

**LA GESTION ADMINISTRATIVA FRENTE A LA
CONSTRUCCIÓN DE LOS AVANCES DEL PROYECTO
EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO DE
BACHILLERATO COMERCIAL DE PALMAR DE VARELA,
ATLÁNTICO**

JOSE ANTONIO GARCÍA IBÁÑEZ

**Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Administración y
Supervisión Educativa**

**Director
JAIRO LABORDE BORJA
Magister en Administración y Supervisión Educativa**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA
BARRANQUILLA**

1999

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Enero del 2000

A **José Antonio e Isabel**, aunque ausentes, estarán presentes y viven en mí dándole sentido a todo cuanto puedo alcanzar

A **Marta**, fuente de mi inspiración y estímulo en mis actividades personales y profesionales.

A **Sara**, sus ejemplos y logros, me animaron a continuar y consolidar mi formación como Maestro, Trabajador Social y Administrador Educativo.

A mis hermanos(as), sobrinos(as) y demás familiares, por quienes siento la necesidad de salir adelante y ayudarles en su vida diaria.

A **Carlos Alberto Castro, Ana Coronado y Carmen Avila Torrenegra**, quienes hicieron posible mi permanencia en la Maestría en tiempos de crisis.

A **Agustín, Cesar, José Luis, Sammy, Luis y William**, por su apoyo y estímulos permanentes durante mis estudios.

A la Licenciada y Magister en Filosofía Latinoamericana y Educación, **Dulfa Polo González**, como ejemplo de sabiduría, dedicación de su vida a la profesión y por sus valiosos aportes en el desarrollo de la investigación.

JOSÉ ANTONIO

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos:

A **DIOS**, por ser fuente de vida, inspiración y sabiduría en el logro que hoy estoy alcanzando.

A las Directivas y Docentes de la **Corporación Universitaria de la Costa “CUC”** y de la **Universidad Externado de Colombia**, por sus aportes valiosos y por ser artífices de mi crecimiento y cualificación personal y profesional. Sin ustedes, hubiese sido imposible alcanzar este logro.

Al doctor **Fernando Piñerez Royero**, coordinador de la Maestría, por compartir sus saberes y su humildad.

Al Magister **Jairo Laborde Borja**, por sus enseñanzas y precisiones en el desarrollo del Proyecto

A la **Hermana Martha Barros Lara**, Rectora del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, por su apoyo incondicional en momentos de crisis y en el desarrollo de la presente investigación.

A la **Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato comercial de Palmar de Varela**, por su participación y aportes al proceso investigativo.

A mis compañeras del Colectivo de Procesos Administrativos, con quienes compartí y recibí conocimientos y afectos.

A mis compañeros de la Maestría, con quienes compartí y recibí conocimientos y afectos.

A la **Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Oficial “Dolores María Ucrós”**, de Soledad, por facilitarme los espacios durante mi permanencia en la Maestría.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. ANALISIS DE FUNDAMENTOS Y ESTADO DEL ARTE	21
1.1 MARCO REFERENCIAL	21
1.1.1 Referente Institucional	21
1.1.1.1 Identificación	21
1.1.1.2 Misión	23
1.1.1.3 Visión	24
1.1.1.4 Filosofía	24
1.1.1.5 Diagnóstico	25
1.1.2 Referente Histórico	26
1.1.3 Referente Legal	28
1.2 MARCO CONCEPTUAL	36
1.2.1 Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O)	38
1.2.2 Concepto de organización	39
1.2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional	40
1.2.2.2 Concepto de Cambio	41
1.2.3 Enfoque Sistémico de la Administración	41
1.2.4 La Cibernética en la Administración	43
1.2.5 Teoría Matemática de la Administración	45

1.2.6	Teoría de Sistemas	47
1.2.7	Enfoque Contingencial de la Administración	50
1.2.7.1	Teoría Contingencial	51
1.2.8	Cultura Organizacional	56
1.2.8.1	Principios y Normas Fundamentales de la Organización	59
1.2.9	Escuela del proceso Administrativo	61
1.2.10	Gestión y Gerencia Estratégica	61
1.2.11	Democracia y Participación	71
1.2.11.1	Participación y Empoderamiento. Naturaleza Conceptual	71
1.2.11.2	Formalidad de la Participación	79
1.2.12	Necesidad de la Participación	81
1.2.12.1	Participación Educativa	83
1.2.13	Empoderamiento y Participación	87
1.2.13.1	Características	88
1.2.13.2	Liderazgo	90
1.2.14	La Comunicación	95
1.2.15	Proyecto Educativo Institucional	104
1.2.15.1	Finalidad del Proyecto Educativo Institucional	105
1.2.15.2	Aspectos prioritarios en la construcción del Proyecto Educativo Institucional	106
1.2.15.3	Procesos en relación con la formulación, adopción, Ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional	112
1.2.15.4	Contextualización en la realidad educativa y Cultural	115

1.2.15.5	Concertación permanente de los integrantes de la Comunidad Educativa	116
1.2.15.6	Creación, Innovación de proyectos alternativos	116
2.	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	118
2.1	PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	118
2.2	ESTRATEGIAS Y CRITERIOS PARA DEFINIR TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	120
2.3	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	121
2.3.1	Universo	121
2.3.2	Población	122
2.3.3	Muestra	122
2.4	ETAPAS DE LA INVESTIGACION	123
2.4.1	Etapa de preparación y sensibilización	123
2.4.2	Etapa de trabajo de campo	124
2.4.2.1	Observaciones y registros	124
2.4.2.2	Entrevistas	125
2.4.3	Etapa de Análisis e Interpretación	127
2.4.4	Etapa de Intervención e Informe final	129
3.	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	131
3.1	OBSERVACION, INFORMANTE CLAVE Y ENTREVISTAS REALIZADAS A DIRECTIVOS-DOCENTES, DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA	131
4.	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y VALIDACIÓN	171
4.1	CONCLUSIONES	171
4.2	RECOMENDACIONES	174

4.3	VALIDACION	177
4.4	AVANCES	179
5.	PROPUESTA	182
5.1	INTRODUCCION	182
5.2	JUSTIFICACION	185
5.3	OBJETIVOS	187
5.3.1	General	187
5.3.2	Específicos	187
5.4	REFERENTES TEÓRICOS	189
5.5	OPERACIONALIZACION DE LA PROPUESTA	194
	BIBLIOGRAFIA	204
	ANEXOS	208

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Entrevista para Directivos-Docentes y Docentes	208
ANEXO B. Entrevista para Estudiantes	212
ANEXO C. Entrevista para Padres de Familia	216
ANEXO D. Fotografías de las entrevistas realizadas	218

GLOSARIO

ACCION COMUNICATIVA: Es la situación en la que los actores aceptan coordinar de modo interno sus planes y alcanzar sus objetivos, únicamente a condición que haga o se alcance mediante negociación, en acuerdo sobre la situación y las consecuencias que cabe esperar.

ADMINISTRACION: Es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.

CAMBIOS PARADIGMATICOS: El cambio hacia un nuevo conjunto de reglas.

CIBERNETICA: Teoría de los sistemas de control basada en la comunicación entre el sistema y el medio dentro del sistema y del control de la función de los sistemas con respecto al ambiente.

COMUNICACIÓN: Acción mediante la cual se hace al otro partícipe de lo que uno tiene, el trato entre dos o más personas o la transferencia de actividades entre dos o más sistemas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto complejo de ideas, creencias, tradiciones, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular.

COMPETENCIA COMUNITATIVA: Capacidad para comprender y producir mensajes.

ESTRATEGIAS: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

GERENCIA ESTRATEGICA: Acción de administrar cualquier empresa o negocio con el fin de establecer metas claras, con visión futurista, donde se refleje la articulación en forma coherente de los propósitos, objetivos y fines de la organización.

GESTION ESTRAGÉTICA: Acción y capacidad que tienen los administradores de visionar, administrar, diligenciar, organizar, planear, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes actividades pedagógicas, administrativas y disciplinarias, teniendo en cuenta los planeamientos de la técnica prospectiva, con miras a la proyección institucional.

INTERACCIÓN COMUNICATIVA: Entendimiento, reciprocidad en la comunidad.

JUSTICIA: Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde, derecho, razón, equidad, lo que debe hacerse según derecho o razón.

ORGANIZACIÓN: Es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

PARTICIPACIÓN: Tener una parte de una cosa o tocarle algo de ella, dar parte, noticias, comunicar.

PARADIGMAS: son como “ejemplos” aceptados de la práctica científica real, ejemplos que influyen ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes de investigación científica.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: Proceso permanente de construcción colectiva y de significados, del sentido y de la identidad de las Instituciones Educativas, procurando la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos a través del ejercicio de la autonomía institucional.

REINGENIERÍA: Modificación de los procesos básicos de una empresa con el objeto de mejorar su eficiencia. Enfoque sistémico para rediseñar los procesos de las empresas para luego implementarlos.

TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (T.G.A.): Es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente de si su aplicación se lleva a cabo en organizaciones con ánimo de lucro (empresas o en aquellas que no lo tienen. Las T.G.A. estudian la administración de las organizaciones.

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (T.G.S.): Se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de que se integren con las diversas ramas del conocimiento.

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACION

TITULO: La Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

AUTOR: José Antonio García Ibáñez.

TIPO DE DOCUMENTO: Tesis de Grado.

TIPO DE IMPRESIÓN: Computador, Word 97, Bookman Old Style 12.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS:

- ACOSTA DURAN, José Antonio. El Proyecto Educativo Institucional. Una alternativa para el desarrollo Pedagógico-Cultural.
- ARENAS H. Nidia E. La Administración en la Empresa Educativa.
- BRIONES, Guillermo. La investigación en el Aula y en la Escuela.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991
- COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional. Lineamientos generales para las diferentes instancias Administrativas y el M:E:N:
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.
- DURKHEIN, Emile. Educación y Sociología.
- HABERMAS, Jürgen. Conciencia Moral y Acción Comunicativa.
- MENDOZA, José María. Las funciones administrativas. Un enfoque estratégico y táctico.
- MUNICIO, Pedro y GARAGORRI, Xavier. Proyecto Educativo y Participación Educativa.
- NIÑO, Libia. BUSTAMANTE, Guillermo y CARRILLO G. María I. Evaluación, Proyecto Educativo y Descentralización en la Educación.
- TETAY JAIME, José María. Criterios para la construcción del Proyecto Educativo Institucional. Un enfoque investigativo.

TECNICAS: constituyen fuentes de información las diferentes técnicas e instrumentos. La observación focalizada, entrevistas, consulta documental, libreta de campo y triangulación de datos.

PUBLICACION: Barranquilla, Corporación Universitaria de la Costa "CUC".

PALABRAS CLAVES: Acción Comunicativa, Administración, Cambios Paradigmáticos, Cibernética, Comunicación, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Competencia Comunicativa, Estrategias, Gerencia Estratégica, Gestión Estratégica, Interacción Comunicativa, Justicia, Organización, Participación, Paradigmas, Proyecto Educativo Institucional, Reingeniería, Teoría General de la Administración (T.G.A.), Teoría General de Sistemas (T.G.S.).

DESCRIPCION: El análisis de la realidad encontrada, permitió identificar los problemas más significativos de la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional que impiden que la Cultura Administrativa dinamice a los actores pedagógicos en la búsqueda de la calidad educativa.

A esta situación se le hizo un seguimiento centrándose la reflexión en la manera como los Procesos Administrativos, Gestión Comunicativa, Participación y los componentes del Proyecto Educativo Institucional, son orientados por la Institución. Inicialmente se partió de una caracterización de la Gestión Administrativa con miras a alcanzar la cualificación de los diversos procesos que se desarrollan.

CONTENIDO: La Introducción comprende: el título, una contextualización de la Institución Educativa objeto de estudio, descripción y formulación del problema, justificación, paradigma y tipo de investigación y objetivos de la Investigación.

El Capítulo I corresponde al análisis de fundamentos y estado del arte, que comprende: Marco Referencial y Marco Conceptual.

El Capítulo II, denominado Procedimiento Metodológico, hace referencia al Paradigma y Tipo de Investigación, Estrategias y Criterios para definir Técnicas e Instrumentos de recolección de información, universo, población y muestra, etapas de la investigación.

El Capítulo III: Análisis e Interpretación de Resultados, comprende: Observación, Informante Clave y Entrevistas realizadas a Directivos-Docentes, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

El Capítulo IV: Corresponde a las Conclusiones, Recomendaciones y Validación de Resultados.

El Capítulo V: La Propuesta, que comprende: Título, Introducción, Objetivos generales y Específicos, Justificación, Referentes Teóricos y **OPERACIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Las Conclusiones evidenciaron la necesidad de un esfuerzo corporativo y

cooperativo alrededor de la formulación de estrategias y acciones que conduzcan a una alternativa de Desarrollo Organizacional acorde con las exigencias de nuevos modelos y estilos de Administración de la Empresa Educativa.

**LA GESTION ADMINISTRATIVA FRENTE A LA
CONSTRUCCIÓN DE LOS AVANCES DEL PROYECTO
EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO DE
BACHILLERATO COMERCIAL DE PALMAR DE VARELA -
ATLÁNTICO**

JOSE ANTONIO GARCÍA IBÁÑEZ

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y SUPERVISION EDUCATIVA
BARRANQUILLA**

1999

INTRODUCCION

El Proyecto Investigativo "La Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela", se inscribe en la línea de Procesos Administrativos, con la cual se busca dinamizar los elementos de su cualificación, respondiendo así a las exigencias no sólo del proceso pedagógico, sino a la dinámica misma de la Organización Educativa.

El proyecto referenciado se desarrolló en el Municipio de Palmar de Varela, ubicado en la Zona Suroriental del Departamento del Atlántico, que cuenta en su estructura educativa, además del Bachillerato Comercial, con un Colegio Agropecuario y 14 centros de Educación Básica Primaria del Sector Oficial. Del mismo modo, en el sector privado cuenta con dos instituciones de Educación Básica Secundaria.

A partir de la Ley 115 de 1994, en cuanto a la obligatoriedad de estructurar el Proyecto Educativo Institucional como requisito para la cualificación del servicio educativo, el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, acatando dicha norma, ha desarrollado cada uno de sus componentes, pero en la actualidad, en aras de que sea una construcción permanente y colectiva, se requiere un verdadero proceso participativo y democrático, donde la Gestión Administrativa se constituya en un ente dinamizador, que permita una correspondencia entre la Cultura Organizacional (misión, visión, valores, principios, filosofía institucional, etc.), el saber pedagógico y el quehacer, en la cual los resultados permitan un perfil del educando, acorde a la calidad, la realidad del Municipio y su incidencia en la vida

nacional.

Además de abordar los procesos administrativos, la investigación que se desarrolló, desde la autonomía institucional, propició mecanismos de participación, de gestión comunicativa y de los componentes inherentes al Proyecto Educativo Institucional, que integrados respondan a un logotipo de investigación, concepción y evaluación actualizada de los diferentes procesos referentes a la Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela (Atlántico).

Por consiguiente, en dicha institución educativa, debido a la presencia de factores tales como: dispersión en los lineamientos administrativos como generadores de liderazgo, la ausencia de canales de comunicación efectiva que respondan a la necesidad del modelo educativo, el tipo de participación lineal y verticalista que corresponde más al cumplimiento curricular que al modelo mismo, han generado una disociación entre el modelo de Gestión Administrativa y sus repercusiones para dinamizar los componentes del Proyecto Educativo Institucional frente a la construcción de sus avances, que apuntan a un cambio de concepción, una regulación real de los agentes educativos con base en una participación efectiva para generar un desarrollo educativo altamente cualitativo, respondiendo así tanto a la sociedad palmarina como al Departamento del Atlántico.

En este sentido, la investigación respondió a hacer efectiva la Gestión Administrativo en el contexto de un desarrollo educativo acorde a dicha realidad.

Con base en lo anterior, se han formulado los siguientes interrogantes:

¿Desde el Proceso Administrativo, cómo se gestionaría la dinámica de los componentes del Proyecto Educativo Institucional frente a la construcción de sus avances en el Colegio de Bachillerato Comercial

de Palmar de Varela?

¿Cuál es la incidencia de la Gestión Comunicativa para la dinamización del Proyecto Educativo frente a la construcción de sus avances en el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela?

¿Qué tipo de procesos de participación se requieren frente a la construcción de sus avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela?

Por tanto, en la comunidad educativa del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, se hace necesario la identificación de los núcleos problemáticos, la construcción de alternativas que respondan a una cultura administrativa que satisfaga no solamente el modelo, sino también que dinamicen a los actores pedagógicos encaminados hacia una calidad eficiente, que trascienda a las fronteras del aula y de la escuela, a fin de generar una Gestión Administrativa que se constituya en un factor determinante frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

Se logró, además de la realización de un estudio descriptivo-cualitativo, desde la perspectiva del método Etnográfico-Social, que abarca la Gestión Administrativa, la determinación de los canales de comunicación, la apertura de espacios de participación y la dinámica consecuente entre la modalidad Comercial del Bachillerato de Palmar de Varela y su respectiva potencialización, en donde el desarrollo humano establezca y constituya una proyección administrativa eficiente y de calidad a la comunidad educativa.

Como resultado final, la investigación permitió alcanzar los siguientes objetivos:

GENERAL:

Determinar si la Gestión Administrativa que se desarrolla frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional contribuye a la cualificación del servicio educativo con relación al desarrollo del contexto local, en el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

ESPECÍFICOS

- Analizar los Procesos Administrativos frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**

- Reconocer los Procesos de Gestión Comunicativa y de Participación que se desarrollan en la Institución frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**

- Diseñar estrategias que permitan dinamizar los procesos administrativos como estrategia para el mejoramiento de la Gestión Comunicativa y Participativa en el contexto del proyecto Educativo Institucional.**

1. ANALISIS DE FUNDAMENTOS Y ESTADO DEL ARTE

1.1 MARCO REFERENCIAL

1.1.1 Referente Institucional

1.1.1.1 Identificación

Establecimiento: Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela

Dirección: Carrera 6 No. 2-39

Barrio: Centro

Teléfono: 791827

Municipio: Palmar de Varela

Departamento: Atlántico

Naturaleza: Oficial

Código DANE: 18520000-45

Núcleo: No. 026

El Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela nació como Escuela de Comercio "San Juan Bautista" en 1960, por iniciativa del Reverendo Padre Juan de Jesús Serna, Párroco de la población.

Creado mediante Ordenanza No. 4 del 29 de octubre de 1960, aprobada por la Asamblea Departamental del Atlántico.

Inicia labores en Febrero de 1962, con 39 niñas, ya que inicialmente fue concebida para jóvenes del sexo femenino, impartiendo Enseñanza Básica Comercial con título de Auxiliar de Contabilidad y Secretariado.

Se le concede licencia de funcionamiento, según Decreto No. 2117 del 1º. de agosto de 1962, emanada de la Secretaría de Educación del Departamento del Atlántico.

En 1968, bajo la dirección de Isabel Moré, se convierte en Mixto y cambia su nombre inicial por el de Colegio de Comercio Palmar de Varela.

A finales de 1972, llegaron las Hermanas Franciscanas Misioneras de María Auxiliadora, para dirigir la Institución desde 1973 hasta la presente.

En el año de 1970, se le concede aprobación de estudios para el ciclo

básico de la Educación Media, según Resolución No. 4743, emanada de la Secretaría de Educación del Departamento del Atlántico.

En 1981, se inicia el Quinto año de Bachillerato Técnico Comercial.

En 1982, se gradúa la primera promoción de Bachilleres Técnicos Comerciales y cambia su nombre por el de Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

En 1988, se inicia el convenio con el SENA para capacitar a los docentes sobre aspectos curriculares. Se asume la metodología del SENA y se amplía el pensum de estudio.

Desde 1997, se certifica a los estudiantes en las modalidades de Procesador de Datos Contables y Mecanógrafos-Recepcionistas.

En Septiembre de 1996, el Honorable Concejo Municipal, crea mediante Acuerdo No. 064 el Centro de Educación No-Formal Oficial de Palmar de Varela.

1.1.1.2 Misión. El Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, buscará proporcionar ambientes que permitan el desarrollo humano integral; llevará a cabo las tareas de formar seres libres y autónomos, críticos y bien preparados, técnica y académicamente, para asumir el mundo del trabajo y realizarse en todos los ámbitos del desempeño humano.

Fundamentará sus acciones en el enfoque del carisma franciscano de paz y bien, para una cultura del amor y de la fraternidad que trasciendan al campo de las vivencias humanas cotidianas.

Nuestro proyecto, como todo proyecto de educación, asume un compromiso en la transformación individual y social hacia una convivencia armónica.

1.1.1.3 Visión. El Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, adopta la visión institucional sugerida en la Resolución del 15 de enero de 1999, emanada de la Secretaría de Educación Departamental, la cual busca formar ciudadanos integrales, competitivos, participativos, constantes en la búsqueda del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida, hacia el siglo XXI, inspirados en el Evangelio, la espiritualidad franciscana y el celo misionero de la Madre Bernarda Bütler.

Visionamos la educación como un Proceso Humano Cristiano para todos los jóvenes de la Zona Suroriental del Departamento del Atlántico, preferencialmente de aquellos que viven en el Municipio de Palmar de Varela. Ofrecemos los ciclos de Educación Básica y Media Vocacional, con énfasis en Secretariado y Contabilidad.

1.1.1.4 Filosofía. El hombre es un ser en proyecto. Su vida es una proyección permanente, frente a la amplia gama de sus posibilidades, por consiguiente, nuestro quehacer pedagógico estará intrínsecamente vinculado a la contribución que hacemos en la relación de todas las dimensiones que constituyen al ser humano, en la capacidad para formar en los educandos una conciencia del DEBER SER, que orienta su conducta moral hacia una vida humana responsable, hacia actitudes positivas, que se concreten en compromisos develadores de la interiorización y apropiación de valores positivos.

1.1.1.5 Diagnóstico. Dentro de la amplia infraestructura que conscientemente estamos manejando en el ámbito institucional, podemos mencionar una serie de condiciones actuales sobre las cuales también tenemos posibilidades de reforzar y conducir a la excelencia.

Tales condiciones son, entre otras:

- **Convenio Ministerio de Educación Nacional – SENA, que hace de la modalidad técnica comercial un proyecto con banderas idóneas y al**

servicio de la Comunidad Educativa.

- **Los diferentes proyectos pedagógicos con una gestión administrativa y al servicio de la Comunidad Educativa.**
- **El Proyecto Prensa-Escuela, que ha sido trabajado con gran entusiasmo y vigoriza la interdisciplinariedad de los saberes.**
- **La idoneidad del personal docente en su especialidad.**
- **La decidida necesidad de superación de los jóvenes de la Zona Suroriental del Departamento, que les induce a un trabajo serio y con deseos de éxito.**
- **La gran demanda de cupos para ingreso a la institución, debido a la disciplina y al trabajo centrado en la formación de un ciudadano de bien.**
- **La Escuela de Padres como equipo de reflexión y ente generador de cambios al interior de la familia para beneficio de la Escuela.**
- **La proyección a la comunidad con prácticas de la modalidad.**
 - **Sala de bilingüismo.**
 - **Emisora estudiantil.**

1.1.2 Referente histórico. Desde 1990, se asume la educación como una práctica social que lleva implícita o explícita una determinada visión del hombre, de sociedad, de vida, de cultura, con la cual se busca el conocimiento de sus actores, implicando esto un cambio con un momento anterior y la superación de dicho momento.

Este presupuesto dio sentido a las nuevas prácticas tanto

administrativas como pedagógicas que hoy deben caracterizar a las instituciones educativas.

A pesar de lo anterior, en el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, surgen desde la implementación de la Ley General de la Educación, dificultades para hacer una recontextualización de la cultura organizacional.

En relación con el componente Administrativo y de Gestión, en los primeros avances del Proyecto Educativo Institucional de 1991, se observó dispersión en sus lineamientos imposibilitando con ello la configuración de una conciencia autogestionaria que ha conllevado en cierto sentido a una práctica administrativa de corte verticalista, donde se imponen las tareas, las actividades, y en general, en plan de trabajo, desconociéndose el Diagnóstico como pre-requisito para la formulación de alternativas y la ejecución de las mismas.

Lo anterior, dificulta seriamente procesos participativos, de gestión comunicativa y la dinámica misma de los componentes del Proyecto Educativo Institucional.

Es necesario señalar, que en los posteriores avances del Proyecto Educativo Institucional hasta la fecha, se ha pretendido asumir los requerimientos que en materia educativa ha determinado el Ministerio de Educación Nacional. Además, poco a poco, la relación de los Directivos-Docentes y los Docentes con el saber administrativo y pedagógico, han posibilitado matices diferentes que apuntan a un cambio de concepción sobre el proceso participativo y democrático, donde la Gestión Administrativa se constituya en el agente dinamizador del quehacer educativo.

Sin embargo, esta nueva concepción de la Administración Educativa, no oculta la disociación entre el modelo de Gestión Administrativa del Colegio de Bachillerato de Palmar de Varela y la construcción de los

avances del Proyecto Educativo Institucional.

1.1.3 Referente Legal. Para el cumplimiento de su función social y misión institucional, el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, fundamenta su acción educativa en el siguiente marco legal:

Constitución Política de 1991. Específicamente los que hacen referencia a:

- **Artículo 16: Libre desarrollo de la personalidad.**
- **Artículo 27: El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.**
- **Artículo 41: En todas las instituciones de educación, Oficiales y Privadas, serán obligatorias el estudio de la Constitución y la Instrucción cívica.**
- **Artículo 45: el adolescente tiene derecho a la protección y a la formación integral.**
- **Artículo 67: La educación es un derecho de la persona.**
- **Artículo 68: La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación.**

Ley General de Educación 115 del 8 de febrero de 1994. Los aspectos más importantes de esta Ley son, entre otros, los siguientes:

- **En lo general: La ley, además de desarrollar los principios constitucionales, señala los lineamientos para transformar la educación, la escuela, la enseñanza y el aprendizaje.**

- **En el campo pedagógico y en la enseñanza: Define el servicio como función social al establecer el servicio como responsabilidad compartida entre el Estado, la Sociedad y la Familia. Promueve un concepto de educación no tradicional: concibe la educación como proceso de formación integral y permanente desde una perspectiva cultural, social y humanística; también como requisito para que las personas desarrollen sus potencialidades al asimilar los factores culturales necesarios para participar inteligentemente en la sociedad y aceptar así la responsabilidad con miras al desarrollo de una verdadera dignidad humana.**

Se organiza la educación básica con una duración de nueve (9) años y como una unidad con objetivos comunes para los ciclos de primaria y secundaria. Establece la obligatoriedad del Proyecto Educativo Institucional, requisito fundamental para la cualificación de la educación, lo cual implica que el servicio educativo deberá girar en torno al Proyecto Educativo Institucional, que adquiera vida a través de los lineamientos filosóficos, epistemológicos, académicos, administrativos y de ejecución que el establecimiento educativo deberá adoptar, no sólo como requisito para su organización, sino también como estrategia: a) Para la cualificación de los procesos pedagógicos-administrativos; b) Como condición para transformar la escuela, la enseñanza y el aprendizaje.

El estudiante se convierte en el centro del proceso educativo, aspecto muy importante por las connotaciones, no solo pedagógicas sino también socioculturales y administrativas, ya que facilita al estudiante mecanismos de participación democrática en su proceso de educación y le posibilita formar parte de la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional, así como su presencia en el gobierno escolar.

- **En lo Organizativo y Administrativo. La Ley 60 de 1993 sobre**

competencias y recursos, desarrolla este aspecto en lo atinente con las competencias de los entes territoriales, en cuanto a la dirección, administración y financiación. En su propósito de ampliar este aspecto, la Ley General, tiene en cuenta varios factores:

Organiza la Institución Educativa y le da identidad: la institución escolar, en el ámbito oficial, ha sido débil, tal vez por dos circunstancias: la no-existencia de un Proyecto Educativo de Centro que defina las acciones, no sólo en lo académico-pedagógico, sino en lo administrativo-organizativo; el hecho de que la mayoría de las instituciones educativas no se orientan como una organización, ni como un conjunto que gira alrededor de algo o de alguien, sino como un ente que depende de la buena intención, en ocasiones del Directivo, en otras de los docentes y en algunos casos de la comunidad.

Dicho manejo no puede quedarse al sometimiento de su concepción pedagógica o al criterio dogmatista de la autoridad. Ahora se trata de una cosmovisión participativa definida por la visión y misión como por la filosofía institucional donde la comunidad es autora del proceso; el directivo, se constituye en un facilitador, en gerenciar los recursos y promover las distintas acciones que coadyuvan a la cualificación del proceso educativo.

La Institución, a partir de la Ley, se organiza y adquiere identidad al establecer la figura del Rector como una persona activa que contribuye al desarrollo de la misma, que facilita y lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional, a través del cual se implementan estrategias que posibilitarán la participación y el compromiso de la Comunidad Educativa en su dinamización y en el avance de la vida escolar; acciones que facilitarán, en consecuencia, un compromiso real de la escuela en su contexto geográfico-social.

Articula ciencia, academia e investigación con la adopción de

políticas: Determina la participación educativa y vincula, a través de la Junta Nacional de Educación, la investigación, la academia y la ciencia en la adopción de políticas educativas a tiempo que crea las secretarías técnicas de educación formal, no-formal e informal.

Promueve, a nivel de las entidades territoriales, la participación de la comunidad: Se organizan las Juntas Departamentales, Distritales y Municipales de Educación, como órganos de asesoría y veeduría pública a través de las cuales el gobierno, la comunidad educativa, las comunidades étnicas, las instituciones oficiales y privadas del sector productivo.

Así, la comunidad tendrá la posibilidad de tomar parte activa en la formulación e implementación de los planes de fomento para el desarrollo educativo de las entidades territoriales, de velar por la calidad de la educación y por la ejecución de las políticas educativas, así como por el avance y desarrollo del sector, de acuerdo con las características y necesidades de las regiones; de igual manera, facilitará la prestación de un servicio eficiente y de calidad, de acuerdo con las leyes pertinentes.

- **En el campo de la evaluación: Se definen los sistemas de evaluación, acreditación e información como mecanismos que valoran y reorientan el Proyecto Educativo Institucional, al tiempo que cualifica el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se pretende trascender la concepción tradicional de evaluación: la evaluación dejará de ser un elemento de control, castigo y sanción para consolidarse como una etapa de conocimiento que posibilite definir estrategias de direccionamiento de los procesos pedagógicos, del quehacer del Docente, del funcionamiento de la Institución docente, mientras señala las calidades, desempeño y características de sus directivos, de los recursos materiales educativos, y del logro de los discentes a partir del beneficio y orientación que facilitarán el Estado y los organismos gubernamentales y no gubernamentales, así como las**

entidades de carácter oficial y privado que tengan bajo su responsabilidad la formación y educación de la Nación.

Crea el Sistema Nacional de Acreditación: Con el fin de avalar al Estado a la sociedad y la familia el cumplimiento, por parte de las organizaciones educativas, de los parámetros de calidad. Sistema que podrá, como lo plantea la norma, ubicar una descripción de los Proyectos Educativos Institucionales.

Aporta la información básica del sector. Con la implementación del Sistema Nacional de Información que tendrá como objetivo: obtener información básica confiable, tanto a nivel nacional como de las entidades territoriales, así como servir de insumo para la investigación educativa.

- **En lo financiero: Se propició armonía entre los mecanismos financieros y los objetivos de cualificar la calidad de la enseñanza al elevar su cobertura en aras de que los resultados y estimulación definidos por la Ley no únicamente se destinarán a la educación oficial, sino también a la privada, al estudiante, al docente, a los Directivos-Docentes y a las instituciones y a las comunidades con características particulares.**

A pesar de los esfuerzos económicos definidos por el Gobierno para elevar la calidad de la educación y ampliar la cobertura a través de créditos internacionales y de los enmarcados en la Ley, iniciar una reforma educativa como la que se intenta, precisa aumentar el P.I.B. (Producto Interno Bruto), destinado a la educación, pues con ésta se intenta cualificar y modificar la educación, y por ende, la sociedad y el país.

Además, la misma ha sido una constante histórica en los Estados que han propiciado reformas de esta índole, y en las que actualmente se encuentran en este proceso. Con la reforma se intenta cualificar y

transformar el Proceso Educativo en beneficio del país y de sus comunidades educativas.

Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Resolución 2343 del 5 de junio de 1996. Indicadores de Logros Curriculares para la Educación Formal.

En términos generales, el Marco Legal que hoy orienta la educación en Colombia y especialmente la acción que desarrolla el Colegio de bachillerato Comercial de Palmar de Varela, servirán de base al Proceso Investigativo que se desarrolla al abordar la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances de su Proyecto Educativo Institucional, para superar y orientar “viejas” prácticas no sólo desde lo pedagógico, sino desde lo administrativo y buscar nuevas estrategias para conseguir lo que se ha propuesto: Una educación de cara al nuevo país que hoy se está construyendo para el nuevo milenio.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Por ordenamiento constitucional, la Administración Nacional en cabeza del Presidente de la República, debe presentar ante el Congreso de la Nación un Plan Nacional de Desarrollo (P.N.D.), que contemple los planes, los programas y las políticas a desarrollar durante los cuatro años de gobierno.

En Mayo de 1999 fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo de la actual administración, autodenominado “Cambio para construir la Paz”, que ubica dentro de sus puntos básicos a la Educación. Pero el análisis al Plan, lo ubican dentro del enfoque neoliberal, pues desarrolla aspectos que se encuadran bajo este enfoque como: Una política de reducción y/o modernización del Estado, trasladando las

responsabilidades de éste a la iniciativa privada y recortando la inversión social, que se refleja a través de la privatización de las empresas de servicios públicos, de entidades bancarias y otras empresas industriales y comerciales del Estado con un alto nivel de productividad. Otro de los aspectos del neoliberalismo es el relacionado con la flexibilización laboral, que implica minimizar la regulación, control y la carga del Estado en materia laboral, reduciendo los salarios de los trabajadores y seguridad social, entre otros aspectos.

En el Plan Nacional de Desarrollo, se fija a través de la propuesta, una política de trasladar las obligaciones del Estado al usuario a través del desmonte progresivo de los subsidios en las tarifas de los servicios públicos cuyos beneficiarios son en su gran mayoría de los estratos bajos de la población. Es decir, el neoliberalismo como política socioeconómica agenciada por las grandes potencias económicas del mundo, para perpetuarse en el poder y mantener el statu-quo, se materializa en nuestro país a través del Plan Nacional de Desarrollo.

En este sentido, la educación no escapa a los lineamientos del Plan ni a la política neoliberal, pues éste establece en materia educativa medidas como: se desmonta el concepto de la educación como derecho y se visiona como una mercancía sujeta a las exigencias del mercado, tales como la eficacia, eficiencia y competitividad. El estado trata de eludir sus responsabilidades a través de políticas de privatizaciones paulatinas o de autofinanciamiento de la Educación superior, de no establecer unas acciones claras sobre la educación media, con el objeto de no financiarla y a través de la descentralización, que no es otra cosa que trasladar las “cargas fiscales” y administrativas a las entidades territoriales (Municipios, distritos y Departamentos), que se encuentran en déficit económico permanente.

De igual manea, en materia laboral pretende implementar la

flexibilización, la liquidación del Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, la aprobación de la Ley 219 sobre Régimen Pensional, la denominada racionalización en el gasto a través de los famosos convenios de desempeño y la evaluación-sanción a los docentes, que pretende reducir la nómina de este sector y con ello, la “carga fiscal” del Estado Central, cuando el verdadero ideal sería que los educadores se dedicaran plenamente a su trabajo, mediante acciones de capacitación, perfeccionamiento y a la investigación continua. De ser así, evitaríamos los ceses de actividades en su quehacer cotidiano.

1.2.1 Teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.). El movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En sentido estricto, el desarrollo organizacional es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico.

Los autores de este enfoque consideran cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo, necesarios para que un cambio logre tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

El desarrollo organizacional parte de conceptos dinámicos de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de supuestos avanzados para una práctica administrativa.

1.2.2 Concepto de Organización. El concepto de organización para los autores del desarrollo organizacional es behaviorista: “Una organización es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” . Este concepto utiliza la noción de división del trabajo al referirse, a las diferentes actividades de las

personas consideradas como contribuyentes de las organizaciones, lo cual varía en función de las diferencias individuales y del sistema de recompensa.

Toda organización actúa en determinado ambiente. Por tanto, debe ser estructurada y dinamizada, de acuerdo con las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en que opera.

Los autores del desarrollo organizacional plantean que las organizaciones desarrollen una nueva concientización social de los participantes y den las orientaciones necesarias para alcanzar lo propuesto.

1.2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional. Se denomina “Cultura Organizacional” al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización es dinámica y depende de las condiciones internas y externas.

Los autores del desarrollo organizacional consideran que para cambiar una estructura organizacional es fundamental cambiar su cultura; es decir, los sistemas en los cuales las personas viven y trabajan.

Además de la cultura organizacional, los autores del desarrollo organizacional enfatizan en el clima organizacional, el cual constituye el medio interno de una organización y su atmósfera psicológica particular. El clima puede ser saludable, cálido, satisfactorio, o todo lo contrario, dependiendo de cómo se sientan los participantes con respecto a la organización.

El clima organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la organización, de los sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas, normas y

relaciones interpersonales existentes en la organización.

Cada organización es un sistema humano complejo, con su propia cultura y su propio clima organizacional, lo que debe ser reservado, analizado y perfeccionado para lograr productividad y motivación.

1.2.2.2 Concepto de cambio. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación para sobrevivir e implica la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de largo plazo, con el objetivo de desarrollar climas dentro de la organización, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean tan congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros.

El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas exógenas o endógenas a la organización. Por consiguiente, ésta debe adaptarse y responder a los cambios del ambiente interno y externo.

1.2.3 Enfoque Sistémico de la Administración. Este enfoque surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1947, quien elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas de cada ciencia y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos efectuados en cada una de ellas puedan utilizarlos los demás.

Esta teoría interdisciplinaria, Teoría General de Sistemas (T.G.S.) se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de que se integren por lo que las diversas ramas del conocimiento consideraron que sus objetos de estudio fueron físicos, biológicos, psíquicos, sociales, químicos y administrativos, como sistema.

El Enfoque Sistémico considera tres principios básicos:

- **Expansionismo**
- **Pensamiento sintético**
- **Teleología**

El expansionismo sostiene que todo fenómeno es parte de uno mayor.

Según el pensamiento sistémico, el fenómeno a estudiar es parte de un sistema mayor y es explicado en términos del rol que desempeña en dicho sistema.

La teleología es el principio por el cual la causa es una condición necesaria, más no suficiente, para que surja el efecto. Comprende las relaciones entre las diversas variables mediante un campo dinámico de fuerzas que actúan entre sí. A partir de esta concepción los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales en busca de objetivos y finalidades.

Los anteriores principios proporcionaron el surgimiento de la Cibernética, de la Investigación Operacional y la Teoría de Sistemas.

1.2.4 La Cibernética en la Administración. La Cibernética es una ciencia joven, creada por Norbert Wiener, entre los años 1943 y 1947.

Es la ciencia de la comunicación y del control del hombre o en la máquina. De ahí que Bertalanffy la defina así: “La Cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación entre el sistema y al medio dentro del sistema, y del control de la función de los sistemas con respecto al ambiente” .

Por lo que su núcleo de trabajo son los sistemas de procesamiento de los mensajes, permitiendo que los conocimientos y los descubrimientos de una ciencia puedan tener condiciones para ser aplicados a otras.

Los sistemas cibernéticos son complejos, por ello deben estudiarse a través del concepto de la caja negra; son probabilísticos, por lo tanto deben ser enfocados por la estadística y la teoría de la información, son autoregulares, por lo que deben considerarse a través de la retroalimentación que garantiza la homeostasis.

Analizando lo que es un sistema, éste es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre insumos para proveer productos procesados. El insumo es lo que el sistema importa de su medio ambiente, constituido por información, energía y materiales.

El producto es el procesamiento de un sistema. A través de éste el sistema exporta el resultado final de sus operaciones hacia su medio ambiente.

En Cibernética, la caja negra contiene entradas que llevan perturbaciones al interior y de donde surgen productos. Se desconoce la manera como se articulan las perturbaciones de entrada con las de salida en el interior de la caja. De ahí el nombre de caja negra o interior desconocido.

La retroalimentación o feedback es un proceso de retorno, que sirve para corregir el sistema, puesto que adecua sus entradas y salidas y reduce los desvíos, para regular su funcionamiento. Además, informa si el objetivo fue cumplido, lo que es fundamental para el equilibrio dinámico entre las partes del sistema u homeostasis.

Entre las implicaciones de la Cibernética en la administración, se destacan: La automatización y la informática. La primera se refiere a prototipos que contienen dispositivos capaces de manejar información recibida del medio exterior y producir respuestas. Puede ser también un programa que contenga capacidad de aprendizaje por prueba y

error. En lo que respecta a la informática, ésta es una herramienta tecnológica a disposición del hombre para promover su desarrollo económico y social.

1.2.5 Teoría Matemática de la Administración. Durante los últimos años, la Teoría General de la Administración ha recibido contribuciones de la matemática, proporcionando soluciones a los problemas empresariales, sustentados en ecuaciones matemáticas.

Esta teoría es conocida como Investigación de Operaciones (I.O.) y hace énfasis en el proceso decisorio.

La toma de decisiones se enfoca desde dos perspectivas: la del proceso y la del problema. Según la primera, el objetivo de la administración es seleccionar la mejor alternativa en el proceso de decisión, y la segunda está orientada hacia la solución de problemas mediante la aplicación de métodos cuantitativos para hacer que el proceso decisorio sea lo más racionalmente posible.

Esta teoría, a través de la creación de modelos matemáticos, orienta la solución de problemas en la toma de decisiones. Un modelo es la representación de algo y por medio de él se reproduce la realidad.

La Investigación de Operaciones posee una serie de características, entre éstas:

- **Se preocupa más por las operaciones de toda la organización, que sólo por alguna división u órgano de la misma, ya que considera al sistema como un todo.**
- **Busca dinamizar las operaciones con el fin de proporcionar mayor seguridad a la organización, a corto y a largo plazo.**
- **Aplica los más recientes métodos y técnicas científicas.**

- **Busca proyectar y aplicar operaciones experimentales que representan operaciones reales.**
- **Se basa en técnicas avanzadas de análisis cuantitativo.**
- **Se refiere no sólo a la máquina u hombre individualmente, sino a la operación como un todo. La Investigación de Operaciones es una investigación a nivel operacional, es decir, su interés es la ejecución.**

En sí, la Teoría Matemática optimiza la realización del trabajo y disminuye los riesgos involucrados en los planes que afectan el futuro a cargo o a largo plazo.

1.2.6 Teoría de sistemas. La palabra sistema tiene muchas connotaciones: un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes para la consecución de un objetivo, un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas formando un todo unitario.

Los sistemas existen en un medio y son condicionados por él. El medio o ambiente es el conjunto de todos los objetivos que, dentro de un límite específico, puede influir sobre la operación del sistema. Los límites o fronteras son la condición ambiental dentro de la cual debe operar el sistema.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos.

- **Sistemas Cerrados: Son los que no presentan intercambio con el medio que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental.**
- **Sistemas abiertos: Son los que presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas o insumos y salidas o productos. Son adaptativos a las condiciones del medio. Según éste concepto, la empresa se concibe según lo anota José María Mendoza,**

como "Un conjunto de grupos interrelacionados que buscan un objetivo de interacción permanente con el entorno" .

Por ello, una organización empresarial es un sistema abierto, que mantiene interacción dinámica con su ambiente, ya sea con los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales y muchos agentes externos. Es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos cuando responden a comportamientos probabilísticos, hacen parte de una sociedad mayor, constituida por partes menores que guarden interdependencia entre sí, alcanzan una homeostasis o estado de equilibrio, tiene fronteras o límites definidos, formula objetivos y se caracteriza por la morfogénesis.

La morfogénesis consiste en que la organización puede modificar su constitución por un proceso cibernético, a través del cual sus miembros comparan los resultados deseados con los objetivos y detectan los errores que deben corregirse para modificar la situación.

Para Ketz y Khan, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

- Importación de insumos del ambiente a través de otras instituciones y de la gente.**
- Procesamiento o transformación de la energía disponible realizando trabajos, creando productos, prestando servicios.**
- Exportación o salida de un producto al entorno.**

- **Intercambio de energía entre el sistema y su entorno, con carácter cíclico, debido a que el producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo de actividades.**
- **Entropía negativa que consiste en el suministro de información adicional, capaz de reponer las pérdidas de energía y de proporcionar integración y organización al sistema.**
- **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación, que proporciona señales a la estructura sobre el ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con éste.**
- **Estado de equilibrio y homeostasis dinámica, manteniendo el carácter de sistema a medida que este crece y se expande. Reaccionan al cambio y lo anticipan mediante un desarrollo que asimila en la naturaleza de su estructura, los nuevos insumos de energía.**
- **Diferenciación en el sentido de que la mayor organización como sistema abierto, se mueve hacia una mayor elaboración y complicación de sus componentes, los cuales adquieren un carácter más especializado y diferenciado, por lo que no existe organización sin diferenciación .**

Es de tener presente que la empresa educativa como sistema abierto, mantiene interacción dinámica con su ambiente.

1.2.7 Enfoque contingencial de la Administración. Este enfoque destaca que no se alcanza la eficiencia organizacional siguiendo un modelo único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos dentro

de un ambiente variado. Los actuales estudios sobre organizaciones complejas han llevado a una perspectiva teórica: “La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de su interrelación con el ambiente externo” .

Las variables que producen mayor impacto son el ambiente y la tecnología, lo que permite predecir las diferencias en las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones, debido a las variaciones en estas variables.

Por consiguiente, las variables externas conducen a modificaciones internas en la estructura organizacional.

1.2.7.1 Teoría contingencial. Esta teoría explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar los objetivos de la organización, donde el ambiente se considera variable independiente, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

A raíz de las investigaciones en 1972 de Lawrence y Lorsch, se da el surgimiento de la teoría contingencial, quienes preocupados por las características que deben tener las empresas para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado, realizaron un estudio comparativo con 10 empresas en tres medios industriales, concluyendo que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.

En cuanto a la diferenciación, las empresas se dividen en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto específico, incluyendo aquella parte del ambiente que es pertinente para cumplir dicha tarea. No obstante, estos departamentos deben realizar un esfuerzo conjunto y unificado, en consecuencia, se presenta un proceso de integración. Por tanto: “a medida que los sistemas aumentan de tamaño, se dividen en partes

**cuyo funcionamiento
tiene que ser integrado para que el sistema entero marche bien” .**

**La Teoría Contingencial presenta como aspectos básicos, los
siguientes:**

- La organización es de naturaleza sistemática, es un sistema abierto.**
- Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente.**
- Las variables ambientales funcionan como variables independientes, mientras que las variables organizacionales son variables dependientes de aquellas.**

**Acorde con la Teoría Contingencial, existen factores que afectan la
organización como ambiente, tecnología, estructura y
comportamiento organizacional.**

- Ambiente. Es el contexto dentro del cual la organización se halla inserta. En tanto sistema abierto, la organización mantiene intercambio con su ambiente, lo que permite que todo lo que ocurra externamente en el entorno influya internamente en lo que sucede en la organización.

Por ser el ambiente algo complejo que incluye todo lo que rodea la organización, se analiza el ambiente general y el ambiente de tarea.

El ambiente general, es el macroambiente, común a todas las organizaciones. Está constituido por un conjunto de condiciones:

Condiciones tecnológicas, referidas al aprovechamiento, adaptación e incorporación de la organización de la tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.

- Condiciones legales, que afecta directa o indirectamente a las

organizaciones.

- **Condiciones políticas, relacionadas con las decisiones que se toman en el campo nacional.**
- **Condiciones económicas, constituidas por la coyuntura que determina el desarrollo económico: inflación, balanza.**
- **Condiciones ecológicas, que influyen sobre las organizaciones como la polución, clima, comunicaciones, transporte, ubicación.**
 - **Condiciones culturales de un pueblo, que penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes.**

Es de notar que el ambiente general es común a todas las organizaciones, en tanto cada una de ellas tiene su ambiente particular: el ambiente de tareas, el cual está constituido por:

- **Proveedores de insumos, tales como recursos materiales, financieros y humanos.**
- **Clientes, usuarios o consumidores de los productos de la organización.**
- **Competidores, ya que cada organización disputa con otras los mismos recursos y clientes de sus productos.**

En cuanto a la tecnología, éste se considera como algo que se desarrolló en las empresas a través de conocimientos expresados en la ejecución de tareas, manifestadas en la transformación de los insumos recibidos por resultados, productos o servicios.

La tecnología incorporada a bienes físicos, está contenida en capital y materias primas y corresponde al concepto hardware. La tecnología

no incorporada se encuentra en los personajes bajo la forma de conocimientos intelectuales, o manual para ejecutar las operaciones o en documentos que la registren y buscan asegurar su conservación y transmisión. Esto corresponde al concepto de software.

Pero el ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos y para enfrentar a estos dos tipos de desafíos, las organizaciones se dividen en tres niveles:

- **Nivel Institucional o Nivel estratégico. Compuesto por los Directores y altos ejecutivos. En éste se toman las decisiones, se establecen los objetivos de la organización y se proyectan las estrategias para alcanzarlos.**

- **Nivel Intermedio o Mediador. Conformado por la administración media, es decir, las personas que transforman en programas de acciones las estrategias proyectadas para alcanzar los objetivos empresariales. Mantiene la articulación interna entre el nivel institucional y el nivel operacional.**

- **Nivel Operacional o Técnico. En el que se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones; incluye el trabajo básico de elaboración de productos, máquinas, equipos, instalaciones físicas.**

Los autores Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, quienes definen esta teoría, muestran consenso con respecto a:

- **Rechazar los principios universales de la administración, ya que no existe una mejor manera de administrar o de organizar. La práctica administrativa es situacional y contingente porque los administradores la hacen depender de las circunstancias del ambiente.**

- **Como la práctica administrativa es situacional, el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento oportuno.**

- El enfoque contingencial involucra comportamientos, pues el actuar de una unidad depende de sus relaciones ambientales con otras ciudades que tienen algún control sobre las consecuencias deseadas .

Este enfoque es ecléctico e integrativo, ya que tiende a asimilar los conceptos de las diversas teorías administrativas para ampliar los horizontes y mostrar que nada es absoluto. La tesis central del modelo contingencial plantea que en general no existe un método o técnica válido, óptimo e ideal para todas las situaciones, lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas.

1.2.8 Cultura Organizacional. Inicialmente se podría afirmar que los niveles culturales de organización reflejan el modo de vida de una sociedad.

Actualmente el tema de la cultura organizacional se ha convertido en un imperativo del perfil profesional.

Desde 1950, el estudio de la cultura en la organización, la escasez de investigaciones y de elaboración teórica impide apreciar en su conjunto las aportaciones y limitaciones. Con todo, cabe señalar inicialmente las siguientes aportaciones:

Primeramente, es una contribución conceptual significativa, pues enfoca el estudio sobre aspectos nuevos de relación entre culturas y organización.

Segundo, mira a la organización como creadora de una cultura propia. Este enfoque ayuda a descubrir el sentido y significado de los hechos que a primera vista pueden parecer disfuncionales o improductivos. Así, los ritos, las creencias, reuniones, juegos y otras actividades que pueden suponer gastos de tiempo y recursos, pareciendo

improductivos y sin conexión con los objetivos inmediatos son, sin embargo, un medio importante de comunicar, difundir y reforzar los valores comunes.

Tercero, el enfoque conceptual de la cultura descubre elementos irracionales en principios consagrados de la técnica nacional de la organización: así, los aspectos de principios, normas y lenguaje como planificación, dirección de objetivos, control de calidad, etc., que en ocasiones reales no tienen conexión nacional con los fines organizativos, sino un sentido de la legitimación e imagen interna y externa.

Se afirma entonces, que la cultura organizacional es el conjunto complejo de ideas, creencias, tradiciones, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización; esta cultura es fuerte, poderosa y coherente cuando todo es compartido, comprendido, aceptado y vivido por todo el grupo o por los menos casi todo el grupo.

De igual manera la cultura de una organización se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crea la cultura. Unas son normalizadas, otras automatizadas y otras manualizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información, es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando la empresa de hoy.

Los administradores, en especial los de nivel superior, crean el clima de la empresa. Sus valores influyen en la dirección de ésta. Aunque el término valor se usa en formas diferentes, se puede definir como una creencia bastante permanente, sobre lo que es inapropiado y lo que no es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Cabe destacar que desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito y es por esta razón que las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes de ello. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.

¿Cómo fomentar una cultura organizacional apropiada? La eficiencia de una organización también recibe la influencia cultural organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Probablemente, la mayoría de las personas prefieren trabajar en una organización donde se pueda participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúan a las personas con base en criterios de desempeño y no por razones de amistad. Se emite con canales de comunicación abierta en todas las direcciones y existe la oportunidad de ejercer mucho control.

1.2.8.1 Principios o normas fundamentales de la organización. Los criterios esenciales para la organización eficaz se resumen así:

- El propósito de la organización: Equivale a decir que es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.**
- Principio de la unidad de objetivos. La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.**
- Principio de la eficiencia. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con**

un mínimo de costos no deseados.

La causa de la estructura organizacional: es la limitación del tema de administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

La estructura de la organización-autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño.

Estructura Organizacional: Actividades Departamentalizadas. La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Existe un principio que es de gran importancia: el principio de la definición funcional; mientras más clara sea la definición de un puesto o departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de la organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e informantes con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos.

1.2.9 Escuela del Proceso Administrativo. Se fundamento para el ejercicio de la Administración, en el desarrollo de cuatro fases y/o instancias:

- **Planeación**
- **Organización**
- **Ejecución**
- **Control**

Caracterizando con ello a la Administración como un proceso permanente. Además, estas fases y/o instancias son las señales que

diferencian a un administrador de otro que no lo es.

1.2.10 Gestión y gerencia Estratégica. La educación actual se encuentra en un período de transición debido a las transformaciones socioeconómicas y políticas, las cuales influyen en los cambios de paradigmas que se deben realizar en la empresa educativa.

Según Thomas Khun en su texto: La estructura de las Revoluciones Científicas, los paradigmas son como "ejemplos aceptados de la práctica científica real, ejemplos que influyen ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de las cuales se manifiestan las tradiciones coherentes de investigación científica".

Por consiguiente, no es novedoso plantear que la educación está experimentando cambios, pero éstos no son los suficientes para estructurar el accionar dentro del ámbito pedagógico de las instituciones educativas.

Para que las empresas educativas demuestren cambios curriculares, académicos, administrativos y disciplinarios, es necesario que se den al interior de éstas cambios paradigmáticos, entendiéndose los cambios paradigmáticos como "el cambio hacia un nuevo conjunto de reglas".

La empresa educativa para empezar o colocar en práctica los cambios paradigmáticos, necesita apropiarse de las oportunidades que brinda la ley general de la Educación para así contribuir con las innovaciones necesarias que se requieren en las instituciones, referente a los procesos pedagógicos, administrativos y de talento humano, en donde cada miembro de la comunidad educativa cambie de actitud y coloque en práctica la responsabilidad, participación y compromiso docente.

Todo esto es posible si en las organizaciones educativas cada uno de los

actos de éstas practiquen un enfoque participativo de Reingeniería Social, en donde los miembros de la comunidad y el mismo centro educativo se consolide como una institución con visión prospectiva-competitiva, generadora de calidad, la cual busque participar, mejorar y cualificar el proceso pedagógico a nivel local, departamental, regional, nacional e internacional.

Las instituciones que aplican cambios paradigmáticos y que tienen una visión prospectiva se caracterizan por ser dinámicas, competitivas y con estructuras organizativas planas, horizontales, orientadas al trabajo en equipo, gradualmente va eliminándose la jerarquía burocrática.

Las empresas educativas están siendo afectadas por los diferentes cambios paradigmáticos, la globalización e internalización de la economía y, por esta razón, ven la necesidad de eliminar las obsoletas formas de administrar y gestionar las diferentes actividades pedagógicas y colocar en práctica la modernización de los centros educativos, empezando por cambiar las estructuras verticalizadas y cerradas (tradicionales) por administraciones con enfoques horizontalizados y humanísticos, que conlleven a la motivación y el desarrollo responsable de las actividades por parte de cada miembro de la comunidad educativa, pero para lograr esto es necesario que las administraciones apliquen en sus instituciones una gestión estratégica, en donde se aplique un liderazgo humanístico, organizado, visionario, prospectivo, capaz de englobar las acciones pedagógicas y administrativas apuntadas hacia un mismo fin: la eficacia y la calidad en el proceso educativo.

La gestión estratégica: Entendida como la acción de la capacidad que tienen los administradores de visionar, administrar, diligenciar, organizar, planear, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes actividades pedagógicas, administrativas y disciplinarias, teniendo en cuenta los planteamientos de la técnica prospectiva, con miras a la

proyección institucional.

Los administrativos docentes, deben ver en la gestión estratégica una herramienta para lograr el cambio, ya que con su ejecución es posible construir los cambios que se necesitan en las empresas educativas.

Es importante que los administrativos docentes al asumir el reto de la gestión estratégica, tengan presente que actuar con mentalidad estratégica es colocar en práctica los pasos de la planeación estratégica y mostrar una actitud que tenga las siguientes características:

- **Autoridad y Flexibilidad: Para promover las normas y/o hábitos, deberes y responsabilidades que hay que cumplir.**
- **Cambio de actitud mental: Tener mente abierta, dinámica e innovadora, que sepa entender, comprender o interpretar las potencialidades humanas.**
- **Visión prospectiva. Visión futurista general, integral y global del mundo y de las funciones que le corresponden ejecutar para lograr la transformación.**
- **Respetuoso y Justo. Aceptando, respetando y reconociendo las diferencias y potencialidades de los individuos de una manera justa y equitativa.**
- **Ser coherente. Con lo que predica y aplica, es decir, coherente en el discurso teórico con la práctica institucional, lo mismo que lo que se dice en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) con lo que se realiza en la Institución.**
- **Comunicativa: Ser dialógico, comunicarse en forma directa, horizontal, respetuosa y oportuno, evitando los malos entendidos e**

informando a todos los estamentos a través de acciones comunicativas en forma oportuna y eficaz.

- **Líder. Como persona emprendedora, hermenéutico, capaz de jalonar y motivar a todos y cada uno de los estamentos de la comunidad educativa para comprometerse con el proceso educativo.**

La gerencia estratégica entendida como la acción de administrar cualquier empresa o negocio con el fin de establecer metas claras, con visión futurista donde se refleje la articulación en forma coherente los propósitos, objetivos y fines de la organización.

La empresa educativa se puede entender como la actividad que tiene una institución para generar y prestar servicios de calidad, en donde es necesario la presencia de un gerente y/o administrativo docente, que tenga visión prospectiva y aplique en las instituciones una administración estratégica, con enfoques de reingeniería donde se rediseñen los procesos pedagógicos y administrativas, para luego implementarlos con enfoque sistémico que guíen los procesos de toma de decisiones y de intervención de la realidad educativa con el fin de optimizar los procesos pedagógicos y mejorar los resultados en la educación.

La gerencia estratégica se caracteriza por estar orientada a seguir una visión de futuro por la relación con el contexto social, se da la participación activa de cada uno de los participantes del proceso educativo, demuestra mayor interés por el talento humano, reconociendo las potencialidades de cada individuo, las estructuras administrativas y de gestión son flexibles y descentralizadas y se da prioridad al desarrollo de la cultura y el clima organizacional.

La gerencia estratégica y la calidad. La calidad educativa se constituye actualmente como el reto que deben afrontar las empresas

educativas, como herramienta eficaz para conseguir cambios y mejoras en el proceso educativo.

Para implementar la calidad en las instituciones, se hace necesario apoderarse de una gestión gerencial con la finalidad de asumir y practicar cambios y mejoras en el proceso educativo.

Para implementar la calidad en las instituciones, se hace necesario apoderarse de una gestión gerencial con la finalidad de asumir y practicar cambios significativos en los procesos pedagógicos y de gestión.

La gerencia estratégica busca que la institución educativa posea un ambiente empresarial de cambio paradigmático.

La gerencia actual es diferente a la de antaño, la cual solamente dirigía y era de carácter reactivo; hoy en día, esto ha cambiado y se observa que la gerencia es democrática, participativa y proactiva, en donde la empresa a través de grupos-equipos de personas capaces de trabajar integrados por los mismos objetivos, los cuales contribuirán al éxito total y por ende a la excelencia y/o eficacia para todo esto, se necesita que los administrativos-docentes emerjan como líderes transformacionales, estimuladores de la participación, el conocimiento, la responsabilidad, el compromiso, la puntualidad y el sentido de la eficacia en la institución.

El éxito de toda empresa educativa consiste en que ésta funcione de manera coordinada e integrando cada uno de sus procesos en los diferentes niveles de gestión y pedagógicas.

Todas las empresas educativas que desarrollen cambios en las estructuras administrativas y pedagógicas en la perspectiva gerencial, deben tener en cuenta los diferentes enfoques referentes a la calidad de la educación y entre los cuales se encuentra la reingeniería, la cual

consiste en “la modificación de los procesos básicos de una empresa con el objeto de mejorar su eficiencia” .

La reingeniería también es considerada como un enfoque para planear y controlar el cambio. Un enfoque sistémico para rediseñar los procesos de las empresas para luego implementarlos.

La meta de la reingeniería es aumentar la capacidad competitiva de las organizaciones en el mercado y reducir los costos y esta meta es aplicable tanto a las empresas productoras de bienes como a la de prestación de servicios, como la educación.

La reingeniería en las empresas permite a la gerencia trabajar con nuevos diseños del proceso antes de implementarlos, los directivos de la empresa estudian, experimentan y modifican cada función empresarial, para obtener nuevos procesos bien diseñados e imagen clara de los cambios y ser reconocidos por la calidad en la ejecución de sus procesos.

La reingeniería se debe tomar como un enfoque para planear y controlar el desarrollo de la institución y orientar el Proyecto Educativo Institucional –P.E.I.□.

El término de reingeniería, según Daniel Morris y Joel Brandow, se deriva de la práctica del desarrollo del sistema de información, pero que este término puede ser erróneo porque implica que los procesos de negocios fueron productos del trabajo de ingeniería, y esto no es cierto, porque este concepto es utilizado desde que los computadores entraron en los negocios y los profesionales de la tecnología han logrado comprender que la mejor manera de utilizar estos aparatos es usarlos para generar nuevos procesos, en vez de mejorar los que existen. Todo esto conlleva a implementar en forma gradual la reingeniería en la empresa educativa, con el fin de analizar la

situación actual de la institución, para proyectar los cambios necesarios, mejorar la eficacia, la calidad educativa, así como garantizar el mejoramiento de la calidad de vida y para esto es necesario un cambio trascendental en la estructura organizacional de la empresa.

La utilización de la reingeniería en la gestión administrativa sirve para abandonar los procesos administrativos tradicionales y apoderarse de nuevos enfoques estratégicos, aplicando distintas maneras de gestionar lo administrativo y lo pedagógico.

Otro concepto que debe manejar todo gerente administrativo, para lograr ventajas competitivas en las organizaciones es el de posicionamiento, ya que éste determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e iniciar las demás actividades necesarias para la institución.

“El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporcionan la entrada y el marco de planeación estratégica para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz” . El primer elemento del posicionamiento es la comparación entre el hoy, en donde se encuentra la empresa, y el mañana, en donde quiere estar.

El segundo elemento del posicionamiento es la recopilación de información sobre cómo se dirige la empresa.

La tercera parte o elemento es crear un ambiente en donde se implementen cambios con rapidez y eficacia para la empresa.

La reingeniería y el posicionamiento han captado la atención de los gerentes porque a través de estos enfoques se pueden hacer que las empresas sean más competitivas. Además, se toman como enfoques para planear y controlar el desarrollo de la institución y el orientar el Proyecto Educativo Institucional -P.E.I.-.

1.2.11 Democracia y participación

1.2.11.1 Participación y empoderamiento. Naturaleza conceptual

□ **Acepciones de participación. La connotación de participación proviene del latín participativo, que significa “tener una parte de una cosa o tocarle algo de ella, dar parte, noticias, comunicar” . El sentido implícito de esta connotación se traduce en la acción que quiera desde el valor democracia, la actuación política, ciudadana, social y comunitaria de las personas.**

La participación política corresponde al proceso de intervención de los ciudadanos a través de estructuras representativas o colegiadas, identificadas como partidos políticos, e implica tomar parte en el manejo político, estatal, económico y social de los órganos del gobierno y estado.

La participación ciudadana se configura como medio de socialización de la participación política y como manera de dar forma al campo de lo público, es decir, “la constitución de las esferas de la sociedad civil y la mediación de éstas con el estado” .

Los procesos de agrupación de las personas en organizaciones orientadas a defender sus intereses sociales en el contexto de la sociedad civil, instituyen la formalidad de la participación social. Desde esta perspectiva, la participación asume el sentido de acción de intervención que surge desde las prácticas de pertenencia a un grupo y se materializa en las relaciones que se construyen entre organizaciones que se constituyen en colectivos que luchan por intereses comunes.

Cuando los colectivos de personas crean medios de relación con el

estado para interactuar con sentido asistencial o de mutuo apoyo, se generan procesos de participación comunitaria.

El Proyecto Educativo Institucional como medio y escenario formativo lo que hace es generar los medios, en este caso, el gobierno escolar y el ambiente de aprendizaje para que cada miembro de la Comunidad Educativa pueda acceder a formarse en un ámbito de responsabilidad, autenticidad y libertad, de tal manera que pueda reconocer y reconocerse como ser en relación con el mundo y con los otros. En tal sentido la acción de participación, implica romper voluntariamente mediante la experiencia, la relación asimétrica de sujeto-objeto para construir la relación sujeto-sujeto que permite la configuración del nosotros como escenario edificante de la convivencia en comunidad.

En tal sentido, la participación en los centros educativos implica el ejercicio de la doble perspectiva: social y comunitaria: en tanto la Comunidad Educativa se reconoce como escenario de acción colectiva, responsable, voluntaria y creativa, que genera acciones de convivencia social para suscitar compromisos con la realidad, que permitan “resolver los problemas, enfrentar retos y mejorar la calidad de vida” .

□ La participación como valor: Desde la tradición cultural y política de los clásicos griegos, la acción de tomar parte en el contexto de sociabilidad, autoridad, poder y gobierno, ha instituido en las personas una manera social y humanizante de suscitar aspiraciones, iniciativas, intereses y actitudes, todo lo cual ha generado una estructura de relaciones entre grupos humanos cuya connotación esencial identifica a los que dirigen o gobiernan y a los que obedecen o subordinados. Entre unos y otros, media el interés común, la satisfacción de necesidades y el sentido de pertenecer a un contexto específico de organización humana que brinda formas de gobierno.

Los indicios de participación griega ocurrieron en el Agora, cuando concernía al pueblo tomar decisiones relacionadas con sus necesidades sociales, económicas, políticas o de seguridad del Estado. Para ello la democracia y en consecuencia, la acción de participación, surge de la puesta en marcha de la vida ciudadana en contextos de isonomía, es decir, desde prácticas de igualdad ante la ley; isotomía, cuando se genera igualdad para cumplir funciones y cargos públicos, e isogoría, cuando se vivencia la libre expresión de los ciudadanos.

Puede notarse, entonces, que el sentido de la participación en el contexto de la democracia conduce y permite vivenciar la libertad e igualdad para configurar la justicia, la equidad, el respeto, la cooperación y la tolerancia entre otros valores, que se instituyen como correlatos de la participación como acción para trascender el bien común sobre el bien particular.

Como ellos, la participación se descubre y se construye en tanto se suscita del potencial humano de comienzo, es decir, su génesis está implícita en la capacidad de iniciativa del ser humano y su intencionalidad toma forma en los motivos valiosos que impulsan esa iniciativa, es decir, el bien común.

La acción de participar adquiere sentido formador cuando está acompañada de justicia. La acepción de justicia, proviene del latín *justitiam*, entendida como “concepción que cada época o civilización tiene del bien común. Virtud que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde: derecho, razón, equidad, lo que debe hacerse según derecho o razón” . Este término sitúa la participación de todo individuo en los bienes y opciones que poseen y brindan los grupos humanos, organizando comunidades ciudadanas.

Para Aristóteles, la justicia constituye la primera virtud por su papel de suscitar potencial moral para gobernar las relaciones entre las

personas y de éstas con la sociedad, surge así la relación entre justicia y leyes mediadas por el interés común de los ciudadanos, y toma forma el cuerpo político con sentido de justicia.

Piaget concibe la justicia desde el sentido de la igualdad, ligada a la sanción y mediada por los actos y la reciprocidad e igualdad. En el contexto Piagetano, la justicia se suscita desde el cumplimiento de la regla (justicia inminente); retribución acto-sanción (justicia retributiva); y equidad en la misma sanción, es decir, justicia equitativa.

Kohlberg sitúa la justicia en el contexto de los deberes y derechos en armonía con el reconocimiento de que ellos hacen los demás, razón le da la connotación de moralidad en tanto implica el reconocimiento a la ley o autoridad, a través de las creencias de la lealtad y respeto a los principios de regulación social.

El respeto corresponde al valor que permite vivenciar y posibilitar las relaciones con los demás, es decir, constituye un motivo y principio de convivencia. La aceptación del término proviene del latín “respectus, consideración, acontecimiento que se hace a uno, miramiento excesivo hacia la opción de los hombres antepuestos a los dictados de la moral escrita” .

Piaget considera el respeto como el proceso que permite al niño transitar de los actos unilaterales guiados por la autoridad al respecto, como acción en común o de mutualidad debido al reconocimiento que ellos otorgan al carácter obligatorio de las reglas. En consecuencia, el niño vivencia el respeto bilateral cuando por presión observa y cumple la regla y el respeto autónomo cuando interactúa entre iguales y obtiene conciencia de la regla. Desde este contexto se genera la moral de la obligación o heterónoma y la moral autónoma, que mueve la naturaleza ética de la participación.

La solidaridad como valor implica una cultura y acción con sentido de abstención a los conflictos, una colaboración positiva y una cooperación animada desde la división del trabajo. Adela Cortina define la solidaridad como “la actitud dirigida a potenciar a los débiles, habida cuenta que es preciso intentar una igualación, si queremos realmente que todos puedan ejercer su libertad” . Es decir, la solidaridad se constituye en un contexto de intereses comunes.

Aquí, la solidaridad posibilita la vivencia democrática y, en consecuencia, permite descubrir y construir la acción de participación como emancipación expresada en acción igualitaria y de cooperación. Además, se convierte en un continuo desprendimiento de la persona acerca del valor de las relaciones de simpatía, cooperación y respeto mutuo.

La tolerancia como valor que posibilita la participación, implica su comprensión como respeto o consideración hacia las opciones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras; es decir, la tolerancia como valor ligado a la gestión de conflictos.

Desde la perspectiva de la participación, la tolerancia lleva implícita la acción de negociación, como modalidad de acción orientada por análisis razonables y objetivos entre yo y el otro para construir un proyecto de credibilidad y mutuo apoyo.

La tolerancia como práctica personal implica una actitud interior de la persona para actuar de manera noble, con sentido mutuo y de respeto por la dignidad del otro. Es por ello que implica respeto a la diferencia, dar un poco de sí mismo, posibilitar con mi acción que el otro también pueda sentirse realizado.

La tolerancia implica potencial de reconciliación consigo mismo y con los otros, aceptar el punto de vista del otro, superar la marginación y el rechazo o anulación del otro.

□ **Propósitos de la Participación.** Desde la perspectiva formativa de los centros educativos, la participación ofrece los siguientes propósitos:

- **Suscita creatividad y libertad en las personas y en el ambiente educativo. Estimula la actuación responsable en todas las actividades, situaciones y eventos del centro educativo.**
- **Fortalece la toma de decisiones en contextos de autonomía e integración.**
- **Alimenta el diálogo, la comunicación y la solución de conflictos.**
- **Impulsa la transparencia y credibilidad en la comunidad educativa.**
- **Hace posible la construcción de comunidades democráticas, con formas organizacionales autónomas y prácticas ciudadanas colegiadas.**
- **Abre espacios humanos comunes para el respeto, la tolerancia, la justicia y la solidaridad.**
- **Genera posibilidades de gestión educativa con sentido de calidad y de desarrollo humano.**
- **Integra las comunidades educativas alrededor de intereses comunes.**

1.2.11.2 Formalidad de la participación. Desde la perspectiva educativa, la participación se sitúa teniendo en cuenta el sentido formativo y generador de calidad en el contexto del Proyecto Educativo Institucional. Por el sentido configurado de la vida democrática en comunidades escolares, la participación se convierte no sólo en valor, sino en herramientas para gestionar la vida y formas

de organización de las comunidades educativas. Es aquí adonde apunta la Ley 115 de 1994 para otorgar a los miembros de las comunidades educativas la opción de participar para organizar la vida educativa, establecer procesos y nudos de gestión, configurar espacios y vivencias para el desarrollo humano, constituir los estamentos de gobierno escolar, entre otros.

La participación en la vida escolar toma forma en tanto cada persona de la comunidad percibe e interioriza:

- **Acciones educativas ricas en iniciativa y democracia.**
- **Maneras solidarias y de equidad en las actuaciones institucionales.**
- **Acciones de formación apoyadas en el respeto, la reflexión y la valoración de los derechos humanos.**
 - **Prácticas de convivencia.**
- **Espacios y vivencias de trabajo colegiado, iniciativa común, cooperación y mutuo apoyo.**
- **Capacidades, dignificación de la vida, donación humana desde los bienes culturales y científicos.**
- **Maneras de actuación organizacional justas, eficientes, transparentes y de calidad en el talento de las personas.**

Los procesos de participación se identifican desde las siguientes formas:

- a) **Directa. Surge del interior de la persona, grupo u organización.**
- b) **Indirecta: Se constituye desde colectivo de delegados o representantes de vertientes de una organización.**
- c) **Formal: Se construye desde formas institucionalizadas o aceptadas por los miembros de la organización.**

- d) Informal: Surge de manera imprevista o por medios no contemplados en las organizaciones.**
- e) Aparente: Aparece cuando de manera simbólica se crea la imagen de participación, sin que ésta ocurra de manera real.**
- f) Real: Ocurre cuando los medios de intervención, decisión y comunicación conforman un escenario de iniciativa común, decisiones colegiadas, organización pertinente y formas de trabajo para el bien común.**

1.2.12 Necesidad de la participación. El Proyecto Educativo Institucional nace como expresión lógica de la participación de la Comunidad Educativa, responde a un modelo de institución determinado y tiene su connotación al interior del mismo.

Se aprende a participar participando, ya que la educación debe facilitar la inserción del educando en la sociedad y como un medio al interior de la escuela para planear, organizar, controlar, evaluar e involucrar en su dinámica a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Las investigaciones psicopedagógicas determinan la necesidad e importancia de un esquema interactivo y participativo para un mejor proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En las actuales circunstancias la participación está valorada como algo positivo, no sólo desde el punto de vista del aprendizaje, sino también en la organización y desarrollo de la Institución, al involucrar a sus distintos estamentos en la marcha de la misma, clarificando y definiendo la acción de cada uno de ellos.

La participación como tal perdería su verdadera connotación si solo fluye a través de los canales reglamentarios sin que exista una

verdadera cultura de participación en la Institución. Es, en consecuencia, el inicio de un verdadero proceso.

En ese orden de ideas, se debe dotar a las instituciones de instrumentos y medios posibles que posibiliten a solucionar las dificultades que materialicen y desarrollen los canales institucionales, orientando a estas cada vez más a ser autogestionarias y a no quedarse ancladas en prácticas ya revaluadas sino en cualificar los procesos institucionales para lograr con ello una real autonomía.

Así surgirán:

- **Los Proyectos Disciplinarios de Aula (P.D.A.)**
- **El Proyecto de Educación Sexual (P.E.S.)**
- **Los Proyectos Pedagógicos y Curriculares entre otros.**

Es decir, orientarán la vida de la institución como tal, la regulan teniendo en cuenta el contexto social, que hagan reflexionar a la institución y sirvan para dinamizarla, no quedándose en materiales formales para responder a la administración.

1.2.12.1 Participación educativa. La participación educativa puede ser enfocada desde cuatro perspectivas o dimensiones:

- **La participación como derecho y deber reconocido en la Constitución y en la Ley General de la Educación, a intervenir en el gobierno y Gestión Administrativa de las Instituciones Oficiales, manejadas con fondos oficiales.**

Existe cada vez más preocupación por la escasa participación e implicación de los miembros de la Comunidad Educativa en la organización, gestión y administración de la Institución, muy a pesar del Marco Legal, que posibilita dicha acción.

Uno de los aspectos en dicha situación, tiene que ver con una actitud

social: existe inhibición, indiferencia cada vez más a participar en los diferentes ámbitos en que las personas interactúan.

• La participación, principio de la organización y modelo de las Instituciones Educativas y de todas las actividades educativas: Sobre el marco legal y la importancia de la participación como principio que debe orientar toda acción educativa y la organización institucional, no ha posibilitado los objetivos trazados, aunque es poco tiempo el que ha transcurrido, es pertinente desarrollar una valoración del esquema desde una perspectiva responsable pero con cierta rigurosidad. La natural resistencia al cambio, la ausencia de tradición y hábitos de participación, las peculiaridades de la Comunidad Educativa, han contribuido a que el proceso de democratización de las instituciones se haya descrito desde diferentes posiciones a saber:

- Unos miembros han aceptado y valorado de manera positiva la participación.**
- Interpretación de la participación como mecanismo de control.**
- Pasividad (mas en padres y estudiantes), por desconocimiento de sus posibilidades de participación, carencia de propuestas afines a sus intereses y capacidad intelectual.**

La participación del estudiante es una condición básica del proceso educativo. Si se propicia esta participación involucramos a los mismos en los diferentes momentos del proceso de enseñanza y aprendizaje se posibilita y favorece el logro de los objetivos educativos por un lado, y la consecución de los hábitos y actitudes básicas de intervención y participación en la vida adulta.

El Proyecto Educativo Institucional debe entenderse como el conjunto de decisiones y acuerdos tomados con el conocimiento, colaboración y toma de decisiones consensuadas que tiene como objetivo: facilitar la existencia de unas bases específicas de acción que avalen

suficientemente una coherencia mínima en la educación del alumno.

Este principio es fundamental para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, así como en el proceso y en los procedimientos y estrategias implementadas para su elaboración.

- **La participación como objetivo educativo y didáctico: La participación en el sector educativo debe ser considerada como un objetivo didáctico en sí mismo.**

Es un valor y una actitud que deben ser entendida como un contenido del proceso educativo. A participar se aprende.

La Institución Educativa debe convertirse en medios en los que el estudiante no solo asimile contenidos conceptuales y estrategias y procedimientos conceptuales e intelectuales, sino que favorezcan el desarrollo de competencias en el ámbito social y personal, y que éste (el estudiante) adquiera y desarrolle actitudes, hábitos y valores que cohesionen la convivencia democrática.

Si los docentes y en el ámbito del Proyecto Curricular deben tomar las decisiones y acordar qué valores y qué actitudes (contenidos a lograr y a desarrollar en los estudiantes, así como los procedimientos pedagógicos y estrategias didácticas a utilizar para alcanzarlo), es pertinente que en el Proyecto Educativo Institucional, la Comunidad Educativa determine los objetivos, contenidos y actividades para el desarrollo de la participación.

- **La participación como instrumento para mejorar la calidad del Sistema Educativo: Una de las acciones de la participación de los padres, y quizá la más importante, es la colaboración en los procesos de aprendizaje de sus hijos. Esto implica que la planificación y el proceso educativo al interior de la Institución, los distintos miembros**

de la Comunidad Educativa, tomen una serie de decisiones compartidas. Estas decisiones serán recogidas en el Proyecto Educativo Institucional, considerado como un documento programático que señala los ideales y los deseos educativos de una comunidad y establece los principios administrativos y normativos, que son la base de los demás proyectos o criterios que deben articular la Gestión Administrativa a la Democracia y la participación en las Instituciones Educativas.

Los cuatro enfoques sobre la participación están relacionados entre sí. Se deben potenciar todos los mecanismos orientados a lograr una mayor participación en los diferentes estamentos de la comunidad educativa como un elemento para cualificar la calidad de la enseñanza, todas las medidas potenciarán la participación en cualquiera de los cuatro (4) enfoques.

Unos alumnos cuya participación en el aula es nula o escasa, estarán poco motivados y poco preparados para ser representantes de sus compañeros en el gobierno escolar.

1.2.13 Empoderamiento y participación. El empoderamiento es una manera de hacer gestión, reconociendo el talento de las personas en la organización e implica comprender que la gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación, pero necesita desarrollar un potencial para liberar ese poder para el bien común de la organización a la cual pertenece.

Está concebido como un proceso que busca mejorar la efectividad y el desempeño en los negocios y la prestación de servicios, mediante la introducción de cambios significativos en la cultura y el clima de la organización, tendiente a maximizar la utilización de las capacidades de las personas. En este sentido el empoderamiento se orienta a cambiar la estructura cultural y organizacional, generando nuevos comportamientos y creencias.

Se define el empoderamiento como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Trabajar apoyado en empoderamiento implica acción en la capacidad de actuación para el bien común, la iniciativa, la toma de decisiones, apoyándose en la responsabilidad, la justicia, el respeto, la tolerancia, etc., es decir, desde un escenario de participación.

1.2.13.1 Características. Las connotaciones que identifican el empoderamiento son las siguientes:

- **Se trabaja en equipo, en donde comparte el liderazgo y las tareas administrativas.**
- **Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.**
- **El equipo proporciona ideas para mejorar la estrategia de los servicios que se prestan.**
- **El compromiso, la flexibilidad y la creatividad son importantes para lograr las metas de los equipos y la organización.**
- **Existe sensibilidad cultural en un mando y ambiente de trabajo diverso.**
- **Los equipos de empoderamiento coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.**
- **Se mejora la honestidad y la confianza en las comunicaciones y las relaciones.**

- **Los equipos de empoderamiento manifiestan entusiasmo y una actitud positiva.**

Acciones para construir empoderamiento: La situación organizacional para crear las condiciones de desarrollo de procesos de empoderamiento, se genera desde las siguientes acciones, planteadas por Blanchard (1995):

- **Compartir información con todos: Implica reconocer que quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, en contraste, quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.**

El nuevo orden constitucional provee a la dimensión curricular del gobierno escolar de un marco socio-político más amplio para proyectar su difusión al siglo XXI al incorporar procesos orientados al logro de ciudadanos para la democracia, la participación y la tolerancia que estén en condiciones de vivir comunitariamente valores indispensables para la convivencia social, tales como la justicia, la equidad, la solidaridad, el cuidado y el respeto humano.

1.2.13.2 Liderazgo. El mayor problema de cualquier organización es la falta de liderazgo y de personas con talento para la administración organizacional.

Se han generado muchas investigaciones en el campo del comportamiento humano y del desarrollo de técnicas administrativas conducentes a determinar la importancia de un buen líder administrativo.

Los primeros estudios sobre liderazgo intentaban explicarlo anotando las cualidades superiores de la personalidad y del carácter de los líderes, que lo diferenciaban de sus seguidores.

A principios de este siglo, Thomas Carlyle desarrolló la “Teoría del Gran Hombre” para explicar el liderazgo. Él afirmaba que el progreso del mundo aconteció por causa de la conquista individual de los grandes hombres. Esa idea está claramente dibujada en la literatura; los autores, generalmente, lo colocan así: “Son los grandes hombres los que provocan los grandes momentos de la historia” .

Shakespeare decía que “algunas personas son grandes al nacer, otras conquistan la grandeza, otros tienen la grandeza lanzada sobre ellos, otros compran la grandeza, otros la conquistan por el poder, por el nepotismo, por la fuerza y a través del matrimonio” . Durante las décadas que antecedieron la Segunda guerra Mundial, las investigaciones sobre el liderazgo suponían, que es posible explicar las técnicas de los líderes, identificando rasgos psicológicos y algunas veces fisiológicos que se manifiestan en habilidades superiores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Ralph M. Stogdill publicó una investigación revisando 124 estudios de las características psicológicas de los líderes con ciertas combinaciones, así:

- 1. Capacidad: Inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio.**
- 2. Realizaciones: formación académica, conocimiento, emprendimiento.**
- 3. Responsabilidad: Confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer.**
- 4. Condición Social: Posición socioeconómica, popularidad.**
- 5. Situación: Capacidad mental, habilidades, necesidades, intereses de los seguidos, objetivos, tareas.**

6. Participación: Actividad, sociabilidad, cooperación, adaptación, humor.

Esta lista muestra que el liderazgo es una combinación de atributos personales específicos que manifiestan determinadas situaciones .

En los tiempos actuales, hemos visto un aumento progresivo en la investigación y comprensión en la dinámica organizacional siendo el liderazgo, uno de los factores más importantes que orientan el desarrollo empresarial.

Para el administrador, ser líder significa enfocar la organización de la empresa teniendo claro sus metas y objetivos a alcanzar. El líder causa un impacto significativo sobre sus colegas y subordinados. El liderazgo es el punto focal de atención y estudio de los científicos del comportamiento, en este punto es importante señalar qué es liderazgo.

Según Peter Drucker, “el liderazgo es levantar la vista de un hombre hacia visiones más elevadas, levantar el desempeño de un hombre hacia patrones más altos, la construcción de la responsabilidad de un hombre más allá de sus limitaciones” .

Para Cecil A. Gibb, “el liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales” .

Los líderes son las personas que desarrollan habilidades determinadas para trabajar con y a través de las personas, con la finalidad de obtener motivaciones y resultados óptimos y satisfactorios, principalmente en las empresas y todo tipo de organización humana.

Pensando en la administración como un tipo especial de liderazgo, que considera de fundamental importancia la conquista de metas institucionales y organizacionales, James J. Cribbin afirma que:

"El administrador debe desarrollar las siguientes características, teniendo como base el liderazgo gerencial.

- 1. Desempeño actual: Consiste en la capacidad para realizar bien las tareas inherentes a la posición ejercida en el presente.**
- 2. Iniciativa: Capacidad de comenzar por sí mismo.**
- 3. Aceptación: capacidad de conquistar el respeto y de ganar la confianza de los otros.**
- 4. Análisis y capacidad de juicio: Capacidad de llegar a conclusiones sólidas basadas en pruebas.**
- 5. Comunicación: Saber escuchar y ser escuchado.**
- 6. Realización: Cantidad y calidad de trabajo producido a través del uso eficiente del tiempo.**
- 7. Flexibilidad: Capacidad de lidiar con los cambios, de ajustarse a las situaciones inesperadas.**
- 8. Objetivos: Tener la facultad de controlar las emociones personales, tener la mente abierta .**

Estas características colocan a los líderes en una situación privilegiada, ya que son capaces de indicar el camino organizacional de cualquier empresa y mostrar a las personas el objetivo fundamental a seguir.

El liderazgo es servicio en el sentido de que trata de satisfacer las necesidades de la comunidad a través del desempeño de las funciones necesarias.

Pedler Burgoyne y Boydell identificaron diez características de los administradores exitosos en tres categorías:

a) Conocimientos básicos e información que los administradores deben tener en cuenta o necesitan para tomar decisiones y entrar en acción:

- 1. Comando de los hechos básicos.**
- 2. Conocimiento profesional relevante**

b) Técnicas y atributos especiales que afectan directamente el comportamiento y el desempeño.

- 3. Sensibilidad permanente.**
- 4. Inclinação activa.**
- 5. Habilidad analítica para la solución de problemas.**
- 6. Habilidad y experiencia social**

c) Cualidades personales

- 7. Elasticidad emocional**
- 8. Agilidad mental y creatividad**
- 9. Equilibrio entre los hábitos de aprendizaje y las habilidades**
- 10. Autoconciencia .**

1.2.14 La comunicación. Para Emile Durkheim en su texto Educación y Sociología, considera que “la educación tiene por objeto superponer al ser individual y asocial que somos al nacer, un ser totalmente nuevo que lo haga capaz de llevar una vida moral y social. La educación es, entonces, en esencia, un proceso de socialización: de introducción para que sea capaz de vivir en la sociedad específica a la

que pertenece” .

El problema más acuciante que padece la sociedad colombiana y la educación es la falta de una verdadera cultura comunicativa.

Para algunos autores, la problemática en la comunicación es más que todo de significados. Esta se inicia en la primera etapa del niño, él va definiendo una simbología y unos significados a cosas o situaciones que le acontecen en su existencia diaria. Su proceso de comunicación se inicia por medio de juegos con el entorno que le rodea, de la forma como desarrolle estas acciones, él accederá a una primera fase del lenguaje figurado para luego llegar al escrito y con éste, a una total comunicación.

Si se desea potenciar y construir una verdadera cultura del diálogo, con base en el acuerdo y en el consenso, deberá iniciarse desde la infancia y en los primeros medios sociales en que se desarrolla el infante: la familia y la escuela.

Es imprescindible que el diálogo, el encuentro, la concertación e incluso la controversia no violenta de actitudes y posiciones, hagan parte de una estrategia general comunicativa, cuyo fin es solucionar los problemas de marginalidad, crecer en la convivencia y ahondar en los niveles de participación y democracia.

Lo anterior, será posible si la educación, como subsistema, se hace partícipe de la misma. Desde la institución educativa se deben potenciar o elevar una verdadera cultura del diálogo.

Los directivos docentes y en general, todos los estamentos, a través de la participación en los órganos de gobierno de la institución educativa, deben implementar y posibilitar una gestión comunicativa para dinamizar los diversos procesos, pero especialmente dirigidos a

regular los objetivos institucionales con los individuales.

Uno de los instrumentos fundamentales que poseen los Administradores Educativos y en general, para animar y desarrollar encuentros y/o espacios y lograr acuerdos es el Manual de Convivencia. Con base al Decreto 1860 de 1994, en su Artículo 17, inciso 5, el Manual debe incluir: instancias de diálogo y de conciliación, además del funcionamiento y operación de los medios de comunicación interna. De igual manera, da las pautas legales para generar en las Instituciones educativas la cultura del diálogo, tan esencial en nuestra sociedad.

Al abordar los procesos de comunicación se exige valorar los elementos que regularán la interacción entre las personas.

En todo sistema de comunicación se tienen los siguientes elementos:

- **La fuente: Que puede provenir de una persona o de un grupo de ellas.**
- **La forma de operar de la fuente: Esto conlleva la habilidad que tiene el individuo para pensar, escribir, hablar y los conocimientos que posea sobre los contenidos a comunidad, a quien(es) vaya dirigida la comunicación.**
- **El mensaje: Es un elemento fundamental en la comunicación, porque es la esencia, el verdadero sentido de los procesos comunicativos.**
- **Los medios de comunicación: Entre más se usen, mucho mejor. Es decir, como precepto general, a mayor número de canales utilizados, se sucede un efecto mayor sobre un número de personas.**

Los elementos antes señalados, se deben tener en cuenta siempre que

se quieran cualificar los procesos de comunicación en el escenario educativo. No es solo saber o tener claro lo que se quiere expresar, también el docente precisa identificar las características de la comunidad educativa a la cual va dirigido el mensaje y las estrategias o medios pertinentes para que éste (mensaje) cumpla su intención.

María Adela James García, en su texto el Desarrollo Humano: Un reto de nuestro tiempo hacia el Siglo XXI, precisa la estrecha relación que existe entre Comunicación y Educación en los siguientes términos:

La comunicación, otro de los hechos y privilegios de la persona humana, es causa de la educación. Sin ella no se da la educación, ni siquiera la posibilidad de la reflexión personal del alumno, que surge como fruto de la comunicación. Ese ir y venir de la comunicación a la que llamamos diálogo, fue desde la antigüedad el ámbito de la educación, pero ésta fracasa y seguirá fracasando, mientras no haya en los hogares e instituciones educativas un clima de respeto a la persona, capacidad de reflexión para conocerla, hablarles, escuchar y dar de este modo un sentido a la comunicación al poner interés en el otro.

La masificación, las aglomeraciones urbanísticas, la prisa, la falta de silencio y actitud de escucha, los excesos de horas en el trabajo, han arruinado la comunicación familiar, primera comunicación pedagógica que naturalmente prepara al hombre para todas las demás comunicaciones de su vida .

Además de plantearse una relación íntima entre educación-comunicación, se da la relación entre lenguaje y trabajo. A partir de éste, el hombre se vuelve sedentario, surge la necesidad de comunicarse con sus similares, para lo cual se inició imitando los sonidos de la naturaleza. Esta fase de la vida social del hombre, a

partir de unas mayores necesidades de comunicación y lenguaje desde la complejidad del trabajo, le permitió el intercambio de ideas y experiencias prácticas que posibilitaron el trabajo en serie, lo cual se traduce en aumento de la productividad y el mejoramiento de sus niveles de vida. Se inicia de igual manera, la preocupación del ser humano por tratar de dar respuesta a los fenómenos de la naturaleza con la cual se abren espacios para los inicios de la Ciencia.

Habermas precisa que: "La ciencia surge de la necesidad que tiene el individuo de desarrollarse en su trabajo, lenguaje y sus interrelaciones con los demás. Lo anterior conlleva a plantear el concepto científico de la comunicación" .

La comunicación se puede definir como la acción mediante la cual se hace al otro partícipe de lo que uno tiene, el trato entre dos o más personas o la transferencia de actividades entre dos o más sistemas.

Desde una perspectiva filosófica, la comunicación trata de entender el sentido que posee ésta, como relación de individuos capaces de lenguajes y acciones en el espacio y tiempo de la vida humana.

En conclusión, para construir comunidades de investigadores, ciencia y propender por una continua dialéctica social hacia el avance y progreso de la humanidad, se precisa de una permanente acción comunicativa.

Jürgen Habermas formuló una teoría de la acción comunicativa, la cual es básica para el avance de la investigación que se desarrolla. Para él, "la acción comunicativa es la situación en la que los actores aceptan coordinar de modo interno sus planes y alcanzar sus objetivos, únicamente a condición que haga o se alcance mediante negociación en acuerdo sobre la situación y las consecuencias que cabe esperar" .

De igual manera, considera que la manera de interacción como el conflicto, la competencia y en general, la acción estratégica es emanada de la acción orientada a lograr acuerdos. La acción, entendida aquí como la conducta humana y caracterizada en tres (3) grandes tipos: instrumental, estratégica y comunicativa.

La acción instrumental y estratégica son especies de la acción teleológica, es decir, aquella donde el sujeto-actor está orientado básicamente al desarrollo de su meta.

Se define acción comunicativa como aquella que relaciona con miras a llegar a un entendimiento y se realiza de manera afortunada cuando desemboca en un libre acuerdo que pueda ser subjetivamente reconocido como tal. Hay variadas especies de acciones estratégicas: la abierta y la encubierta. Esta última puede ser: cubierta (manipulación) o encubierta para todos los involucrados (acción comunicativa sistemática distorsional).

Al abordar la comunicación, uno de los factores que hoy inciden en la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela como objeto de estudio de la investigación que se desarrolla, es pertinente que ésta (comunicación) es fundamental para posibilitar que todos los procesos (pedagógicos, participación, evaluación, administración, gestión, socioculturales), sean de calidad. Para ello, se precisa alcanzar acuerdos libres entre todas las instancias institucionales; que lo comunicado y/o hablado sea claro, concreto y no esté sujeto al accionar de los estamentos de la Comunidad Educativa. Debe darse como principio de una cultura comunicativa la correspondencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Lo anterior, es reafirmado por José Rafael Martínez: “El problema no son las palabras sino la intencionalidad de las mismas” .

Con base en los fundamentos anteriores, se precisa en la Institución

Educativa de una Gestión comunicativa, que facilite las relaciones entre los diferentes individuos que integran la Comunidad Educativa, coadyuvando permanentemente por el respeto, la tolerancia y a la dignidad de cada ser, basado en el Artículo 15 sobre los Derechos Fundamentales de la Constitución Política de Colombia y a la satisfacción de los objetivos comunes del colectivo social al que pertenece.

El directivo-docente de una institución educativa debe convertirse en un líder proactivo y transformacional; es decir, que forme líderes a todo el personal que se relacione con él en su gestión diaria; Esto se alcanza mediante una gestión comunicativa, democrática, participativa, innovadora, solidaria, creadora, dinamizadora, que tenga por fin propiciar la reflexión colectiva, alcanzar elevados rangos de autonomía y de apropiación de metas y objetivos específicos, la participación de todos los miembros de la comunidad institucional en cualquier instancia de la acción educativa y mediante una efectiva concientización sobre la buena utilización de los medios de comunicación institucionales (periódico escolar, murales, emisoras, folletos, plegables, memorandums).

Toda acción comunicativa que se intente desarrollar en el ámbito escolar debe involucrar el medio ambiente familiar del educando. Debe darse una interrelación entre todas las formas de comunicación que se dan en la familia, escuela y comunidad.

Habermas considera que la conversión hacia una efectiva convivencia pacífica, precisa que se den en los principales estudiantes (familia-escuela), las siguientes condiciones:

- **Intensificación de la comunicación interpersonal que involucre totalmente a los participantes (familia-docente-estudiante).**

- Una expresión muy clara de los propios intereses y una apertura permanente a sus análisis e interpretación por parte de los otros.

Por esto, una fundamentación teórica sobre interacción comunicativa debe tener en cuenta el papel de:

- La familia.
- El maestro.
- La escuela.
- El alumno frente a este proceso.

1.2.15 Proyecto Educativo Institucional. Los fines de la educación deben facilitar cambiar la escuela en un espacio donde se dé un total desarrollo de la personalidad del educando; se eduque y forme en el respeto a la vida, los postulados democráticos de convivencia, pluralismo, responsabilidad, justicia, solidaridad y equidad, así como en la práctica de la tolerancia y de la libertad; la democracia participativa y representativa que relacione a todos los ciudadanos en la toma de decisiones que puedan afectar la vida política, cultural, económica y social de la nación; acceso y construcción del conocimiento a la técnica, a la ciencia, resultado de la formación en la disciplina de la investigación; estímulo y creación de capacidades críticas y reflexivas; defensa de la soberanía del Estado y mantenimiento y conservación del medio ambiente, producto del uso racional de los recursos naturales.

En este sentido, la Ley General de Educación (115 de 1994), propone un cambio radical, dinamizado desde el mismo interior de la institución educativa y de las entidades territoriales (departamentos, distritos, hasta el nivel central).

Desde esa perspectiva, una de las estrategias para lograr, desde la cotidianidad de la institución, el nuevo hombre para el nuevo país, es el Proyecto Educativo Institucional.

El Proyecto Educativo Institucional está considerado como un proceso

permanente de construcción colectiva y de significados, del sentido y de la identidad de las Instituciones Educativas. Pretende, básicamente, modificar las prácticas educativas que hoy caracterizan a nuestras escuelas y colegios, procurando la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos a través del ejercicio de la autonomía institucional.

Por tanto, el Proyecto Educativo Institucional debe dar respuesta a las situaciones y necesidades personales de los educandos, del contexto sociocultural, en lo local, lo regional, lo nacional e internacional; deberá ser flexible y permeable a los requerimientos que exija la cotidianidad y será en consecuencia resultado de la concertación y el consenso de los integrantes de la comunidad Educativa.

1.12.15.1 Finalidad del Proyecto Educativo Institucional. El Artículo 73 de la Ley General de Educación, titulado Proyecto Educativo Institucional, define el objetivo que se persigue con el P.E.I., así: “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos” .

El Artículo 92 de la misma Ley General en cuanto a: Formación del educando, expresa:

La educación debe favorecer el pleno desarrollo de la personalidad del educando, dar acceso a la cultura, al logro del conocimiento científico y técnico y a la formación de valores éticos, estéticos, morales, ciudadanos y religiosos, que le faciliten la realización de una actividad útil para el desarrollo socioeconómico del país. Los establecimientos educativos incorporarán en el Proyecto Educativo Institucional acciones pedagógicas para favorecer el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades de los educandos, en especial las capacidades para la toma de decisiones, la adquisición de criterios, el

trabajo en equipo, la administración eficiente del tiempo, la asunción de responsabilidades, la solución de conflictos y problemas y las habilidades para la comunicación, la negociación y la participación .

1.2.15.2 Aspectos prioritarios en la construcción del Proyecto Educativo Institucional. Los aspectos prioritarios sobre los cuales debe abordar cada institución educativa son:

- **Principios y fundamentos: Principios y fundamentos filosóficos, psicológicos, antropológicos, sociológicos y epistemológicos de la Comunidad Educativa: tipo de persona y de comunidad, con los que se ha elaborado frente a la concepción social y antropológica que se pretende intentar; conceptualización sobre educación, aprendizaje, conocimiento, cultura, sociedad, desarrollo, enseñanza, evaluación y legislación entre otros. Dichos principios son los que determinarán el marco ideal para la definición, construcción y desarrollo del Plan de estudios, además, metodologías, proyectos disciplinares de aula, pedagógicos, procesos de gestión y administración.**
- **Relación con su contexto desde los niveles local, regional, hasta el nacional e internacional, tomando como base aspectos socio-políticos, culturales y económicos de cada uno de ellos.**
- **Principios administrativos y pedagógicos, ejercicio de la autoridad, manejo de la justicia y el poder, estrategias de participación y de gobierno, el desarrollo de la convivencia, la actitud ante el conflicto, las orientaciones pedagógicas, la evaluación y promoción, la interacción con la comunidad limitante. Lo anterior, deberá ser coherente en la formulación del Manual de Convivencia, Plan de Estudios, Metodologías de Trabajo y de acceso y construcción del conocimiento y los proyectos pedagógicos.**

- **Objetivos Institucionales:** De acuerdo con la realidad y la dinámica de la institución, de cara a los fines y objetivos definidos en la Ley General de la Educación, la Institución debe priorizar aquellos que van a enfatizar al interior de su proceso educativo.

- **Procesos Administrativos:** La Institución Educativa, en su cotidianidad, tendrá que asumir otros procesos de gobierno, fundamentados en la democracia y la participación representativa, rompiendo con los paradigmas piramidales, violentos y autoritarios que hoy caracterizan las prácticas educativas, favoreciendo la construcción y creación de ambientes adecuados para el aprendizaje, potenciando con ello el desarrollo biopsicosocial de todos los estamentos de la comunidad educativa.

En tal sentido, la Ley consagra para lograrlo, los siguientes mecanismos

- **El gobierno escolar:** Ya no como una instancia formal, sino como la senda para educar en la participación, posibilitando con la reflexión y el análisis la construcción del Proyecto Educativo Institucional.

El Decreto Reglamentario 1860 de 1994, al conservar el espíritu de la ley, abre la posibilidad de la existencia de otros organismos dentro del Gobierno Escolar. Se pretende con este espíritu formar la participación, la autonomía y la responsabilidad en todas las instancias.

- **El Manual de Convivencia.** Como un acuerdo del colectivo educativo manifestado en “compromisos” que asume la comunidad educativa en pleno, teniendo como objetivo central: crear y favorecer ambientes propicios para el desarrollo pleno e integral de la personalidad y el aprendizaje cualificado de las herramientas básicas para vivir.

En la construcción de éste Manual de convivencia, se tendrá como marco de referencia:

- **¿Cómo se van a regular las relaciones entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa?**
- **¿Cómo será la participación de esa Comunidad Educativa?**
- **¿Cómo manejar el conflicto en todos los estamentos de la institución?**
- **¿Cómo y cuáles serán los compromisos de todas y cada una de las instancias de la Comunidad Educativa?**
 - **¿Cómo se ejercerá la autoridad y el Gobierno?**
 - **¿Cuáles serán los procedimientos de comunicación y del ejercicio de la autoridad?**

Lo anterior, en su conjunto, deberá favorecer al interior de la Institución Educativa, ambientes de aprendizaje y de clarificación de valores.

- **Aspectos Financieros: En su presupuesto, la institución, para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, deberá prever los recursos financieros necesarios. Los subproyectos de inversión pueden ser mecanismos que apoyen una o varias estrategias del desarrollo del Proyecto Educativo y forman parte total de él.**
- **Procesos Pedagógicos: El quehacer educativo de la institución desde lo académico, debe reconceptualizarse, haciendo uso de la autonomía que la misma Ley General de la Educación, le ha definido en términos para decir, qué, por qué, para qué y cómo aprender.**

Lo fundamental en el énfasis ya no está en la enseñanza, sino en la adquisición de las herramientas básicas para aprender a aprender. Lo anterior, implica el diseño y construcción de su propio Plan de Estudios que posibilite no sólo la construcción del conocimiento, sino

el desarrollo integral de la personalidad desde una visión holística.

La autonomía consagrada en la ley, le posibilita a la institución educativa definir su Plan de estudios como una guía de períodos y secuencias para acceder al conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias. Deberá tenerse en cuenta al definir el Plan de Estudios, los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes con su respectiva caracterización.

Para definir el Plan de Estudios, se deben tomar decisiones básicas previstas en la ley sobre las asignaturas y los proyectos pedagógicas. Como criterios básicos al definir el Plan de Estudios, deberá tenerse en cuenta:

- **¿Qué aprender?**
 - **¿Para qué?**
 - **¿Cuándo?**
 - **¿Por qué?**
- **¿Cuál será el ritmo y la extensión de los períodos de aprendizaje?**
- **¿Cómo se va a integrar el conocimiento entre sus distintas disciplinas y con la realidad?**
- **Se deberá privilegiar la participación activa y dinámica del estudiante.**
- **Se favorecerá la creación de un ambiente de aprendizaje lúdico.**
- **Se dosificará el conocimiento para favorecer la formación del pensamiento lógico, creativo, científico, la creación de actividades, valores, el manejo adecuado de la lecto-escritura, teniendo como marco la flexibilidad, la pertinencia y los procesos individuales de aprendizaje.**

La evaluación al interior de todo este contexto, se asume como la información cualitativa y descriptiva del proceso de aprendizaje. Como proceso, la evaluación tendrá en cuenta todos los componentes

que en él intervienen.

En este caso, la evaluación no deberá centrarse única y exclusivamente en contenidos cognitivos, una calificación cuantitativa, sino en el desarrollo de una sola dimensión humana, la memoria y en sus diversos procesos.

Dará cuenta la evaluación sobre las habilidades y competencias logradas, las metodologías utilizadas, los ambientes vividos, el quehacer de los actores del evento pedagógico, entre otros.

- Interacción Comunitaria: Es importante que la Institución educativa defina a través del Proyecto Educativo Institucional, medios y mecanismos de participación y de comunicación con el contexto social en la cual se encuentra inmersa. Se logrará con ello, relaciones de verdadero compromiso que respondan a las necesidades y expectativas tanto de la una como de la otra (Escuela, comunidad geográfica y/o contexto social).

1.2.15.3 Procesos en relación con la formulación, adopción, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional. La favorabilidad del Proyecto Educativo depende, en parte de los mecanismos que se determinen para alcanzar la conciliación y concertación de acciones a desarrollar y de los procedimientos que se implementen para dinamizar el trabajo en equipo. Ello implica la comprensión y la revisión de las tensiones que se suceden en las distintas fases o etapas del proceso, una de ellas está relacionada con los diferentes niveles de teorización vigentes entre los participantes, otra referida con los intereses, expectativas y necesidades de la Comunidad Educativa en donde se inscribe la Institución.

De igual manera, se precisa tener en cuenta los ritmos de acción y trabajo de los grupos, los requerimientos definidos en la Ley General y

las demandas de los nuevos escenarios de la modernidad, en los órdenes sociocultural y tecnológico en materia educativa.

En este orden de ideas, el proceso precisa del esfuerzo colectivo, participativo y comprometido de todos, que facilite su evolución sostenida en el tiempo, sin secuencias radicales en tiempos y fases, sino por el contrario, con un desarrollo de carácter permanente, permeable a la realidad, con propiedad anticipatoria para ir avalando niveles de concreción a medida que se desarrolla el proceso.

Esto indica que el proceso está basado por instancias o eventos que se renuevan y se retroalimentan a lo largo de los períodos académicos de la Institución y son consecuencia de una labor de carácter interdisciplinario que sopesa las posibilidades y restricciones y señala los procesos de intervención en la cotidianidad institucional, en una permanente contrastación con el contexto social, dinámico y complejo.

En esta dinámica, el Proyecto Educativo Institucional debe relacionar entre

la previsión y la incertidumbre, entre lo urgente y lo prospectivo, entre lo prescriptivo y las sugerencias, entre lo concreto y lo utópico, entre el ser y el deber ser y la capacidad de hacer. Como consecuencia, debe darse una articulación entre lo prescriptivo y las sugerencias, entre lo concreto y lo utópico, entre el ser y el deber ser y la capacidad de hacer. Como consecuencia, debe darse una articulación entre lo coyuntural y lo básico y de largo plazo, en una dinámica donde confluyan variadas ópticas, factores y variables incidentales en lo conceptual, práctico y administrativo-organizativo.

El proyecto Educativo Institucional desde esta visión, es una responsabilidad colectivamente compartida, cuyas acciones y resultados iniciales estarán orientadas por metas y objetivos comunes, deberán ser evaluadas permanentemente por toda la comunidad

educativa al tenor de los criterios colectivos previamente definidos.

Las particularidades estarán dadas por la realidad particular de cada Institución. Se identificarán problemas y las prioridades, a instancias de los requerimientos de la Comunidad, las particularidades territoriales y las expectativas acerca del ser y del deber ser de la institución educativa.

En ambos sentidos, se trata de identificar hechos para intervenir en la perspectiva de hacer cambios institucionales proactivos sobre una situación inicial.

Los esfuerzos de construcción y transformación del Proyecto Educativo Institucional pueden iniciarse por diferentes senderos: procesos de reflexión, negociación, conceptualización, contextualización, creación, cambio, investigación y estudio de la realidad diaria, deberían potenciarse y desarrollarse con tal fin.

1.2.15.4 Contextualización en la realidad educativa y cultural. Al margen del camino que inicie cada Proyecto Educativo Institucional para avanzar hacia su propio horizonte, su punto de inicio irá abonando el espacio no solo en el proceso de insertarse en la Constitución Política Nacional de 1991 y en la Ley general 115, sino también en las iniciativas y experiencias cambiantes en el sector educativo, en los contextos particulares en los cuales el Proyecto Educativo Institucional se avanza y, por sobre todo, en los ulteriores desarrollos investigativos en el escenario de la educación, de la pedagogía y de las interrelaciones de aquellos con la sociedad, la cultura y la política.

Éstas serán las motivaciones desde donde prioritariamente se irán tomando elementos para contextualizar el Proyecto Educativo Institucional y, en consecuencia, para ubicar nuestra práctica en un Proyecto Educativo Institucional con cada vez mayores augurios de

relevancia sociocultural.

1.2.15.5 Concertación permanente de los integrantes de la comunidad educativa. Proyectar y, más aún, formular un Proyecto Educativo Institucional conlleva a la búsqueda del consenso permanente entre todos los estamentos de la Comunidad Educativa. Este consenso presupone la diferencia y la confrontación del otro, pues no se trata de acuerdos desde un deber ser o desde una disposición personal, sino de una dinámica interpeladora que orienta a la construcción de propuestas colectivas.

1.2.15.6 Creación, innovación de proyectos alternativos. Cada comunidad educativa tiene que hacer su propio hallazgo. Al evaluar innovaciones educativas se detecta que no todas se ubican en su propio contexto socioeconómico, ni desde los mismos espacios conceptuales, ni desde las mismas problemáticas o cuestionamientos pedagógicos, entre otros.

Las experiencias educativas que en este momento irrumpen como innovaciones, normalmente han observado un proceso de ruptura con el modelo tradicional. Se ha dado un proceso de conciliación, de cuestionamiento personal y colectivo de cara a la escuela y a sus procesos de investigación y estudio sobre la problemática pedagógico-educativa en general y de la escuela en particular. Han existido sentidos de compromiso de la comunidad educativa y, por encima de todo, interés por la búsqueda de alternativas al paradigma educativo propuesto.

2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

2.1 PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La Gestión Administrativa en los procesos institucionales y en relación con la cualificación del mismo sistema educativo, implica un paradigma metodológico que interprete y estructure los fundamentos teóricos a partir de un modelo científico, en beneficio de explicar y generar algunos tipos de soluciones o establecer principios de acción, en un sentido de aportar al conocimiento de la realidad.

El paradigma escogido para guiar esta investigación fue el Hermenéutico-Interpretativo, para poder explicar cada uno de los componentes que integran y relacionan al Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, como también las distintas relaciones que genera el tipo de Gestión Administrativa.

Paralelamente a ello, permite conducir y realizar una reflexión cualitativa en el contexto de la realidad educativa del Municipio de Palmar de Varela y el perfil de demanda la Institución, como un aporte a la sistematización y construcción de una nueva realidad educativa.

El tipo de investigación en consonancia, corresponde al Diseño Etnográfico-Social, por cuanto interpreta los fenómenos de una realidad local, y caracteriza los elementos que están circunscritos al eje de la temática a desarrollar a través de la misma, motivados por elementos particulares de una situación, en el abordar el problema educativo, intentando dar cuenta de las prácticas escolares, desde su cotidianidad, conservándolas en su complejidad y heterogeneidad, absteniéndose de desarrollar formulaciones abstractas desligadas del acontecer real.

El diseño Etnográfico facilita la conformación de esta unidad de estudio y su contextualización en la trama de interrelaciones que ocurren en la Institución y en los significados sociales, que los distintos actores educativos: Estudiantes, docentes, padres de familia y Directivos-Docentes construyen.

La intención es hacer ciencia desde lo particular y cotidiano, con el fin de desarrollar marcos interpretativos susceptibles de ser aplicados a otras situaciones y contextos, como afirma Geertz: “Los estudios se construyen sobre otros estudios, no en el sentido que unos avancen desde donde otros llegaron, sino en el sentido de que, mejor informados y mejor conceptualizados, se sumerjan más profundamente al interior de nuevos temas” .

En consideración a lo anterior, la presente investigación de la realidad educativa del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela generará un nuevo comportamiento en la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances en su Proyecto Educativo Institucional.

2.2 ESTRATEGIAS Y CRITERIOS PARA DEFINIR TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En virtud del paradigma y método, la investigación para la recolección de la información utilizó los siguientes instrumentos:

- Entrevistas: A través de la misma se indagó sobre los aspectos más relevantes de la dinámica institucional, pero específicamente sobre la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.**

En este sentido, se entrevistó a: Directivos-Docentes, docentes,

estudiantes y padres de familia.

- **Observación: Estuvo dirigida a recolectar información de hechos y situaciones significativas que caracterizan a la Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, en cuanto al desarrollo de los procesos, tanto del Desarrollo como de la Organización Escolar, definidos por las categorías de la investigación.**

- **Informantes Claves: Fueron aquellas personas o representantes de la Comunidad Educativa que por conocer el devenir histórico de la Institución, ayudaron a la consolidación de la información y dentro de los cuales se mencionan:**
 - **El Cura Párroco**
 - **Los Miembros de la Casa de la Cultura**
 - **Los organismos gubernamentales y no gubernamentales, entre otros.**

- **Libreta de Campo: Se consignaron, además de lo observado, aquellos aspectos que son pertinentes y relevantes del proceso investigativo, que fundamentan la acción de la investigación.**

2.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

2.3.1 Universo. El universo de esta investigación estuvo conformado por

los diversos estamentos de la Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, así:

- 9 Directivos-Docentes**
- 62 Docentes**
- 1259 Estudiantes**
- 950 Padres de Familia**
- 5 Empleados de carácter administrativo**
- 6 Empleados de carácter operativo**

2.3.2 Población. La población estuvo conformada por un sector de la Comunidad Educativa en la Jornada Vespertina del Colegio de Bachillerato comercial de Palmar de Varela, expresa en los siguientes términos:

3 Directivos-Docentes
14 Docentes
82 Estudiantes
82 Padres de Familia

2.3.3 Muestra. La muestra a estudiar estuvo conformada por:

3 Directivos-Docentes de la Jornada Vespertina, que equivalen al 33% de la población objeto de estudio.

14 Docentes responsables del proceso educativo en Décimo Grado, que corresponde al 57% de la población objeto de estudio.

47 Estudiantes de 10° de la Jornada Vespertina, que equivalen al 57% de la población objeto de estudio.

47 Padres de Familia del Décimo Grado de la Jornada Vespertina, que corresponde al 57% de la población objeto de estudio.

La muestra se considera representativa de la población, por cuanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída.

2.4 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de la Investigación Etnográfica distinguió cuatro etapas así:

2.4.1 Etapa de preparación y sensibilización. En esta etapa el investigador y los participantes del proceso, discutieron el tema objeto de investigación y establecieron las líneas de organización del trabajo. Se conceptualizó teóricamente el problema de investigación mediante una revisión de la teoría pertinente (categorías: Procesos Administrativos, Gestión Comunicativa, Participación y Componentes del Proyecto Educativo Institucional).

Se tomaron decisiones respecto al trabajo de campo, determinando el tipo de enfoque (paradigma y tipo de investigación), con el cual se realizarían las observaciones y las entrevistas focalizadas.

Simultáneamente, se informó a la Dirección del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, sobre los objetivos y metodología de la investigación. Una vez que la dirección aprobó el proyecto, se realizaron reuniones para la sensibilización, que permitió la discusión del estudio a desarrollar.

2.4.2 Etapa de trabajo de campo. En esta etapa se realizaron: la observación y el registro de la información pertinente.

□ Técnicas e instrumentos de recolección de información.

- Descripción de las técnicas. En esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

2.4.2.1 Observaciones y registros. La sensibilización realizada en la etapa anterior, facilitó la continuación de la observación participante a través de visitas a la institución efectuadas entre dos y tres veces a la semana. La observación focalizada permitió detectar la problemática objeto de investigación sobre aquellos aspectos de la vida cotidiana de la Institución, que son manifestaciones de la situación-problema: aspectos disciplinarios, pedagógicos, administrativos y de gestión, comunicativos y de participación no sólo en el contexto total de la institución sino en el aula de clase, así

como también en el contexto social donde se ubica la institución.

Los registros se realizaron manteniendo el rigor que requiere la técnica etnográfica. Se registró textualmente, anotando el máximo posible; se observó en amplitud la mayoría de las veces, reservando la observación focalizada para situaciones específicas; las notas se ampliaron atendiendo a los aportes del informante clave. La continuidad frecuente de las observaciones realizadas sobre los mismos procesos, complementadas con las precisiones del informante clave, permitieron configurar el grado de confiabilidad de los registros.

2.4.2.2 Entrevistas: A partir de las observaciones focalizadas, se procedió a seleccionar la muestra representativa del universo para realizar las entrevistas en profundidad. Para tal efecto, se escogieron:

3	Directivos
47	Estudiantes
47	Padres de Familia
14	Docentes

La entrevista fue realizada directamente por el mismo investigador.

a) **Las entrevistas a los estudiantes:** A cada estudiante seleccionado se le aplicó una entrevista. Esta se efectuó durante la jornada de clases de los estudiantes (quienes fueron autorizados por sus profesores). Esta actividad estuvo acompañada de un registro fotográfico. En la entrevista se solicitó a los estudiantes que se refirieran a la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional (Procesos Administrativos, Gestión comunicativa, Participación y componentes del Proyecto Educativo).

En esta entrevista se tuvo en cuenta el nivel de comprensión de los entrevistados.

b) Entrevista a Directivos-Docentes y Docentes. Se llevaron a cabo en la misma institución (Sala de Audiovisuales). Se entrevistó a 14 Docentes de Décimo Grado, incluyendo a tres (3) Jefes de Area y cinco (5) tutores. Además se entrevistaron a los tres Directivos-Docentes, entre ellos a la Rectora, para tener una visión desde la Dirección.

Se preguntó la opinión de cada uno de ellos, sobre la dinámica institucional. Se indagó de manera verbal y escrita cómo ellos percibían la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, sobre sus vivencias, conceptos y valoraciones acerca de la misma.

□ Consulta documental: Facilitó el acceso a informaciones importantes contenidas en las fuentes primarias y secundarias.

Fueron objeto de análisis documental:

- **El Proyecto Educativo Institucional.**
- **Las actas de conformación del Gobierno Escolar.**
 - **Manual de convivencia.**
- **Instrumentos de registro del consejo Académico, Directivo, Comisión de Evaluación y Promoción.**

□ Instrumentos para registro y análisis de la información. En la presente investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Notas de campo: Brindó la información necesaria para reflexionar sobre los problemas suscitados en el proceso de investigación y las reacciones de los participantes.**
- **Triangulación de Datos: Propició el establecimiento de las relaciones mutuas entre los distintos tipos de evidencias recolectadas a través de las distintas técnicas e instrumentos. De esta manera, se procedieron a comparar y contrastar entre sí.**

2.4.3 Etapa de Análisis e Interpretación. Es el estudio detallado y la interpretación obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos fundamentados en teorías sobre Procesos Administrativos, de Gestión Comunicativa, de Participación y componentes del Proyecto Educativo Institucional, de autores y teóricos como: Idalberto Chiavenato, Cecilia Correa de Molina, Jürgen Habermas y el Ministerio de Educación Nacional, entre otros.

Siguiendo las características del estudio etnográfico, esta etapa fue comenzada en forma paralela a la recolección de la información. Se revisó el Marco conceptual y la operacionalización de la Hipótesis-Objetivo inicial, a la luz de los registros recolectados. Se procedió a realizar una lectura del total del material disponible; se elaboró una matriz para vaciar la información recolectada con el fin de organizarla: lo observado y los aportes del informante clave, los resultados de las entrevistas; los resultados de las fuentes documentales y notas de campo.

Es así como se optó por centrarse en una interpretación analítica del discurso de los estudiantes, padres de familia, Directivos-Docentes y docentes, así como también las manifestaciones escritas y sistematización del quehacer de la institución educativa.

La triangulación de datos y la contrastación de la información de campo con los marcos conceptuales que orientan el proceso de la investigación, posibilitaron inferir los problemas significativos de la gestión administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, objeto de investigación.

2.4.4 Etapa de intervención e Informe Final. Durante esta etapa se procedió a integrar los múltiples análisis e interpretaciones, reconstruyendo la trama de procesos sociales y de significados referidos a lo educativo. Con base en lo anterior, se estructuró un

informe, sintetizando además el Marco Conceptual, la Bibliografía y el problema abordado. Se caracterizó la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, identificando los procesos administrativos, la gestión comunicativa y los procesos de participación que la Institución viene desarrollando, lo cual permitió visualizar e interpretar la información, dando lugar a unas conclusiones y recomendaciones.

La confrontación en la Comunidad Educativa del informe final, dará lugar a un diálogo argumentado, franco, recto y sincero, que permita registrar en un protocolo los acuerdos y desacuerdos en torno a los resultados de la investigación. De tal manera que se disponga de elementos indicadores de validación como una acción inherente a la Investigación Científica.

Las conclusiones, recomendaciones y la validación por la Comunidad Educativa, fundamenta la Propuesta sobre los Procesos Administrativos como estrategia para el mejoramiento en la Gestión Administrativa y Participativa en el contexto del Proyecto Educativo Institucional en el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

Se pretende con la misma, construir una realidad educativa a través del análisis crítico de los procesos institucionales avanzar con las orientaciones acordadas por consenso; cumplir con los compromisos en el tiempo, intentando dar cuenta de las prácticas educativas e introduciendo los ajustes que la misma vida cotidiana vaya sugiriendo.

3. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1 OBSERVACION, INFORMANTE CLAVE Y ENTREVISTAS REALIZADAS A DIRECTIVOS-DOCENTES, DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

Se desarrolló la sensibilización buscando motivar el interés de todos los estamentos en el reconocimiento de los problemas como sujeto y objeto de ellos. Por ejemplo, a través de una charla, intercambio de opiniones, conversatorios, entre otras actividades desarrolladas, para lograr la participación en la situación problema.

De igual manera, se propició la reflexión individual sobre aquellos aspectos de la vida cotidiana de la Institución que son manifestaciones de la situación-problema. En esta actividad, el investigador y la Comunidad Educativa como participantes del proceso, discutieron el tema-objeto de investigación y establecieron las líneas de organización del trabajo. Se conceptualizó teóricamente el problema de investigación, mediante una revisión de la teoría pertinente (Categorías: Procesos Administrativos, Gestión Comunicativa, Participación y Componentes del Proyecto Educativo Institucional).

Se tomaron decisiones respecto al trabajo de campo, determinando el tipo de enfoque (Paradigma y tipo de Investigación), con el cual se realizarían las observaciones y las entrevistas focalizadas. Simultáneamente, se informó a la dirección del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela sobre los objetivos y metodología de la Investigación.

En el desarrollo de la investigación se entrevistó a Directivos-Docentes, docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Jornada Vespertina del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

Se diseñaron dos (2) guías de entrevistas: una para Directivos-Docentes y docentes y otra para estudiantes y padres de familia, manteniendo la correspondiente interrelación entre las categorías e indicadores, dada la complejidad e interpretación respectiva para el nivel de comprensión de los entrevistados.

También fue necesario un proceso de observación y la información entregada por los informantes claves. Las entrevistas que se realizaron, fueron estructuradas tomando como base las respectivas categorías definidas para la Investigación: Procesos Administrativos, Gestión Comunicativa, Participación y componentes del Proyecto Educativo Institucional.

Una vez aplicadas las entrevistas, se procedió a la interpretación, análisis, confrontación teórica y triangulación, teniendo en cuenta para esta última además de la información contenida en las entrevistas, la observación participante y el informante clave. En correspondencia a lo anterior, el análisis e interpretación se realiza con base en la categoría correspondiente y su respectivo indicador, en los siguientes términos.

Categoría: Procesos Administrativos. Se formuló un primer interrogante a Directivos-Docentes, docentes, estudiantes y padres de familia, el cual se expresa en los siguientes términos: ¿Cómo catalogarías la gestión del proceso Administrativo frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? Algunos docentes manifestaron: “El Proceso Administrativo sigue en consonancia con lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional en algunos aspectos, ya que algunos puntos necesitan un reajuste”. Otros expresan que: “La gestión del Proceso Administrativo frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional les ha parecido asistemática, poco consistente, impidiendo a partir de una coordinación de acciones una verdadera estructuración del Proyecto Educativo Institucional”.

En este sentido, el informante clave considera que “La conducción de la Institución presenta falencias en la orientación de los procesos de formulación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, por cuanto no se establecen de manera definida y sistemática el desarrollo de sus diversos componentes (Gestión y Administración, Pedagógico, Sociocultural y Evaluativo). Con base en la observación, no se evidencia una Gestión Administrativa dinámica que busque abrir espacios de participación a los diversos estamentos de la comunidad educativa, aún cuando se ha procurado mejorar algunos aspectos de la Institución en su planta física (Sala de Audiovisuales, Tecnología y Bilingüismo, Internet, entre otros), y no se ha logrado garantizar a los estudiantes una educación de calidad y el desarrollo del personal y de la comunidad.

Destacamos un excelente manejo de las relaciones interpersonales que hace del ambiente de trabajo amable que posibilita la permanencia de los miembros de la Comunidad Educativa. De la misma manera, algunos estudiantes conceptúan que “es muy importante, se preocupa por mantener en alto el nombre de la Institución, su labor en el Colegio es para ¡mejorar!”.

Para otros, “La Rectora muestra total desinterés hacia los estudiantes, debido a que es poco el tiempo que permanece en la Institución. En síntesis, debe prestar más interés y atención al cargo que desempeña”.

Sobre el mismo tópico, el informante clave considera que “La Rectora ha hecho una labor opaca, por así decirlo, porque las actividades que se han realizado en la Institución han sido desarrolladas por otras personas y ella solo las aprueba o desaprueba”.

Es importante, como parte de la observación, destacar el mejoramiento de la planta física y la dotación en ayudas para el proceso enseñanza-aprendizaje, como el salón de audiovisuales, el

Internet, el aula de Tecnología y Bilingüismo. De igual manera, se hace necesaria la presencia de la Rectora en la Jornada vespertina para posibilitar un mayor contacto con los estudiantes, docentes y padres de familia.

Los padres de familia al responder el mismo interrogante, consideran que es: “Buena la labor de la Rectora porque se preocupa por la Comunidad y la buena formación de los mismos, pero no tiene una mayor comunicación con los padres de familia”.

El informante clave es preciso al anotar que “la labor que ella realiza es lenta, pero marcha con una firmeza, por lo cual se asegura una buena educación para sus hijos”. Sobre este aspecto, la observación realizada determina la falta de acompañamiento y colaboración de los padres de familia en la gestión administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

Al tratar de direccionar los diversos procesos que desarrolla la Institución, la Gestión Administrativa no ha logrado aún integrar, comprometer e involucrar a sus distintos estamentos hacia la búsqueda de los objetivos establecidos.

Se afirma, entonces, que la cultura organizacional es el conjunto complejo de ideas, creencias, tradiciones, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización; esta cultura es fuerte, poderosa y coherente cuando todo es compartido, comprendido, aceptado y vivido por todo el grupo o por lo menos casi todo el grupo.

Cabe destacar que desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito y es por esto que las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes de ello. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional.

Un segundo interrogante a los Directivos-Docentes, Docentes, estudiantes y padres de familia fue: ¿Describe los resultados específicos que has observado en la Gestión Administrativa frente a la Construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?

Acerca de este interrogante los Directivos-Docentes y Docentes, conceptuaron: “Mayor participación del entorno en la toma de decisiones a nivel educativo y la integración de la Escuela de Padres. Elaboración y ejecución de Proyectos Pedagógicos, Proyectos de Aula, Evaluación Cualitativa, Capacitación de Docentes y Proyectos de Dirección de Grupo, Gobierno Escolar, elaboración de normas como en Manual de funciones, mayor conciencia de los principios que orientan la Institución.

De la misma manera, el informante clave destaca: “El rescate de la planta física, el buen uso del talento humano, los recursos físicos y financieros con que cuenta la institución. Al mismo tiempo, no se establecen acuerdos sobre tareas y niveles de responsabilidad al interior de la institución.

Se observa como debilidad en la Gestión Administrativa frente a la Construcción del Proyecto la ausencia de liderazgo en su construcción y orientación y puesta en ejecución del Proyecto Educativo Institucional, para evaluarlo y reformularlo, elementos que vienen desencadenando en los otros estamentos y categorías de la investigación frente a la ejecución del Proyecto.

Con relación a la pregunta que se está analizando e interpretando, algunos estudiantes consideran que “La Institución está bien organizada, se va avanzando mas, se ha mejorado la planta física”.

Otros conceptúan en los siguientes términos: “No la veo muy pendiente de ella”, “buena administración del Rector”, “no hay tal progreso en la Institución y de la forma como la Rectora la ha dirigido

me parece incorrecto debido a los problemas que han sucedido en ella”. Al respecto, el informante clave anota: “Ha mejorado un poco en la parte administrativa y de la forma como el Rector la ha dirigido; no sé por qué no se dirige a nosotros”.

La observación en este sentido apunta a destacar la organización y puesta en funcionamiento del Gobierno Escolar como instancia de interlocución entre los actores del Proceso educativo, para que el estudiantado como estamento pueda expresarse.

En su respuesta, los Padres de Familia consideran que: “el progreso en la Institución se siente de manera positiva, ha tenido muchos adelantos en cuanto a la ampliación de la planta física, la apertura de la Jornada Nocturna y el mejoramiento de la disciplina”.

En contraposición a los Padres de Familia, el informante clave es categórico al afirmar que: “No se ha progresado y la Rectora debe ser más eficaz o sea, debe actualizarse ante todo progreso educacional”.

La observación al considerar las respuestas de los diversos estamentos, estima que algunos de estos no han respondido a la magnitud de las necesidades y funciones asignadas por la Dirección de la Institución, quien delega esas funciones, más no su responsabilidad.

En cuanto a la Gestión Administrativa como acción dinamizadora y estratégica, presenta deficiencias en los procesos de seguimiento, control y evaluación frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, así como también en la dinámica misma del Desarrollo Organizacional.

La Gestión Estratégica entendida como la acción de la capacidad que tienen los administradores de visionar, administrar, diligenciar, organizar, planear, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes

actividades pedagógicas, administrativas y disciplinarias, teniendo en cuenta los planteamientos de la técnica prospectiva, con miras a la proyección institucional.

Los Administrativos Docentes, deben ver en la Gestión Estratégica una herramienta para lograr el cambio, ya que con su ejecución es posible construir los cambios que se necesitan en las Empresas Educativas.

Para concluir el análisis de la categoría que estamos analizando, se formuló un último interrogante en los siguientes términos: ¿Qué aspectos administrativos y pedagógicos se han afectado frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? (Procesos: Participación, Administración y Gestión y Pedagógicos).

Sobre este interrogante, algunos Docentes consideran que “la Gestión Administrativa y la falta de recursos económicos para la puesta en marcha de proyectos pedagógicos”; otros apuntan a señalar que: “Uno de los aspectos afectados en los avances del Proyecto Educativo Institucional está el de la comunicación con la comunidad escolar que muchas veces ignora los adelantos que se dan en la escuela y a nivel docente”.

Sin embargo, el informante clave “considera de vital importancia organizar a la comunidad educativa para permitir la integración a todos los que tengan relación con el proceso educativo”. Con base en lo anterior, la observación determina la carencia de recursos económicos que han incidido negativamente en la ejecución de los proyectos pedagógicos, plan de estudios, acondicionamiento de la planta física.

En correspondencia al interrogante anterior, los estudiantes se refieren al mismo de la siguiente manera: “Falta de implementos para que las clases sean más dinámicas”, “La Biblioteca”, “limpieza y arreglo de los baños, pisos y pupitres”, “los docentes deben mejorar,

son insoportables”.

Para el informante clave: “La comunicación entre docentes, alumnos y Rectora”.

Se observa un deterioro progresivo en la planta física, mantenimiento y arreglo de baños, falta de escritorios para los docentes, los estudiantes deben mejorar su presentación personal y adecuarse al horario de entrada y salida de la institución.

Los padres de familia coinciden con los estudiantes cuando señalan: “El problema de los baños”, “pupitres”, “planta física”, “más patio”, “más implementos de trabajo”, “los salones de Física y Química”, “la Biblioteca e implementos de recreación”.

El informante clave señala: “El manual de convivencia del Colegio, que lo conozcan y lo respeten y lo cumplan”. La observación en este sentido considera la indisciplina y mal vocabulario en algunos estudiantes. Prestar mayor atención a la entrada y salida de estudiantes sin tener en cuenta el horario correspondiente.

Se estableció que la Gestión Administrativa nos facilita los medios, los recursos ni los procesos para establecer las metas y fines propuestos de conformidad con el horizonte institucional.

La Gerencia Estratégica entendida por la acción de administrar cualquier empresa o negocio con el fin de establecer metas claras, con visión futurista, donde se refleje la articulación en forma coherente, los propósitos, objetivos y fines de la Organización.

La empresa educativa se puede entender como la actividad que tiene una institución para generar y prestar servicios de calidad, en donde es necesaria la presencia de un Gerente y/o Administrativo-Docente, que tenga visión prospectiva y aplique en las instituciones una

Administración Estratégica, con enfoques en Reingeniería donde se rediseñen los Procesos Pedagógicos, Administrativos, de Proyección Comunitaria, de Evaluación, para luego implementarlos con enfoque sistémico.

Categoría: Gestión Comunicativa. Un primer interrogante en esta categoría se expresa en los siguientes términos y va dirigido a los Docentes, así: Describe los canales de comunicación utilizados en el cumplimiento de los objetivos relacionados con el Proyecto Educativo Institucional; quienes en su mayoría respondieron así: “Reuniones de área, circulares, reuniones, plenarias, memos, periódico mural, escolar, emisora estudiantil, jornadas pedagógicas y prensa-escuela como Proyecto Pedagógico”.

En relación con la respuesta anterior, el informante clave considera “que debe existir una comunicación mas fluida con los estamentos de la Comunidad Educativa para la recepción de inquietudes y la búsqueda conjunta de soluciones”.

Sobre lo observado y en torno al interrogante planteado, debe anotarse que aún cuando se dispone de canales formales e informales para conocer las inquietudes y opiniones de la comunidad, debe optimizarse su uso.

Al responder sobre el mismo interrogante, algunos estudiantes coinciden con los Docentes al afirmar lo siguiente: “Por medio de la emisora, volantes, citaciones a acudientes, a través de charlas y a través del Manual de Convivencia”. Sin embargo, otros son más directos al expresar: “La comunicación en nuestra Institución no es eficiente y tenemos poca comunicación”.

El informante clave señala: “La comunicación es sinónimo de diálogo y en la Institución no hay diálogo. No se comunican, solo

se relacionan en el aula”. Se observan en la institución carteleras, afiches, periódico mural. Además se cuenta con el periódico escolar y la emisora.

Sobre el particular, los padres de familia conceptuaron en los siguientes términos: “En las reuniones con padres de familia, con los tutores, en Asambleas Generales, circulares informativas, es bien organizada, de persona a persona”.

En su opinión el informante clave anota: “Que la hermana se presente no solamente en los actos, sino en los salones para que así ella pueda entablar conversaciones con alumnos”,

“Las carteleras y el periódico como objeto de la observación, presentan variada información sobre temas generales y referidos particularmente a la formación y educación de los estudiantes”.

En lo que respecta a la Gestión Comunicativa, este proceso presenta falencias en su desarrollo impidiendo con ello, la mejor y mayor difusión de los avances y experiencias del Proyecto Educativo Institucional.

Si se desea potenciar y construir una verdadera cultura del diálogo con base en el acuerdo y en el consenso, deberá iniciarse desde la infancia y en los primeros medios sociales en que se desarrolla el infante: la familia y la escuela,

Es imprescindible que el diálogo, el encuentro, la concertación e incluso, la controversia no violenta de actitudes y posiciones, hagan parte de una estrategia general comunicativa, cuyo fin es solucionar los problemas de marginalidad, crecer en la convivencia y ahondar en los niveles de participación y democracia. Lo anterior, será posible si la Educación como subsistema, se hace partícipe de la misma. Desde la Institución Educativa se deben potenciar y/o elevar una verdadera

cultura del diálogo.

Un segundo factor apunta a indagar sobre ¿Qué factores inciden en el proceso de comunicación utilizado frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? Sobre el particular, algunos docentes expresan: “Los recursos económicos, la falta de colaboración de los estudiantes, a nivel de docentes donde se nota la deficiencia y la participación de la comunidad educativa”. Otros docentes señalan al respecto: “La falta de comunicación entre los estudiantes y la administración hace que éstos desconozcan los avances, que sí se dan pero falta información”.

Al referirse a esos factores, el informante clave considera que: “La comunicación es insuficiente debido precisamente a que falta una verdadera organización que articule los avances que sí se dan en la Institución”.

Sobre lo observado en este sentido, hace falta mayor divulgación de los planes, actividades y decisiones a través de una comunicación oportuna y adecuada.

Sobre el particular existe una opinión generalizada cuando los estudiantes en su gran mayoría expresan: “No se dialoga ni se comunican con alumnos, no se logra el objetivo de ésta, hace falta mayor atención al estudiante”. Se destaca en este sentido la opinión de un estudiante quien se expresa así: “La comunicación interior de la Institución me parece buena”.

Pero el informante clave opina de la siguiente manera: “La Rectora debe comunicarse más con nosotros porque a ella rara vez le vemos la cara”.

Según la observación, se promueve un ambiente de confianza y de libertad de expresión, más este (ambiente) no está acompañado de una Gestión Comunicativa.

Al respecto, los padres de familia coinciden con los estudiantes al señalar: “La falta de comunicación y presencia de la Directora ya que vemos que es difícil relacionarnos con ella”.

El informante clave precisa en los siguientes términos: “Muchas veces cuando los estudiantes quieren dialogar acerca de problemas en especial le dan la espalda y no lo saben escuchar”.

La observación va dirigida a señalar que hace falta mayor divulgación de los planes, actividades y decisiones a través de una comunicación oportuna y adecuada.

Se determinó también la falta de un mayor contacto con los agentes educativos por parte de la Dirección.

Los Directivos-Docentes y en general, todos los estamentos, a través de la participación en los órganos de gobierno de la Institución Educativa, deben implementar y posibilitar una Gestión Comunicativa para dinamizar los diversos procesos, pero especialmente dirigidos a regular los objetivos institucionales con los individuales.

Para concluir esta categoría, se formuló una tercera pregunta así: “¿Cómo se articularían los procesos de Gestión y Comunicación frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? Algunos docentes en respuesta a dicho interrogante, señalaron: “Con una verdadera comunicación y con un consenso en el que participe toda la Comunidad Educativa, además, dando información oportuna, en las Jornadas Pedagógicas y dando información oportuna”.

En el mismo sentido, otros Docentes expresan: haciendo lecturas comunicativas y acordar entre todos el tipo de gestión.

Para el informante clave: “se precisa que se hace necesario un trabajo permanente, sistemático, de evaluación y construcción en los avances del Proyecto Educativo Institucional, lo cual es posible con un trabajo coordinado en equipo”.

En la observación realizada, la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, está limitada debido a la inadecuada utilización de los medios de comunicación institucional (periódico, emisora, circulares, periódico mural, carteleras, etc.), y como consecuencia, se limita la participación de la comunidad educativa.

Sobre el mismo interrogante, un sector de los estudiantes respondió así: “Con la elaboración de talleres y la ayuda de los demás, por medio de charlas. Otros estudiantes indican: “Se dialoga algunas veces sobre proyectos que mejoren la institución, “unos comunicados una sola vez de forma escrita y se desarrolla adecuadamente”.

Al respecto, el informante clave indica: “pocas veces se comunican con nosotros los estudiantes, y no tenemos ningún conocimiento del vínculo que tiene el Proyecto Educativo Institucional”.

Según la observación en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, en una ocasión se realizaron talleres con los estudiantes.

Para los padres de familia, en su gran mayoría, se conceptúa así: “Charlas y talleres, comunicación verbal, lo normal e invitaciones periódicas en donde se comunica todo lo relacionado con el Proyecto Educativo Institucional”.

Al interrogar al informante clave sobre este interrogante, expresó: “Es muy pobre la comunicación que hay con respecto a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional”.

Sobre el desarrollo de la comunicación, la observación permite

establecer que está en relación con el Proyecto Educativo Institucional, es deficiente.

Aún cuando la Gestión Administrativa, busca proyectarse en cada uno de los estamentos, se observan deficiencias en la Gestión Comunicativa, imposibilitando una mejor comunicación, la presencia en los momentos claves, la solución de conflictos y en la satisfacción de necesidades y expectativas de la Comunidad Educativa.

Uno de los instrumentos fundamentales que poseen los Administradores Educativos y en general, para animar y desarrollar encuentros y/o espacios y lograr acuerdos es el Manual de Convivencia. Con base en el Decreto 1860 de 1994, en su Artículo 17, inciso 5, el Manual debe incluir: instancias de diálogo y de conciliación, además del funcionamiento y operación de los medios de comunicación interna. De igual manera, da las pautas legales para generar en las instituciones educativas la cultura del diálogo, tan esencial en nuestra sociedad.

Categoría: Participación. Para el inicio de esta categoría se formuló un primer interrogante en los siguientes términos: Describe los principios de acción participativa que se establecen en la institución frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, ante lo cual un sector de los Docentes respondió: “Una participación activa y dialogante, democracia, innovación, actualización, autoreflexión. En este sentido los proyectos educativos que laboraron en las distintas comisiones se ponen en práctica la acción y la participación”. En cambio, para otros, “los principios no son directos que se cumplan, los componentes del Proyecto Educativo Institucional no se construyen partiendo de la participación consciente de la Comunidad, no se cumplen y la participación es insuficiente”.

Al ser cuestionado sobre este interrogante, el informante clave

considera que en “la Institución debe construirse una pedagogía de la participación, a través del diálogo y la convocatoria de la Comunidad Educativa para tomar decisiones consensuadas sobre la vida institucional”.

Se observa que no existen suficientes formas de participación de los diversos estamentos de la comunidad educativa y del entorno en las diferentes decisiones que se toman en los procesos que desarrolla la Institución.

Sobre el mismo tópico los estudiantes en su gran mayoría explican: “Hasta el momento ninguna, ya que es poca la información que recibimos del Proyecto Educativo Institucional”.

El informante clave precisa: “Hace falta propiciar una mayor participación de los estudiantes, no solo en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, sino en las demás actividades de la Institución”.

Se observa la participación de los estudiantes en algunos proyectos pedagógicos como el ecológico.

Coinciden los padres de familia con los estudiantes, cuando dicen: “Ninguna, no se tiene en cuenta a los padres de familia en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional”.

En relación con el interrogante que se analiza, el informante clave advierte: “La institución puede lograr el acompañamiento de los padres de familia para que participen y hagan posible la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional”.

Los principios de acción participativa no se dejan entrever en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

Los principios de acción participativa, refuerzan la construcción de

los avances del Proyecto Educativo Institucional.

No solo el aula escolar, sino también el entorno y la comunidad educativa brindan muchas posibilidades para adelantar proyectos y para vincular diferentes instancias al trabajo que orienta la institución escolar. Un Gerente Educativo de características democráticas, tomará decisiones conservadas sobre aspectos fundamentales de la vida escolar.

Para avanzar en el análisis de la categoría correspondiente a participación, se formula el siguiente interrogante: ¿Qué dinámicas se desarrollan en el Docente para que ejerza una acción participativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? Algunos Docentes son precisos al responder en los siguientes términos: “La dinámica de los microproyectos”, “Se desarrolla el autoaprendizaje y autoreflexión frente a su quehacer docente”, “Jornadas Pedagógicas”, “Seminarios, talleres, charlas, programa RED.UNINACIONAL”, “Reunión de áreas”, “Socialización del Proyecto Educativo Institucional”. Otros Docentes, por el contrario, consideran que: “Son muy pocas las dinámicas que desarrollan en los Docentes ya que presentan propuestas que muchas veces no se adhieren al Proyecto Educativo Institucional”.

El informante clave puntualiza: “Ha existido una participación muy limitada frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, debido a la falta de liderazgo, la apertura de espacios de participación. La participación solo se circunscribe a la evaluación académica”.

La observación permite señalar que se ha venido trabajando la autoevaluación institucional, que ha comprendido aspectos como la Cultura Institucional, Gobierno Escolar, Estrategia Curricular, Estrategias Administrativas, Estrategias de Recursos y Planta Física, Desarrollo Personal y de la Comunidad, Evaluación y Mejoramiento Institucional. Es de anotar que se establecieron criterios que sirvieron de base para contrastar con la realidad institucional y

formular un plan de mejoramiento. Lo anterior, fue desarrollado a partir de dinámicas como: reflexión grupal, puesta en común, Powell y Phillips 6. 6., entre otras.

En su respuesta al interrogante planteado, algunos estudiantes anotan: “Charlas, convivencias, el periódico mural, foros, talleres, proyectos, reuniones, emisora”.

Otros estudiantes conceptúan de la siguiente manera: “Son pocas”, “totalmente nulas”, “que yo me acuerde, ninguna”.

El informante clave se expresa así: “No han hecho dinámicas para que desarrollen el proyecto que están haciendo”.

En la observación realizada, se determinó que con los estudiantes, se recurrió al análisis del Manual de Convivencia y el horizonte institucional.

Al responder sobre el mismo interrogante, algunos padres de familia expresan: “Talleres, conferencias, charlas y convocatorias”. Otros padres precisan: “No recuerdo qué dinámicas se han realizado, “son muy pocas las dinámicas que se realizan en la Institución”.

El informante clave coincide con los padres de familia, al señalar: “Son muy pocas las dinámicas que se desarrollan, debido a la poca participación de los mismos en dichas actividades”.

Sobre lo observado, puede anotarse que en el presente año lectivo se ha venido trabajando con la Escuela de Padres en temas de carácter formativo a través de conferencias y reflexión personal. En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, no se han realizado jornadas de sensibilización.

La Gestión Administrativa no ha orientado a los diversos estamentos en procesos participativos que permitan mejorar las condiciones de la

Institución.

Para hacer efectiva la participación es pertinente la reformulación permanente y sistemática en el uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la Institución y optimizarlos para el cumplimiento de sus funciones.

El Proyecto Educativo Institucional como medio y escenario formativo, lo que hace es generar los medios; en este caso, el Gobierno Escolar y el ambiente de aprendizaje para que cada miembro de la comunidad educativa pueda acceder a formarse en un ámbito de responsabilidad, autenticidad y libertad, de tal manera que pueda reconocer y reconocerse como ser en relación con el mundo y con los otros.

En tal sentido, la acción de participación, implica romper voluntariamente mediante la experiencia, la relación asimétrica de sujeto-objeto para construir la relación sujeto-sujeto que permite la configuración del nosotros como escenario edificante de la convivencia en comunidad.

Con base en lo anterior, la participación en los centros educativos, implica el ejercicio de la doble perspectiva: social y comunitaria.

Al finalizar la categoría que se analiza, se formula un último interrogante: Enuncia los resultados obtenidos con tu participación en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional: Los docentes en su gran mayoría consideran: “Mayor capacidad de reflexión, mayor compromiso y toma de conciencia”, además “algunos proyectos realizados, mayor compromiso de algunos educadores”.

Para el informante clave, “Se ha obtenido una mayor conciencia en la responsabilidad de los Docentes en los procesos pedagógicos”.

En la observación de los resultados referidos a la participación en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, se refieren a: proyectos Disciplinarios de Aula (Programa RED-UNINACIONAL), Proyectos Pedagógicos, Metodologías Innovadoras, Proyectos de Dirección de Grupo.

Para algunos estudiantes sobre los resultados obtenidos consideran: “Ninguno”, “Poco toman en cuenta a los estudiantes”, “no sé cuales son esos resultados porque no he participado en el Proyecto”, “Pocos resultados”. Para otros estudiantes, “Creo que es bueno”, “Muchos”, “Se han obtenido muchos resultados”, “Los resultados hasta ahora son muy buenos”.

Sobre el informante clave, éste considera lo siguiente: “Cada uno de nosotros ha aportado un granito de arena para que los Proyectos que presentan los Docentes no Caigan en el vacío”. Los resultados, según la observación, se expresan en la participación de los estudiantes en la ejecución del Proyecto Ecológico, en el Manual de Convivencia, Educación Sexual y Dirección de Grupo.

En este ámbito, las opiniones de los Padres de Familia están divididas. Unos consideran lo siguiente: “Ninguna, porque nuestra participación ha sido poca”, “No se nos ha informado”, “Resultados concretos no le puedo dar, pero pienso que son muchos”. Otros señalan: “Se ha obtenido una nueva idea sobre mi manera de pensar sobre el Proyecto Educativo Institucional y así tener conciencia de cómo ha sido acogido por los padres”, “En el tratamiento de la Comunicación e interés por parte de los alumnos, en sus trabajos, tareas y participación”.

Para el informante clave: “Los resultados pueden ser mejores si se involucra a los padres de familia en las actividades de la Institución”. La observación realizada apunta a señalar que la Escuela de Padres

desarrolla acciones formativas en beneficio de la Comunidad Educativa. Esta estrategia puede servir de base para fomentar la toma de conciencia de los diversos estamentos en beneficio de la institución.

Los resultados frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institución, aún no son tan efectivos como se desea puesto que la Institución brinda pocos espacios para la integración de los diversos estamentos.

El Proyecto Educativo Institucional nace como expresión lógica de la participación de la Comunidad Educativa, responde a un modelo de institución determinado y tiene su connotación al interior del mismo.

Se aprende a participar participando, ya que la educación debe facilitar la inserción del educando en la sociedad y como un medio al interior de la Escuela para planear, organizar, ejecutar, controlar, evaluar e involucrar en su dinámica a los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.

En las actuales circunstancias la participación está valorada como algo positivo, no solo desde el punto de vista del aprendizaje, sino también en la organización y desarrollo de la Institución, al involucrar a sus distintos estamentos en la marcha de la misma, clarificando y definiendo la acción de cada uno de ellos.

La participación como tal perdería su verdadera connotación si solo fluye a través de los canales reglamentarios sin que exista una verdadera cultura de participación en la Institución. Es, en consecuencia, el inicio de un verdadero proceso.

En ese orden de ideas, se debe dotar a las Instituciones de instrumentos y

medios posibles que posibilitan a solucionar las dificultades que materialicen y desarrollen los canales institucionales, orientando a estas cada vez más a ser autogestionarias, y a no quedarse ancladas en prácticas ya revaluadas sino en cualificar los procesos institucionales para lograr con ello una real autonomía. Así surgirán:

- **Los Proyectos Disciplinarios de Aula (P.D.A.).**
- **El Proyecto de Educación Sexual (P.E.S.).**
- **Proyectos de Extensión a la Comunidad (P.E.C.).**

Es decir, orientarán la vida de la institución como tal, regulan el contexto social que hagan reflexionar a la Institución y sirvan para dinamizarla, no quedándose en materiales formales para responder a la administración.

Categoría: Componentes del Proyecto Educativo Institucional. En correspondencia a esta categoría, se precisa un primer cuestionamiento de la siguiente manera: ¿Cree usted que el componente pedagógico está en consonancia con la realidad en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? Al responder, algunos docentes expresan: “si, por lo menos intencionalmente se busca la consonancia con las nuevas tendencias pedagógicas en las que se busca conceptualizar el Proyecto Educativo Institucional”. Otros docentes señalan: “Algunos aspectos no están en consonancia con la realidad, ya que influyen ciertas situaciones que no permiten el avance de dicho proyecto”.

Al referirse a este tópico, el informante clave indica: “El componente pedagógico es insuficiente y es necesario tener una mayor concientización con respecto al Proyecto Educativo Institucional elaborado en la institución”. En cuanto a lo observado, el enfoque pedagógico comienza a perfilarse y orientarse de manera coherente con los fundamentos, propósitos y objetivos institucionales. En este sentido, los contenidos programáticos se organizan atendiendo a

objetivos y logros para cada grado. De igual manera, se contextualiza en las programaciones la realidad local y nacional. La programación cooperativa de los Docentes y la evaluación cualitativa en la institución, la incorporación desde la transversalidad de proyectos tales como: Educación sexual, educación ambiental, entre otros, hacen evidente los desarrollos del componente pedagógico.

Para la mayoría de los estudiantes sobre el mismo cuestionamiento concuerdan en lo siguiente: “Sí. Esperábamos que la educación fuese más abierta y espontánea debido a los avances que se han obtenido, además porque la educación es esencial en cada persona”.

Al hacer referencia al tema, el informante clave precisa: “La educación referente a algunos profesores es buena... pero hay otros profesores que no les importan nuestros conocimientos”.

De acuerdo con lo observado, los estudiantes conocen los objetivos y logros de las asignaturas y proponen temas de la realidad social y aceptan con mucho entusiasmo las metodologías activas y participan activamente en el desarrollo de los temas fundamentales.

Coinciden los padres de familia con los estudiantes cuando anotan: “Si responde a la realidad porque va de acuerdo con sus metas y realidades”. Para el informante clave: “diría que no, no es una educación adecuada, uno de los motivos podría ser mejor, es el bendito paro que hacen los maestros”.

En cuanto a lo observado, los padres de familia apoyan los procesos académicos y colaboran en la medida de las posibilidades al buen desarrollo de los mismos. La mayoría de ellos responden a los llamados de la Institución para solucionar los problemas académicos. En términos generales, se promueve el mejoramiento pedagógico, aún cuando subsisten algunas falencias debido a la presencia de pocos

docentes que no manejan apropiadamente metodologías activas.

El quehacer educativo de la Institución desde lo académico, debe reconceptualizarse, haciendo uso de la autonomía que la misma Ley General de la Educación le ha definido en términos para decidir qué, por qué, para qué y cómo aprender.

Lo fundamental en el énfasis ya no está en la enseñanza, sino en la adquisición de las herramientas básicas para aprender a aprender. Lo anterior implica el diseño y construcción de su propio Plan de Estudios que posibilite no sólo la construcción del conocimiento sino el desarrollo integral de la personalidad desde una visión holística.

La autonomía consagrada en la ley, le posibilita a la Institución Educativa definir su plan de estudios como una guía de períodos y secuencias para acceder al conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias. Debería tenerse en cuenta al definir el Plan de Estudios, los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes con su respectiva caracterización.

Para avanzar en el análisis de la categoría, se formuló un segundo interrogante en los siguientes términos: ¿Cuáles son los aspectos socioculturales en la población escolar que inciden en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? Para dar respuesta a este interrogante, la mayoría de los Docentes coinciden al afirmar que: “Uno de los aspectos más visibles es la lejanía de los padres de familia, que lógicamente incide en el interés general de la Comunidad Educativa, además, problemas económicos, anímicos, salud, comunicación, violencia intrafamiliar, el informante clave anota: “La apatía de los padres de familia y el poco interés que muestran frente a las actividades que la Institución convoca”.

Según lo observado, las condiciones de marginalidad socioeconómica limitan la construcción de los avances del Proyecto Educativo

Institucional, lo cual se traduce en la escasa participación para que la Institución pueda desarrollar procesos de crecimiento comunitario. En este sentido, la carencia de recursos económicos de incidencia directa en procesos de matrícula genera en el estudiante falta de compromiso con su propio desarrollo. De igual manera la Institución ve limitados sus ingresos para la ejecución de sus planes de desarrollo.

Para algunos estudiantes, al referirse a la pregunta formulada, consideran: “La comunidad donde yo resido influye mucho puesto que me afecta y no me ayuda en nada para poder ser partícipe de estas actividades”. Para otros estudiantes: “La influencia de la comunidad es buena”.

El informante clave es tajante cuando afirma: “No hay unanimidad por parte de los vecinos y eso nos genera un egoísmo a los niños que van creciendo”.

La observación es precisa cuando se determina en este sentido, la falta de participación de la comunidad.

Al responder sobre el mismo tema, algunos padres de familia conceptúan: “En el comportamiento de las personas, la responsabilidad, la solidaridad”. Otros padres de familia indican: “Las evangelizaciones que se están dando en la Institución ayudan al rescate religioso y de valores que se habían perdido”.

Sobre el interrogante que se analiza, el informante clave puntualiza de la siguiente manera: “Particularmente, la comunidad donde vivimos no les aporta mucho a los estudiantes y al proyecto porque la educación no es tomada en serio, sino simplemente por llenar un requisito”.

Se sigue observando que la comunidad palmarina es poco

participativa, de ahí las condiciones socioeconómicas de marginalidad que se observa en un amplio contexto de la población. La Institución Educativa presenta falencias en su proyección a la comunidad, lo cual ha dificultado la cualificación de sus condiciones de vida y con ello, un mayor compromiso en el desarrollo frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

Es importante que la institución educativa defina a través del Proyecto

Educativo Institucional, medios y mecanismos de participación y de comunicación con el contexto social en la cual se encuentra inmersa.

Se logrará con ello, relaciones de verdadero compromiso, que respondan a las necesidades y expectativas tanto de la una como de la otra (escuela, comunidad geográfica y/o contexto social).

Un penúltimo interrogante en esta categoría, apunta a indagar: ¿En qué medida responde el Proceso Administrativo y de Gestión a la concreción y cualificación frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional? En su conjunto, los docentes respondieron así: “Los Procesos Administrativo y de Gestión son receptivos en cuanto a las propuestas que cualifiquen el Proyecto Educativo Institucional, pero las limitaciones económicas de la institución, terminan por impedir su ejecución”.

Para el informante clave: “El proceso Administrativo, muchas veces no responde por la falta de conocimiento, y de esta forma, no son nada visibles y los proyectos se hacen aislados, y así es difícil percibir la problemática”.

Sobre la observación, se puede señalar que la Institución busca responder a la formulación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional de manera colegiada y democrática, integrando a todos los que tienen relación con el Proyecto Educativo, abriendo espacios de participación, orientando y controlando los

procesos académicos, procesos pedagógicos y financieros de la institución, toma de decisiones que favorezcan los procesos mencionados.

En relación con el mismo interrogante, en su gran mayoría los estudiantes opinan así: “Es la del Consejo Estudiantil, ya que este lo dirigimos fácilmente hacia la administración de nuestra Institución”.

Sobre el mismo tópico, el informante clave precisa: “Los estudiantes han participado activamente en algunos proyectos como el Ecológico, Educación Sexual, Prensa-Escuela, Proyectos Disciplinarios de Aula y de dirección de Grupo, que hacen parte del Proyecto Educativo Institucional”.

Sobre lo observado, se destaca una participación democrática en el gobierno Escolar, por parte de los estudiantes, además de hacer uso de la emisora y del periódico escolar.

En el mismo sentido, la mayoría de los padres de familia señala: “Asistir a las charlas de información, cooperar con la enseñanza de valores y unirnos a la Institución, teniendo consecuencia del compromiso adquirido”.

El informante clave determina: “Participar activamente en las reuniones acordadas, orientando a mis hijos sobre la importancia del Proyecto Educativo Institucional, cumpliendo a cabalidad con las normas”.

Según lo observado, hace falta mayor participación de los padres frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional y en los resultados mismos que la institución espera alcanzar.

Aún cuando existe responsabilidad en las tareas y acciones a

desarrollar, sin embargo el proceso administrativo y de gestión adolece de mecanismos que faciliten la participación mayoritaria de todos los estamentos frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional. De igual manera, hace falta una gestión administrativa más puntual y orientada a la consecución de los diversos recursos que requiere la organización para garantizar una educación de calidad.

La Institución Educativa, en su cotidianidad, tendrá que asumir otros procesos de gobierno, fundamentados en la democracia y la participación representativa, rompiendo con los paradigmas piramidales, violentos y autoritarios que hoy caracterizan las prácticas administrativas y educativas, favoreciendo la construcción y creación de ambientes adecuados para el aprendizaje, potenciando con ello el desarrollo biopsicosocial de todos los estamentos de la comunidad educativa. En tal sentido, la ley consagra para lograrlo los siguientes mecanismos: el Gobierno Escolar y al Manual de Convivencia.

Para concluir, se formula el siguiente interrogante: ¿Cómo catalogarías las acciones evaluativas desarrolladas por el Proyecto Educativo Institucional en la dinámica integral de los procesos en la construcción de sus avances? Con base en lo anterior, los Docentes en su gran mayoría consideraron: “Las acciones evaluativas son varias, pero se necesita de una mayor unificación para que los avances establecidos puedan ser visibles, deben dinamizarse constantemente y de forma integral.

Al respecto, el informante clave señala: “Las acciones evaluativas para el presente año, fueron mucho más abarcadoras, se tomó como fundamento el documento del Ministerio de Educación Nacional sobre autoevaluación institucional, lo cual permitió trabajar los diferentes componentes del Proyecto Educativo Institucional y de manera específica señalar los logros, las falencias, los mecanismos y

estrategias para mejorar estas últimas”.

Sobre lo observado, es preciso señalar que se ha buscado reconocer logros y dificultades que permitan direccionar la Institución como mecanismo de mejoramiento, busca convertirse en un proceso de reflexión sobre el quehacer de la Institución, potenciar las fortalezas, enfrentar las debilidades, responder a las necesidades y requerimientos de la comunidad.

Al responder sobre el mismo interrogante, los estudiantes en su gran mayoría opinan: “Una buen administración para salir adelante, más conocimientos del Proyecto Educativo Institucional y tener en cuenta los objetivos”.

Por su parte, el informante clave expresa: “Que consulten con los estudiantes más a fondo sobre los proyectos de la Institución”.

La observación nos permite señalar sobre la necesidad de una mayor participación e integración para evaluar la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

En su respuesta al mismo interrogante, los Padres de Familia conceptuaron en los siguientes términos: “El Proyecto Educativo Institucional es el proyecto entre el Colegio y el Estado, por tanto, estos avances deben ser bien estudiados, conocidos y aprendidos para ser bien evaluados”.

De otra parte, el informante clave señala: “Deberíamos los padres de familia integrarnos más para que esto funcione y la educación de nuestros hijos sea mejor cada día”.

La evaluación como componente del Proyecto Educativo Institucional, aún cuando se ejecuta con base en criterios e indicadores específicos, no ha permitido lograr la retroalimentación a todos y cada uno de los

aspectos de la Institución (principios, enfoques, formas de operar y resultados y/o logros obtenidos).

En esta dinámica, el Proyecto Educativo Institucional debe relacionar entre la previsión y la incertidumbre, entre lo urgente y lo prospectivo, entre lo prescriptivo y las sugerencias, entre lo concreto y lo utópico, entre el ser y el deber ser y la capacidad de hacer. Como consecuencia, debe darse una articulación entre lo coyuntural y lo básico y de largo plazo, en una dinámica donde confluyan variadas ópticas, factores y variables incidentales en lo conceptual, práctico y administrativo-organizativo.

El Proyecto Educativo Institucional desde esta visión, es una responsabilidad colectivamente compartida, cuyas acciones y resultados iniciales estarán orientadas por metas objetivas comunes, deberán ser evaluadas permanentemente por toda la Comunidad Educativa al tenor de los criterios colectivos previamente definidos.

Se identificarán problemas y las prioridades, a instancias de los requerimientos de la Comunidad, las particularidades territoriales y las expectativas acerca del ser y del deber ser de la Institución Educativa.

4. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, VALIDACIÓN Y AVANCES

4.1 CONCLUSIONES

Atendiendo a la descripción del problema, a la formulación del mismo, a los objetivos planteados, al análisis e interpretación de los resultados obtenidos al aplicar los diferentes instrumentos y técnicas

(observaciones y registros, entrevistas, consulta documental, triangulación y contrastación teórica), se formulan entre otras, las siguientes conclusiones –relacionadas con las respectivas categorías-, así:

- Al tratar de direccionar los diversos procesos que desarrolla la Institución, la Gestión Administrativa no ha logrado aún integrar, comprometer e involucrar a sus distintos estamentos hacia la búsqueda de los objetivos establecidos.**
- En cuanto a la Gestión Administrativa, como acción dinamizadora y estratégica, presenta deficiencias en los procesos de seguimiento, control y evaluación frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, así como también en la dinámica misma del desarrollo organizacional.**
- Se estableció que la Gestión Administrativa, no facilita los medios, los recursos ni los procesos para establecer las metas y fines propuestos de conformidad con el horizonte institucional.**
- En lo que respecta a la Gestión comunicativa, este proceso presenta falencias en su desarrollo, impidiendo con ello la mejor y mayor difusión de los avances y experiencias del Proyecto Educativo Institucional.**
- Se determinó también la falta de un mayor contacto con los agentes educativos por parte de la Dirección.**
- Aún cuando la Gestión Administrativa busca proyectarse en cada uno de los estamentos, se observan deficiencias en la Gestión Comunicativa, imposibilitando una mejor comunicación, la presencia en los momentos claves, la solución de conflictos y en la satisfacción de necesidades y expectativas de la Comunidad Educativa.**

- **Los principios de acción participativa no se dejan entretener en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**
 - **La Gestión Administrativa no ha orientado a los diversos estamentos en procesos participativos que permitan mejorar las condiciones de la Institución.**
 - **Los resultados frente a la construcción de los avances del proyecto Educativo Institucional aún no son tan efectivos como se desea, puesto que la Institución brinda pocos espacios para la integración de los diversos estamentos.**
- **En términos generales se promueve el mejoramiento pedagógico, aún cuando subsisten algunas falencias debido a la presencia de pocos docentes que no manejan apropiadamente metodologías activas.**
- **La Institución Educativa presenta falencias en su proyección a la comunidad, lo cual ha dificultado la cualificación de sus condiciones de vida y con ello, un mayor compromiso en el desarrollo frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**
- **Aún cuando existe responsabilidad en las tareas y acciones a desarrollar, sin embargo el Proceso Administrativo y de Gestión adolece de mecanismos que faciliten la participación mayoritaria de todos los estamentos frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional. De igual manera, hace falta una gestión administrativa más puntual y orientada a la consecución de los diversos recursos que requiere la organización para garantizar una educación de calidad.**
- **La evaluación como componente del Proyecto Educativo Institucional, aún cuando se ejecuta con base en criterios e indicadores específicos, no ha permitido lograr la retroalimentación a**

todos y cada uno de los aspectos de la Institución (principios, enfoques, formas de operar y resultados y/o logros obtenidos).

4.2 RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones planteadas en el trabajo de investigación, se hace evidente formular las siguientes recomendaciones:

- La Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, precisa de una dinámica que permita direccionar no sólo la cultura organizacional sino los diversos procesos que desarrolla la Institución, buscando integrar, comprometer e involucrar a sus diversos estamentos hacia la búsqueda de los objetivos establecidos.**

- La Gestión Administrativa como acción dinamizadora y estratégica del Proceso Administrativo, debería establecer e implementar procesos de seguimiento, control y evaluación frente a la construcción, no sólo de los avances del Proyecto Educativo Institucional sino también en la dinámica misma del desarrollo organizacional.**

- Se precisa de una mayor Gestión Administrativa que facilite los medios, los recursos y los procesos, a fin de establecer las metas y fines de conformidad con el horizonte institucional, en donde los avances del Proyecto Educativo Institucional se constituyan en la estrategia de los diversos procesos que se desarrollan en la Institución Educativa.**

- Se precisa aumentar en calidad y eficiencia los procesos de Gestión Comunicativa, para difundir los avances y experiencias del Proyecto Educativo Institucional.**

- **Se precisa de un mayor contacto de la Dirección con los agentes educativos para facilitar y promover la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**

- **Se precisa que la Gestión Administrativa se proyecte en cada uno de los estamentos a partir de las decisiones y resoluciones participativas, frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, cuyas acciones se establezcan de manera dialógica, cuyo punto de partida sea la Gestión Comunicativa que posibilite: mayor comunicación, presencia en los momentos claves, solución de conflictos, necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.**

- **Los principios de acción participativa deben ser reforzados y socializados para posibilitar la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**

- **La Gestión Administrativa debe orientar a los diversos estamentos en procesos participativos que permitan mejorar las condiciones de la Institución. Para hacer efectiva la participación se precisa establecer la reformulación permanente y sistemática en el uso adecuado de los canales de comunicación existentes en la Institución que deben ser optimizados para el cumplimiento de sus funciones.**

- **Los resultados frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional, serían mejores si la Institución brindara más espacios que permitieran la integración de los diversos estamentos en un trabajo conjunto en función de los procesos institucionales. Además de abrir espacios, se posibilitará un clima de permanente motivación que privilegie la participación donde todos discutan, argumenten y construyan cooperativa y corporativamente en beneficio de la organización educativa.**

- **Se requiere que la Institución Educativa adecue, de acuerdo con sus necesidades, programas de educación continuada para el fortalecimiento de sus procesos pedagógicos y en la cualificación de su talento humano.**

- **La Institución Educativa deberá fortalecer su proyección a la comunidad, para cualificar sus condiciones de vida y con ello, lograr un mayor compromiso en su desarrollo frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.**

- **El proceso Administrativo y de Gestión deberá precisar mecanismos participativos de todos sus estamentos frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional. De igual manera, se precisa de una gestión administrativa más puntual y orientada a la consecución de recursos que requiere la organización para garantizar una educación de calidad.**

- **La evaluación como componente del Proyecto Educativo Institucional, deberá posibilitar la correspondiente retroalimentación a todos y cada uno de los aspectos de la Institución (principios, enfoques, formas de operar y resultados y/o logros obtenidos).**

4.3 VALIDACION

Realizado el conversatorio sobre los resultados y conclusiones del proceso investigativo referente a la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, la comunidad educativa con sus integrantes expresaron sus opiniones en los siguientes términos:

1. Existe objetividad en los resultados presentados, por cuanto se ajustan a la realidad institucional, ya que la comunidad no ha logrado una integración y un compromiso como equipo, para emprender las acciones dinamizadoras del Proyecto Educativo institucional frente a la construcción de sus avances.

2. Hay consenso entre los participantes sobre los obstáculos hallados en la Investigación y que dificultan la cultura organizacional. Entre otros: la carencia de medios, recursos y apropiación de procesos, la deficiente Gestión Comunicativa, la falta de un mayor contacto con los agentes educativos, una clara definición de los indicadores de gestión, debidamente fundamentados.

3. Se aceptan los cuestionamientos específicos expresados en las conclusiones y recomendaciones; la Comunidad Educativa reconoce también sus deseos, motivaciones para sacar adelante la propuesta planteada, posibilitando con ello las innovaciones, la generación del diálogo y el sentido de los procesos para hacer realidad el Horizonte Institucional.

4. Se deja constancia durante el conversatorio sobre el reconocimiento a la Comunidad Educativa del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, por sus aportes enriquecedores y eficaces que hicieron posible el éxito del proceso investigativo. De igual manera, espera que la Propuesta sea incorporada al Proyecto Educativo Institucional para producir el fin deseado.

4.4 AVANCES

La Gestión Administrativa se mostró interesada en favorecer el desarrollo de funciones y tareas específicas por parte de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.

Es por ello que para cualificar la estructura organizacional de la

Institución Educativa, ha logrado facilitar la toma de decisiones y la competitividad en el trabajo por parte de los actores del proceso pedagógico, dando lugar a un mayor compromiso y calidad en las diversas acciones que se desarrollan, mediante la comunicación fluida y permanente y la participación activa.

Los Docentes han asumido una mayor responsabilidad en el ejercicio de su quehacer pedagógico, que se expresa a través del cumplimiento en el diseño y ejecución de planes, programas y actividades definidas en el Proyecto Educativo Institucional.

Se han logrado propiciar nuevas formas de interacción para la solución consensuada de conflictos al interior de la institución, de igual manera, se ha posibilitado un clima de información y comunicación efectiva de tipo horizontal, lo cual ha incidido en la toma de decisiones de manera ágil y eficaz.

Los procesos administrativos y financieros comienzan a perfilarse teniendo en cuenta los resultados de la evaluación institucional y los requerimientos prioritarios del Proyecto Educativo Institucional, con lo cual se garantizan la disposición oportuna de los recursos financieros.

Se ha logrado captar un mayor interés en la organización de las actividades escolares con el fin de que éstas satisfagan plenamente las necesidades, expectativas e intereses de los diversos estamentos de la Comunidad Educativa.

Se ha comprendido la importancia de establecer acuerdos, delegar funciones y coordinar acciones para hacer más eficiente la Gestión Educativa de la Institución.

Se vislumbran nuevas relaciones de poder al interior del Gobierno Escolar, que han permitido ir cambiando la estructura vertical y

centralizada por una administración con enfoque horizontal y humanístico.

Los estudiantes, muestran menos temor al participar e intervenir en las diversas actividades institucionales, despertando con ello un mayor sentido de pertenencia y de compromiso.

Los Directivos Docentes se interesan por desarrollar una gestión estratégica que les posibilite visionar, administrar, diligenciar, organizar, planear, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes actividades pedagógicas, administrativas y disciplinarias, teniendo en cuenta los planteamientos de la técnica prospectiva.

En términos generales, puede afirmarse que el proceso investigativo sobre la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, ha logrado que la Institución se interese por organizar, desarrollar planes y procedimientos para interactuar interna y externamente, gestionar y ejecutar recursos que apoyen el trabajo académico, asegurando el logro de los objetivos y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional.

5. PROPUESTA

“Los Procesos Administrativos para el mejoramiento de la Gestión Comunicativa y Participativa en el contexto del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela”.

5.1 INTRODUCCION

La educación se considera como un proceso permanente de carácter social y personal.

En cuanto acción y proceso social se hace alusión a la condición histórica de lo educativo y, por lo tanto, su condición compleja avalada por un sinnúmero de factores que desbordan lo netamente estatal para relacionarse con otros aspectos que le confiere la dimensión social.

Lo personal, hace referencia a que se interioriza en cada individuo, de forma irrepetible, formándolo potencialmente responsable, autónomo, solidario y tolerante, siempre en actitud de búsqueda, en mitad del conflicto consigo mismo y con el medio sociocultural.

La educación como un proyecto cultural significa que “los sujetos educativos puedan ser, pensar, sentir, crear, hacer y transformar lo humano, que haya un nuevo concepto de calidad de la vida, como forma de un desarrollo integral, sustentable y sostenible .

Sustentable, en cuanto respeta la libertad y dignidad de todos los hombres; sostenible, porque fomenta la renovación de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente y democrático, porque se orienta hacia formas solidarias y autogestionables que buscan descentralizar el poder económico, social y cultural.

A partir de los avances en el campo de la Administración Educativa, se señalan nuevos enfoques y estilos organizacionales, fundamentados en la participación de los actores del proceso educativo, en el trabajo corporativo y cooperativo en equipo, en la Gestión Comunicativa y en una dirección con autoridad y capacidad de liderazgo.

En la praxis tradicional de la Administración, quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía son los que toman las decisiones; la

**comunidad educativa (docentes, estudiantes y padres de familia),
quedan excluidos de este contexto. Sin embargo, para las
responsabilidades en la ejecución de las actividades, son ellos los más
comprometidos para realizarlas.**

**El Proyecto Educativo Institucional posibilita espacios de convivencia
y participación democrática, una oportunidad para que las
comunidades Educativas se apropien crítica y conscientemente de su
educación, busquen formas para construir y consolidar su identidad
sociocultural en sus diferentes contextos.**

**Una propuesta de cambio al interior del Proyecto Educativo
Institucional precisa de un cambio en esas relaciones de poder.**

**La participación en la definición y concreción de la propuesta es
responsabilidad de la Comunidad Educativa, que precisa de un nuevo
enfoque y organización de los procesos administrativos en la empresa
educativa. En términos generales, la propuesta: Los Procesos
Administrativos como estrategia para el mejoramiento de la Gestión
Comunicativa y Participativa en el contexto del Proyecto Educativo
Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de
Varela, además de beneficiar a su comunidad educativa, se inserta en
el espacio de las innovaciones educativas, buscando transformar,
modificar y cualificar las prácticas pedagógicas, comunicativas,
administrativas, metodológicas y de interacción social, para dar
respuestas a las necesidades, expectativas e intereses de la comunidad
educativa.**

**La propuesta planteada en su contenido se ha estructurado de la
siguiente
manera:**

- Justificación**
- Objetivos generales y específicos**
- Referentes teóricos**
- Operacionalización de la Propuesta, teniendo en cuenta:**

- **Actividades**
- **Objetivos Específicos**
- **Metodología**
- **Responsable**
- **Recursos**
- **Tiempos**
- **Criterios de evaluación**

5.2 JUSTIFICACIÓN

La nueva escuela que requiere el tercer milenio enfatiza en un nuevo paradigma pedagógico centrado en el educando como sujeto activo de su propio aprendizaje; en los aprendizajes cooperativos y personalizados; en un nuevo rol del Docente como orientador y animador del proceso de aprendizaje; Un modelo de formación docente más efectivo con la utilización de metodologías activas y participativas, lo cual exige entonces de una nueva dimensión administrativa que recupere la Escuela como construcción y obra responsable de la comunidad y consolide así su autonomía. En ese orden de ideas, la Administración precisa entonces, “una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo al logro de la misión nacional y regional” .

Se hace necesario entonces, un cambio en la organización y desarrollo del Gobierno Escolar para que éste se convierta en una fuerza positiva que dinamice la participación de todos en la búsqueda de la autonomía personal e institucional.

Es imprescindible para la viabilidad del Proyecto Educativo Institucional que la gestión administrativa asuma procedimientos, que permitan lograr la concertación de acciones a seguir e implemente estrategias para dinamizar el trabajo en equipo. Ello supone, una nueva concepción y dimensión de lo administrativo, en donde ésta sea

entendida como la acción de la capacidad que tienen los administradores de visionar, administrar, diligenciar, organizar, planear, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes actividades pedagógicas, administrativas y disciplinarias, teniendo en cuenta los planteamientos de la técnica prospectiva con miras a la proyección institucional.

En consecuencia, la Propuesta: Los Procesos Administrativos para el mejoramiento de la Gestión Comunicativa y Participativa en el contexto del Proyecto Educativo Institucional del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, resulta de vital importancia por cuanto se orienta a la interacción democrática-participativa como forma de convivencia y al ejercicio del Gobierno Escolar, cuyo objetivo primordial apunte a construir nuevas relaciones de la Institución y entre ésta y toda la comunidad educativa.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 General. Dinamizar los procesos administrativos como estrategia para el mejoramiento de la Gestión Comunicativa y Participativa en el contexto del Proyecto Educativo Institucional.

5.3.2 Específicos

- Motivar a la Comunidad Educativa sobre la propuesta a desarrollar para cualificar los diferentes procesos institucionales, en aras a un servicio educativo de calidad.**
- Facilitar los conocimientos, las técnicas e instrumentos del proceso administrativo para el manejo de la empresa educativa con eficiencia y calidad.**
- Elaborar y contextualizar el Manual de Funciones del Gobierno Escolar que posibilite una mejor administración de la Institución Educativa.**

- **Implementar criterios de seguimiento, control y evaluación en los diversos procesos que se desarrollan en la Institución, para la cualificación de los mismos.**
- **Propiciar con la revisión del Manual de Convivencia procesos de Gestión Comunicativa y de Participación con los diferentes, estamentos de la Comunidad Educativa, a fin de cualificar el desarrollo humano e institucional.**
- **Organizar equipos de trabajo para proyectar con eficiencia y calidad los diversos procesos que desarrolla la Institución Educativa.**
- **Facilitar a los diversos actores del proceso educativo nuevas herramientas que cualifiquen su quehacer diario.**
- **Organizar la microempresa familiar con énfasis en procesos agroindustriales y comerciales, para cualificar las condiciones de vida de la Comunidad Educativa.**
- **Comprometer a las autoridades locales, departamentales y nacionales en la ejecución de un Plan de Desarrollo Institucional para mejorar las actuales condiciones de la Institución Educativa, y ofrecer así una educación de calidad, acorde con la realidad social del Municipio.**

5.4 REFERENTES TEÓRICOS

Son muchos los cambios que se han venido dando para promover una cultura organizacional dinámica en las instituciones educativas, los cuales han posibilitado una nueva forma de orientar y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

La Constitución Política de 1991, propende por una transformación

radical de la Educación. Por esto la Organización de las Instituciones Educativas debe promover en todos sus miembros la formación ciudadana, la convivencia, la resolución pacífica de los conflictos, el desarrollo pleno de la libre personalidad (Artículo 16) y de la participación de la comunidad educativa en la dirección de las instituciones (Artículo 68).

La Ley General de la Educación, además de desarrollar los principios constitucionales referentes a la Educación, propone la estrategia del Proyecto Educativo Institucional (Artículo 73) como un proceso permanente de construcción colectiva y de significados, que de sentido e identidad a las instituciones educativas.

Para lograrlo, sugiere los siguientes mecanismos:

□ **El Gobierno Escolar: (Capítulo 2, artículo 142), Estrategia curricular, que promueve el desarrollo afectivo y social de la comunidad Educativa, que educa vivencialmente en la formación de comportamientos cívicos y democráticos, en la convivencia, la tolerancia, la solidaridad, la capacidad para la toma de decisiones responsables, el trabajo cooperativo, la gestión, el liderazgo y la autonomía, así como también promueve la participación activa de los estamentos de la institución en las diversas actividades que benefician a la comunidad educativa.**

□ **El Manual de Convivencia: (Capítulo 4°, artículo 87), cuyo objetivo es la formación escolar a través de una actitud de negociación y concertación entre los diversos estamentos, teniendo en cuenta los principios éticos (valores y derechos), principios procedimentales (diálogo, participación e investigación) y los principios pedagógicos (procesos de formación moral, tratamiento de los conflictos, educación en y para la democracia.**

Los presupuestos anteriores, conducen al ejercicio educativo y pedagógico del Proyecto Educativo Institucional, hacia el compromiso

de los educadores con los cambios paradigmáticos y educativos que deberán desarrollarse de manera progresiva para fortalecer la gestión educativa.

La clave está en que la empresa educativa se apropie de las oportunidades que brinda la Ley General de la Educación, para que pueda contribuir con las innovaciones necesarias en los procesos pedagógicos, administrativos y de talento humano, posibilitando con ello, el cambio educativo requerido por la institución educativa, a través de la materialización de los componentes del Proyecto Educativo Institucional.

Con lo anterior, se podrá transformar la escuela en ese espacio donde se posibilite el pleno desarrollo de la personalidad del educando, se forme en el respeto a la vida, los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como también, en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad; la democracia participativa que involucre a todos los ciudadanos en las decisiones que afectan la vida de la comunidad, el diálogo, la acción comunicativa, acceso al conocimiento, a la ciencia y a la técnica, creación de capacidades críticas y reflexivas, defensa de la soberanía nacional y conservación del medio ambiente.

El Proyecto Educativo Institucional nace como expresión lógica de la participación de la Comunidad Educativa, responde a un modelo de institución determinado y tiene su connotación al interior del mismo.

Se aprende a participar participando, ya que la educación debe facilitar la inserción del educando en la sociedad y como un medio al interior de la Escuela para planear, organizar, controlar, evaluar e involucrar en su dinámica a los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa. La participación debe ser un objetivo educativo y didáctico. Por tanto, la institución educativa debe convertirse en el escenario desde el cual el estudiante no solo asimile

contenidos, estrategias y procedimientos conceptuales, sino que adquiera competencias en el ámbito personal y social, desarrolle actividades, hábitos y valores que cohesionen la convivencia ciudadana.

Se encuentran los educadores inmersos en un mundo que cambia permanentemente, que busca ampliar los espacios democráticos con la participación de todos los sujetos sociales y es aquí donde la Comunicación juega un papel puntual, si se desea potenciar y construir una verdadera cultura del diálogo con base en el acuerdo y el consenso.

Es, por tanto, imprescindible una estrategia general comunicativa, de la cual hagan parte el diálogo, el encuentro, la concertación e incluso, la controversia no violenta de actitudes y posiciones, solo así se podrá crecer en la convivencia y ahondar en los niveles de participación y democracia.

En párrafos precedentes, se señala como el Gobierno Escolar y el Manual de Convivencia son instancias que permiten abordar procesos de comunicación.

Por tanto, los Directivos-Docentes deben implementar estrategias que posibiliten la participación y la gestión comunicativa, dinamizando con ello, los diversos procesos orientados intencionalmente al logro de los objetivos institucionales referidos a la formación de personas o individuos actuantes y comprometidos con la renovación y la transformación.

Jürgen Habermas formuló una teoría de la Acción comunicativa, la cual es básica para el avance de la Investigación que se desarrolla. Para él, “la acción comunicativa es la situación en la que los actores aceptan coordinar de modo interno sus planes y alcanzar sus objetivos, únicamente a condición que se haga o se alcance mediante negociación en acuerdo sobre la situación y las consecuencias que

cabe esperar” .

En el ámbito del Proyecto Educativo Institucional, conducir a una nueva y renovadora participación de todos los estamentos de la Comunidad Educativa, precisa de un Directivo-Docente que se convierta en un líder productivo y transformacional, es decir, que forme líderes a todo el personal que se relacione con él, a través de una gestión comunicativa, democrática, participativa, innovadora, solidaria, creadora, dinamizadora.

Es fundamental entonces, que la institución educativa, establezca mediante el Proyecto Educativo Institucional canales expeditos de

comunicación y participación con todos los estamentos de la comunidad, de manera que las relaciones sean, en verdad, dialógicas y respondan a los intereses, necesidades y expectativas de la comunidad misma.

Estos propósitos precisan de estrategias que deben desarrollarse y soportar el logro de los objetivos de la organización educativa y con ello, hacer realidad los resultados esperados en el proyecto Educativo Institucional, frente a la construcción de sus avances en el Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela, que den respuestas a las necesidades y situaciones personales de los educandos del contexto socioeducativo, en lo local, lo regional, lo nacional e internacional, procurando la calidad de los procesos administrativos y de gestión, participativos, pedagógicos y de gestión comunicativa, a través del ejercicio de la autonomía institucional.

5.5 OPERACIONALIZACION DE LA PROPUESTA

Para tal efecto, se han diseñado las siguientes actividades, las cuales se exponen en los siguientes cuadros:

Actividad 1

Actividad 2

Actividad 3

Actividad 4

Actividad 5

Actividad 6

Actividad 7

Actividad 8

Actividad 9

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA DURAN, José Antonio. El Proyecto Educativo Insfitucional. Una alternativa para el Desarrollo Pedagógico-Cultumi. Santafé de Bogotá: Magisterio, 1994.

ANGARITA SERRANO, Tulio Manuel , CHAYEZ LOPEZ, Francisco Humberto. Proyecto Educativo Institucional . Desarrollo Teórico

Práctico. Santafé de Bogotá: Printes Colombiana, 1995.

**ARENAS H. Nidia E. La Administración en la Empresa Educativa.
Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, 1991.**

**BERTALANFFY, Ludwing Von. Teoría General de los Sistemas.
Petrópolis. Vozes, 1975.**

BLANCHARD, Ken. Empowerment. Santafé de Bogotá: Norma, 1998.

**BRIONES, Guillermo. La investigación en el Aula y en la Escuela.
Guadalupe. Santafé de Bogotá, 1997.**

**BUITRAGO, María Teresa. El proceso de trabajo para comprender a la
comunidad educativa. Documento CEIP. Barranquilla.**

**CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA
DESARROLLO. Participación Ciudadana. Venezuela, 1995.**

**COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Proceso de
Construcción del Proyecto Educativo Institucional.. Lineamientos
Generales para las diferentes Instancias Administrativas y el M.E.N..
Santafé de Bogotá, 1996**

**_____. Resolución #2343 de Junio 5 de 1996. Serie Documentos
Especiales. Santafé de Bogotá, 1996**

**_____. Lineamientos Generales de Procesos Curriculares. Hacia la
Construcción de Comunidades Educativas Autónomas. Documento 1.
Santafé de Bogotá, 1998**

**CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA DE 1991. Tomo 478.Santafé
de Bogotá: Legis, 1991.**

COMISION DE EDUCACION PARA LA FAMLIA SALESIANA. Propuesta Educativa Salesiana. Fundamentos Antropológicos. Santafé de Bogotá: Riso, 1997

CORTINA, Adela. Moral Dialógica y Educación Democrática. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1996.

CORREA DE MOLINA, Cecilia. Administración y Calidad Integral en las Instituciones Educativas. Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1997.

COY A. María E. Proyecto Educativo institucional. Proyecto de Transformación Educativa. En: Educación y Cultura No. 38. Centro de Estudios e Investigaciones Docentes de la Federación Colombiana de Educadores "FECOBE" Santafé de Bogotá, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4 ed. Mc.Graw-Hill, 1998

D'SOUZA, Anthony. Descubre tu liderazgo. Estrategias para un liderazgo efectivo 1. Santafé de Bogotá: Kimpres, 1996.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro. Santafé de Bogotá: Norma, 1993

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Madrid: Espasa-Calpe, 1982.

DURKHEIN, Emile. Educación y Sociología. Homosociología. Barcelona: Planeta, 1975.

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Documento CEIP. Barranquilla

ENCICLOPEDIA LAROUSSE. Tomo IV. Barcelona: Planeta, 1996.

ESTATUTO LABORAL DEL EDUCADOR. 5ed. Santafé de Bogotá: Legis, 1997

GEERTZ, Clifford. La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa, 1989.

HABERMAS, Jürgen. Conciencia moral y Acción Comunicativa. Ed. Península 1994.

HIGUITA, Carlos. BELTRAN D., Iván y CASTRO, Iván. Lo que todo Educador debe saber. Medellín, 1994

JAMES GARCIA, María A. El desarrollo humano: Un reto de nuestro tiempo hacia el siglo XXI. Universidad de la Sabana, Santafé de Bogotá, 1992

LINEAMIENTOS GENERALES DE PROCESOS CURRICULARES. Hacia la Construcción de Comunidades Educativas Autónomas. Documento 1. Santafé de Bogotá, Colombia. 1998.

MARTIN, José Rafael. Magister en Historia. Universidad Nacional de Colombia. Barranquilla: Conaced, 1992.

MEJIA BOTERO, William. Proyecto Educativo Institucional. Una aproximación inicial. En: Revista El Educador Frente al Cambio. No. 25. Cali: Norma, 1994.

MENDOZA, José María. Las funciones administrativas. Un enfoque estratégico y táctico. Barranquilla: Uninorte, 1997

MORRIS, Daniel y BRANDO, Joel. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, 1994.

MUNICIO, Pedro y GARAGORRI, Xavier. Proyecto Educativo y Participación Educativa. Madrid: Escuela Española, 1997

NIÑO, Libia. BUSTAMANTE, Guillermo y CARRILLO G., María L
Evaluación, Proyecto Educativo y Descentralización en la Educación.
Santafé de Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 1995.

TETAY JAIME, José María. Criterios para la construcción del Proyecto
Educativo Institucional. Un enfoque investigativo. Santafé de Bogotá:
Cooperativa Editorial Mesa Redonda Magisterio, 1995

A N E X O S

ANEXO A.

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA**

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS-DOCENTES Y DOCENTES

OBJETIVO: Recolectar información sobre la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

¿Cómo catalogaría la Gestión del Administrativo frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?

Describe los resultados específicos que has observado en la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional

└──────────────────

¿Que aspectos administrativos y pedagógicos se han afectado frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo

**Institucional? (Procesos: Participación, de Gestión -
Administración y Pedagógicos).**

GESTION COMUNICATIVA

**Describe los canales de comunicación utilizados en el cumplimiento
de los objetivos relacionados con el Proyecto Educativo Institucional**

**¿Qué factores inciden en el proceso de Comunicación utilizado frente
a la construcción de los avances del Proyecto Educativo
Institucional?.**

**¿Cómo se articularían los procesos de Gestión y Comunicación frente
a la construcción de los avances del Proyecto Educativo
Institucional?.**

PARTICIPACION

Describe los principios de acción participativa que se establecen en la Institución frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional

¿Qué dinámicas se desarrolla en el Docente para que ejerza una acción participativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?.

Enuncia los resultados obtenidos con tu participación en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional

COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-.

¿Cree usted, que el componente pedagógico esta en consonancia con la realidad en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?.

¿Cuáles son los aspectos socio-culturales en la población escolar que inciden en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?.

¿En qué medida responde el proceso Administrativo y de Gestión a la concreción y cualificación frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?

¿Cómo catalogarías las acciones evaluativas desarrolladas por el Proyecto Educativo Institucional en la dinámica integral de los procesos en la construcción de sus avances?.

ANEXO B

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA**

ENTREVISTA PARA ESTUDIANTES

OBJETIVO: Recolectar información sobre la Gestión

Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Describe cómo observas la labor del Rector(a) en la dirección de esta institución.

¿Cuál es su opinión en cuanto al progreso que se observa en la Institución y de la forma como el Rector(a) la ha dirigido?

¿En que aspectos se debe mejorar en la Institución?

GESTION COMUNICATIVA

Explique cómo se da la comunicación en la Institución para que se cumplan los objetivos.

Describe los problemas que se presentan en la comunicación al interior de la Institución.

¿Cómo se desarrolla la comunicación (reuniones, charlas, talleres, comunicación escrita, verbal, etc., en relación con la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)?

PARTICIPACION

Señale cuál ha sido su participación en el Proyecto Educativo Institucional.

¿Qué dinámicas se han desarrollado en la Institución para que participes activamente en la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

¿Qué resultados se han obtenido con tu participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-.

¿De acuerdo a la educación que recibes, éste responde a las necesidades y expectativas de tu realidad?

Describe las influencias de tu comunidad donde resides, que inciden en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional

Señale cuáles son las nuevas formas de participación como estudiante en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

¿Cuáles son los criterios que tienes para evaluar la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?.

ANEXO C

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
CORPORACION UNIVERSITARIA DE LA COSTA**

ENTREVISTA PARA PADRES DE FAMILIA

OBJETIVO: Recolectar información sobre la Gestión Administrativa frente a la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I) del Colegio de Bachillerato Comercial de Palmar de Varela.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Describe cómo observas la labor del Rector(a) en la dirección de esta institución.

¿Cuál es su opinión en cuanto al progreso que se observa en la Institución y de la forma como el Rector la ha dirigido?

¿Que aspectos se deben mejorar en la Institución?

GESTION COMUNICATIVA

Explique cómo se da la comunicación en la Institución para que se cumplan los objetivos.

Describe los problemas que se presentan en la comunicación al interior de la Institución.

¿Cómo se desarrolla la comunicación (reuniones, charlas, talleres, comunicación escrita, verbal, etc.), en relación con la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)

PARTICIPACION

Señale cuál ha sido su participación en el Proyecto Educativo Institucional.

¿Qué dinámicas se han desarrollado en la Institución para que participes activamente en la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

¿Qué resultados se han obtenido con tu participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional?

COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL-.

¿De acuerdo con la educación que recibe tu hijo, ésta responde a las necesidades y expectativas de la realidad?.

Describe las influencias de la comunidad donde resides, que inciden en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

Señale cuales son las nuevas formas de participación como Padre de Familia en la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional.

¿Cuáles son los aspectos que tienes para evaluar la construcción de los avances del Proyecto Educativo Institucional?.
