más coordinadores. El coordinador, desde luego, debe tener pericia en gestión de programas y coordinación, además de recibir todo el entrenamiento que se ofrece a los líderes y miembros de los círculos.

Dadas las necesidades de entrenamiento y aptitudes en manejo de personal, es obvio que un proyecto de círculos de calidad implica una iniciativa de gran magnitud que supera las exigencias de las técnicas de baja participación.

No obstante, los círculos de calidad gozan de enorme popularidad en la industria americana y parecen ser ubicuos; las compañías suelen alardear de tener cientos de miles de círculos de calidad. Y allí hay un problema: los círculos de calidad, más que ninguna otra técnica, son el epítome de la “trampa de las técnicas”, la infortunada tendencia a igualar la participación de los empleados con una técnica determinada, perdiendo de vista los objetivos de cambio de la organización.

Claro que los círculos de calidad son útiles, e incluso pueden constituir una muy efectiva técnica para involucrar a los empleados. Pero sólo constituye una técnica, y su valor consiste en ser un mecanismo para fomentar el cambio. En sí mismo no equivalen a participación de los empleados, y la organización que procure simplemente aumentar la cantidad de círculos de calidad ha comprendido mal.

Los círculos de calidad permiten a las personas participar en el mejoramiento de sus trabajos. Esto provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización. Los círculos de calidad reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados. Restablecen la dimensión óptima del trabajo: la oportunidad de trabajar con la mente y con las manos. Los círculos de calidad

proporcionan entrenamiento y oportunidades estructuradas para que el individuo participe activamente en un proceso interpersonal de solución participativa de los problemas. Los círculos son propiedad de los trabajadores, no de la gerencia. Tienen por objeto el desarrollo de las personas y no sólo la reducción de costos. Brindan a los empleados la oportunidad de un crecimiento personal, autorrespeto, autoestima, autorrealización y logros en el trabajo.

Los círculos de calidad promueven un estilo gerencial orientado a las personas que respeta la inteligencia de los empleados y estimula su creatividad; un estilo que confía en la capacidad de los empleados para asimilar el entrenamiento y la motivación para emplearlo en forma constructiva; un estilo que escucha las recomendaciones de los trabajadores y reconoce los logros de un modo personal.

La competencia internacional y en algunos casos la supervivencia económica son factores que determinan a las empresas a sacar el mayor provecho posible de sus recursos más valiosos: el personal. Los círculos de calidad ofrecen a los empleados la oportunidad de emplear sus habilidades creativas y de preocuparse por sus trabajos. Al tener la ocasión de influir en las decisiones que afectan a sus puestos, los empleados tendrán más interés y se sentirán más orgullosos de sus trabajos. Un mayor interés y orgullo significa más calidad y productividad. Y esto significa mejor desempeño del trabajo y mayor seguridad en el mismo. Los resultados son confianza y respeto mutuo, una atmósfera de cooperación, y el logro de una organización orgullosa, productiva y rentable.

27. UTILIZACIÓN DEL TRABAJADOR

Booker T. Washington dijo: "Pocas veces ayudan más a un individuo que asignarle responsabilidad, y hacerle saber que se confía en él." El punto de vista de la gerencia respecto al potencial de la fuerza de trabajo tendrá que cambiar para adaptarse a la naturaleza de la fuerza laboral. En la actualidad, ésta incluye a trabajadores de edad avanzada, mayor número de mujeres, y de minorías. Los miembros de esta nueva legión de trabajadores deben tener la oportunidad de participar en las decisiones que afecten a sus trabajos; se les debe proporcionar la información adecuada, la oportunidad de intercambiar ideas con libertad, y asegurarles que sus sugerencias se utilizarán. Esta participación impone una responsabilidad adicional sobre los empleados, lo que da por resultado un mejoramiento de la calidad y un incremento del nivel de productividad.

27.1 Establecimiento de la política de calidad

La gerencia es la que debe formular las políticas sobre calidad, junto con los objetivos de mejoramiento de la calidad, para la organización. Una vez que se formula la política, todos los gerentes y todos los empleados deben comprenderla y estar de acuerdo con ella.

La política sobre calidad en una organización es el estado mental de los empleados respecto a cuán bien deben realizar sus tareas. La política de calidad es muy importante para el éxito de una empresa; la política de calidad debe satisfacer las necesidades del cliente, determinar que tareas debe realizar cada individuo para satisfacer esos requerimientos, y hacer cada trabajo en forma correcta. La alta gerencia debe establecer los objetivos de mejoramiento de la calidad que acompañen a la política sobre la calidad y delegar la responsabilidad a cada persona en la organización.

27.2 Participación

Los empleados se sienten orgullosos de que sean tenidos en cuenta para la toma de decisiones, ello los hace sabedores que se les está dando la importancia como seres humanos y por lo tanto están desplegando todo su potencial en beneficio de la empresa.

La gerencia necesita redescubrir cómo comunicarse más efectivamente con sus trabajadores. Necesita explicarles con sinceridad las oportunidades y problemas de la empresa, y explicar cómo estas situaciones afectan el propio interés individual del trabajador. Si la gerencia logra una buena comunicación, los trabajadores verán como su propio interés y su sentido de autosatisfacción corresponde al éxito de la empresa: obtener retroalimentación de sus subordinados, revisar, y seguir sus recomendaciones válidas; y a su vez, aplaudir sus contribuciones. El reconocimiento hace que los trabajadores, y también los gerentes, se sientan más satisfechos y más orgullosos de su trabajo.

La mayoría de los gerentes en la actualidad advierten que se debe dar oportunidad a los trabajadores para que realicen un trabajo significativo, estimulante y productivo. Estos mismos gerentes saben que se puede liberar todo el rango de energía y habilidades creativas de los empleados si el puesto:

1. Ofrece un reto: una oportunidad de trabajar en la solución de problemas y de influir en las decisiones relativas al trabajo.

2. Ofrece oportunidades de aprendizaje para incrementar el conocimiento y habilidades presentes
3. Tiene variedad y es de genuino interés
4. Está relacionado con los objetivos organizacionales
5. Ofrece un sentido de dignidad y autoestima
6. Ofrece sentido de pertenencia (de ser miembro de un equipo)

27.3 Equipo

Webster define al equipo como un número de personas asociadas en un trabajo o actividad. El trabajo de equipo es la acción conjunta realizada por un número de personas para que el trabajo del grupo sea efectivo y exitoso.

Como equipo, un grupo de empleados puede generar un cúmulo de ideas prácticas y fáciles de implantar para mejorar la calidad y productividad, o para reducir costos. Un equipo también abre canales de comunicación y logra que cada individuo trabaje para el logro de un objetivo común.

Cuando se forma un equipo hay que proveerlo de un proceso. El proceso proporcionará estructura y disciplina para la operación efectiva del equipo. También se proporcionarán los conocimientos, métodos y técnicas necesarias para una solución creativa de los problemas, para que de ese modo el grupo pueda identificar efectivamente las oportunidades para un mejoramiento.

Un equipo que pone en práctica un proceso de solución de problemas brinda a cada miembro la oportunidad de que sus compañeros reconozcan sus habilidades y creatividad. Esto ayuda a satisfacer sus necesidades del ego así mismo como las de la organización.

28. EL PAPEL DE LA GERENCIA

28.1. Calidad de la gerencia

La tarea más importante de los gerentes en sus operaciones cotidianas es la dirección efectiva de la fuerza del trabajo, la supervisión del personal. Cuando los empleados sienten que se respetan sus habilidades y que son reconocidos y recompensados por sus esfuerzos, normalmente realizarán su trabajo con eficiencia y colmarán las expectativas de sus superiores.

Los gerentes que obtienen mejor desempeño de sus subordinados, usan técnicas de supervisión como éstas:

Realizan un verdadero esfuerzo por comprender a sus subordinados, conocen sus puntos débiles y sus fortalezas, sus principales fuentes de motivación.

Ubican a las personas en los cargos que mejor se adapten a su especialidad.

Administran el tiempo, estableciendo prioridades y fechas límites.

Mantienen a los empleados con una carga de trabajo completa mas no excesiva.

Mantienen informados al personal a su cargo sobre aspectos amplios de la organización.

Tratan de ser sensibles a los problemas y están disponibles a escuchar y dialogar.

Mantiene comunicación constante desde todos los niveles.

Favorecen el crecimiento individual, para que sus subordinados estén preparados para los ascensos y promociones.

Involucran al personal en la planeación y en la toma de decisiones.

Relacionando la participación de los funcionarios dentro de una organización conviene mencionar las diferentes teorías que apalancan la toma de decisiones, el enfoque participativo y el alcance que toma cada una de ellas según la característica y el perfil de los empleados que la conforman.

29. TEORIA X Y TEORIA Y de Mc GREGOR

Toda decisión o acción administrativa se basa en supuestos teóricos sobre la naturaleza humana y su comportamiento. Douglas Mc Gregor formuló un conjunto de hipótesis sobre la naturaleza y comportamiento humanos al que llamó teoría X.

30. TEORÍA X: EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL

El ser humano por naturaleza siente aversión por el trabajo, por esta razón las personas deben ser forzadas al trabajo, controladas y dirigidas o amenazadas con castigo para la obtención de los objetivos organizacionales. El empleado promedio prefiere ser dirigido; quiere evitar la responsabilidad, tiene poca ambición, y sobre todo busca la seguridad.

30.1. Ideas fundamentales sobre la motivación

Las necesidades humanas están organizadas jerárquicamente. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas de una manera razonable, surgen las necesidades de seguridad como fuerza motivadora del comportamiento del individuo. Acciones gerenciales arbitrarias, provocan incertidumbre con respecto a la estabilidad del empleo, lo que hace surgir la necesidad de seguridad guardando proporción con el rendimiento en el trabajo.

Cuando estas necesidades no están amenazadas, las necesidades sociales de pertenencia, de asociación, de aceptación por los demás, y las de dar y recibir amistad se convierten en motivadores importantes de la conducta. En la gerencia tradicional estas necesidades no son reconocidas. Varios estudios han demostrado que un grupo de trabajo muy unido es mucho más efectivo que un número igual de individuos aislados en el logro de los objetivos organizacionales. Cuando no se satisfacen las necesidades sociales, los trabajadores actúan en contra de las metas de la organización; se vuelven resistentes, antagónicos y poco cooperativos. Pero esta conducta es consecuencia no causa.

La gerencia tradicional ofrece oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades superiores: de autorrealización y del ego. Los métodos convencionales de organizar el trabajo dan poca importancia a estos aspectos de la motivación humana. Cuando estas necesidades superiores se han hecho importantes para el trabajador, éste buscará continuamente la forma de satisfacerlas. La privación de estas necesidades provoca consecuencias en el comportamiento. Estas formas de conducta son síntomas de una enfermedad causada por la privación de las necesidades sociales y del ego del subordinado.

31. Teoría Y: el enfoque participativo

McGregor, elaboró una teoría alternativa fundada en una serie de hipótesis positivas y mucho más válidas. Se llama teoría "Y" y comprende implicaciones muy diferentes para la estrategia gerencial de las teorías "X". Las hipótesis de la teoría "Y" son las siguientes:

Dedicar esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le desagrade el trabajo; dependiendo de condiciones controlables, puede ser una fuente de satisfacción y se realizará voluntariamente. Las personas ejercerán la autodirección y el autocontrol para servir a objetivos por los cuales se sientan comprometidos. La recompensa más significativa, la satisfacción de las necesidades de autorrealización y del ego,

puede ser producto directo de los esfuerzos encaminados hacia la obtención de las metas de la organización. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales es un rasgo común y frecuente en las personas.

Estas hipótesis son más bien dinámicas que estáticas. Indican la posibilidad del crecimiento y desarrollo personal; destacan la necesidad de una adaptación selectiva más que de una forma de control única, absoluta. Están enmarcadas en términos de un recurso que posee un potencial considerable.

32. NATURALEZA DE LA GERENCIA

Taylor hace hincapié en cuatro principios básicos:

Máxima especialización y repetición

Mínima responsabilidad en el trabajador, y mínimo poder de autoridad y toma de decisiones

Mínimos requerimientos de entrenamiento y desarrollo para que los trabajadores puedan pasar de un trabajo a otro con la mínima perturbación en los procesos productivos

Dirección administrativa y contribución creativa limitada a gerentes y supervisores.

El sistema Taylor funcionó. Los sacrificios asociados con este sistema de producción fueron un pequeño precio a pagar por el enorme incremento en riqueza material. También hizo una importante contribución al alto nivel de productividad alcanzado por muchas compañías. Los principios en que se fundaba el sistema eran válidos en 1.900. En esa época el nivel de educación de los trabajadores no era suficiente como para permitirles determinar los métodos más eficientes de trabajo. El nivel de vida era cercano a una situación de supervivencia para los trabajadores y sus familias, y las recompensas económicas eran un motivador poderoso.

Las contribuciones de Frederick Herzberg y del Instituto Tavistock de Londres (Eric Trist) fueron de importancia crucial en el desarrollo de nuevos conceptos y procesos que terminaron con el estilo tradicional de la gerencia.

33. TEORÍA HIGIENE-MOTIVACIÓN DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg, aplicando el trabajo de Maslow y de McGregor a los problemas de la motivación en el trabajo, advirtió que era claro que los métodos de división del

trabajo empleaban sólo una pequeña parte del potencial humano, ya que el trabajador tiene más habilidades que ofrecer que las habilidades por la tarea compartida que debe realizar. Herzberg se preguntaba en qué medida el empleado podía obtener motivación para trabajar en su propia tarea. Esta pregunta es básica en su teoría central de higiene-motivación, que sostiene que el ambiente de trabajo (constituido por factores de higiene, tales como pagos, condiciones de trabajo y de relaciones jerárquicas) no puede aumentar la satisfacción de dicho trabajo. A lo sumo, los cambios realizados en los factores de higiene pueden prevenir un incremento de la insatisfacción. La satisfacción del trabajador sólo puede aumentarse por los motivadores, que están relacionados con las necesidades individuales. Herzberg aisló cinco motivadores: la necesidad de logro, la necesidad del reconocimiento de los demás, el propio trabajo, la responsabilidad y la oportunidad para crecer.

Según Herzberg, los puestos deben enriquecerse para que contengan la mayor cantidad posible de esos motivadores. El enriquecimiento no significa más trabajo para un individuo, sino asignar más responsabilidad en la toma de decisiones a nivel del trabajador, ya que el lugar de trabajo puede proporcionar las oportunidades para relaciones personales genuinas, el desarrollo y uso del talento, y la utilización de la creatividad de las personas.

34. LA TEORÍA TAVISTOCK

Los investigadores del instituto Tavistock de Londres descubrieron que los trabajadores tienen la capacidad de organizarse en grupos. Los grupos de trabajo autónomos que se formaron quisieron dar a las personas, como grupo, un mayor control sobre su situación laboral. Estos grupos satisfacían así necesidades psicológicas a nivel individual y de grupo.

Si se da a los empleados más oportunidades de participar en las decisiones de grupo que afecta a su trabajo, y si los sindicatos y la gerencia conjuntamente apoyan esa participación, el resultado será una mayor eficiencia económica y progresos en la vida laboral de los empleados. En esta premisa está implícita la convicción de que los subordinados poseen una comprensión del trabajo y de los procedimientos mayores de lo que se ha creído tradicionalmente.

34.1 El estilo tradicional

Los gerentes tradicionales no se comunican con efectividad, no siempre son accesibles, no saben escuchar, son incompetentes para la dotación de personal, temen contratar a los individuos más capacitados porque se sienten amenazados

por ellos, no tienen la habilidad para reconocer el talento, no apoyan a sus subalternos cuando tienen problemas, no involucran a sus subordinados en las decisiones que afectan la organización, no estimulan el esfuerzo de equipos.

34.2 El estilo participativo

La gerencia es quien toma las decisiones en última instancia, pero los empleados participan en la búsqueda de formas para mejorar el desempeño del trabajo. El número de gerentes partidarios del estilo participativo de administración ha ido creciendo cada vez más. Sin embargo, la importancia que se ha venido dando a la participación de los empleados es notoria, por los buenos resultados arrojados en las diferentes organizaciones en donde se ha implementado.

El gerente debe poder expresar sus ideas con claridad y precisión tanto en forma escrita como verbal. Una parte importante del trabajo consiste en preparar, o ayudar a los miembros del círculo a preparar materiales escritos como agendas y orden del día para reuniones, solicitudes de asistencia, informe de progresos y artículos para los boletines y periódicos de los empleados. Debe ser una persona accesible, abierta, honesta y sincera para que pueda establecer estrechas relaciones de trabajo entre los círculos y demás miembros de la organización.

Los miembros de los círculos aprenden a comunicarse con mayor efectividad entre ellos mismos, con las personas de otros departamentos, y con la gerencia. Durante la fase de recopilación de la información del proceso, deben comunicar sus necesidades de ciertos datos en forma clara y concisa y aprender a usar la información que reciben de los demás. Durante la etapa del análisis, deben trabajar juntos para generar numerosas ideas y luego concentrarse en las mejores. Esto requiere el desarrollo de habilidades para saber escuchar. La gerencia, mediante la interacción con los círculos durante las presentaciones, aprende también a escuchar. Además aprende a mantener informado a su personal sobre el estado de la compañía.

Naisbett y Kanter, creen que las organizaciones eficaces reúnen 3 características:

- Son de una estructura menos jerárquica y más reticular para lograr que se realice el trabajo y haya comunicación.
- Implican a miembros de la organización en las decisiones que se espera que efectúen ellas mismas.
- Están por lo general, más orientadas hacia las personas.

Tanto Peters como Kanter, destacan la importancia de 3 cualidades:

- Flexibilidad en la forma como se hace el trabajo, es decir permitiendo cuanta autonomía sea posible.
- Todos y cada uno son innovadores.
- Un mayor flujo de información desarrollo para los miembros de la organización.

El enfoque en los equipos de trabajo ha sido un aspecto fundamental, en especial en lo que se conoce como equipos de trabajo, el trabajo en equipo y representan un papel decisivo en el éxito de la institución.

Los equipos de trabajo son importantes en el desarrollo organizacional porque gran parte de su conducta individual tiene sus orígenes en las normas y valores socioculturales, los grupos nutren la naturaleza humana.

Tanto Likert como McGregor identificaron algunas características de los equipos efectivos y que funcionan bien. Características según McGregor:

- El ambiente tiende a ser relajado, cómodo e informal.
- El grupo ha comprendido bien la tarea y todos sus miembros la han aceptado.
- Los miembros se escuchan unos a otros; tienen lugar numerosas discusiones relacionadas con la tarea, en las cuales participa la mayoría de los miembros.
- Las personas expresan tanto sus sentimientos como ideas.
- Hay conflictos y desacuerdos, pero se centran alrededor de ideas y métodos, no de personalidades y personas.
- El grupo está consciente de su operación.
- Las decisiones por lo común se basan en un consenso, no en el voto de la mayoría.
- Cuando se decide emprender una acción, se hacen asignaciones claras y los miembros las aceptan.

Según Mc McGregor, cuando se satisfacen estas condiciones, es muy probable que el equipo esté cumpliendo con éxito su misión y que en forma simultánea esté satisfaciendo las necesidades personales e interpersonales de sus miembros.

34.3. Características de un equipo efectivo

Un propósito claro (una visión, meta o tarea, y un plan de acción definidos y aceptados).

Informalidad (informal, cómoda y relajada).

Participación (mucho discusión, y se anima a todos para que participen).

Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación).

Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo; no evita, allana, ni reprime el conflicto).

Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones).

Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas).

Roles y asignaciones de trabajo claros (expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa).

Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas).

Relaciones externas (el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos).

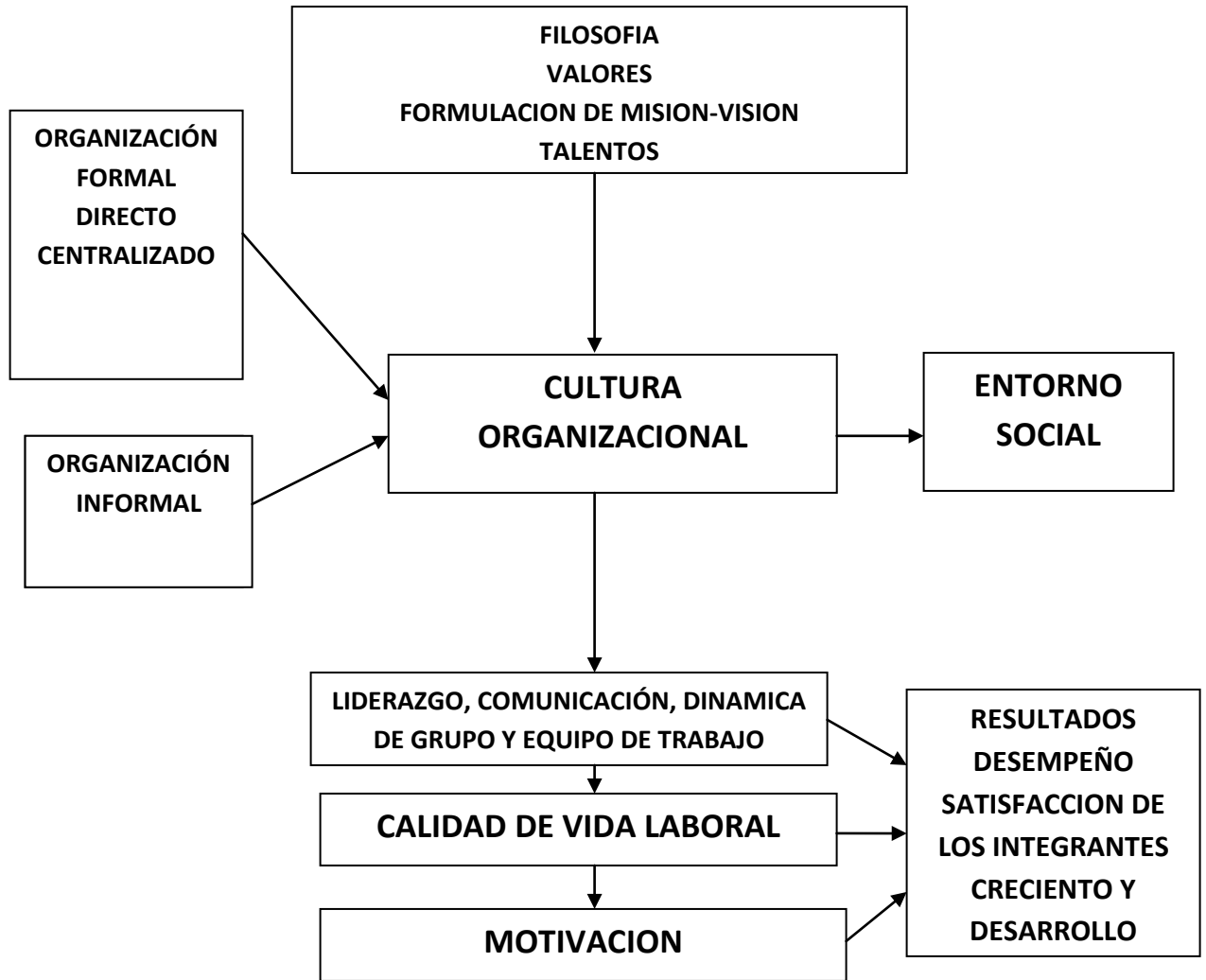
Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades en sus tareas).

Autoevaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando).

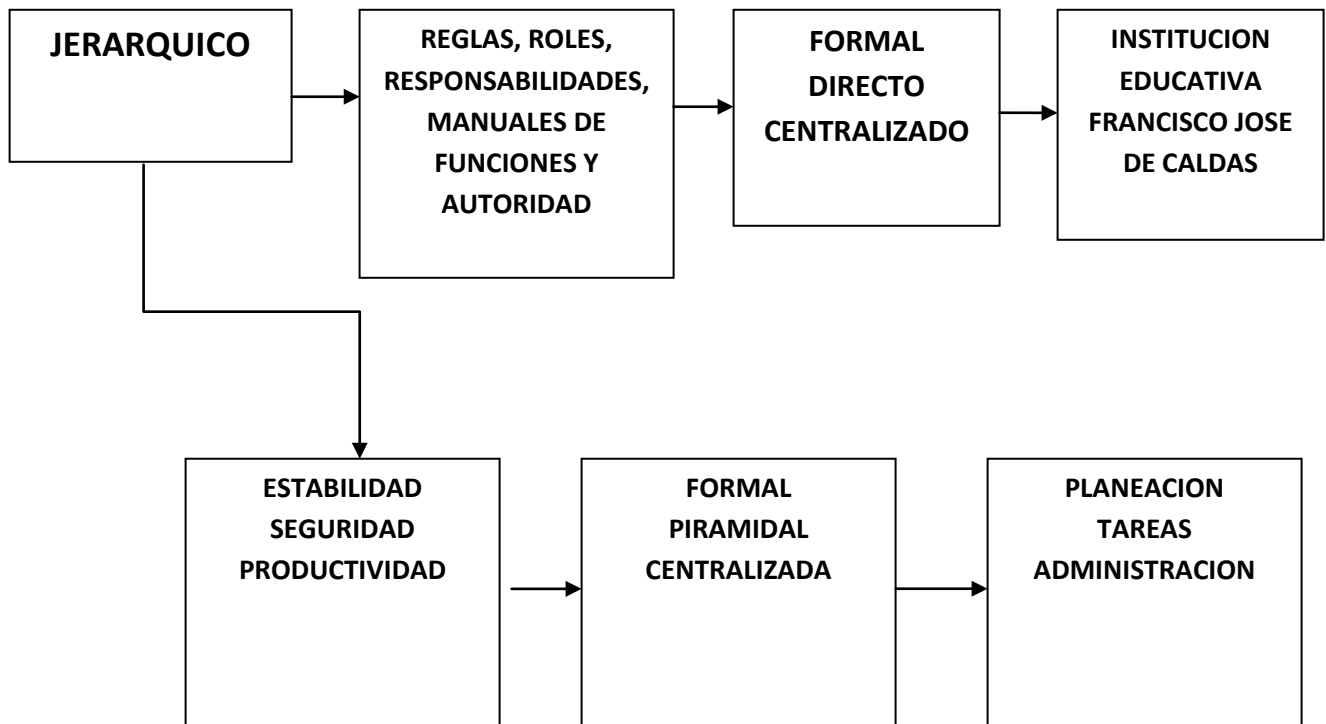
Los equipos de desempeño superior poseen las mismas características pero en mayor grado. Katzenbach y Smith afirman que el poderoso compromiso personal de unos con otros-el compromiso con el crecimiento y el éxito de los demás-distingue a los equipos de desempeño superior de los equipos efectivos.

La planificación en las organizaciones desde cualquier ámbito guarda una estrecha relación con las orientaciones dadas desde el nivel jerárquico y en el entorno social donde se formalicen y emprendan las diferentes actividades de tipo social, económico o de prestación de servicios sea pública o privada.

35. MODELO DE COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN



36. ESTRUCTURA



37. COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA EDUCATIVA

La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, constituye un vehículo universal de intercambio entre los habitantes del planeta, es motor y expresión de la actividad social, traduce el pensamiento en actos, de allí que tenga incidencia en lo individual y en lo colectivo.

El lenguaje, es la forma más amplia que el hombre utiliza para expresarse. Tal aseercción no resta méritos a otras formas de expresión y comunicación, siendo ésta uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales. La comunicación constituye una herramienta, un elemento clave en la organización esencial para impulsar al gerente a alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en las organizaciones educativas y juega papel primordial en el mantenimiento de la Institución. Su actividad es

posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Es importante subrayar que el ser humano como ser holístico, es comunicativo por excelencia, continuamente está vertido hacia fuera mediante los diversos canales de comunicación que son los órganos de los sentidos, teniendo cada uno de ellos una forma de expresión. Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí, donde tiene su razón de ser. Es a través de la comunicación que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, haciendo viable el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Todo gerente educativo debe manejar las múltiples funciones que ofrece la comunicación, entre otras se destacan: la función de información, la función instructiva y de mando, la función de influencia o persuasión y la función integradora. La función informativa, permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón, a la inteligencia humana. Responde a una segunda necesidad: la de persuadir, dirigiéndose entonces a la efectividad, es decir, a los sentimientos y emociones. La función instructiva sirve para proporcionar conocimientos a quienes lo necesitan como directrices de sus acciones.

Es importante destacar que el proceso comunicacional se inicia cuando el emisor siente la necesidad de enviar un mensaje a alguien, tiene alguna información o directriz, que puede ser importante para el receptor. Conforme el emisor plantea la manera de enviar su mensaje, toma en cuenta los conocimientos que tiene el receptor acerca del tema que se va a comunicar y analiza al receptor para determinar el significado que tendrá el mensaje cuando éste lo reciba y lo

interprete, todas estas variables deben ser evaluadas a fin de que el acto comunicativo se logre.

Es muy importante que el emisor prevea el significado que puede tener un símbolo para su receptor y elegir el que vaya a ser mejor interpretado, buscando pistas que le ayuden a evaluar la interpretación del receptor a fin de enviar el símbolo apropiado. Con frecuencia la selección se llama proceso de codificación. Una vez que se ha seleccionado el símbolo, se envía al receptor quien trata de descubrir su significado analizando al emisor a través de la función que desempeña, los conocimientos, la experiencia y la autoridad que posee. El receptor toma en cuenta también su propia necesidad del mensaje y la importancia que éste tenga para él, luego da significado a los símbolos recibidos, actúa y reacciona según como haya interpretado el mensaje.

El hombre está siempre dispuesto a comunicar de forma verbal o explícita, o de forma no verbal o no implícita. Por consiguiente, la comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objetivo suscitar una respuesta o comportamiento específico por parte de una persona o de un grupo determinado. Por lo tanto se considera un proceso de transición de un mensaje, que se realizará gracias a un código que puede estar formado por gestos, palabras o expresiones.

Sin embargo el acto comunicativo en una institución educativa debe adquirir un matiz formal y cumplir con determinados principios que aseguren que el mensaje no sea tergiversado o se desvirtúe durante el proceso, es por ello que debe estar permeado de claridad para transmitir el mensaje y ser comprendido por el receptor e integridad para mantener el respeto y la armonía dentro de las instituciones.

Indubitablemente, la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones e imprescindible para su buen funcionamiento, es a través de una comunicación asertiva y eficaz que se pueden predecir e interpretar comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que incrementan la

productividad. Sin comunicación hoy en día cualquier empresa es conducida al fracaso. Es a través de la comunicación integral que se proyecta la imagen de la organización, De allí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo.

Lograr el entendimiento entre las personas es una habilidad que debe cultivar todo gerente, motivando a su personal a la participación y fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas. Desde ésta perspectiva, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo, que vivifiquen la entidad y la proyecten hacia su área de influencia. De allí, que es necesario que los gerentes de los planteles educativos propulsen los cambios y las resoluciones educativas incentivando en su personal en los procesos que implican una red social intrainstitucional.

La actitud y la actuación del personal directivo y de los docentes deberían estar enfocados hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión escolar; si no hay comunicación no podría haber interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión.

Es asombrosa la cantidad de energía que se pierde diariamente en el mundo debido a errores de comunicación como informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos cuyas consecuencias, son cuantiosas pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales y personales, procesos judiciales y hasta guerra entre naciones.

En nuestra interacción social a menudo se presentan problemas de comportamientos proxémicos diferentes entre receptor y comunicador donde el proceso de codificación y decodificación suele verse afectado. Se interpretan los

mensajes de diferentes maneras originando consecuencias e inconvenientes en las distintas funciones y en los diferentes niveles de la organización, imposibilitando la verdadera interacción en el ámbito interno y obstaculizando el ámbito externo. Así mismo los múltiples problemas que se presentan a consecuencia de barreras en la comunicación contribuyen a que se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan y las que se desean lograr.

En los planteles educativos los procesos comunicacionales revisten una importancia significativa. La prevalencia de diversidad de caracteres en las personas que integran la institución generan multiplicidad de problemas que entorpecen la eficiencia de la organización. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra y se cae en un sempiterno monólogo, improductivo o en un activismo inútil. Pero la falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia,.

Indudablemente, gestionar los procesos comunicativos implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, propiciándose espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que retroalimente los diferentes programas académicos se proyecten y dinamicen proyectos y personas.

Lamentablemente, se ha ignorado la sabia advertencia de Heidegger en cuanto a los custodios del habla (poetas y pensadores) quienes no sólo son ignorados sino barridos de la faz de la tierra o silenciados para que la comunicación humana no adquiera sino una babélica confusión como la descrita en el capítulo 11 del Génesis.

Actualmente asistimos a la era de la comunicación donde los medios y formas de comunicación predominan, la sociedad de la información es portadora de nuevas oportunidades de comunicación, la información circula en todas las direcciones y se incrementa de manera exponencial, es elección y responsabilidad del emisor y receptor utilizarlas a favor de una convivencia armoniosa mediante el respeto a las libertades de los otros. Reflexionemos acerca del adecuado uso de las múltiples posibilidades de comunicarnos que nos ofrecen las redes y plataformas comunicativas y evitemos que la comunicación se desvirtúe tal como se evidencia en el Chat y los mensajes de texto.

38. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

En este proyecto serán beneficiados todos los miembros de la Comunidad Educativa Francisco José de Caldas.

A. LA RECTORÍA Y LA COORDINACIÓN

El rector de la institución educativa, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumpla los fines de la institución educativa. Los coordinadores, son su mano derecha por decirlo de alguna forma y apuntarían a un lenguaje común y unificado para el mejoramiento institucional.

Son ellos dos los más beneficiados al mejorar los procesos de comunicación y a su vez, son quienes tienen que liderar el proceso y dar ejemplo a la hora de implementar las sugerencias y plan de acción que se propone.

B. LOS DOCENTES

La institución educativa Francisco José de Caldas, cuenta con treinta y dos docentes que realizan su trabajo en contacto directo con los educandos, y en

coordinación estrecha con sus colegas; participan del planeamiento del trabajo educativo, diseñan y concretan las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación. Por esto son ellos los que deben presentar unos muy buenos resultados en el trabajo en equipo, por esto serán los primeros en implementar los círculos de calidad y en proponer y utilizar los canales de comunicación que se han de aplicar.

C. LOS PADRES DE FAMILIA

Implementar estrategias que permitan involucrar de manera efectiva a los padres de familia y/o acudientes, en el proceso formativo de sus hijos e hijas y/o acudidos, mediante las escuelas de padres, en el consejo directivo y en las actividades académicas generales, es uno de los objetivos fundamentales del presente proyecto; esto solo se logrará si son motivados e involucrados en todo el proceso, haciéndolos sentir importantes, escuchados y deliberantes.

D. EL ESTUDIANTE

Los estudiantes que tienen un universo altamente heterogéneo deben recibir una educación que atienda la diversidad, a los retos del siglo XXI y a los adelantos tecnológicos que vienen con él.

En este contexto se puede afirmar que los estudiantes serán los más beneficiados ya que recibirán una formación enfocada en el trabajo en equipo (Círculos de Calidad), en el rescate de valores y en la construcción de sus proyectos de vida recibiendo una educación de alta calidad, utilizando para ello los medios de comunicación que se implementarán.

E. LA COMUNIDAD

El entorno social se convierte en la instancia educativa más próxima a la actividad de la institución educativa, seguido de las empresas y algunas organizaciones sociales de base, que colaboran con los centros educativos, que para el caso de la

institución Educativa Francisco José de Caldas es de carácter agrícola ya que esta se encuentra en un entorno netamente rural. Este sector se verá beneficiado, ya que contará con una institución educativa organizada y que imparte un servicio educativo de alta calidad, que se comunica adecuadamente y acorde a los requerimientos actuales; esto le permitirá participar de en su mejoramiento pues como miembro activo y participativo será un actor principal en la toma de decisiones permitiéndole dar sugerencia, aportar a las soluciones de los problemas e intervenir en los procesos educativos que afectan a todos.

Con ello la institución promueve la vinculación de la comunidad en todos sus procesos.

39. IMPACTOS DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta que la comunicación descansa sobre tres factores coherentes entre sí, tenemos los siguientes:

❖ FUNCIONALIDAD.

La comunicación es uno de los procesos más importantes al interior de cualquier empresa, por lo que si esta funciona mal, afecta todos sus procesos. Para este caso, es necesario afirmar que los procesos de comunicación son uno de los elementos de la institución que permiten la articulación de los demás componentes, si este funciona, lo demás por consiguiente también lo harán.

❖ **EFICACIA.**

Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos establecidos como valiosos y deseables, evidenciada en las evaluaciones de tipo continuo en cada uno de los procesos mediados por la comunicación.

❖ **MODERNIDAD.**

Proceso que permite poner a la educación a tono con las exigencias del siglo XXI y cuyo último fin, es buscar el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora los procesos de comunicación y de la infraestructura física de los mismos.

Con todo lo anterior podremos lograr:

1. Hacer del diseño y manejo del entorno educativo, una labor conjunta a partir del trabajo en equipo (compartir la solución de problemas)
2. Hacer del trabajo en equipo, una labor cotidiana que permita a todos, apropiarse de la institución de tal manera que la consideren como propia buscando siempre la solución de los problemas como la tarea de todos.
3. Expresarse en términos de categorías directamente observables. (comportarse asertivamente).
4. Manejar tecnología de punta que permita un flujo de información continua y a la vez ubique la Institución de acuerdo a las exigencias de los tiempos modernos.

Los cambios generados por el proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado que se pretende lograr, dan como resultado:

Efectos:

1. Comunicación libre.
2. Trabajo en equipo, a partir de constituir los círculos de calidad.
3. Disminución de las actitudes defensivas.
4. Utilización adecuada y óptima de los medios de comunicación de la Institución.
5. Adecuación tecnológica de punta de la Institución en cuanto a los medios de comunicación.
6. Efectividad aumentada

Impactos: cambios significativos en la administración de la institución en cuanto se realizará el cambio a administración por círculos de calidad.

1. Disponibilidad de información oportuna, pertinente y válida (poder compartido, colaboración y objetividad)
2. Compromiso interno con las decisiones tomadas por parte de todos los actores de la Institución (participación).

Motivación de los estudiantes, docentes, padres de familia, sector productivo y en general de todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y la solución de problemas, llevando al Mejoramiento continuo de la Institución Educativa.

40. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

La Institución Educativa Francisco José de Caldas ha presentado dificultades en la utilización de canales de comunicación adecuados, por consiguiente se presentan problemas de convivencia y dificultades en el clima escolar, además

no hay trabajo en equipo efectivo, que permita potenciar la institución en el cumplimiento de sus objetivos y del mejoramiento del clima escolar.

El desánimo, la falta de innovación, poco estímulo, canales de información inadecuados, dificultades en las relaciones interpersonales, intervención individualista, algunos procesos, sin orden ni control, sin resultados positivos, ausencia de compromiso e identidad institucional por parte de la comunidad educativa, la poca capacitación o actualización hace que se requiera un replanteamiento en cuanto a la comunicación que permita el trabajo en equipo y un flujo de información eficaz y pertinente.

Con este proyecto se pretende fortalecer la comunicación, efectiva para así lograr el buen funcionamiento directivo y organizacional de la Institución. Permitiendo un óptimo desempeño del cuerpo docente e involucrando a la Comunidad Educativa en general.

Los directos responsables del presente proyecto serán el rector, el coordinador, los docentes, el Consejo Directivo de la institución; como la asesoría de personal competente de la Secretaría de Educación y otros entes disponibles en nuestro entorno para tal fin.

La duración del proyecto será de un año, es decir en el 2011- 2012, la Institución contará con unos mecanismos de comunicación adecuados y funcionando.

41. EVALUACIÓN

- ❖ La evaluación será permanente durante el desarrollo del proyecto en una retroalimentación de doble vía en donde se recoge información, se procesa y se devuelve con el fin de ser aprobada o no por la comunidad educativa que interviene.
- ❖ Se realizarán asambleas cada dos meses con cada uno de los círculos de calidad con el fin de recoger los avances o retrocesos que se han dado en

la aplicación del proyecto planteándose los correctivos que se crean convenientes.

- ❖ Se realizarán dos procesos fuertes de evaluación de tipo semestral en los cuales participará la comunidad educativa.
- ❖ Al finalizar el proceso, los participantes reconocerán las diferencias y la importancia de las competencias comunicativas a través del trabajo en equipo.

42. CRONOGRAMA

TIEMPO MES SEMANA ACTIVIDAD	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Diagnostico	—							
Elaboración de anteproyecto	—	—						
Consulta de referentes teóricos	—	—	—					
Implementación de estrategias.			—	—	—	—	—	
Evaluación	—	—	—	—	—	—	—	
Elaboración del informe final.					—			

43. COSTOS

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Charlas y conferencias	4	\$ 200.000.00	\$ 800.000.00
Material didáctico como carteles, afiches,	20		\$ 120.000.00
Desplazamiento sedes	10	\$ 40.000.00	\$ 400.000.00
Circulares (Fotocopias)	30	\$ 100.00	\$ 3.000.00
Modem Internet Para administración	1	\$ 65.000.00 mes	\$ 780.000.00
Material impreso círculos de calidad	10		\$ 500.000.00
Digitación e impresión de trabajos			\$ 150.000.00
Imprevistos			\$ 200.000.00
TOTAL			\$2.953.000.00

44. FUENTES DE FINANCIACIÓN:

El proyecto será financiado en un 60% por la Institución Educativa Francisco José de Caldas, en un 20% por la alcaldía municipal y un 10% por los estudiantes que hacen y ejecutan el proyecto. La adecuación de tipo tecnológico lo realizara la institución Educativa a mediano plazo, para lo que el Consejo Directivo debe apropiar recursos suficientes y el rectos hacer las gestiones respectivas.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES PLANEADAS	ACTIVIDAD EJECUTADA	RESULTADOS	INDICADOR	META LOGRADA
Motivación invitación y sensibilización a toda la comunidad educativa frente a los beneficios de los círculos de calidad y trabajo en equipo	Charlas a asambleas de: Docentes, padres de familia y estudiantes	Charlas a padres de familia, estudiantes y padres de familia.	Docentes, padres de familia y estudiantes informados y motivados	Actas de las asambleas. Presentación en PowerPoint de los temas de la charla.	60% de la meta alcanzada. Una charla dictada a docentes, una charla dictada a estudiantes. 100% de la meta. Una Presentación en PowerPoint elaborada y utilizada.
Implementar los círculos de calidad como estrategia y motivación para mejorar los procesos de comunicación a nivel institucional	Aprobación de los círculos de calidad como estrategia administrativa por parte del consejo directivo. Inscribir las personas interesadas a los círculos de calidad de acuerdo al rol: Docentes, padres de familia, estudiantes.	Reunión del consejo directivo en donde se aprueban los círculos de calidad. Inscripción de círculos de calidad.	Círculos de calidad aprobados por consejo Directivo de la Institución. Grupos conformados voluntariamente de círculos de calidad inscritos oficialmente.	Acta del consejo Directivo. Listas de grupos inscritos.	100% de la meta. Un Acta del consejo directivo No___ aprobando los círculos de calidad. 50% de la meta alcanzada en la inscripción de los círculos de calidad
Presentación del círculo de calidad en diferentes escenarios institucionales	Presentar los círculos de calidad en toda reunión y actividad que programe la institución. Difundir la estrategia por los diferentes canales de comunicación institucional.	Presentación de los círculos de calidad en reuniones, izadas de banderas y salones de clases.	Comunidad educativa informada de acuerdo a lo planeado.	Actas de reuniones y asambleas donde se presentaron. Un mensaje semanal por la emisora estudiantil	50% de la meta. Información en asambleas e izadas de bandera. Sedes sin realizar la actividad. 70% de la meta. Un Mensajes radiales en la emisora estudiantil.

Identificar la problemática a intervenir encada círculo de calidad mediante la selección y constitución de los círculos de calidad por grupo de docentes, grupos de padres de familia, grupo de estudiantes y personal administrativo	Una reunión de cada círculo de calidad analizando e identificando problemas	Reunión del círculo de calidad de los docentes analizando el problema de las causas de la drogadicción en los estudiantes de la Institución.	Una reunión donde se analizó y se definieron posibles causas y efectos	Documento con análisis realizado	25% de la meta alcanzada, solo un círculo de calidad con problema detectado y analizado.
--	---	--	--	----------------------------------	--

RECOMENDACIONES

Son muchas las recomendaciones y sugerencias que surgen de un trabajo como el presente, pero nos limitaremos a plantear las más relevantes:

- Se hace necesario implementar lo antes posible los tres proyectos de intervención planteados y que no se han empezado a ejecutar.
- Hay que seguir imprimiéndole la dinámica inicial al proyecto de intervención que está ejecutando; el proceso es a largo plazo y la comunidad educativa si no recibe continua retroalimentación, se puede desmotivar y el trabajo inicial se perdería.
- Se hace necesario conservar el equipo de trabajo que planteó en los proyectos, pues son ellos quienes conocen su dinámica, lo que garantiza el éxito del mismo. Esto indica que el equipo de trabajo debe permanecer en el tiempo aunque se haya acabado la especialización.
- Se hace necesario asegurar recursos para la ejecución de los proyectos que están planteados y que aun no cuentan con fuentes de financiación definidas.
- Es importante hacer una sistematización periódica de los resultados obtenidos y hacer una difusión de los mismos con el fin de permitir a otras instituciones educativas poder asumir esta herramienta de trabajo si lo consideran pertinente.
- La evaluación del proyecto se debe garantizar para poder corregir sobre la marcha los posibles problemas y dificultades que se presenten.

CONCLUSIONES

El presente trabajo a pesar de tener en su ejecución solo un pequeño porcentaje, ya ha obtenido grandes logros que lo proyectan al futuro y permiten augurarle éxitos en toda su ejecución.

En primer lugar hay que decir que el primer logro se encuentra en proceso de difusión, motivación y sensibilización, lo que ha permitido recolectar evidencias que muestran un alto grado de aceptación del proyecto en la comunidad educativa, generando en ellos expectativas que auguran su participación en la ejecución de los mismos.

En segundo lugar se considera como un gran logro la aprobación del proyecto por parte del Consejo Directivo de la Institución, lo que asegura su institucionalización, los recursos necesarios para poder sostenerlo en el tiempo y sobre todo la inclusión en el PEI que le da el status de oficial y garantiza su ejecución de manera indefinida.

En tercer lugar se puede decir, que los resultados a la fecha permiten afirmar que los objetivos propuestos y las metas se están cumpliendo y que aunque falta mucho por ejecutar, la ruta está marcada y el horizonte claro, lo que indica que solo se necesita continuar con el trabajo para alcanzar las metas propuestas en un alto porcentaje.

Para finalizar, hay que afirmar que gran parte del éxito obtenido y de las expectativas creadas se encuentra dado por la novedad de la propuesta, ya que, al implementar los círculos de calidad que inicialmente están pensados para grandes empresas, éstos se aplican a una Institución educativa generando una experiencia nueva que augura excelentes resultados para poder presentarlos como posible modelo a seguir por otras instituciones a nivel Departamental.

Los proyectos que quedaron planteados y sin ejecución encontrarán una base firme cuando se implementen, pues, la estrategia de círculos de calidad les permitirá encontrar una comunidad trabajando en equipo, comunicándose y sobre todo abierta a los cambios y a la discusión de propuestas que necesita la institución.

BIBLIOGRAFÍA

ALZATE, Alberto et al. Impulsor en Bienestar Rural. Servicio a la comunidad. FUNDAEC. Cali, 1982.

Belcher, JHON G. Productividad total: Cómo ganar ventaja competitiva aprovechando sus propios recursos. Ediciones Juan Granica S.A. 1991. Barcelona, España. pp. 141-166.

CARLOS DAVILA L. DEGUEVARA. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Mc Graw Hill. Segunda Edición. Bogotá. 2002.

Control de la Calidad. Besterfield, H. (1995).. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 4ta Edición.

Edis Velásquez. El Blog de Edis Velásquez. Cronología Teorías del Aprendizaje.

Francisco J. García Bacete y Fernando Doménech Betoret. Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar volumen: 1 número: 0. <http://reme.uji.es/articulos/pa0001/texto.html>.

GALLEGO G, Luis Horacio y OSPINA O, José Raúl. Escuela Nueva dimensionada en la educación básica. Quinta edición. Manizales, 2003.

García Requena, F (1997). Organización escolar y gestión de centros educativos. Málaga, España; Ediciones Aljibe.

Herrera, M. E. (1999): «Fracaso escolar, códigos y disciplina: una aproximación etnográfica», en: Última década, n.º 10. Viña del Mar, Ediciones CIDPA.

Holguín, Alexander (2003). ¿Cómo investigar en educación? (Documento en línea). Los métodos reinvestigación educativa. (Consulta, Febrero 21, 2011).

HUERTAS, J. A. (1996), "Motivación en el aula" y "Principios para la intervención motivacional en el aula", en: Motivación. Querer aprender, Aique, Buenos Aires, pp. 291-379.

Juran, J, M. F.M. Gryna. Análisis y Planeación de la Calidad.. (1998). McGraw Hill / Interamericana de México, Tercera Edición.

MARIO CUERVO CASTAÑEDA. El trabajo en equipo y la sinergia. Instituto Fes Liderazgo1995.

Martínez, M. (1999). La investigación cualitativa etnográfica en educación. (Documento en línea) Disponible en la Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación (Consulta, Febrero 14, 2011)

Mc GREGOR, DOUGLAS. The human side of Enterprise, Mc Graw-Hill.1960.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. COLOMBIA APRENDE. Red de conocimientos.

OSSA CALVO, Alexander de Jesús y CORTES OSORIO, María Aracelly. La posprimaria Rural con metodología escuela nueva. Comité de cafeteros de Caldas. Manizales. 2009.

RALPH Barra. Círculos de Calidad: ESTRATEGICA PRÁCTICA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LAS UTILIDADES. Mc GRAW-HILL editores. 1985. México. 182 pp.

Redondo, J. M. (1997): «La dinámica escolar: de la diferencia a la desigualdad», en: Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. 6.

Tesis de MAESTRIA. Los grupos de investigación de la Universidad del Quindío como equipos de trabajo de alto rendimiento. Universidad del Quindío-Universidad de Manizales. Maestría en Gerencia del talento humano. Armenia-Quindío. Septiembre 2006. 140 pp.

Thompson, Phillip C. *Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen*. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.

W. WARNER BURKE. Desarrollo Organizacional Iberoamericana.

ANEXO 1 EVIDENCIAS

ANALISIS DEL TALLER SOBRE CIRCULOS DE CALIDAD INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO JOSE DE CALDAS

FECHA: Julio 08 de 2.011

NUMERO DE GRUPOS PARTICIPANTES: 4

LUGAR: Sede Central I.E. Francisco José de Caldas

Duración: 2 horas

Dentro de las actividades llevadas a cabo, se indagaron saberes previos:

A. Con respecto a la pregunta sobre el conocimiento de los círculos de calidad el 50% de los grupos dieron respuesta aproximadas a su significado correcto, mientras el restante 50% manifestaron no tener conocimiento al respecto.

B. Se pregunta por la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.

El 100% de los grupos intervenidos coinciden en las definiciones: señalando que en el trabajo en grupo cada integrante hace aportes, genera ideas, conceptualiza; mientras en el trabajo en equipo hay discusión, concertación, respeto de las opiniones y se trabaja por un bien común buscando siempre el bienestar social.

Luego de una fundamentación teórica con la ayuda de diapositivas, se procede a realizar una serie de cuestionamientos alrededor de la temática abordada.

C. ¿Consideran ustedes que en la institución se trabaja en grupo o hay trabajo en equipo?

El 100% de los grupos afirmaron que predominaba el trabajo en grupo, atribuible en parte al distanciamiento entre las sedes, falta de canales de comunicación, individualismo y limitantes en la disponibilidad del tiempo.

D. ¿Qué necesitaría para fortalecer el trabajo en equipo?

El 100% de los grupos coinciden en el compromiso institucional, la sinergia en el grupo y la creación de espacios para realizarlo.

E. ¿Consideran funcionales para la institución los círculos de calidad?

Coinciden el 100% de los grupos en la funcionalidad de los círculos de calidad, argumentando que propicia el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la identificación de problemas, los lazos de fraternidad y la optimización de los resultados.

F. ¿Qué elementos de los círculos de calidad, destacarían ustedes como más funcionales para la institución?

El 75% de los grupos destaca la cooperación, la confianza y la cohesión como elementos más funcionales en los círculos de calidad; mientras que el otro 25% de los grupos hace relevantes la comunicación.

G. ¿Consideran ustedes que los círculos de calidad, realmente mejorarían los problemas de comunicación a nivel institucional y mejorarían los procesos administrativos?

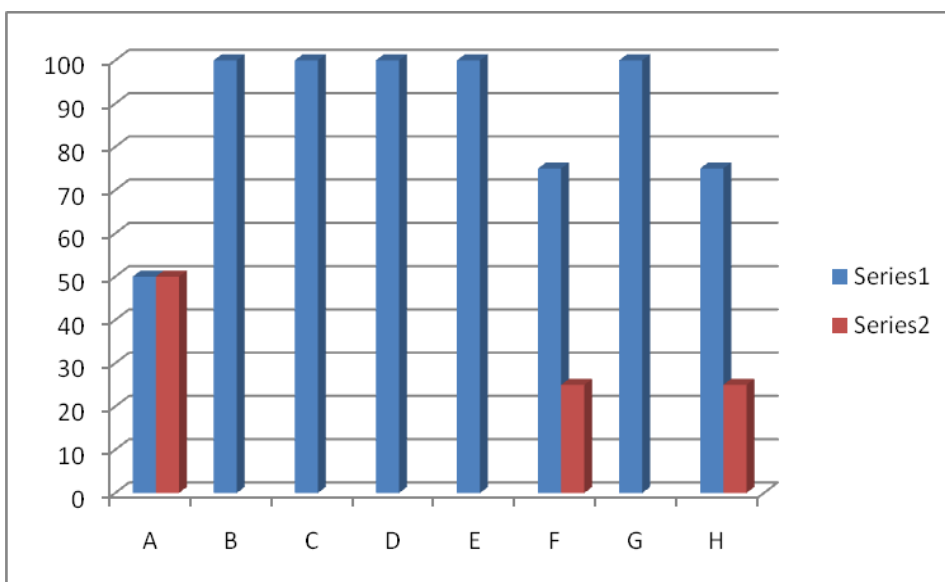
El 100% de los grupos responden afirmativamente argumentando la mejoría en el trabajo en equipo en busca de la calidad en la educación; además de potenciar el talento humano.

H. ¿Están de acuerdo en implementar círculos de calidad en la institución?

El 75% de los grupos da respuesta afirmativa, indicando estrategias como: ampliar los espacios de tiempo y evaluación de los procesos de integración; de otro lado el 25% de los grupos dicen que los círculos de calidad ya están operando reflejados en la gestión de proyectos, comités de áreas e integración de los docentes de la básica primaria.

ANEXO 2

GRAFICO ANÁLISIS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD



El taller dirigido a estudiantes, se centró básicamente en tres preguntas:

- A.** ¿Consideran importante y necesario el trabajo por círculos de calidad en la institución?
- B.** De los elementos que vimos, ¿cuáles se destacan como más funcionales para la institución?
- C.** ¿Qué necesitamos en la institución para hacer un trabajo en equipo?

El 100% de los grupos contestaron afirmativamente a la pregunta A, por el aporte de ideas y la toma de decisiones.

El 100% de los grupos resalta el trabajo en equipo y el voluntariado. Además el 50% de los equipos da importancia al talento humano. Pregunta B.

En cuanto a la pregunta C, el 100% de los equipos da relevancia a la buena comunicación y al respeto de la opinión de cada uno de los participantes.

LISTA DE EQUIPOS PARTICIPANTES

EQUIPO 1. (DOCENTES)

Claudia Andrea Valbuena
Gloria Inés Castañeda
Bertha Nelly Manzo
Bibiana Andrea Cardona R.
Henry Rivera C
William Cañas

EQUIPO 2 (DOCENTES)

Norma Patricia Aristizábal
Rubiel Darío Zamora
Guillermo García Ayala
David Hernando Escudero
María José Alzate Quiroga

EQUIPO 3 (DOCENTES)

José Antonio Cañas
María Teresa García
Adalgisa Arias
Nidia Bustamante
Adiela Salazar

EQUIPO 4. (DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS)

Fernando William Ossa Valencia
María José Alzate
Mario Echavarría Raigoza
Osvaldo Cuervo

EQUIPO A. (ESTUDIANTES)

Luz Marina Castro
Gina Liceth Erazo
Maryury Arenas
Xiomara Gutiérrez L.

EQUIPO B. (ESTUDIANTES)

Katherine Parra,
Yefferson Suárez
Daniel Vanegas
Daniel Dávila
Jhon Fredy Parra

ANEXO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL O DIAGNÓSTICO

MATRIZ DE VESTER APLICADA EN LOS GRUPOS DE CALIDAD CONFORMADOS

Problemas académicos más relevantes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1	0	3	1	7	5	2	8	7	1	1	35
2	8	0	5	6	0	9	9	3	9	10	59
3	3	3	0	2	0	10	5	10	10	3	46
4	9	5	8	0	0	10	5	10	5	5	57
5	9	7	5	5	0	2	5	7	3	0	43
6	5	0	3	8	0	0	3	8	2	2	31
7	10	3	2	0	0	2	0	5	3	0	25
8	7	8	8	3	0	5	5	0	5	0	41
9	5	8	2	7	0	2	5	4	0	2	40
10	8	8	10	2	0	8	5	9	9	0	59
TOTAL	64	45	44	40	5	50	50	63	47	23	

Problemas

1. Hay curiosidad frente al conocimiento de drogas
2. Debilidad en los canales de comunicación
3. Baja autoestima
4. Debilidad en la formación en valores
5. Hay presión social
6. Falta autoafirmación
7. Hay mala utilización del tiempo libre
8. Mala escogencia de los amigos
9. Dificultad para interrelacionarse
10. Vacíos y carencias afectivas

ANEXO 4

ARBOL DE PROBLEMAS – TALLER DE CIRCULOS DE CALIDAD

EFFECTOS

1. Búsqueda de información
2. Intimidación o aceptación
3. Ocio-vagancia-curiosidad-improductividad
4. Estigmatización-rechazo

CONSECUENCIAS

1. Escogencia inadecuada de amigos.
2. Experimentación con la droga.
3. Mala toma de decisiones.
4. Estigmatización.
5. Reconocimiento.
6. Experimentación con la droga.
7. Alianzas negativas.
8. Irresponsabilidad.
9. Circulo de amigo cerrado.
10. Consecución de pares consumidores.
11. Comportamientos poco aceptados, pandillas, escándalo en la vía pública.
12. Ruptura en la comunicación a nivel familiar.
13. Baja autoestima.

CAUSAS

1. Desinformación.
2. Presión social.
3. Mala utilización del tiempo libre.
4. Mala elección de amigos.

ANEXO 5

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA SUSTENTACIÓN EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS ACTA DEL CONSEJO DIRECTIVO

Ver archivo adjunto