

TABLA DE CONTENIDO

https://mail.ensubate.edu.co/documentos/gestion_educativa_2013_tobias_Rodriguez.pdf

JUSTIFICACIÓN	03
INTRODUCCIÓN	06
1. ADMINISTRACIÓN:	07
1.1. Marco conceptual	07
1.2. Teorías y enfoques administrativos	08
1.3. Funciones de la administración	11
2. GESTIÓN	15
4.1. Marco conceptual	15
4.2. La gestión educativa	18
4.3. Áreas, procesos y componentes de gestión educativa	19
4.4. Modelos de calidad en la gestión educativa	24
3. PEDAGOGÍA:	27
5.1. Principios pedagógicos	27
5.2. Ciencias humanas que complementan la pedagogía	28
5.3. Modelos pedagógicos	29
5.4. Enfoques pedagógicos.	32
4. DESARROLLO HUMANO INTEGRAL:	33
6.1. Inteligencia	33
6.2. Dimensiones del ser humano	35
6.3. Competencias básicas	36
6.4. Competencias exigidas por el ICFES	39
6.5. Indicadores del desarrollo humano. Estándares curriculares	40
5. LIDERAZGO	41
7.1. Competencias básicas a desarrollar en un líder	41
7.2. Liderazgo transformacional.	42
7.3. Liderazgo prospectivo:	42
7.4. Liderazgo falso	43
6. COMUNICACIÓN:	44
9.1. Funciones de la comunicación:	44
9.2. Barreras de la comunicación.	44
9.3. Comunicación asertiva.	45
7. RELACIONES INTERPERSONALES	46
10.1. Relaciones humanas.	46
10.2. Relaciones de poder.	47
10.3. Modelos organizacionales que definen las relaciones interpersonales a nivel institucional.	48
10.4. Instrumentos que fomentan las relaciones interpersonales a nivel institucional	51
8. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:	53
9.1. Manejo del conflicto en una Institución educativa (IE)	54
9.2. Principios a tener en cuenta en la conciliación del conflicto en una IE	54
9.3. Estrategias para resolver conflictos	55
9.4. Instancias para dirimir conflictos	56

9. TOMA DE DECISIONES:	57
8.1. Trampas psicológicas que afectan la toma de decisiones	57
8.2. La toma de decisiones en el proceso educativo.	58
10. PROYECTO:	59
10.1. Proyectos de investigación	60
10.2. Proyectos de intervención	62
10.3 La propuesta curricular	63
11. POLÍTICA:	64
11.1. Marco conceptual	64
11.3. Modelos de desarrollo	65
11.4. La política administrativa	67
11.5. La Política educativa	68
11.6. Estructura político administrativa de la educación en Colombia	69
12. LEGISLACIÓN:	70
12.1. Estado	70
12.2. Derecho	70
12.3. Derecho administrativo	72
12.4. Marco normativo de la administración escolar	73
13. PLANEAMIENTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:	77
13.3. Proyecto Educativo Institucional	77
13.5. Plan operativo anual	80
13.6. Planes de mejoramiento a nivel institucional	80
14. EVALUACIÓN:	82
14.1. Tipos de evaluación	82
14.2. Principios de la evaluación	82
14.3. Aspectos a evaluar en una IE	83
14.4. Toma de decisiones en el proceso evaluativo	85
15. INSTRUMENTOS Y FORMAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA	86
14.1. Guía didáctica para proyectos de investigación.	86
14.2. Metodología para el diseño de proyectos curriculares.	90
14.3. Instrumentos y formatos para la elaboración del plan de mejoramiento.	93
14.4. Formato para programar actividades complementarias	97
ANEXO A. La gestión educativa: Eje central de la pedagogía relacional en los procesos de enseñanza aprendizaje. Por Tobías Rodríguez en la revista el sociocrítico edición de 2008.	98
ANEXO B. La inteligencia pedagógica, interacción de habilidades sociales y cognitivas para aprender, enseñar y gobernar. Artículo de Tobías Rodríguez. Julio de 2010.	102
ANEXO C. la adopción de un modelo organizacional, un reto por asumir en las instituciones educativas. Por Tobías Rodríguez para la revista el sociocrítico edición de 2012.	104
ANEXO D: “La pertinencia en el currículo, un reto imprescindible en la gestión educativa”. Artículo de Tobías Rodríguez Murcia para la revista avances pedagógicos edición 2009.	106
ANEXO E. Metodología para la elaboración de proyectos integrados de desarrollo curricular. Taller para el PFC elaborado por Tobías Rodríguez Murcia en Febrero de 2011.	108
ANEXO F: La política Latinoamericana. ¿Un mito, un engaño, un fracaso? Ensayo escrito por Tobías Rodríguez en Enero de 2010 para el Programa Complementario de la ENSU	115
ANEXO G: La libertad y la autonomía, pura cuestión de dignidad. Artículo escrito para el periódico institucional de la ENSU “el sociocrítico” edición 2013.	117

JUSTIFICACIÓN

El Programa de Formación de maestros para preescolar y primaria de la Escuela Normal Superior de Ubaté Colombia, en atención a su misión central de: Cómo potencializar en el nuevo maestro, un conocimiento aptitudinal y actitudinal que le garantice su buen desempeño pedagógico a partir del uso, de una inteligencia multidimensional cimentada en el aprender, el enseñar y el gobernar conocimientos y destrezas sociales de una forma autónoma, crítica e interactiva; razón por la cual se hace necesaria la elaboración de un marco conceptual de una gestión coherente con la misión, visión y modelo educativo adoptado dentro del entorno legal y social de la institución referenciada. La Normal de Ubaté argumenta su exposición dogmática en ***un modelo de desarrollo institucional por empoderamiento con enfoque socio crítico***, discurso coherente con las realidades, necesidades y expectativas propias de las instituciones de educación básica y de formación pedagógica en Colombia y sus análogas en Latinoamérica. En este texto se pretende, desarrollar un ejercicio dinámico de gestión pedagógica que eduque en la libertad, la autonomía y el progreso comunitario dentro de un contexto democrático y participativo, empoderando al maestro en formación, con habilidades cognitivas y sociales para que él pueda reconocer, plantear y resolver problemas en beneficio de sus instituciones educativas y sus respectivos entornos sociales.

OBJETIVO

Recopilar las memorias significativas de la práctica de la cátedra de gestión educativa de la Escuela Normal de Ubaté, a partir de un concepto de gestión identificado con su modelo organizacional, patrón administrativo ajustado al ejercicio de una autonomía crítica constructiva acorde con las necesidades del contexto educativo institucional, motivando a los futuros maestros, hacia la profundización de los temas aquí tratados, propiciando con ello, el mejoramiento continuo de la calidad en las instituciones educativas en donde se van a desempeñar. Los parámetros de este objetivo están enmarcados en la ley general de educación aprobada por el senado colombiano, pero que, en su esencia, puede aplicarse en otras latitudes afines a este propósito.

MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LA ENSU.

Como marco teórico se han tenido en cuenta los siguientes modelos y enfoques gerenciales:

Un modelo pedagógico integrador definido por la Escuela Normal Superior de Ubaté como el ejercicio de una pedagogía relacional dada entre todos los elementos circunstanciales que propicien un enseñar, un aprender y un gobernar autónomo y democrático en razón de la interacción de actores, saberes, contextos y dimensiones del ser humano. En esta integración de saberes se configuran elementos de modelos pedagógicos como el *modelo constructivista* cuyos aprendizajes arrancan a partir de la toma conciencia de las propias necesidades de supervivencia, de convivencia y de la proyección del entorno en que se vive, tomando como base, la formulación de preguntas que conduzcan a la resolución de problemas que den lugar a procesos pertinentes para la construcción del conocimiento; el *aprendizaje significativo* dado en la escogencia de referentes del contexto local como conocimientos previos para tomar conciencia en lo aprendido; el *modelo humanístico por competencias* enfatizado en asegurar altos desempeños a los estudiantes en su vida cotidiana y

profesional; y demás *aportes de otros modelos compatibles* que den lugar a una integración de dialécticas y didácticas pedagógicas apropiadas a los contextos intervenidos.

Un enfoque socio crítico basado en la teoría crítica del conocimiento concebida por Giroux, enfocado hacia el análisis, la reflexión el juicio argumentado en la dialéctica y el reconocimiento de la realidad de un contexto determinado. Las escuelas según éste concepto deben ser organizaciones constituidas por comunidades sociales cuyo objetivo es, el hacer efectivos los valores de justicia social, autodeterminación, igualdad de oportunidades, liberación de la autoridad represora, todo esto mediante la comunicación libre, el consenso y la puesta en marcha de la democracia participativa. La práctica de ésta pedagogía estimula al maestro hacia un liderazgo prospectivo con habilidades cognitivas y sociales en el cumplimiento de una gestión liberadora.

Un modelo de desarrollo institucional por empoderamiento basado en un *enfoque sociopolítico de la doctrina crítico social*, coherente con el *enfoque interaccionista*, en concordancia con los lineamientos administrativos propuestos por la Ley General de Educación. Esta tendencia tiene como referente, un modelo de desarrollo institucional por empoderamiento con enfoque sociocrítico adoptado por la ENSU, modelo administrativo de carácter autónomo democrático y participativo en donde todos y cada uno de sus integrantes asumen las relaciones de poder dentro de una jerarquía horizontal, siendo corresponsables de sus acciones y decisiones en razón al rol de liderazgo consecuente con su cargo, especialidad, y vocacionalidad, mediante la concertación y acato de acuerdos institucionales que fomenten un espíritu de integración y colaboración entre los diferentes entes y asesores que conforman la organización educativa.

Y otros conceptos complementarios basados en diferentes modelos de planeación aplicables a la gestión participativa y democrática basados en estrategias consistente en determinar el estado de una empresa a través de un diagnóstico que identifique las *debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas* para determinar las alternativas pertinentes en la solución de problemas, proponiendo la mejora continua en la calidad a través del acatamiento de las normas internacionales como los estándares de calidad conocidos con el nombre de normas “ISO”, la Guía Técnica Colombiana (GTC 200), el enfoque administrativo EFQM de mejora continua, y todos aquellos procesos que buscan obtener resultados de calidad que, satisfagan las necesidades y expectativas de los agentes de la educación con base en la comunicación institucionalizada, el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, las buenas relaciones humanas y demás cualidades requeridas para ejercer la gestión.

NÚCLEO PROBLÉMICO POR RESOLVER

Tradicionalmente se ha estigmatizado la *gestión educativa* como una acción burocrática meramente directiva y administrativa, con acciones jurídicas y financieras que solamente incumbe a las personas que gobiernan las instituciones educativas, sin tener en cuenta, la esencia fundamental de la acción educativa cual es, *la de gestionar pedagógicamente el conocimiento* a través de la administración de currículos democráticos y participativos, la ejecución de políticas educativas pertinentes según las necesidades del contexto, la implementación de estrategias técnicas y pedagógicas; liderando así, procesos educativos que permitan el mejoramiento en la calidad de vida de la población involucrada. Para llegar a estas apreciaciones tenemos que resolver las siguientes preguntas:

- *¿Qué función tiene la gestión pedagógica para lograr transformar positivamente la realidad del medio en que se vive?*
- *¿Qué referentes teóricos y jurídicos se deben tener en cuenta para orientar la gestión y la política educativa hacia procesos de desarrollo humano y social?*
- *¿Qué habilidades se deben desarrollar en los maestros en formación para ejercer una gestión pedagógica eficiente?*

- ¿Cómo gestionar la construcción de conocimientos en una Institución Educativa?
- ¿Cómo contribuir a través de la gestión, el dinamizar proyectos de investigación a ejecutar en una institución educativa?
- ¿Cómo organizar procesos y proyectos institucionales que respondan a las necesidades del medio que permitan una utilización óptima de los recursos humanos y materiales disponibles?
- ¿Cómo aplicar conceptos y políticas educativas dentro del marco de un modelo organizacional a nivel institucional?

Para hacer posible la aplicación de conceptos y criterios que promuevan la estructuración del maestro hacia el liderazgo prospectivo en la gestión del conocimiento, se hace necesario la elaboración de un vocabulario basado en los saberes y las experiencias pedagógicas de la Escuela Normal de Ubaté, con un propósito reflejado en su modelo, su énfasis, y sus prácticas pedagógicas cimentadas en el desarrollo humano integral, además del aporte de conocimientos y experiencias personales de históricos protagonistas que han dejado huella con sus acciones gerenciales en esta institución. El “marco conceptual de la gestión educativa” se fundamentó en el diario de campo de la cátedra de gestión del Programa de Formación Complementaria y todos los saberes circulantes de la de la Escuela Normal Superior de Ubaté, ENSU.

NÚCLEO TEMÁTICO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN CURRICULAR DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MAESTROS DE LA NORMAL DE UBATÉ

El programa de gestión educativa de la Escuela Normal de Ubaté se refiere a la gestión del conocimiento dentro del campo pedagógico y las lógicas del contexto con base en la reflexión, interpretación y aplicación de dos términos genéricos que complementan la gobernabilidad educativa.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN, DOS CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS DE GOBERNABILIDAD EDUCATIVA		
<i>ADMINISTRACIÓN: Ciencia, técnica y arte para planear, organizar, controlar y evaluar</i>		
CIENCIA	TÉCNICA	ARTE
Conocimientos - <i>saberes</i> Teorías - <i>ideologías</i> Experiencias - <i>Práctica</i> Evidencias - <i>Resultados</i>	Método - <i>rutas</i> Instrumentos - <i>medios</i> Reglas - <i>normas</i> Procedimientos - <i>maneras</i>	Espíritu - <i>corazón</i> Razón - <i>Conciencia</i> Estética - <i>armonía</i> Disciplina - <i>orden</i>
<i>GESTIÓN: Capacidad de liderar procesos a través de los siguientes componentes:</i>		
INTELIGENCIAS	HABILIDADES	POLÍTICAS
Intelectual - <i>conocimientos</i> Física - <i>aptitudes</i> Emocional - <i>actitudes</i> Espiritual - <i>valores</i>	Toma de decisiones Expresión y comunicación Solución de problemas Trabajo en equipo	Lineamientos ideológicos Lineamientos jurídicos Lineamientos pedagógicos Lineamientos socioculturales
<i>Los términos administración y gestión de ninguna forma son excluyentes, más bien son complementarios aunque tengan diferencias en sus planteamientos, actitudes y aptitudes de quien los ejerza ya que, el líder puede tener funciones administrativas y el administrador puede convertirse en líder cuando él se lo proponga.</i>		

Figura 1: Cuadro comparativo entre los términos de administración y gestión, conceptos básicos para el desarrollo de un modelo organizacional a nivel institucional.

Secuencialmente abordaremos en el marco conceptual de la gestión educativa: **Introducción, administración, gestión, pedagogía, desarrollo humano integral, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, solución de conflictos, toma de decisiones, proyectos, política, legislación, planeamiento educativo, evaluación, instrumentos y formas de gestión, y ocho anexos ordenados de acuerdo a los temas tratados.**

INTRODUCCIÓN

En el argot popular existe un dicho muy conocido: *“Del dicho al hecho hay mucho trecho”*, entendido como el camino existente entre lo ideal y lo real, entre la utopía a la lógica, entre el sentimiento y la actitud, entre el discurso político y la gestión del mismo. ¿Qué hacer para transitar el camino de lo ideal a lo real? ¿Cómo lograr recorrer éste trecho? ¿Qué estrategia emplear para éste propósito?, ¿Qué recursos se deben tener para su efecto? Éstas, y otras preguntas sugieren respuestas para encontrar la coherencia entre lo ideal y lo real para poder llevar a cabo nuestros sueños.

Para lograr hacer realidad los sueños es necesario hacer del trecho, un camino expedito con diversas opciones para llegar a la meta deseada, escogiendo alternativas viables para tomar las mejores decisiones en ese transitar, además de un sentido común que permita hacer fácil lo difícil, buscando claridad en el entendimiento de las acciones por cumplir para lograr el ideal comprometido; la mejor estrategia que se puede emplear en este emprendimiento está en buscar el camino de la *“gestión”*, como acción compartida con quienes acompañan la aventura programada. Para ello es indispensable emplear algunas cualidades propias como: el uso de la pedagogía, la buena comunicación, las humanas relaciones interpersonales, el liderazgo proactivo, el trabajo en equipo, y demás condiciones adecuadas para la planeación, ejecución y control de la propuesta.

La gestión dentro del concepto de integralidad debe ser pedagógica, didáctica entendida como un proceso operacional en donde se pueda entender, enseñar y aplicar técnicas, procedimientos, estrategias, recursos e instrumentos que promuevan acciones lógicas hacia el éxito de la política planteada. Una metodología sistemática que requiere conocimiento, experiencia, y, sobre todo, una asertiva comunicación que genere comprensión y confianza del propósito a realizar. La gestión pedagógica no solamente se da en el ejercicio educativo del docente, sino en todas las actividades de la vida cotidiana y profesional para buscar solución a los problemas a través de la acción planificada. Una dinámica de trabajo basada en la enseñanza, entendimiento y aplicación de normas, estrategias y procedimientos para obtener el éxito deseado en la labor encomendada. Un puente de entendimiento para tomar decisiones a partir del respeto a la diferencia argumentada, oportunidad dada con el ánimo de integrar un buen trabajo en equipo.

La gestión en general como tema de estudio, da la posibilidad de conocer el horizonte del camino por donde van a transitar la realización de nuestros sueños, hallando en su andar, una visión estratégica que proporciona conocimientos y experiencias para encontrar soluciones a los tropiezos que se puedan encontrar en el recorrido hacia el éxito de la misión encomendada, aplicando en su andar, un saber práctico encaminado a buscar y administrar recursos humanos y técnicos que proporcione la fortaleza necesaria para llegar a la satisfacción de la meta a cumplir. En conclusión, la gestión en su integralidad será la brújula que orientará nuestra misión hacia la prosperidad y el desarrollo del entorno en que se vive.

A veces con el afán de pretender hacer más, se hace menos para el logro de las metas, ya que por el deseo de obtener supuestos reconocimientos individuales a costa del trabajo de los demás, muchos administradores construyen imaginarios caprichosos inalcanzables que dan lugar a presiones, angustias y frustraciones que generan malestar en un colectivo institucional, pero cuando ese administrador se convierte en un líder proactivo y visionario, éstos ideales se transforman en un compromiso colectivo coherente, pertinente y permanente de todos para lograr ese principio de viabilidad que permita alcanzar la visión del ideal hecho realidad.

1. ADMINISTRACIÓN

1.1. MARCO CONCEPTUAL

La palabra administración viene del latín *administrare* (de *ad*, prefijo que indica proximidad y *ministrare*, servir), traducido como vocación de servicio, término enriquecido con algunas acepciones como gobernar, regir y disponer de bienes (Alonso, 1982), definición complementada con el término “ministerio” del latín *ministerium*, que significa *servicio*, empleo u oficio. El concepto “Administrador” procede de *minister*, cuyo significado es *servidor* oficial (Corominas y Pascual, 1984). En el Diccionario de la Real Academia Española la administración se define con varios sentidos, en lo político, lo religioso, lo médico y lo organizativo; en este último término, administración tiene que ver con “*dirigir una institución*”; ordenar, disponer, organizar en especial la hacienda o los bienes; desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.

Los primeros indicios organizacionales y de gestión surgieron a través de la administración como ciencia, concepto ligado al uso de las relaciones del poder y la autoridad legítima para gobernar. El poder en una organización según Max Weber se determina a través del nivel de autoridad vinculada a la existencia de cierta legitimidad, y de una estructura jerárquica que conlleva a ordenamientos institucionalizados cuya razón y legitimidad es reconocida tanto por los que mandan como por los que obedecen, en donde cada persona tiene un lugar jerárquicamente definido.

El poder político según el concepto administrativo tradicionalmente se presenta a través de dos formas: En forma coercitiva cuando se fundamenta en el ejercicio de un autoritarismo dado a través de la fuerza, la intimidación, la manipulación y/o la demagogia; y el poder persuasivo sustentado en el ejercicio de la autorregulación de la libertad y la autonomía dentro del marco de normas y acuerdos democráticos con el uso del conocimiento racional, el dialogo y la concertación, dando lugar a una autoridad colectiva por empoderamiento, en donde todos y cada uno de los organizados sean corresponsables en asumir sus deberes, derechos y funciones. En el ejercicio del poder coercitivo, la relación autoritaria no descansa ni en argumentos razonados y compartidos ni en el mero poder persuasivo, sino en un planteamiento en donde el poder se mueve a través de una relación de órdenes y obediencia en la cual, la autoridad tiene el derecho de mandar y los otros la obligación de obedecer, la pregunta en este caso es: ¿Quién legitima ese poder y esa autoridad?

La autoridad administrativa se legitima dentro de dos parámetros que regulan la participación en el poder: Uno, por la autoridad impuesta por una persona, o grupo de personas que ejercen el monopolio político y/o administrativo a través de una democracia falseada como una forma de institucionalizar un poder absoluto; el otro parámetro lo constituye la autoridad legitimada a través de normas jurídicas ajustadas a derecho en donde, se definen elementos de juicio alrededor de la integración e interacción de las personas a través de la participación institucionalizada y el del buen uso de las relaciones de poder como instrumento para concertar criterios de gobernabilidad.

La administración se ha definido siempre bajo tres conceptos o elementos que hacen parte del objeto que persigue: *Como ciencia* cuando se hace referencia al conjunto de conocimientos ordenados, sistematizados y fundamentados en teorías y referente de validez universal. *Como técnica* cuando se refiere a instrumentos, reglas y procedimientos con aplicación utilitaria. *Como arte*, al conjunto de políticas y estrategias innovadoras cuyo objeto, es el de causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien las cosas. El

fundamento de la administración se da bajo leyes, principios y reglas de aplicación establecidas a nivel individual o grupal de acuerdo a su momento histórico.

La administración como ciencia se inicia en el auge del capitalismo a través de la revolución industrial, allí se comenzaron a investigar estrategias de producción orientadas a racionalizar y optimizar recursos en beneficio de la empresa y sus trabajadores, modificándose paulatinamente las jerarquías autoritarias por otras jerarquías que, sin perder su esencia tradicional, propiciaban la participación de los trabajadores para motivarlos hacia una mejor producción. En estas lides sobresalen las estrategias de producción propuestas por Frederik Taylor, Hnry Fayol y Jenry Ford, éste último, dueño de la tradicional marca de carros Ford.

1.1. TEORÍAS Y ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

1.1.1. Administración científica de Taylor

Frederik Winslow Taylor (1856 1915), ingeniero industrial de profesión, nacido en Filadelfia, Estados Unidos, calificado como el *padre de la administración científica* por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de estas operaciones las realizó con base en la observación de métodos realizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para el trabajo. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios. Frederik Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Su influencia en el pensamiento administrativo fue continua y trascendente, pues en la actualidad aún está presente con algunas trasformaciones.

1.1.2. Teoría clásica de la organización de Henry Fayol

Henry Fayol (1841- 1925) de origen francés distinguido por fundamentar la teoría del proceso administrativo”. En el año de 1916 publicó el libro *administración industrial y general*, donde expone sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y las personas dentro de procesos organizativos eficientes a partir de reglas definidas. ***Fayol indicó las siguientes cinco reglas o deberes para enseñar en la administración que posteriormente se convirtieron en fundamentos gerenciales en la época postmoderna:***

Planeación: Diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Los 14 principios de la administración según Fayol

A Henri Fayol le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración, proponiendo orientar el quehacer administrativo con los siguientes principios.

- División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
- Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- Iniciativa: Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
- Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.1.3. Escuela matemática de la administración

Está aplicada a problemas de la administración conocida como investigación de operaciones. La investigación de operaciones surgió durante la segunda guerra mundial, y después de 1954 pasó a utilizarse gradualmente en empresas públicas estadounidenses y posteriormente a las privadas. La investigación de operaciones incluye teoría de juego, teoría de colas, programación lineal, probabilidad y estadística, y en la actualidad simulación por computadoras. Los principales campos de acción de la teoría matemática son:

- a. *Con relación a personas:* Organización y gerencia, ausentismos economía y relaciones de trabajo.
- b. *Con relación a personas y máquinas:* Eficiencia y productividad, controles de calidad, inspección y muestreo, cambios tecnológicos etc.
- c. *Con relación a movimientos y transporte:* Almacenamiento distribución, comunicaciones.

1.1.4. Enfoque de contingencias.

El término “contingencia” es sinónimo de riesgos, situación con cierto peligro. La teoría de las contingencias tiene como premisa fundamental que las acciones administrativas apropiadas en una empresa, dependen de una situación particular que busca identificar variables o elementos propios de cada situación o tipo de organización para evitar riesgos que puedan llevar a la empresa al fracaso. Ésta teoría se basa en los siguientes enunciados:

1. Lo falso o lo verdadero solo puede conocerse siguiendo un modelo único y exclusivo.
2. No se alcanza la eficiencia empresarial siguiendo un modelo único.
3. No existe una forma única que sea mejor de organizarse para alcanzar los objetivos y las metas, La estructura de una empresa y su accionar deben ser consecuentes con el ambiente externo.
4. Identificación de variables que provocan mayor impacto e incidencia en la empresa, como lo son el ambiente y la tecnología.

1.1.5. Modelo de las 7-S de Mckinsey

Éste enfoque fue desarrollado por la firma consultora McKinsey & company. En la actualidad se ha vuelto muy popular en diversas empresas y es un marco de referencia importante por prestigiosas escuelas de administración como la de harvar y Stanford por su teoría en la relación entre la teoría y la práctica, apoyadas mutuamente en el estudio y análisis de la administración. Las 7-S son:

1. Habilidad: La empresa debe determinar su verdadera habilidad para algo.
2. Estructura: Funciones que se desarrollan en la empresa, así como el organigrama de la misma.
3. Sistemas: Se refiere a los procesos y flujos formales dentro de la empresa.
4. Estilo: definición de la forma de actuar en los momentos en que ocurran crisis.
5. Personal: el recurso humano, sus características, su educación etc.
6. Valores compartidos: lo que la empresa significa y comparte con las personas.
7. Estrategia: el plan para asignar recursos y lograr tener ventaja competitiva.

1.1.6. Calidad total

La administración de la calidad total se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejorías que aumentan la calidad y disminuyan los costos, mejorando de ésta manera las ventajas competitivas e incrementando el rendimiento. El llamado gurú de la calidad total, Dr Edward Deming la define así: Satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestro cliente, tanto internos como externos, en lo que se refiere a productos y servicios. Agrega: la calidad total es la condición humana que reconoce la presencia de otro que necesita un servicio y, se le da exactamente lo que necesita.

Edward Demming estableció los siguientes puntos en su programa de calidad total.

1. crear conciencia en el propósito de mejorar.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No depender de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacidad en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Eliminar las barreras que existen entre las áreas de Staff y las de línea
10. Eliminar slogan, exhortaciones y metas numéricas para el personal.
11. Eliminar las cuotas numéricas
12. Derribar las barreras que miden el orgullo de hacer bien un trabajo.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Entre otros, los fines que persigue la Calidad Total están en:

- a. El trabajo en equipo
- b. Planificación constante
- c. producción eficaz.
- d. Satisfacción y superación de las expectativas del cliente
- e. Mejorar el ambiente laboral y el mejoramiento de la comunicación.

1.1.7.Planeación estratégica (DOFA)

Modelo del final del siglo XX consistente en determinar el estado de una empresa a través de un diagnóstico que identifique las *debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas* para determinar las alternativas pertinentes en la solución de problemas y la mejora continua de su calidad.

Tradicionalmente la administración se ha tomado dentro de un concepto equivalente a planeación, organización coordinación y control para el logro de objetivos comunes pertinentes al desarrollo social de una empresa. Según esta apreciación la administración es entendida como la capacidad para gobernar una empresa productiva o de inversión social a través del uso de habilidades y destrezas cognitivas, sociales y emocionales enmarcadas en la aplicación de los principios administrativos expuestos en los anteriores párrafos, y con base en los valores éticos y morales que propendan por el progreso y bienestar de todos los integrantes de una empresa. En este sentido cobra importancia dentro del campo de la administración la noción de gobernabilidad, concepto que según Pilar Pozner (Buenos Aires 2007) le hace referencia al: “*conjunto de medidas y de dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social*”, cuando se busca asegurar que un régimen se organice y funcione de un modo eficaz y eficiente para lograr los objetivos y las metas políticamente establecidas.

1.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Tomando como referente los enfoques anteriores en lo pertinente a la “teoría del proceso administrativo de Henri Fayol” dada como base sólida aún vigente de la administración científica en organizaciones de todo tipo, iniciaremos la reflexión dando énfasis en las siguientes funciones:

1.2.1.Planeación

La planeación es una actividad que permite el diseño previo de acciones propias en la ejecución de planes y programas. Según la ley 715 de 2001, tiene por objeto identificar anticipadamente los problemas que se quieren resolver, definir las estrategias para solucionarlos, priorizarlas en la medida de las posibilidades; detallar las acciones a seguir para cada una de las estrategias y finalmente asignarle recursos a cada una para llevarlas a cabo.

Tipos de Planeación

Nivel institucional. Planeación Estratégica a nivel general en la cual se plantean y asumen todos los lineamientos diseñados para la proyección de toda organización. Esta proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar

implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales, y tiene como finalidad el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Nivel intermedio. Es una planeación sectorial que le corresponde hacer a cada sección, área o departamento de una empresa para fijar metas a corto o mediano plazo. Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

Nivel operativo. Son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Son planes de acción que se elaboran para detallar y así lograr las operaciones corrientes inmediatas en la cual se definen a corto plazo, las metas, las actividades, los tiempos, los recursos y las responsabilidades de los ejecutores del plan. Son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

Pasos para realizar la planeación

- Delimitación del problema fundamentada en la caracterización de las necesidades que se buscan satisfacer dentro de un espacio y tiempo específico a través del estudio de las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas que determinan las consecuencias que pudieran generar el proceso en curso dentro de un medio circundante.
- Análisis de alternativas que abarquen todas las posibilidades en la solución al problema en términos definidos. Para éste análisis es preciso utilizar el método científico aplicado a problemas con muchas alternativas como proceso de toma de decisiones.
- Objetivos generales y específicos de la propuesta en donde se propone la meta esperada en la solución del problema con las actividades básicas para el alcance de los logros específicos.
- Marco teórico representado en la conceptualización del problema, referentes del mismo, y las teorías que lo sustentan dentro de un contexto de normas y costumbres del medio circundante que se ha tenido en cuenta.
- Contenido programático de acciones orientadas a la solución del problema a través de instrumentos como una agenda planeada y un cronograma de actividades donde estén definidos los logros, los indicadores de logros, (competencias o ejes de formación según el caso), las estrategias y recursos dentro de un marco de responsabilidades, tiempos y espacios planeados.
- Planes operativos con las actividades, estrategias, recursos y responsabilidades específicas con su respectivo cronograma de actividades que se van a dedicar en la solución del problema.

1.2.2. Organización:

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los roles y funciones que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas propuestas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de la estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces de un instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando

en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. En este sentido la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales de distinta jerarquía) como estructura organizacional.

Organización formal e informal

Organización formal: Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. La organización formal debe ser proyectada, organizada y flexible de acuerdo a las condiciones que ofrezca el contexto laboral y productivo. En situaciones grupales los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Organización informal: según Chester Barnard la organización informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorables a resultados comunes. Keith Davis describió la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. La organización informal da cierta cohesión a la organización formal y hace más rápida la comunicación y crea en los miembros de una organización formal un sentido de pertenencia, categoría, respeto por sí mismos y satisfacción.

Organigrama:

El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización ya que, sólo indica la forma en que se relacionan las distintas secciones o departamentos por medio de líneas de autoridad. La descripción de cargos complementa la falta de información que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y las principales funciones del cargo y sus requisitos. Los elementos a representar son:

Posición o cargo: representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de estructural en donde se asignan unidades orgánicas. Se representa gráficamente mediante un rectángulo donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe. Los organismos no lineales, "staff" o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

Relaciones entre cargos: muestra la relación de autoridad jerárquica mediante *líneas continuas* que unen las distintas posiciones, la autoridad funcional o "staff" mediante una *línea de trazo partido* y una *línea punteada* que indica órganos de control. (Buscar en internet organigramas para analizar).

1.2.3. Ejecución y control.

Para poder hacer efectivo la ejecución y el control, la organización institucional debe poner en marcha criterios en los procedimientos que le aseguren obtener los siguientes requisitos:

- a. Claridad y precisión en el modo del cómo se van a desarrollar las acciones de acuerdo al plan trazado, para optimizar y racionalizar el tiempo y los demás recursos.
- b. Confiabilidad en los recursos humanos y financieros que den respaldo a la propuesta.
- c. Eficacia y eficiencia en las funciones determinadas en el orden jerárquico.

- d. Coherencia y pertinencia en las decisiones de acuerdo a las acciones propuestas.
- e. Adaptabilidad en las cambiantes condiciones de la Institución o contexto.
- f. Evidencias en los avances que se vayan teniendo a través del proceso.
- g. Evaluación periódica con plazos previamente determinados.
- h. Fiabilidad comprobable y exacta.
- i. Calidad y claridad en el proceso.

1.2.4. Evaluación – retroalimentación – proyección,

La evaluación es un proceso de valoración consistente en identificar, clasificar, analizar y cualificar y/o cuantificar información pertinente y ponerla a disposición para el mejoramiento sistemático de la acción evaluada, a través de estrategias e iniciativas debidamente planeadas consecuentes con las políticas y fines propuestos en la educación teniendo en cuenta criterios de eficiencia y calidad como condiciones necesarias para poder obtener un desarrollo institucional autónomo.

Niveles a evaluar

- *A nivel institucional* como proceso constante, integral y continuo que se realiza para valorar *el ser, el haber y el hacer* de las Instituciones a través de instrumentos que posibiliten una recolección de datos veraces y confiables para reconocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en sus acciones y tenencias con el fin de mejorar sus servicios en eficiencia, eficacia y calidad.
- *A nivel sectorial* que corresponde a los diferentes estamentos, departamentos, o acciones relevantes en la misión de cada institución. En lo pedagógico la evaluación del aprendizaje es pertinente a la evaluación sectorial como proceso permanente y objetivo, mediante el cual se valoran las *competencias* básicas de las diferentes áreas del conocimiento a través de los criterios de evaluación acordados y de las estrategias pedagógicas preestablecidas. Las competencias son entendidas como el saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades, valores y actitudes durante la formación de los estudiantes.
- *A nivel de desempeño* de las personas que intervienen en el proceso organizacional institucional mediante instrumentos que vayan ceñidos al desarrollo de competencias y procesos que determinan sus funciones. Esta evaluación implica una mirada integral a las personas vinculadas de acuerdo a sus características personales y en su desempeño laboral, un resultado justo y equitativo de su trabajo ajustado a los roles y funciones estipuladas por la Institución, promoviendo el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

Bibliografía para complementar

RAMOS María de los Ángeles, “Monografía sobre la historia de la administración”
www.monografias.com
ALVARES, Manuel SANTOS Nonserrat “Curso de formación para el desempeño de la función directiva, SANTILLANA FORMACIÓN. Libro 1 pag. 7 al 36
MEN, “Política educativa para la formación escolar en la convivencia”
TORRES VALDIVIESO, Sergio y MEJÍA VILLA, Hernán “Conceptos de administración contemporánea”. Internet

2. GESTIÓN

2.1. MARCO CONCEPTUAL

El concepto de *gestión* (del latín *gestio*), hace referencia a la *acción y al efecto de gestionar o de administrar*; en otras palabras, gestionar es *realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera*. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, lograr un propósito y/o ejecutar un proyecto, convirtiéndose en el complemento práctico que garantiza la realización exitosa de una política determinada. Administrar por su parte consiste en *gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar*.

Carter Scott (citado por Steephen Covey en su libro el Octavo hábito) plantea algunas diferencias entre la administración como ciencia y la gestión como acción de liderazgo comparándolos en la siguiente forma: “*El administrador administra, el líder innova. El administrador es una copia; el líder el original. El administrador trabaja sobre los sistemas y la estructura, el líder sobre la gente. El administrador se basa en el control; el líder inspira confianza. El administrador tiene una visión de corto plazo; el líder tiene una perspectiva de largo plazo. El administrador inquiere por el cómo y el cuándo; el líder pregunta acerca del qué y del porqué. El administrador tiene los pies sobre la tierra; el líder mira hacia el horizonte. El administrador imita; el líder genera. El administrador acepta el Statu quo; el líder lo desafía. El administrador es el clásico buen soldado; el líder es él mismo. Los administradores hacen las cosas como es debido; los líderes hacen lo que es debido*” En este sentido se puede deducir que: La administración es un instrumento que regula las relaciones de poder en los procesos gubernativos, en la cual se definen los criterios sociales y se establecen estrategias en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos mediante el acato a la ley, mientras que la gestión se da a partir de la habilidad que tienen los seres humanos para liderar procesos a través del uso de relaciones humanas que posibiliten reconocer, plantear y resolver problemas e inquietudes tanto en el quehacer cotidiano como en el desempeño profesional. Aunque se observan en los dos términos significados diferentes, se complementan a la vez, pues se enmarcan dentro del contexto de los mismos principios y valores.

Existen varias clases de gestión de acuerdo al asunto que se deba emprender: La *gestión social* dada en la construcción de espacios de interacción colectiva. La *gestión de proyectos* como disciplina que se encarga de organizar y administrar recursos dentro de un tiempo y un presupuesto definidos. La *gestión del conocimiento* dedicada a la implementación de métodos y estrategias para construir o transferir saberes. La *gestión ambiental* como el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del ecosistema con base en un desarrollo sostenible con el objeto de lograr una mejor calidad de vida. La *gestión empresarial* empeñada en adquirir competitividad a través del mejoramiento de la calidad en los bienes y servicios a satisfacción del cliente. La *Gestión Educativa* como el proceso de organización orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa a través del planear, hacer, verificar y ajustar experiencias significativas en relación con el quehacer educativo. Para significar éste marco conceptual es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

Principios

De acuerdo a los anteriores referentes podemos definir los principios como verdades profundas y universales similares a las leyes de la física, no cambian con el tiempo, han existido y existirán

siempre, son válidas para cualquier persona en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real. Los principios por naturaleza son positivos que tienen por lo general los siguientes referentes:

- *Principio como ley científica.* Leyes físicas, Leyes estadísticas, Leyes biológicas. Son leyes de la naturaleza que no se pueden demostrar explícitamente, sin embargo, las podemos medir y cuantificar observando los resultados que producen.
- *Principio como ley moral.* Representa un conjunto de valores que orientan y norman la conducta de una sociedad concreta. La ley establece una obligación en la conciencia del individuo que pertenece al ámbito cultural en el que se aceptan tales valores. Supone la libertad del individuo como causa, que actúa sin coacción externa, mediante un proceso de socialización.
- *Principio como ley jurídica* Representa un conjunto de acuerdos que inspiran normas escritas que organizan la vida de una sociedad concreta sometida a los poderes de una Autoridad, generalmente el Estado. La ley establece una obligación social, de forma coactiva y sancionadora, por tanto actúa como principio *condicionante* de la acción que limita la libertad de los individuos.
- *Principio como ley institucional.* Normas naturales que regulan la forma de gobierno de una organización social específica, asumidas como lineamientos éticos para su desarrollo.

En seguida tenemos como ejemplo los *principios cooperativos* de la ACI 1995:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática por parte de los asociados.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad

Los principios que orientan la gestión están basados en los principios de la administración que propuso Henry Fayol descritos en la página 7 de éste texto.

Valores

Los valores son creencias individuales o de grupo que determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento desde el punto de vista ético y moral. Desde el punto de vista filosófico los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

Públicos o cívicos	Privados o personales
-Igualdad	-Amistad
-Libertad	-Autenticidad
-Solidaridad	-Felicidad
-Tolerancia o respeto activo	-Placer
-Disposición al diálogo	-Ternura
-Respeto a la naturaleza	-Creatividad
-Paz	-Profesionalidad

Figura 2. Cuadro de principios cívicos y privados

Los valores éticos se clasifican según diferentes puntos de vista. Considerando el nivel de mayor o menor incidencia social, hablamos de valores éticos públicos o cívicos y de valores éticos privados o personales. Justicia y bien son los valores fundamentales o básicos; todos los otros valores éticos no son sino concreciones de éstos.

Los valores morales desde tiempos inmemoriales se han establecido como criterios para calificar los actos humanos de acuerdo con las expresiones y costumbres, que varían de acuerdo al tiempo, el espacio geográfico o las circunstancias en que estos se desarrollen. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio; tanto para quien realiza el acto como para los que se ven afectados por dicho acto, positiva o negativamente. Los valores son fruto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

Propósitos

Hacen referencia a la finalidad que se persigue en un proceso educativo. Los propósitos se jerarquizan de mayor a menor utilizando los siguientes términos:

- *El Fin* designa la culminación general de una acción sistemática con un propósito definido
- *El Objetivo* contempla el que, cómo y para qué de una acción para lograr algo significativo;
- *Las Metas* determina las etapas y los tiempos por cumplir en la consecución de un objetivo en términos cuantitativos y/o cualitativos;
- *Los Indicadores* de cada meta que vienen a ser los estándares utilizados para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores se pueden traducir en desempeños o resultados específicos que determina las actividades que se deben obtener en cada meta por cumplir para obtener el propósito final de un proceso en general.

Para alcanzar propósitos institucionales se tienen que definir además de la misión y la visión, una serie de principios, valores y objetivos corporativos que orientarán la gestión hacia el desarrollo de políticas educativas y planes de desarrollo pertinentes con las necesidades y expectativas del contexto como propuestas sociales a cumplir en una institución educativa.

Gestión estratégica

La palabra estrategia procede originalmente de la terminología militar definida como el arte de proyectar y dirigir movimientos y operaciones militares importantes en una campaña castrense. Si nos trasladamos al mundo de los proyectos, la estrategia se refiere (según Nikerson, et al, 1994) a la clase de operaciones que definen el saber del qué, cómo y cuándo proceder ante situaciones específicas de aprendizaje. Las estrategias son una serie de tácticas a disposición de estructuras personales e institucionales para lograr eficacia en procesos tendientes a plantear y resolver problemas. Cada estrategia necesita de *procedimientos* o maneras en su realización, e *instrumentos* o mapas que sirvan como guía de seguimiento para registrar la información correspondiente a los cambios favorables que persiguen eficiencia y calidad en el curso de un proceso educativo.

Se entiende por *gestión estratégica* al conjunto de decisiones, tácticas y acciones orientadas al logro de objetivos en la formulación, ejecución y control de un *plan corporativo* basado en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir, los proveedores o prestadores de servicios y los clientes por una parte, con los demás agentes presentes como la competencia, el gobierno por otra, y en general todos aquellos elementos que constituyen la cadena estructural a la que pertenece la organización.

2.2. LA GESTIÓN EDUCATIVA

La gestión educativa según la filosofía de la Escuela Normal de Ubaté, se define como “*la acción relacional lógica, planeada y evidente que debe existir entre todos los elementos circunstanciales que propicien un enseñar, un aprender y un gobernar autónomo y democrático para el desarrollo competencias básicas en la población intervenida. Es la construcción permanente de una propuesta curricular resultante de la interacción de actores, saberes, contextos y dimensiones del ser humano, a través de proyectos integradores planeados en todas las áreas y componentes de gestión*”. Es la aplicación de la inteligencia pedagógica para gobernar procesos educativos que propendan por el desarrollo humano integral del sujeto. Antes de desglosar el tema de las áreas de gestión es preciso definir los siguientes referentes conceptuales para lograr una mejor comprensión del tema.

Currículo escolar

Según la Academia de la lengua (1984): currículo es el "Conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades". La definición más aproximada al tema de gestión es la de - Coll (1987, pág. 31): "*entendemos por currículo el proyecto que preside las actividades educativas escolares, precisa sus intenciones y proporciona guías de acción adecuadas y útiles para los profesores que tienen la responsabilidad directa de su ejecución.*"

Propuesta curricular

La propuesta curricular (núcleo del currículo) se constituye en un conjunto de conocimientos, procedimientos y estrategias a desarrollar en un plan de estudio orientado hacia la construcción de la identidad institucional, con el propósito de desarrollar políticas educativas que satisfagan las necesidades y expectativas de los estudiantes en su entorno regional y nacional. La esencia metodológica empleada en una propuesta curricular de preescolar y básica primaria lo constituye los referentes de estudio empleados como centros de interés para la comprensión del nuevo conocimiento. Existen propuestas curriculares a nivel general como la que se presenta en el PEI, y propuestas curriculares específicas que refuerzan la propuesta general dentro del contexto del aula. La propuesta curricular adoptada debe tener en cuenta y ajustarse a los siguientes parámetros:

- a. *Pertinencia del currículo.* Necesidades de formación requeridas por el contexto diagnosticado con base en los hallazgos hechos a través núcleos problémicos y temáticos.
- b. *Referentes teóricos y pedagógicos.* Comprenden el modelo pedagógico, el énfasis, las teorías que los soportan y los referentes del contexto donde se aplican. (Ver modelo)
- c. *Principios pedagógicos* pertinentes en la formación integral del estudiante.
- d. *Fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo* definidos por la ley 115 y por el PEI.
- e. *Lineamientos curriculares* expedidos por el Ministerio de Educación Nacional.
- f. *Estándares curriculares en las áreas fundamentales del conocimiento*, y otros instrumentos para el logro de la eficiencia y calidad que defina y adopte el Ministerio de Educación Nacional elaborado de una manera contextualizada.
- g. *Plan de estudios.* Programa Académico Institucional a desarrollar

Plan de estudios.

Es una propuesta dinámica del quehacer educativo el cual incorpora y promueve, las dimensiones y procesos de desarrollo humano fundamentados en los criterios de la autonomía escolar permitiendo la generación de esquemas estructurados a través de procesos, proyectos o competencias en áreas fundamentales y de asignaturas optativas que forman parte del currículo de los establecimientos educativos. El plan de estudios en países como Colombia, establece los campos de formación, las competencias y estándares por niveles grados y áreas, la metodología a seguir, la distribución del

tiempo y los criterios de evaluación y administración de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, alrededor de áreas y componentes de gestión establecidos en las reglamentaciones correspondientes.

En su dimensión múltiple se puede definir como, *la habilidad social y cognitiva que tiene el ser humano para interactuar creativa y espontáneamente con los demás y con su entorno para planear y ejecutar procesos de enseñanza aprendizaje a través de tareas investigativas que respondan a las necesidades y expectativas del contexto en que se vive.* Es la capacidad de liderazgo individual y colectivo que se tiene para potencializar procesos curriculares que tengan que ver con el aprender, enseñar y gobernar dentro de las funciones propias que ofrece la vida cotidiana y profesional, implementando en ellas, conocimientos, estrategias, habilidades comunicativas, y en fin, todos aquellos perfiles que permitan lograr una armonía entre el hombre y su universo.

Institucionalmente, es un proceso organizativo basado en el principio de gobernabilidad orientado al fortalecimiento de las relaciones dentro del contexto pedagógico-administrativo a través de proyectos de gestión que ayuden a mantener la autonomía y la armonía institucional dentro de un marco de principios, valores y políticas que propendan por un mejoramiento continuo en eficiencia y calidad del proceso enseñanza aprendizaje. En lo pedagógico, promueve el mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes profesores y comunidad educativa para formarlos integralmente como miembros activos de la sociedad. En lo administrativo, da normas, pautas, estrategias, procedimientos e instrumentos para acometer retos en función del contexto institucional.

La gestión educativa a nivel corporativo tiene como objetivo el aumentar las oportunidades de las instituciones educativas para liderar proyectos de investigación conducentes a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje hacia un desarrollo humano integral, generando competitividad, prosperidad y sostenibilidad con base en las siguientes acciones:

- Mejora de los ambientes de aprendizajes que permitan un desarrollo humano integral.
- Reconocimiento del escenario local como espacio de aprendizaje.
- Innovación en la forma de enseñar.
- Desarrollo de alternativas para la realización del trabajo colaborativo individual y grupal.
- Utilización de herramientas tecnológicas que propicien efectividad en el proceso educativo.
- Emprendimiento de proyectos curriculares integrados con base en la investigación pedagógica.
- Promoción de proyectos de desarrollo regional liderados por la institución.
- Planeación y organización en todas las áreas de gestión hacia la construcción del conocimiento.
- Conformación de redes a diferentes escalas para actuar dentro de criterios compartidos.

2.3. ÁREAS Y COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Conjunto de acciones directivas, administrativas pedagógicas y de la comunidad dirigidas a la adecuación e implementación de un currículo institucional que apunte al desarrollo integral del sujeto dentro de un contexto determinado.

2.3.1. Gestión directiva

Misión orientadora y promotora de la organización y mejoramiento institucional que tiene como ámbito de acción el contexto en su conjunto. La acción de la gestión directiva promovida por el MEN se concreta en la filosofía, la organización, el diseño, el desarrollo y la evaluación de una cultura escolar propia del contexto institucional que, con el marco de la política educativa vigente, el liderazgo del equipo de gestión y la toma de decisiones concertada, se determinan los orientadores

estratégicos en el cumplimiento de la misión y visión institucional. La gestión directiva establece las políticas y directrices de una institución social y educativa en nuestro caso, mediante el seguimiento entre otros de las siguientes pautas de trabajo:

2.3.1.1. Dirección estratégico y horizonte institucional:

- a. *Misión.* Quiénes somos, qué hacemos y para qué lo hacemos. Es una descripción de la naturaleza de la I.E, su función y los propósitos sociales que persigue.
- b. *Visión.* Retos o metas a largo plazo de acuerdo a la misión planteada, con criterios de evaluación medibles, reconocidos y evidenciados en entorno de la institución.
- c. *Principios y valores.* Fundamentos epistemológicos basados en referentes teóricos de carácter político, pedagógico y ético que argumenten la misión visión dentro del contexto institucional.
- d. *Objetivos institucionales.* Propósitos, metas o acciones resultado de una autoevaluación hecha en todos los componentes de la gestión institucional para definir actividades y recursos como punto de partida para seleccionar, organizar, conducir y tomar decisiones.

2.3.1.2. Gerencia estratégica

- a. *Modelo y enfoque directivo.* Sustento epistemológico viable que justifique el que hacer. Fundamentos filosóficos y epistemológicos que argumentan un modo y una metodología en el proceso pedagógico donde se ponen de manifiesto conocimientos, estrategias y teorías consecuentes con la misión a realizar dentro de un proceso educativo.
- b. *Relaciones y liderazgo.* Se define como el ejercicio de la corresponsabilidad que impacta en forma constructiva en el desarrollo educativo dentro del contexto, dándole a la institución renombre y primacía en su labor encomendada.
- c. *Toma de decisiones.* Autonomía y didáctica de acuerdo al rol que se maneje. Responsabilidad en una determinación propia de carácter personal o colectivo dando lugar a un compromiso.
- d. *Estrategias pedagógicas.* Metodología en la búsqueda de unidad para establecer criterios.
- e. *Articulación de planes.* Proyectos y acciones directivas orientadas a resolver los problemas a través de acciones premeditadas, debatidas y pactadas con los entes que conforman la I:E.

2.3.1.3. Gobierno escolar

- a. *Consejo Directivo.* Instancia directiva de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y de orientación académica y administrativa del establecimiento. Lo conforma: el rector, dos representantes de los docentes de la institución, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes, un representante de los exalumnos, un representante del sector productivo.
- b. *Consejo Académico* Como instancia superior para participar en la orientación pedagógica de la institución. Lo conforma: el rector, los directivos docentes y un docente por cada área o grado.
- c. *Rector.* Representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar.
- d. *Consejo académico.* Composición, reglamentación y dinámicas de trabajo.
- e. *Comités de evaluación.* Composición, reglamentación y dinámicas de trabajo.
- f. *Comité de convivencia y resolución de conflictos.* Reglamentación de las dinámicas de trabajo.
- g. *Personero estudiantil.* Perfil, funciones y dinámicas de trabajo.

2.3.1.4. Cultura institucional.

- a. *Mecanismos institucionales de comunicación.* Acciones, estrategias, recursos técnicos, (radio televisión Internet etc.)
- b. *Trabajo en equipo.* Unidad de criterios en cuanto a tiempos, espacios y dinámicas.
- c. *Reconocimientos de logros institucionales y de áreas específicas.* Criterios de evaluación.
- d. *Identificación de buenas prácticas en valores éticos y morales.* Eventos y convivencias para mejorar las relaciones humanas.

- e. *Comités de acción social e integraciones con los directivos.* Colaboración en eventos solidarios con los necesitados.

2.3.1.5. Clima escolar.

- a. *Sentido de pertenencia y democracia participativa.* Símbolos, y prácticas institucionales que refuercen nuestra identidad institucional.
- b. *Ambiente físico y ambiental.* Orden, cobertura y buen empleo de espacios físicos.
- c. *Motivación hacia el aprendizaje.* Didácticas pedagógicas para el desarrollo del aprendizaje.
- d. *Manual de convivencia.* Elaboración, manejo y efectividad en las normas establecidas.
- e. *Bienestar estudiantil.* Sitios y eventos que permitan seguridad, esparcimiento.

2.3.1.6. Relaciones con el entorno

- a. *Relaciones con padres de familia.* Trabajo en equipo y representatividad en el gobierno escolar.
- b. *Relaciones con Autoridades educativas.* Niveles de autoridad dentro del sistema educativo.
- c. *Relaciones con el sector productivo.* Convenios y participación del mismo en actividades académicas y de asesoría.
- d. *Relacione con otras instituciones educativas.* Funcionalidad y eficacia en las redes pedagógicas.

2.3.2. Gestión administrativa y financiera

Diseño, ejecución y evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios a través de los siguientes procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento.

2.3.2.1. Gestión académica administrativa

- a. *Procesos de matrícula.* Instrumentos y herramientas utilizadas en los registros de matrículas.
- b. *Protocolos, actas y estadísticas en el seguimiento de los procesos evaluativos*
- c. *Boletines de calificaciones.* Instrumentos y cronograma de evaluación y registro de notas.
- d. *Archivos académicos.* Sistematización confiable de datos.

2.3.2.2. Administración de la planta física.

- a. *Plan de mejoramiento de la planta física.*
- b. *Seguimiento al uso de espacios.*
- c. *Adquisición de recursos para el aprendizaje.*
- d. *Suministros, dotación y mantenimiento de equipos.*
- e. *Seguridad y protección.*

2.3.2.3. Administración de servicios complementarios.

- a. *Uso de la biblioteca.* Proyecto operativo de los bienes y servicios durante el año.
- b. *Uso de aulas especializadas.* Reglamento y plan operativo.
- c. *Orientación escolar y familiar.* Asesoría psicológica y profesional a estudiantes ya sea institucional o por convenios.
- d. *Restaurante escolar y tienda escolar.* Organización, financiación, calidad y cobertura.
- e. *Enfermería y atención de emergencias.* Criterios para la asistencia médica de los estudiantes.

2.3.2.4. Talento humano.

- a. *Perfiles y especialidades de los docentes.* Hoja de vida y distribución de cargos y funciones de acuerdo a la especialidad profesional.
- b. *Formación y capacitación de docentes.* Plan de capacitación docente.
- c. *Asignación académica.* Responsabilidades de acuerdo a la orientación de áreas y asignaturas.

- d. *Distribución de áreas, asignaturas y proyectos de acuerdo a una matriz curricular.*
- e. *Evaluación de desempeño.* Aplicación de un Instrumentos para medir la eficiencia del docente.
- f. *Estímulos y apoyos a la investigación.* Convenios en asesorías y recursos para la investigación en coordinación con otras instituciones.

2.3.2.5. Apoyo financiero y contable.

- a. *Presupuesto anual del fondo de servicios educativos (FSE).* Instrumentos y procedimientos.
- b. *Libros de contabilidad de ingresos y gastos.* Orden y registro y registro confiable.
- c. *Control fiscal.* Veedurías directivas sobre el manejo de recursos.
- d. *Proyecciones a corto, mediano y largo plazo.* Plan de acción del presupuesto institucional.
- e. *Evaluación y control del uso de servicios públicos.* Optimización y racionalidad de servicios.

2.3.3. Gestión académica

Conjunto de gestiones pedagógicas institucionales dirigidas a la adecuación y ejecución de la propuesta curricular eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes. Enfoca su acción en *lograr que los estudiantes desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional dentro de su entorno natural.* Abarca los siguientes procesos de gestión:

2.3.3.1. Procesos curriculares

- a. *Apropiación del modelo pedagógico de acuerdo a su sustento epistemológico.*
- b. *Evaluación y autorregulación de los planes y programaciones de estudios.*
- c. *Metodologías flexibles de aprendizaje.* Dinámicas para la construcción del conocimiento.
- d. *Recursos de apoyo a Docentes.* Tiempos, espacios, material didáctico capacitación etc.
- e. *Integración de proyectos pedagógicos con las áreas fundamentales.* Proyectos transversales.

2.3.3.2. Práctica pedagógica e investigativa

- a. Opciones didácticas para el desarrollo de las áreas, asignaturas y proyectos transversales.
- b. Estrategias pedagógicas para el trabajo con los estudiantes.
- c. Uso de los recursos para los aprendizajes.
- d. Uso de los tiempos para el aprendizaje.
- e. Innovaciones e investigaciones didácticas pedagógicas.

2.3.3.3. Gestión de aula

- a. *Relaciones pedagógicas en la organización de cada grupo dentro del aula.*
- b. *Plan de aula.* Objetivos, comités, comisiones y acciones programadas durante el año.
- c. *Seguimientos y controles.* Diseño y operacionalidad del debido proceso.
- d. *Solución de conflictos dentro del aula.* Estrategias pedagógicas del manual de convivencia.
- e. *Evaluación de procesos de área y promoción de los estudiantes.*

2.3.3.4. Seguimiento académico

- a. *Pruebas ICFES Y SABER.*
- b. *Uso pedagógico de las pruebas.*
- c. *Control de asistencia.* Instrumentos, herramientas y seguimientos eficaces.
- d. *Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades.* Planes de recuperación y nivelación.
- e. *Seguimiento para los egresados.* Instrumentos para el seguimiento en sus desempeños.

2.3.3.5. Procesos curriculares

- f. *Apropiación del modelo pedagógico de acuerdo a su sustento epistemológico.*
- g. *Evaluación y autorregulación de los planes y programaciones de estudios.*
- h. *Metodologías flexibles de aprendizaje.* Dinámicas para la construcción del conocimiento.

- i. *Recursos de apoyo a Docentes.* Tiempos, espacios, material didáctico capacitación etc.
- j. *Integración de proyectos pedagógicos con las áreas fundamentales.* Proyectos transversales.

2.3.3.6. Práctica pedagógica e investigativa

- f. Opciones didácticas para el desarrollo de las áreas, asignaturas y proyectos transversales.
- g. Estrategias pedagógicas para el trabajo con los estudiantes.
- h. Uso de los recursos para los aprendizajes.
- i. Uso de los tiempos para el aprendizaje.
- j. Innovaciones e investigaciones didácticas pedagógicas.

2.3.3.7. Gestión de aula

- f. *Relaciones pedagógicas en la organización de cada grupo dentro del aula.*
- g. *Plan de aula.* Objetivos, comités, comisiones y acciones programadas durante el año.
- h. *Seguimientos y controles.* Diseño y operacionalidad del debido proceso.
- i. *Solución de conflictos dentro del aula.* Estrategias pedagógicas del manual de convivencia.
- j. *Evaluación de procesos de área y promoción de los estudiantes.*

2.3.3.8. Seguimiento académico

- f. *Pruebas ICFES Y SABER.*
- g. *Uso pedagógico de las pruebas.*
- h. *Control de asistencia.* Instrumentos, herramientas y seguimientos eficaces.
- i. *Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades.* Planes de recuperación y nivelación.
- j. *Seguimiento para los egresados.* Instrumentos para el seguimiento en la participación y los desempeños de exalumnos.

2.3.4. Gestión hacia la comunidad.

Proyectos específicos destinados al bienestar social del entorno institucional. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI. Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

2.3.4.1. Inclusión:

- a. Atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales.
- b. Necesidades y expectativas de los estudiantes.
- c. Proyectos de vida.
- d. Proyecto de servicio social obligatorio.

2.3.4.2. Proyección a la comunidad.

- a. Escuela de padres.
- b. Oferta de servicios a la comunidad.
- c. Uso de la planta física y de los medios institucionales.
- d. Servicio social estudiantil.
- e. Participación de otros sectores afines.

2.3.4.3. Participación y convivencia.

- a. Participación de los estudiantes en proyectos y programas.
- b. Asambleas y consejos de padres de familia.
- c. Relaciones con el sector productivo.
- d. Participación de otros agentes afines.

2.3.4.4. *Prevención de riesgos*

- a. Programa de prevención de desastres.
- b. Prevención de riesgos físicos de trabajadores y estudiantes.
- c. Prevención de riesgos psicosociales.
- d. Programas de seguridad.

Las propuestas curriculares se materializan en proyecto educativo institucional cuando se implementan dentro de las áreas y componentes de gestión convenidos por el MEN con proyectos integrados que fortalezcan su efectividad.

2.4. MODELOS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Los modelos de calidad aparecieron inicialmente en las economías japonesas como estrategia de producción para hacer competitivo su mercado ante el mundo con el fin de sacar adelante su economía después de la catástrofe atómica en 1945. Estos modelos *se han patentizado en el mundo productivo a través de estándares de calidad que se deben tener en cuenta* para certificar empresas prestadoras de bienes y servicios como requisito obligatorio para su aprobación y reconocimiento competitivo dentro del ámbito mundial. El concepto de calidad a incursionado en el campo educativo como un discurso utópico que pretende convertir a las instituciones educativas en empresas prestadoras de un servicio educativo orientado hacia la productividad, sin ofrecerles las condiciones para su mejoramiento continuo. Estos estándares de calidad propuestos para la Instituciones educativas, van con las exigencias de modelos de desarrollo reconocidos a nivel internacional, desconociéndose en ellos, la indiscutible esencia educativa como es el desarrollo humano integral de los sujetos involucrados.

Existe una variedad de modelos de calidad que nuestros estudiantes deben conocer para tener idea de lo que cada país, o grupo de países pretenden implementar para obtener competitividad y satisfacción de sus clientes a nivel internacional. Como ejemplo de estos tenemos al EFQM y las normas ISO de donde se desprenden las políticas de calidad en la educación colombiana.

2.4.1. Modelo EFQM – *Enfoque plan de mejora*

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, (en inglés *European Fundatión for cuality Management, EFQM*), fundada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la *Comisión Europea*. En 2011 se registraron más de 700 organizaciones, desde multinacionales o importantes compañías de ámbito nacional hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad. En lo educativo persigue una mejora continua en sus procesos para obtener resultados de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los agentes de la educación, padres alumnos y profesores. Éste paradigma de gestión nace del mundo empresarial del modelo de desarrollo neoliberal en la cual, todas las instituciones deben prepararse para una competencia de resultados con calidad para poder competir en el universo globalizado. Sus principios son:

- Orientación al cliente
- Objetivos de mejora continua
- Gestión por datos estadísticos
- Liderazgo compartido que implique al personal alrededor de proyectos de mejoramiento.
- Gestión de procesos como único camino para alcanzar resultados de calidad

- Trabajo en equipo.

Este modelo de gestión se fundamenta en procesos de autoevaluación como estrategia para obtener datos que faciliten la determinación de los puntos fuertes y las áreas de mejoramiento, y en la creación de equipos de trabajo para que den respuesta desde dentro a la solución de problemas en aras de una mejora continua. Modelo basado en parámetros de calidad de acuerdo al modelo de gestión de calidad TQM y del modelo y de los estándares conocidos con el nombre, *normas ISO de las series 9000, 9001 y 9004*.

2.4.2. Estándares de calidad conocidos con el nombre de normas “ISO”

Conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad establecidas por la *Organización Internacional de Normalización ISO* para aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Los estándares ISO son el resultado del desarrollo de normas internacionales, regionales y nacionales dirigidas a auxiliar a proveedores, productores, comercializadores y clientes como un instrumento de consenso común para la evaluación de empresas u organizaciones sociales a través de exámenes hechos a la prestación de sus servicios para certificar la calidad de sus productos. Para su efecto define así los siguientes términos:

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes (a un objeto, producto, servicio, etc.) cumple con una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícitas u obligatorias.

Calidad total: Pretende elevar la calidad de todos los resultados de la organización incluidos los de la gestión financiera. Estos modelos buscan la excelencia en el desempeño global de la organización, es decir, en todos sus resultados.

Conocimiento: Es un conjunto formado por información, reglas, interpretaciones y conexiones, ubicadas dentro de un contexto y una experiencia, adquirido por una organización, bien de una forma individual o institucional.

Gestión del conocimiento: Proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios para ser aplicada dentro de un contexto específico. Conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición más eficiente de las habilidades asociadas con un conocimiento y su correcta utilización con el propósito de obtener los mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una determinada organización.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en materia de calidad.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Información: Forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada.

Gestión de información: Actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada.

Organización de aprendizaje: Organizaciones donde la aptitud de los recursos humanos crece continuamente para alcanzar los resultados que desea, donde se cultivan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde la aspiración colectiva queda en libertad y el personal continuamente aprende a aprender en conjunto.

Usuario/cliente: Persona u organización de personas que recibe un producto o servicio como resultado de su gestión correspondiente.

Gestión de información, del conocimiento y de la calidad en las organizaciones Las instituciones de información son organizaciones que prestan servicios a sus clientes, individuales o corporativos, diseñados supuestamente de acuerdo con las demandas y necesidades de los usuarios. Son

instituciones cuya función principal es la gestión del conocimiento dada a través de procesos de aprendizaje a partir de una aptitud abierta al cambio.

Las normas ISO están homologadas en Colombia por el INCONTEC como empresa multinacional que trabaja desde 1963 para fomentar la normalización técnica, la evaluación de la conformidad y la gestión de la calidad a nivel nacional. En lo educativo se dan a través de la *Guía Técnica Colombiana* (GTC 200), que junto con el modelo EFQM, son los referentes tenidos en cuenta por el MEN en la elaboración de la guía 34, en donde se condensan las condiciones de calidad en la institución educativa evidenciadas en un plan de mejoramiento que se debe presentar para su respectiva certificación.

2.4.3. Guía Técnica Colombiana (GTC 200)

Enfoque basado en la autoevaluación de procesos interdisciplinarios pertinentes a las instituciones educativas como requisitos del sistema de gestión que se deben tener para su certificación a nivel nacional. Es una guía aplicable a todos los procesos que persigan conseguir resultados de acuerdo a las necesidades del contexto y a las políticas organizativas a través de una metodología denominada PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar) definidas así:

- *Planificar*: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
- *Hacer*: Implementar los procesos
- *Verificar*: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- *Actuar*: Tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La GTC 2000 tiene en cuenta los siguientes procesos:

- A. *Procesos para la gestión directiva* en los que el establecimiento determina su papel en el entorno socio-económico, define sus metas de largo, mediano y corto plazo, las formas alcanzarlas y los mecanismos para la interacción entre sus distintos actores.
- B. *Procesos para la gestión académica* en los que el establecimiento educativo define los elementos pedagógicos y curriculares que orientan sus planes de estudio, establece las metodologías de enseñanza aprendizaje y proyectos transversales y de investigación.
- C. *Procesos para la gestión administrativa y financiera* en los que el establecimiento educativo define sus normas y procedimientos para la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros y para la prestación de servicios complementarios su comunidad educativa.
- D. *Procesos para la gestión de la comunidad* en los que el establecimiento educativo define los mecanismos de participación con los distintos actores de su comunidad educativa para la promoción de la convivencia y la vinculación con su entorno.

3. PEDAGOGÍA

La palabra **pedagogía** tiene su origen en el griego antiguo *paidagogós*. Compuesta por *paidos* (“niño”) y *gogía* (“llevar” o “conducir”). Vocación humana a desarrollar para conducir procesos interactivos e interdisciplinarios de enseñanza aprendizaje que propendan por el desarrollo integral del “sujeto” a través de la relación de su inteligencia con el conocimiento, el método y el contexto.

La pedagogía como ciencia investiga la implementación de la gestión del conocimiento, en la cual interactúan entre sí, todos los elementos circunstanciales que intervienen en un proceso educativo. *La pedagogía como disciplina aptitudinal* es una inteligencia multidimensional que desarrollan los seres humanos para aprender, enseñar y gobernar conocimientos y habilidades sociales de una forma autónoma, crítica e interactiva a través del uso de procesos de aprendizajes que respondan por el mejoramiento de las condiciones de vida del sujeto dentro de su contexto. *La pedagogía crítica por su parte*, es una propuesta de enseñanza que incita a los estudiantes a cuestionar y desafiar las creencias, conocimientos y prácticas que se les imparten con el fin de comprender la realidad social de su contexto.

3.1. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS

Son referentes que se dan en todo proceso educativo para coestionar conocimientos, establecer estrategias curriculares, determinar normas, delimitando contextos en el desarrollo de una propuesta curricular. Según conceptos circulantes en la ENSU y de acuerdo con el Decreto 4790 de 2008 son:

1. **La educabilidad.** *¿Qué capacidades humanas se deben desarrollar en su dimensión múltiple a través del uso del conocimiento?* Campos de formación que favorecen el desarrollo de competencias en los educandos para aprender, discernir, construir y aplicar conocimientos que permitan una acción equilibrada de sus desempeños en los distintos campos de formación con la posibilidad de transformar la realidad personal y la de su entorno.
2. **La gobernabilidad.** *¿Cómo liderar y desarrollar procesos didácticos que gestionen la construcción de conocimientos y al desarrollo de capacidades y potencialidades en la relación sujeto y contexto?* Campo didáctico que viabiliza el proceso educativo con formas y técnicas de aprendizaje que posibiliten dinamizar metodologías y estrategias de desarrollo curricular pertinentes coherentes, viables y confiables que permitan la construcción de nuevos conocimientos. Recogiendo el pensamiento de Pablo Freire, la enseñabilidad es una *toma consiente de decisiones* en una relación activa de quien enseña para con el que aprende.
3. **El contexto.** *¿Dónde y para qué desarrollar relaciones sociales, económicas, culturales, que posibiliten cambios de conducta con identidad y pertinencia?* Campos de práctica tomados como referentes de estudio (familia, escuela, lugar de trabajo medio social...) en las cuales se reconocen saberes, hábitos, vivencias y experiencias a través de estudios antropológicos y socioculturales que coadyuvan a construir conocimiento interdisciplinario para satisfacer necesidades, resolver problemas o plantear expectativas en armonía con el espacio físico en que se vive.
4. **La pedagogía.** *¿Cómo potencializar en el maestro un conocimiento aptitudinal para garantizarle un buen desempeño pedagógico?* Fundamentación del quehacer diario del maestro en la relación

de todos los principios pedagógicos a partir de acciones educativas que favorezcan el desarrollo equilibrado y armónico de los educandos. La pedagogía desarrolla en los maestros las siguientes potencialidades con referencia a las siguientes ciencias:

3.2. CIENCIAS HUMANAS QUE COMPLEMENTAN LA PEDAGOGÍA

La reflexión pedagógica como fundamento epistemológico, abarca todas las ciencias que tienen que ver con el estudio del comportamiento humano, para analizar, argumentar y aplicar conocimientos, experiencias y técnicas a implementar en todo proceso educativo. Como ciencias afines tenemos:

La didáctica: La palabra *didáctica* deriva del griego *didaktike* (‘enseñar’) y se define como la disciplina científico-pedagógica que tiene como objeto de estudio, los procesos metodológicos prácticos de la enseñabilidad destinados a plasmar en la realidad las pautas de las teorías pedagógicas. Disciplina del conocimiento reconocida a partir de la experiencia pedagógica constituida por normas, valores, técnicas y costumbres que posibilitan la relación sujeto contexto como medio de intersección entre aprendizaje, conocimiento y pensamiento. La *didáctica general* explica las normas pertinentes en la elaboración del currículo, la *didáctica específica* los medios y procedimientos tenidos en cuenta en el aprendizaje de cada disciplina.

La sociología: Objeto de la pedagogía en la construcción de tejidos sociales aptos para lograr desarrollos significativos por medio del estudio de fenómenos sociales que sirvan de referentes de estudio para propiciar las relaciones humanas como fin primordial del proceso educativo.

La filosofía: Ideologías a tener en cuenta en la elaboración de diseños curriculares acordes con teorías, enfoques, políticas y pensamientos que precisan el camino a seguir de una pedagogía activa hacia tendencias que determinen transformaciones sociales requeridas para el desarrollo integral.

La psicología. La palabra psicología está compuesta de dos términos griegos que traducen: alma o vida, y tratado. Significa pues etimológicamente: “tratado del alma” acogido como texto científico por Aristóteles en el año 335 A.C. en su obra titulada “Tratado acerca del alma”; desde entonces la psicología no solo se ha dedicado al estudio del alma, sino a la relación de ésta con la materia que se hace visible a través de rasgos propios de cada ser.

La psicopedagogía. Modo de conocer a fondo al ser humano mediante la observación sistemática y controlada de conductas y comportamientos, determinando estudios de casos que logren diagnosticar y solucionar problemas de aprendizaje que permitan el mejoramiento de las condiciones mentales de los sujetos y el buen uso de su personalidad.

La política. Saber social en donde se estudian las conductas gubernamentales en una forma académica con técnicas de análisis, expresión y comunicación normativa, en la cual se estudia la estructura organizacional a nivel personal e institucional.

La gestión pedagógica. Principio de gobernabilidad que garantiza potenciar en el maestro una relación consecuente, democrática y participativa en el planeamiento y desarrollo de procesos educativos autónomos y asertivos; estructura organizacional jurídico administrativa constituida por principios, valores, lineamientos políticos, normas y estrategias para el logro de unas buenas relaciones interpersonales a nivel institucional. Según Pilar Pozner (Buenos Aires 2007) le hace referencia al: “conjunto de medidas y de dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social, cuando se busca asegurar que el sistema educativo se organice y funcione de un modo eficaz y eficiente para lograr los objetivos y las metas políticamente

establecidas".

3.3. MODELOS PEDAGÓGICOS INSTITUCIONALES

Entre los primeros referentes se destacan las formas griegas de enseñanza utilizadas por Sócrates, Platón, Antisthenes y Aristóteles: el Gimnasio (*Gymnasium*), centrado en la formación del pensamiento idealista y la razón pura a través del debate de las ideas; el Liceo (*Lýkeion*), estimulaba la crítica y la originalidad de pensamiento, mediante el estudio de las ciencias; y la Academia (*Akademeia*), practicaba la discusión y centraba su interés en las matemáticas: todos estos modelos fueron concebidos como lugares públicos para la enseñanza privada, teniendo en cuenta que el Estado no era responsable de la educación de los gobernados. (Fabro, 1965).

De la educación del mundo romano se destaca los aportes de Quintiliano con su contribución a la enseñanza de la retórica como sustento de la argumentación para el diálogo académico. En la edad media es posible encontrar los orígenes de la Universidad como institución contemporánea motivada principalmente, por el cristianismo en los monasterios dedicados a la educación religiosa. Este estilo educativo se centró en la enseñanza de la gramática, la retórica y el cuadrivium, y más tarde en la dialéctica y la lógica. El diálogo académico que se dio entre los diferentes centros monacales promovió la expansión científica como producto de la actividad educativa.

Posteriormente, a finales del siglo XVII en Alemania, por entonces Prusia, se evoluciona hacia el *Gymnasiums alemán*, en el marco del humanismo de siglo XVI, en contraposición a las escuelas clásicas de enseñanza, y centrado en el estudio formal de las artes. Kant y Schiller, lideraron este nuevo modelo de enseñanza, conservando del mundo antiguo el estudio de las siete artes liberales: el trívium: gramática, retórica y lógica; y el cuadrivium: aritmética, mitología y la poética. Se conservó la enseñanza del latín y se dejó como opcional el estudio del griego. Para finales de la Primera Guerra Mundial ya se habían incorporado a los currículos alemanes y europeos, los estudios de matemáticas: aritmética, álgebra, geometría, trigonometría y geometría analítica. En ciencias naturales: historia natural descriptiva, botánica, zoología, antropología, mineralogía, física, astronomía, química y geografía física. En las ciencias sociales: geografía, religión, música, dibujo y gimnasia física. Sin embargo, el centro del estudio de los currículos seguía siendo el legado de la cultura clásica griega (Carr, 2003).

En el siglo XVIII, aparece el Modelo Naturalista, centrado en la autodeterminación del aprendizaje del estudiante propuesto por Rousseau (1750). El naturalismo determina la enseñanza de las relaciones positivas de causa y efecto de la naturaleza en las cuales, no puede comprenderse ni conocerse nada fuera de la física, la química, matemáticas o de ninguna ciencia natural. Este modelo, niega la legitimidad trascendente de la enseñanza del humanismo.

A principios del siglo XX, aparece el Modelo Conductista, como teoría del aprendizaje centrado en el proceso de estímulo-respuesta, expresiones de Skinner y Pávlov (1927) conocidas con el nombre de conductismo. En él se explora las posibilidades de manipulación y control de la conducta humana a partir de estímulos externos provocados y controlados como técnica de aprendizaje para la transmisión de conocimientos. Se define al aprendizaje como una respuesta de las personas ante determinados estímulos por lo que el profesor tiene como tarea, organizar la enseñanza de tal forma que va presentando estímulos a los alumnos; objetos, situaciones, para que ellos, vayan teniendo una respuesta ante éstos con lo que se va aprendiendo. En caso de que no se dé el aprendizaje esperado, el profesor ofrece a los alumnos una segunda experiencia o reforzamiento de la situación. Si se da el aprendizaje, el profesor ofrece un estímulo positivo a su respuesta. El aprendizaje es de carácter *asociativo* (se establece una asociación entre el estímulo y la respuesta de aprendizaje); *mecanicista*

(porque ante el estímulo determinado, automáticamente se espera la respuesta esperada) y *memorístico* (porque, más allá del desarrollo de la capacidad de pensar, se favorece la atención, la visualización, la escucha, la manipulación, la experimentación, la observación de situaciones y ejemplificaciones, para recordar, evocar o memorizar los resultados de cada una de estas formas de exponer situaciones para el aprendizaje), por lo que se sustenta en un aprendizaje condicionado, operante o instrumental de donde surgen determinadas conductas.

Por su parte el Constructivismo expuesto por Vygotsky (1926) Piaget (1947), Chomsky (1957), se define como un aprendizaje cognitivo asociado con las condiciones sociales, y se centra en procesos de aprendizaje a través de la resolución de problemas propios del medio. *El currículo por procesos* de la Escuela Constructivista representa un curso de acción con " *una secuencia de procedimientos hipotéticos que sólo pueden comprenderse y corroborarse en la sesión concreta de enseñanza. Un currículo por procesos es también esencialmente abierto y permeable a la influencia sociohistórica y cultural de la comunidad y del país en el que se inscribe el programa educativo, hasta el punto de que es la comunidad de la que hacen parte los alumnos la que debiera, a partir de la conciencia de sus propios problemas de supervivencia, de convivencia y proyección al futuro, suministrar los ejes temáticos principales que tendrían que formularse en el diseño curricular, bajo la forma de preguntas que asumirían y procesarían los estudiantes y el profesor no sólo desde el saber universal de las ciencias sino también desde el saber local vivo y activo de la tradición cultural de la misma comunidad.* "(Flórez Ochoa, 1994, pag. 250).

El Modelo Tradicional, definido entre otros por Beberman 1940 (citado por Don Grieve, 1971) se enfoca en la enseñanza como un arte, donde el rol del profesor es enseñar y el deber del estudiante es aprender. El centro de la enseñanza es el estudiante, concebido como un ser ignorante que debe moldearse según los estereotipos sociales del ser educado, proceso caracterizado por reconocer como referente un conjunto de reglas y leyes sociales que regulan las relaciones sociales, políticas y de producción y uso de los bienes culturales, materiales y simbólicos.

Hacia los años cincuenta incursionó en la esfera pedagógica la denominada "*Taxonomía de Bloom*" (1956). Enfoque centrado en el logro de objetivos de la educación, a través de la formación de tres dimensiones del estudiante: afectiva, cognitiva y psicomotor. La dimensión cognitiva se desarrolló en mayor grado en los ambientes universitarios norteamericanos, explorando los 6 niveles de la Taxonomía: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

En los últimos cuarenta años, se ha venido explorando el Modelo del Aprendizaje Significativo, formulado por Ausubel (1974), que explora la significancia del conocimiento centrando su enfoque en la comprensión y en la transferencia de conocimientos que hacen posible que el estudiante puede aplicar a nuevas situaciones los conocimientos previamente adquiridos. Esto se logra cuando el estudiante relaciona los nuevos conocimientos con los anteriormente adquiridos; siempre y cuando el estudiante se interese por aprender lo que se le está mostrando. Son ventajas del Aprendizaje Significativo: Facilita el adquirir nuevos conocimientos relacionados con los anteriormente adquiridos de forma significativa, La nueva información al ser relacionada con la anterior, es guardada en la memoria a largo plazo. Es activo, pues depende de la asimilación de las actividades de aprendizaje por parte del alumno. Es personal, ya que la significación de aprendizaje depende los recursos cognitivos del estudiante.

Como resultado de las dinámicas de innovación y evolución de los modelos pedagógicos a través de la historia y de las nuevas posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación, apareció hacia los años cincuenta, el Modelo de la Tecnología Educativa, como resultado de la combinación de aportes de diferentes modelos. Se centra en el diseño curricular o tecnología crítica de la enseñanza; la enseñanza audiovisual, enseñanza programada y la tecnología

de instrucciones. La preocupación fundamental de este enfoque es el desarrollo y cumplimiento de los contenidos, y considera al conocimiento *per se*, el objetivo de la educación.

Desde los años noventa, se ha venido aplicando el Modelo humanista por competencias. El concepto de “*humanismo*” tiene varios usos: Por una parte, se trata de un movimiento renacentista que se propone retornar a la cultura grecolatina para restaurar los valores humanos. Por otra parte, se trata de una doctrina política que pretende hacer despertar en todos los seres humanos la esencia de sus valores y anhelos como seres humanos, teniendo como propósitos, el hacer que valoremos la existencia del espíritu humano, la creencia en principios dignos y la construcción de un mundo donde los seres humanos vivan con dignidad libertad y democracia. En Colombia se reconoce el humanismo a partir los fines de la educación propuestos en la Ley General de Educación de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política en la cual dice en uno de sus apartes “*La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente*”, que en la práctica es una invitación al desarrollo humano integral.

El enfoque pedagógico por *competencias* nació en Europa como modelo oficial del sistema educativo para el nuevo milenio. En primera instancia, el Consejo Europeo de Lisboa de 2000 definió el modelo como: “las nuevas destrezas básicas del aprendizaje a lo largo de la vida”, para el efecto, se definió el Proyecto Tunning, con las primeras competencias básicas de los profesionales a formar: tecnologías de información, lenguas extranjeras, cultura tecnológica, espíritu empresarial y sociales. Posteriormente, en Barcelona 2002, el mismo Consejo ratificó ocho campos de competencias: comunicación en lengua materna, comunicación en lenguas extranjeras, TIC, cálculo y las competencias en matemáticas, ciencia y tecnología, espíritu empresarial, competencias interpersonales y cívicas, aprender a aprender, y la cultura general (Hawes, 2003).

Modelo pedagógico integrador de la Escuela Normal de Ubaté Colombia.

Por ser un modelo específico que no ha tenido una referencia histórica y semántica dentro el ámbito de los modelos conocidos tradicionalmente, la ENSU lo percibe como el ejercicio holístico de una pedagogía relacional dada *entre todos los elementos circunstanciales que propicien un enseñar, un aprender y un gobernar autónomo y democrático* mediante la interacción de actores, saberes, contextos y dimensiones del ser humano a través del desarrollo de competencias.

MODELO PEDAGÓGICO QUE INTEGRA			
ACTORES	SABERES	DIMENSIONES	CONTEXTOS
Estudiantes	Conocimiento	Corporal	Físico
Profesores	Disciplinas	Mental	Social
Padres de familia	Experiencias	Emocional	Político
Comunidad	Prácticas	Espiritual	Cultural
A TRAVÉS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS			
Comunicativas	De pensamiento	Biofísicas	Axiológicas
Tecnológicas	Ciudadanas	Financieras	Lúdico artísticas
DENTRO DE UNA PEDAGOGÍA CRÍTICA RELACIONAL			

Figura 3. Sinopsis del modelo pedagógico con enfoque sociocrítico

En la integración de saberes se configuran elementos de modelos pedagógicos afines al enfoque sociocrítico, como el modelo constructivista cuyos aprendizajes arrancan a partir de la toma conciencia de sus propios problemas de supervivencia, de convivencia y proyección al futuro, suministrando ejes temáticos principales que tendrían que formularse en el diseño curricular bajo la

forma de preguntas y desarrollo de procesos para construir conocimientos; también integra al modelo del aprendizaje significativo dado en la escogencia de *referentes del contexto local* como conocimientos previos para tomar conciencia en lo aprendido; e incluye al modelo humanístico por competencias enfatizado en asegurar altos desempeños a los estudiantes en su vida cotidiana y profesional cumpliendo así, con la promoción de los estudiantes, todo esto sin descartar aportes de los demás modelos de donde se toman referentes compatibles que dan lugar a una integración de dialécticas y didácticas pedagógicas de acuerdo a los contextos intervenidos.

3.4. ENFOQUES PEDAGÓGICOS

Son puntos de vista de carácter ideológico que ponen de manifiesto la *intención política del uso del conocimiento* para formalizar una misión institucional a realizar en un proceso educativo. Postura teórica, emocional y política que permite leer, comprender y orientar la práctica formativa en cada una de las instituciones educativas. Matriz generadora de mecanismos de expresión, interacción, control, reproducción, recreación y reflexión que sirve de referente para la marcha institucional.

Enfoque pedagógico tecnológico. Se equipará a la ingeniería cultural. Se trabaja con planes con los cuales mitigar las incertidumbres, los conflictos, e intereses encontrados. Asume la formación de mano de obra con destrezas y habilidades. Programa de manera detallada los objetivos a lograr. Realiza evaluaciones en forma de test. Los profesores solo aplican el currículo.

Enfoque pedagógico constructivista. Busca desarrollar la capacidad cognitiva conceptual de los estudiantes a partir de los aprendizajes previos de los estudiantes quien siendo reconceptualizados, dan lugar a nuevos conocimientos. Enfoque con algunos parámetros del modelo del aprendizaje significativo pues no se puede construir conocimiento si no hay la conciencia para su comprensión.

Enfoque pedagógico intercultural Concepción educativa basada en el respeto a la diferencia cultural, histórica, étnica y de género, orientada a ahondar procesos democráticos y a aumentar la calidad de la vida pública de sectores excluidos.

Enfoque pedagógico gerencial. Se habla cada vez insistencia de una educación que sirva para aumentar la productividad. El asunto clave de la educación es la formación de competencias laborales, saber hacer para la empresa. Se busca hacer al estudiante un empresario de sí mismo

Enfoque pedagógico crítico emancipador. Su pedagogía se sitúa en un hacer crítico transformador que incita a cuestionar y desafiar las creencias, conocimientos y prácticas con el fin de comprender la realidad social del contexto en que se vive. Articula tres dinámicas sociales: el conflicto, la lucha y la resistencia, potenciando los actores sociales hacia el cambio, reconociéndolos como agentes históricos, sociales y culturales.

Bibliografía para complementar

LÓPEZ Nelson “Experiencias de integración curricular”
COMPLEMENTAR CON EL ANEXO “A” PAG 98 DE

4. DESARROLLO HUMANO INTEGRAL (Modelo humanístico por competencias)

Según la filosofía oriental, el desarrollo humano integral se concibe en la ejercitación armónica del cuerpo, la mente, y el sentimiento en coherencia con el alma quien los habita para constituir una conciencia ecuánime de lo que se piensa, de lo que se dice, y de lo que se hace frente a una realidad viviente ávida de cambio y de transformación. Educacionalmente el desarrollo humano integral comprende todas aquellas actividades pedagógicas necesarias tendientes a obtener procesos de aprendizajes orientados a utilizar y mejorar equilibradamente las condiciones físicas, mentales, emocionales y espirituales del ser humano a través del ejercicio de vivencias y experiencias que contribuyan a demostrar hábitos de conducta positivos pertinentes y consecuentes al progreso de las condiciones de vida en el medio en que se vive.

El desarrollo humano integral se constituye a partir del desarrollo del sujeto a través de una acción pedagógica investigativa colectiva con el avance de "competencias básicas" referidas al tipo de aprendizaje que se asume en la escuela. La lectura, la escritura la habilidad de pensamiento, la convivencia, los valores, la estética, la formación tecnológica etc., son requerimientos básicos para una formación integral. Con estos elementos se pretende elaborar en la escuela, propuestas curriculares de desarrollo humano integral a través de las siguientes categorías:

INTELIGENCIAS Y DIMENSIONES A DESARROLLAR			
FÍSICA	MENTAL	EMOCIONAL	ESPIRITUAL
PSICOMOTORA	COGNITIVA	SOCIOAFECTIVA	ÉTICA
COMUNICATIVA			
ESTÉTICA			
LÚDICA			
FRENTE A LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO			
FÍSICO	POLÍTICO	SOCIAL	CULTURAL
GEOGRÁFICO	IDEOLÓGICO	HISTÓRICO	COSTUMBRES
A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS			
LENGUAJE	MATEMÁTICAS	CIENCIAS	ÉTICA Y RELIG
COMUNICATIVA	HABILIDADES DE PENSAMIENTO	BIOFÍSICAS	AXIOLÓGICAS
CONVIVENCIA HUMANA Y ECOLOGICA			
FORMACIÓN TECNOLÓGICA		-	CIUDADANAS Y DE LIDERAZGO
DENTRO DE UN MODELO PEDAGÓGICO INTEGRADOR			

Figura 4. Resumen de las capacidades a tener en cuenta en un desarrollo integral

4.1. LA INTELIGENCIA

Facultad psicosomática para conocer, entender y proceder de acuerdo a las exigencias del medio en

que se vive. Con aproximación al discurso de Stephen R. Covey, (autor del libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva), y en concordancia con las prácticas pedagógicas de desarrollo humano integral en la ENSU, “la inteligencia es una interacción equilibrada de las capacidades físicas, mentales, emocionales y espirituales para examinar reflexionar, deducir, planear, organizar, controlar, valorar, tomar decisiones, y con ello, demostrar aptitudes positivas en la expresión de emociones, sentimientos, actitudes y valores a través del hábito y la experiencia”. Para Stephen Covey 2005, las capacidades humanas las cataloga independientemente como inteligencias así:

4.1.1. Inteligencia física. IF:

Es la capacidad corporal del ser humano para responder a los requerimientos psíquicos emocionales con producción recíproca de energías, movimientos, vibraciones y/o segregaciones para poder percibir, alertar y operacionalizar otras inteligencias. Esta actividad orgánica debe ser mantenida mediante una nutrición sana, ejercicio equilibrado y constante, y una adecuada relajación y descanso para poder interactuar eficientemente, además de un continuo adiestramiento en su actividad psicomotora que permita el ejercicio de destrezas y habilidades que contribuyan a ejecutar aprendizajes de manera integral.

El desarrollo armónico del esquema corporal y de su relación con el entorno incluyen, entre otros, la adquisición de hábitos neuroperceptores y motores, la relación global y local la coordinación fina y gruesa, el equilibrio psicotécnico; la percepción; la organización espacio temporal, la expresión gestual ..., como competencias básicas para lograr aprendizajes a través del movimiento, el juego, el deporte, la danza como medios para hacer conciencia, no solo del esquema corporal sino de competencias psicológicas como la autoestima, la autoafirmación, el equilibrio emocional etc.

4.1.2. Inteligencia mental IM:

Capacidad de reflexionar, analizar, examinar, deducir, revisar, acumular datos, conocer significados, responder según la lógica, tomar decisiones ... según los requerimientos de la vida y el contexto a través el desarrollo de la autoconciencia, la disciplina, y el aprender a través del conocimiento y la práctica. La inteligencia mental desarrolla tres funciones: Teórica (formar ideas); Práctica (Aplica las ideas); y crítica (Controla y evalúa el pensamiento). Algunas personas sobresalen en una u otra función o razón, de acuerdo a su herencia genética, personalidad, educación y cultura dentro de su contexto.

La habilidad de pensamiento como competencia teórico- práctica, posibilita actuar en la vida cotidiana respondiendo con mayor o menor solvencia a la solución de problemas. Es un proceso sistemático de acciones por lograr que se identifiquen con el desarrollo de estructuras cognitivas y operaciones intelectuales, contrarias tradicionalmente a la acumulación de contenidos basados en aprendizajes memorísticos que no permiten un desarrollo intelectual adecuado.

4.1.3. Inteligencia emocional. IE

Según Goleman, es la capacidad humana de reconocer sentimientos propios y ajenos, de motivarse a sí mismo, de manejar bien las emociones íntimas y las relaciones con los demás mediante el manejo de habilidades emocionales y sociales tanto a nivel de pensamientos y reacciones fisiológicas como de conductas observables, aprendidas y aprehensibles dentro de una actitud personal y social.

Las emociones se pueden clasificar en *físicas* (Orgánicas), y *psíquicas* (sentimientos): Las primeras son causadas por una modificación orgánica traducidas en una excitación de tipo físico como la fatiga, presión, hambre sed dolor corporal etc. Las segundas son causadas inmediatamente por un estado de

conciencia, y siguen a una percepción sensorial o intelectual como temor, terror, sospecha, alarma, lástima, gratitud, vergüenza, rabia, nostalgia, duda, sentimientos estéticos, alegría intelectual, satisfacción etc. En toda emoción hay que distinguir un *fenómeno fisiológico* y un *fenómeno psicológico*. El primero consiste en las lágrimas, los gritos, el acelerarse o retardarse la respiración, el rubor, la palidez, el sudor, la hipertensión arterial, el tartamudeo, y en general, en todas las secreciones internas y externas que se verifican aún en nuestras emociones más elevadas. El segundo fenómeno (El psicológico) consiste en la alegría, el miedo, la angustia, la ira, etc., originados por un estado de conciencia observable.

4.1.4. Inteligencia espiritual IES.

Es la capacidad que tiene el ser humano en reconocer, regular y proyectar las conductas éticas y morales a través de ideologías, principios y valores que permitan dar sentido a una vida inmaterial concordante con el pensar y con el actuar. La voluntad es la inclinación del ser humano hacia valores superiores que permiten controlar y dirigir nuestras actividades. Según Stephen Copey, la voluntad es “la voz de la conciencia” que representa el *significado* que cada quien le da a las palabras, ideas, actitudes intenciones y emociones que identifican una forma propia de pensar, actuar y decidir proyectadas a regular conductas humanas hacia un fin trascendental de acuerdo a cánones religiosos, éticos y morales preestablecidos. Es bueno aclarar que una cosa es la *moral* (conjunto de principios y valores) y otra es la *moralidad* (ejercicio de principios y valores), en los mismos términos *religión* y *religiosidad*. En lo espiritual solo vale el ejercicio de la moralidad y la religiosidad en la búsqueda de un trascender espiritual. La inteligencia espiritual como competencia axiológica corresponde al modo como a de vivirse en comunidad, la forma como se habita en un contexto social, la sensibilidad frente a lo armónico, a lo equilibrado, al arte, a la belleza y, en fin, a la forma como se valora y se recrea en el marco de los principios éticos, estéticos y morales.

4.1.5. Inteligencias múltiples.

Interacción equilibrada entre conocimientos, habilidades y destrezas en el desarrollo del lenguaje, la comunicación, el arte, la lúdica y demás perfiles humanas. Se configuró como teoría hacia el año de 1967 en la Universidad de Harbard cuando se creó el “proyecto Zero” dirigido por el filósofo Norteamericano Nelson Goodman y otros colaboradores quienes observaron en los procesos educativos de ése tiempo, la existencia de un gran desligamiento pedagógico entre las artes y las humanidades con respecto a las ciencias y las matemáticas. En éste tema Gardner plantea que no solo existe una inteligencia tradicionalmente denominada mental o matemática, sino que existen tantas de acuerdo a las dimensiones del ser humano en las que destaque. Las nueve inteligencias que propone son: Inteligencia musical, inteligencia corporal cenestésica, inteligencia lingüística, inteligencia lógico matemática, inteligencia espacial, inteligencia personal, inteligencia interpersonal, inteligencia intrapersonal y la inteligencia naturalista.

4.2. DIMENSIONES DEL SER HUMANO

Capacidades específicas a desarrollar mediante aprendizajes dentro de un ámbito pedagógico integrador para mejorar rendimientos, destrezas y habilidades a través de competencias establecidas en un plan de estudios con la finalidad de obtener una interacción del individuo con el mundo que lo rodea. El desarrollo de las dimensiones del ser humano parte de los principios de integralidad y transversalidad en los procesos educativos desarrollando simultáneamente, todas las inteligencias necesarias en la vida cotidiana y profesional. Las dimensiones propuestas en la Ley 115 son:

- **Dimensión socio-afectiva:** Capacidad emocional que se desarrolla permitiendo al niño expresar sus sentimientos y emociones para ser manifestadas a través de valores propios bajo una opinión

y un criterio reflejados en actitudes y comportamientos que hagan posible las relaciones con los demás.

- **Dimensión corporal:** Se desarrolla a través del cuerpo y sus posibilidades de desarrollo, favoreciendo las facultades comunicativas, creativas y de pensamiento. Es indispensable en la construcción misma de la persona, una relación psíquica-motora para determinar identidad, preservación de la vida, expresión de la conciencia y la oportunidad de relacionarse con el mundo.
- **Dimensión cognitiva:** Se desarrolla a través de procesos de aprendizaje con la utilización de la atención, percepción, memoria juicio y raciocinio, en otras palabras, pasar de lo figurativo concreto a los sistemas simbólicos.
- **Dimensión comunicativa.** Se desarrolla a partir de la construcción ideas, sentimientos, acontecimientos y fenómenos de la vida natural y social mediante el uso apropiado de un sistema simbólico de forma comprensiva y expresiva que da lugar a procesos de pensamiento Integración de las cuatro inteligencias representada a por el lenguaje y la comunicación.
- **Dimensión estética:** Se desarrolla posibilitando la capacidad humana de sentir, conmoverse, expresar, valorar y transformar las percepciones sobre sí mismo y sobre el entorno. Relación entre sensibilidad y construcción de autoconciencia.
- **Dimensión espiritual:** Abarca las necesidades fundamentales de trascendencia del ser humano. Encuentro del cuerpo con el espíritu a través de la conciencia humana.
- **Dimensión ética:** Desarrollo de la autonomía en el actuar asumiendo criterios morales propios para distinguir lo correcto y lo incorrecto.

Para satisfacer el desarrollo de las dimensiones propuestas, es necesario plantear estrategias y destrezas hacia aprendizajes integrales para *lograr en los educandos el fortalecimiento de las facultades anímicas de hacer, sentir, pensar y valorar* en relación con su capacidad física, mental, emocional y espiritual a través de las llamadas competencias.

4.3. COMPETENCIAS BÁSICAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL

Potencialidades anímicas, aptitudinales y/o laborales por desarrollar en el Ser humano para mejorar sus condiciones de vida a través del dominio de conocimientos y destrezas que permitan realizar acciones de calidad en sus desempeños como Ser multidimensional. Se pueden clasificar en:

- **Competencias personales** representadas en talentos propios de cada ser evidenciados según su genética y la adaptación del medio donde se vive.
- **Competencias básicas** de carácter académico que se desarrollan a través de una educación integral.
- **Competencias profesionales representadas** por conocimientos y destrezas en trabajos específicos donde se cumpla una función laboral.

Las competencias básicas (pertinentes a nuestra acción educativa) corresponden a la *gestión del conocimiento en campos específicos que posibilitan conocer, enseñar y desarrollar el ejercicio del saber ser, y el saber hacer, dentro de la visión de un desarrollo humano integral concordante con las exigencias del contexto en donde se ponen en evidencia, conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas para potenciarlo y transformarlo*. Las competencias básicas son referidas a las metas por lograr dentro del entorno de la escuela para el desarrollo de las dimensiones del ser humano como espacio en donde se exige una comunicación e interacción social a través de la lectura, la escritura, la convivencia, la habilidad de pensamiento, la formación en valores, la formación tecnológica etc.

4.3.1. Competencias biofísicas del niño:

Desarrollo armónico de la dimensión corporal y de su relación con el entorno donde se incluyen entre otros, la adquisición de hábitos neuroperceptores y motores, la relación global y local la coordinación fina y gruesa, el equilibrio psicotécnico, la percepción, la organización espacio- temporal, la expresión gestual, y demás competencias básicas para lograr aprendizajes a través del movimiento, el juego, el deportes, la danza, como medios para hacer conciencia tanto en la cualificación del esquema corporal con el complemento de competencias *psicológicas*: (autoestima, autoafirmación, equilibrio emocional, objetividad valorativa...), *sociales*: (aceptación convivencia, integración comunitaria, solidaridad, compromiso...). Las competencias biofísicas se implementan con cualidades psicósomáticas para hacer de la sensibilidad una actitud de respeto por la vida; de la movilidad, un requisito para abordar el mundo posible; de la imaginación, un medio para generar la creatividad; concreciones alcanzables que alimentan las posibilidades que activan la capacidad de desear, reinventar a través de la tenacidad, la disciplina, la tolerancia y el amor al trabajo.

4.3.2. Competencias para el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico

Las habilidades de pensamiento conforman la competencia técnico- práctica que posibilita razonar para actuar en la vida cotidiana respondiendo con mayor o menor solvencia a los problemas planteados. Es una competencia que se identifica con el *desarrollo de estructuras cognitivas* se realzan operaciones intelectuales que posibilitan el desarrollo de una propia comprensión de los procesos del pensamiento y la organización de su manifestación práctica hacia un fin determinado.

4.3.3. Competencia comunicativa

Según el Diccionario de Lingüística Aplicada de Longman (1985), es "la habilidad no sólo de aplicar las reglas gramaticales de una lengua con el fin de formar oraciones gramaticales correctas, sino también la habilidad de saber cómo, cuándo, y con quién usar estas oraciones". Estas incluyen:

- a. La interpretación y expresión personal del mensaje (lecturización).
- b. El conocimiento de la gramática y el vocabulario de la lengua (competencia).
- c. El conocimiento de las reglas de habla (saber cómo empezar y cómo terminar una conversación, saber qué tópicos pueden ser abocados en diferentes tipos de eventos del discurso, saber cómo dirigirse a diferentes personas en diferentes situaciones).
- d. El conocimiento de cómo usar y respetar diferentes tipos de actos de habla, tales como presentar excusas, dar las gracias, cursar invitaciones etc.
- e. La expresión clara de las ideas.
- f. El conocimiento de cómo usar la lengua apropiadamente (propiedad).

Siguiendo a Habermas, en Mockus A. (1994), "se puede caracterizar la competencia comunicativa como la capacidad que tienen los hablantes de ajustar recíprocamente sus acciones en la búsqueda de un entendimiento mutuo y de un acuerdo libre subjetivamente como tal. Consiste en la capacidad de participar de manera adecuada en actos de habla afortunados, de generar, así, relaciones interpersonales legítimas e inscribirse en ellas de manera responsable".

4.3.4. Competencia para la convivencia humana y ecológica

Relaciones existentes entre el medio ambiente con relación a su cultura de su conservación y mejoramiento. la escuela se convierte en el centro de las acciones que articulan los conocimientos para involucrar al ser humano en el escenario de un sistema organizado. Estas competencias hacen referencia al comportamiento humano con la naturaleza y consigo mismo, con aplicaciones reales que favorezcan la vida en nuestro planeta.

4.3.5. Competencia para la formación axiológica

La competencia axiológica tiene dos campos: lo ético y lo estético. Lo ético corresponde al modo como a de vivirse en comunidad, la forma como se habita en un contexto social, reconociéndose en los lazos establecidos. Lo estético como competencia axiológica se refiere a la sensibilidad frente a lo armónico, a lo equilibrado, el arte, la belleza y la forma como se valora y se recrea la experiencia.

4.3.6. Competencia para la formación tecnológica

Capacidad de utilizar el conocimiento científico disponible en las decisiones económicas y políticas a través de instrumentos y procedimientos basados en las nuevas tecnologías. Entiéndese por tecnología, la capacidad de emplear el conocimiento para organizar y aprovechar los procesos reales en el logro de metas que se fija la voluntad humana. El manejo racional de los recursos naturales y el mejoramiento de la vida de los hombres depende cada vez más de la capacidad de utilizar el conocimiento científico disponible en las decisiones técnicas, económicas y políticas, facilitando el acceso a otros niveles y tipos de aprendizaje.

4.3.7. Competencia ciudadana y de liderazgo

Capacidad de liderar y comunicar como cualidad para resolver conflictos, motivar a sus congéneres, trabajar en equipo, tomar decisiones y, en fin, capacidad para planear, organizar, controlar y dirigir dentro de su ámbito gubernativo.

COMPETENCIAS A IMPLEMENTAR EN EL PROGRAMA DE INICIACIÓN PEDAGÓGICA

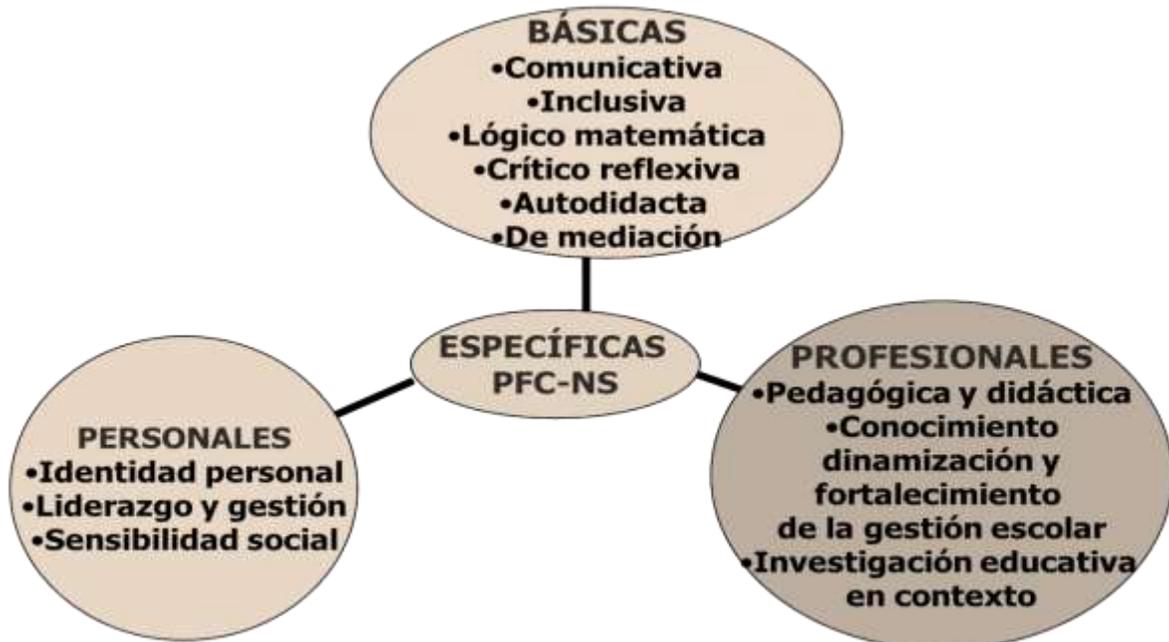


Figura 5. Mapa de competencias a desarrollar en el PFC de las ENS

4.4. COMPETENCIAS EXIGIDAS POR EL ICFES DE COLOMBIA

4.4.1. Competencia comunicativa

La competencia comunicativa es la necesidad de formación que un ser humano necesita para poderse comunicar de manera eficaz en contextos culturalmente significantes. Se refiere a la habilidad para decidir y actuar por medio de aquellos aspectos gestuales y gramaticales que se creen comunes a todos los humanos independientemente de los determinantes sociales.

4.4.2. Competencia “académica”

- Gramáticas generales Interpretación de textos escritos, esquemas, gráficas. Capacidad de exponer comprensivamente un punto de vista, oralmente o por escrito.
- Cultura académica Lectura y escritura. Argumentación (comprensión). Previsión, diseño y reorientación de la acción. Deseo y voluntad de saber.
- Gramáticas específicas Paradigmas (saber y saber hacer) de la comunidad académica hacia saberes determinados incluidos en el plan de estudios.

4.4.3. Competencia interpretativa

- a. La lectura (Clave de la academia, “lectores” y “autores”)
- b. Hermenéutica (Construcción de significado). En la lectura, en la interacción.
- c. Reconocimiento de significados en contextos (juegos de lenguaje).
- d. Sentidos de la *comprensión*.
- e. Gramáticas básicas específicas (Juegos de lenguaje)
- f. Paradigmas: Herramientas y límites

4.4.4. Competencia ética (o “argumentativa”)

Capacidad para comprender y aceptar normas, para establecer acuerdos y para convivir en la democracia es fundamental la argumentación. Presupuestos de la comunicación en la argumentación de los motivos y en la construcción de acuerdos (Habermas)

Competencias ciudadanas Cultura académica y democracia. Valores académicos y ciudadanos. Construcción colectiva. Legitimidad de las reglas. Resolución de conflictos. Trascendencia

4.4.5. Competencia estética (o “prepositiva”)

Construcción de significados con base en la experiencia estética que promuevan la construcción de nuevos significados). apertura del significado la vivencia y el arte entendida en hacer visible lo invisible o está circunscrita a las siguientes características

- a. Estética del conocimiento
- b. La demostración
- c. El asombro
- d. Estética y conocimiento en el platonismo medioeval Ficino
- e. Conocimiento y Sensibilidad (Aristóteles) ver, oír, tocar y ser tocado, oler, gustar o disfrutar.

4.4.6. Competencia pedagógica

Comunicación y construcción colectiva a partir de las dimensiones: comunicativa, ética, estética y psicosocial de la competencia pedagógica.

4.4.7. Competencias profesionales

Capacidades presupuestadas que intuye la especialización del trabajo. La comunicación escrita, la solución de problemas, el pensamiento crítico, el entendimiento interpersonal, la comprensión lectora, el inglés, son competencias evaluadas por el estado a través de las pruebas SABER PRO.

4.5. INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO

Proceso por el cual, una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos. Es la cantidad de opciones que tiene un ser humano en su propio medio, para ser o hacer lo que él desea ser o hacer. Los indicadores de desarrollo por cada competencia a cumplir necesitan ser formulados dentro del contexto de los denominados estándares curriculares, entendidos como una medida patrón que sirva de parámetro cualitativo para evaluar capacidades y destrezas requeridas en determinados desempeños. ¿Qué nivel de significación debe tener un estudiante para cumplir con una competencia narrativa? ¿Qué medida de saber pedagógico debe tener un estudiante de la ENSU para poder desempeñarse como maestro? Los estándares curriculares sirven para:

- a. Medir el progreso de los estudiantes en el desempeño de sus competencias.
- b. Generar políticas en términos de promoción.
- c. Certificar y acreditar personas e instituciones de acuerdo a evaluaciones externas.
- d. Desarrollar estrategias administrativas que permitan sostenibilidad y mejoramiento continuo.

Estándares curriculares

Según el MEN son mediciones específicas de los mínimos conocimientos que el estudiante debe saber y ser capaz de aplicar para el ejercicio de su realización personal dentro de un entorno social. El estándar es una meta medible con base en una descripción de lo que el estudiante debe lograr en una determinada área, grado o nivel, expresada en lo que debe hacerse (y lo bien que debe hacerse) para un reconocimiento o título según el desempeño en las competencias desarrolladas durante el proceso educativo en condiciones normales durante un tiempo determinado.

Para construir estándares curriculares en una IE a partir de competencias, es necesario tener en cuenta los siguientes referentes:

- a. Fines propuestos en la ley general de educación.
- b. Lineamientos curriculares, de carácter epistemológico, pedagógico antropológico, y axiológico.
- c. Políticas educativas establecidas en los distintos planes de desarrollo a nivel local y regional.
- d. Un horizonte institucional que determine la misión, visión, principios valores, y objetivos.
- e. Un modelo pedagógico argumentado en teorías pertinentes a la misión visión.
- f. Un énfasis determinado por las necesidades de formación para determinados grupos sociales.

Bibliografía para complementar

COVEY, Stephen R. “El 8° hábito”. PAIDÓS EMPRESA
FACE, “La educación y el desarrollo humano de las inteligencias, ALMA MATER
MEN “Fines de la educación” Ley general 115 de 1994
MEN, “Lineamientos curriculares” Competencias educacionales”
 COMPLEMENTAR CON EL ANEXO “B” DE LA PAGINA 102 DE ÈSTE TEXTO.

5. LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "*calidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos*".

Las teorías humanísticas (Argyris 1957,1962, 1964; Mouton 1964, 1965; Hersey y Blanchard 1969, 1972; Likert 1961, 1967; Maslow ;965, McGregor 1966 1969) coinciden en sostener que los seres humanos son por naturaleza seres motivados, y sus organizaciones por naturaleza son estructuradas y controladas. En su opinión, la función del liderazgo es modificar las restricciones organizacionales y proveer libertad a los individuos a fin de que realicen plenamente su potencial y contribuyan a la organización.

El enfoque "*Poder-influencia*" (Lewin, Lippitt y Waith 1939; (Coch y French 1948; Vroom y Yetton 1974); J.Gardner 1990); abarca un liderazgo participativo mediante el equilibrio que determina el nivel de persuasión que ejerce el líder para compartir el poder a través del empoderamiento o facultamiento de sus seguidores, dándoles autonomía y participación de acuerdo a los roles y desempeños para compartir responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Gardner señala que el liderazgo es un rol que alguien debe asumir, y que, por consiguiente, los líderes lo desempeñan como un papel integral en el sistema que presiden.

De acuerdo al modelo pedagógico integrador con enfoque crítico social, *el liderazgo es una forma de empoderamiento colectivo que genera autonomía hacia la toma de decisiones de una manera concertada, a través de procesos de comunicación que contribuyan al logro de metas que garanticen una supremacía institucional en pro de la transformación de un contexto determinado.*

Líder

La palabra líder proviene del término inglés "leader" traducido en "quien dirige y conduce". El líder es una persona comprometida en orientar, guiar, motivar, conducir e influir en otros en el desarrollo de sus potencialidades hacia un objetivo común. Es el elemento facilitador, animador, motivador, visionario y/o conductor de un proyecto social determinado. Según Burns, Kouzes y Posner 1995, los líderes encienden pasiones en sus subordinados y funcionan como una brújula destinada a orientar a sus seguidores. Definen el liderazgo como "el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones comunes". El énfasis recae en el deseo del seguidor de contribuir y en la habilidad del líder para motivar la acción de los demás. Los líderes responden ante los clientes, crean la visión, estimulan a los empleados y salen adelante en situaciones en situaciones caóticas y frenéticas.

5.1. COMPETENCIAS BÁSICAS A DESARROLLAR EN UN LÍDER

- **Conocimiento de su misión dentro del rol social en que se desempeña** Reconocimientos de conocimientos y prácticas de liderazgo dentro de un entorno físico y cultural determinado.
- **Buen manejo de la comunicación y el lenguaje.** Empleo de canales interactivos que den significado a las palabras, a las ideas, a las actitudes y a las intenciones de un discurso que

identifica una forma propia de pensar, actuar y decidir. La fluidez, la elocuencia, la pertinencia, la coherencia, la emotividad y la claridad en el lenguaje, son circunstancias que posibilitan la construcción de acuerdos a través de un diálogo democrático, crítico y participativo.

- **Trabajo en equipo.** Interacción proactiva entre personas dentro de criterios comunes para el logro de las metas con una participación democrática y participativa en la toma de decisiones.
- **Toma de decisiones.** Autonomía responsable para resolver situaciones problemáticas, asumiendo las consecuencias de una determinación ya sea de carácter personal o colectivo, cuando le compete a un equipo de trabajo ser responsables del compromiso pactado.
- **Autoestima y motivación personal** Emoción para potenciar expectativas y esfuerzos que favorezcan el buen desempeño de los individuos en una organización, y así, neutralizar estados anímicos (depresión, tristeza, angustia, miedo, inseguridad, cólera etc.) que obstaculicen el buen rendimiento en los procesos académicos y de gestión. Motivación que debe estar fundamentada en la vocación de servicio comunitario a través de estímulos concedidos por las buenas acciones apoyadas en la claridad de las reglas de juego que se tengan frente a los compromisos pertinentes.
- **Manejo del conflicto.** Habilidad para implementar buenas relaciones de convivencia entre los integrantes de un grupo de trabajo.
- **Imaginación creadora.** Disposición corporal emotiva, intelectual y espiritual para canalizar propósitos a través del desarrollo de experiencias y cualidades motivadas por necesidades e ideales en contextos determinados.

Gestión y liderazgo según Pilar Pozner 2007, son dos nociones integradoras del universo de las prácticas de dirección de las escuelas, y ambas remiten a la posibilidad de lograr una gobernabilidad pedagógica integral en la institución. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia, y los objetivos de cada proyecto y su planeamiento, mientras que el liderazgo se vincula a trabajar por los valores, los propósitos y los intereses colectivos con la pasión y la imaginación necesarias en manejar procesos de movilización a través de sus actores, acompañando un cambio de la cultura de trabajo en la institución. El liderazgo transforma la cultura, remueve los obstáculos, amplía la capacidad de los equipos por delegación, procura influenciar y orientar qué futuro se quiere construir de forma conjunta; reconoce el potencial de las personas y los equipos, los fortalece ampliando las perspectivas con visión, sueño y realidad para lograr un futuro mejor y sustentable cimentando la gobernabilidad pedagógica. (Ver su documento completo)

5.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Es aquel que busca en esencia un cambio en la forma de pensar, actuar, juzgar, dirigir, inspirar, facilitar y proporcionar confianza en las personas que le siguen. Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores alrededor de su visión educativa. El liderazgo transformacional se comprende como la capacidad para motivar, impulsar y crear un ambiente favorable para el cambio del contexto y ámbito escolares. Liderazgo proactivo basado en las condiciones y perfiles con importancia hacia las personas, las inventivas, la efectividad, la inversión y transformación, forma diferente al tradicional de disponer y dirigir; o simplemente el de administrar persiguiendo cosas, estructuras, control, eficiencia, gastos, con fines personales o empresariales sin tener en cuenta las condiciones humanas.

5.3. LIDERAZGO PROSPECTIVO

Se entiende como la competencia del visionario, del soñador, del que ve el futuro realizado en lo inmediato y en lo cotidiano, el que ha de representar la autonomía de los órganos inferiores de la jerarquía organizacional, personas dispuestas al diálogo permanente para alcanzar “visiones

compartidas” que permitan establecer unidad de sujetos y criterios para propósitos comunes.

5.4. LIDERAZGO FALSO

Las condiciones económicas y sociales, el afán de conseguir poder y dinero fácil, el desconocimiento de principios y valores éticos y morales, la falta de conocimientos gerenciales, o simplemente la búsqueda de un protagonismo egoísta, han estimulado a diversas personas a nivel individual o grupal a convertirse en portentos del liderazgo a desventajas de los demás. Estos falsos líderes encausan su misión en manipular o embaucar a otros en la búsqueda de un beneficio personal ya sea a nivel político, religioso económico, o por un simple populismo, dando lugar a una extensa serie de hechos deplorables e indignos que afectan a muchas comunidades vulnerables.

¿Cómo detectar a los falsos líderes?

Los falsos líderes tienen las siguientes características:

- a. Pregonan un auto liderazgo con cualidades inexistentes difíciles de probar.
- b. No son proactivos, sino que tienden a originar conflicto para sacar provecho de él.
- c. Encubren sus intereses personales en fachadas de tipo de ayuda social.
- d. Hacen exigencias anticipadas de dinero u otro recurso para asegurar su ganancia ocasional.
- e. Por lo general son buenos oradores, poder que usan para convencer y manipular.
- f. Involucran a personas reconocidas en la vida pública muy lejanas del contexto para apalancar una falsa gestión.
- g. Son eufóricos emocionalmente como trampa para motivar a sus seguidores.
- h. Buscan la vulnerabilidad de las personas para aprovecharse de ellas.
- i. Buscan protagonismos en todas las ocasiones que se puedan mostrar para buscar popularidad.
- j. Usan como mecanismos de defensa un discurso pletórico de valores y principios para engañar a la gente.
- k. Son autócratas, se escudan en la autoridad y el poder, pues para ellos la intimidación hace parte de su estrategia manipuladora.
- l. No delegan funciones, y las decisiones las toman de una manera unilateral y caprichosa, para que todo gire alrededor de él.
- m. Son demagogos, pues son especialistas en hacer falsas promesas para sostenerse en el poder.

Bibliografía para complementar

FACE, “Liderazgo educativo” C.D. Fundamentación

POZNER, Pilar “Liderazgo y gestión

POZNER, Pilar “Experiencias y módulos. C.D. PFC de la ENSU

5. COMUNICACIÓN

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "comunicare" que puede traducirse como "compartir algo con alguien". En los seres humanos la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica derivada del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Es el intercambio de información y de conocimiento a través del uso del lenguaje como instrumento y de los medios tecnológicos como estrategia para dinamizar los cambios significativos que exige el mundo de hoy. Es el desarrollo de la inteligencia social en los seres humanos para interpretar, expresar y compartir valores, principios, conceptos y disciplinas que sirvan como proceso natural para entendernos unos a otros. La comunicación constituye todos los medios que las personas utilizan para interactuar entre sí, estableciendo formas de expresión ya sea gestual, verbal o escrita a través de actitudes, signos y/o códigos que signifiquen mensajes para lograr una información recíproca.

Siguiendo a Habermas, en Mockus A. (1994), "se puede caracterizar la competencia comunicativa como la capacidad que tienen los hablantes de actuar sociablemente, es decir, de ajustar recíprocamente sus acciones por la búsqueda de un entendimiento mutuo mediante relaciones interpersonales de una manera responsable y libre que las hagan legítimas dentro de su contexto.

5.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

- **Comunicarnos para satisfacer necesidades.** El hombre es un animal social que necesita comunicarse con los demás, así como necesita el alimento, el agua, la protección para vivir.
- **Comunicamos para fortalecer y mantener el sentido de identidad.** Por medio de la comunicación el hombre descubre y reconoce sus capacidades a través de sus relaciones con los demás, motivando comportamientos con una carga afectiva que promueva al demandante buscar su identidad y pertenencia.
- **Comunicamos para cumplir con las obligaciones sociales.** La utilización de afirmaciones tales ¿cómo te va? ¿qué pasó? hacia otra persona, permiten cumplir con las obligaciones sociales y le confirman a la otra persona que la reconocemos.
- **Comunicamos para desarrollar relaciones.** No solamente se logra conocer a los otros por medio de la comunicación, sino más importante aún se desarrollan, relaciones que crecen y se profundizan o que se estancan y marchitan.
- **Comunicamos para intercambiar información.** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información que proporciona a cada individuo todo un caudal de experiencia social e histórica, así como la información de hábitos, habilidades y convicciones.
- **Comunicamos para influir en otros.** Cuando se trata de influenciar o convencer a sus amigos en circunstancias como: ir a un restaurante en particular, apoyar a un candidato, persuadir a alguien para que deje de fumar, convencer al profesor para que cambie una nota etc.

5.2. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Se entiende por barreras de comunicación, las interferencias u obstáculos que dificultan la

comprensión de la información de sentimientos y comportamientos que impiden la funcionalidad del proceso y una adecuada relación interpersonal. Se han identificado algunas tales como:

- *Barrera del amor propio*: Resta valor a las cualidades de los otros y aprecia solo las suyas.
- *Barrera de la indiferencia*: Se oye al otro, pero no se le escucha.
- *Barrera de la superioridad*: Sentirse superior al otro sin considerarse igual en dignidad.
- *Barrera del odio selectivo*: Escucha solo lo que le conviene.
- *Barrera del patrón*: Cuando se encasilla al otro hacia una determinada idea o imagen.
- *Barrera del lenguaje*: Cuando se antepone la ironía o la burla al lenguaje comprensivo.

¿Cómo vencer las barreras que se presentan en la comunicación?

1. ***Escuchar al otro y no plegarse sobre sí mismo***: Valorar y respetar las opiniones de los demás así no se esté de acuerdo con ellas, sin asumir posturas personales radicales que no permitan a las partes involucradas, una comunicación recíproca y flexible.
2. ***Lenguaje apropiado***: Formas de expresión elocuentes apropiadas al contexto comunicativo correspondiente que provoquen interés convicción coherencia y pertinencia.
3. ***Expresarse con sencillez***. A nadie le gusta hacer esfuerzos para comprender los descrestes que utilizan algunas personas, sobre todo cuando ese esfuerzo se prolonga durante mucho tiempo.
4. ***Dirigirse a cada uno como persona***. Todas las personas son distintas. Para poder entrar en comunicación con otra persona se es necesario individualizar el mensaje utilizando un lenguaje adecuado que el destinatario pueda entender de acuerdo a su psicología particular.
5. ***Evitar entorpecer la comunicación***: En el interior de cada grupo se crea de forma natural y espontánea una red de relaciones entre las personas que puede ser torpeada intencionalmente por rivalidades, suspicacias, o intereses personales que pueden manipular la comunicación.
6. ***Aceptar la diferencia entre personas***: Cada persona tiene su originalidad, y reacciona conforme a ella. Esta forma de ser y de estar de cada individuo es consecuencia de una determinada formación y de la influencia de sus realidades concretas: familia, escuela, trabajo, cultura.
7. ***Evitar los prejuicios***: Juzgar acciones y palabras que no suelen satisfacer al grupo por informaciones subjetivas sobre anteriores comportamientos o actuaciones infundadas de las personas comprometidas cuando de una manera manifiesta se ejerce una función moralista.
8. ***Tener una buena disposición hacia los otros***: Manifestaciones de aprecio a través de una reacción espontánea de aceptación a los razonamientos y propuestas de los otros.
9. ***Buen uso de los medios***: Manejo responsable, equitativo y coherente de las tecnologías pertinentes para comunicarnos de una manera rápida y efectiva.
10. ***Superar obstáculos***: Trabajo en equipo que permita un diálogo conciliador.

5.3. COMUNICACIÓN ASERTIVA

Habilidad para transmitir y recibir mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr una comunicación que permita obtener lo que se quiere sin lastimar a los demás. Esta comunicación se establece a través del habla entendida como el diálogo a seguir para entendernos unos a otros con la utilización del *lenguaje* como instrumento, y unos *medios* que permitan optimizar la comunicación con el uso de las nuevas tecnologías.

6. RELACIONES INTERPERSONALES

Son habilidades comunicativas que tienen el poder de dinamizar la función de un trabajo colectivo hacia la integración de una comunidad frente a sus metas comunes, procesos y demás lineamientos enmarcados dentro de una filosofía institucional. Para el efecto de éstas buenas intenciones, es necesario el uso de habilidades o facultades comunicativas que permita a las personas, interactuar de manera recíproca con los procesos institucionales para hacerlos gobernables, confiables, coherentes y eficientes.

Las relaciones interpersonales en una institución educativa se pueden presentar de manera integrada de dos formas:

- Relaciones sociales propuestas por modelos humanísticos que propenden por mejorar la calidad humana a través de una relación cooperativa y solidaria.
- Relaciones de poder que definen el nivel de autoridad legítima a través de las jerarquías según los roles y funciones establecidos en un modelo de gestión.

6.1. RELACIONES HUMANAS

Habilidades de tipo emocional y espiritual ajustadas a un marco de valores y principios que generan un buen entendimiento a nivel colectivo para lograr acuerdos y asumir responsabilidades que conduzcan al buen funcionamiento de una colectividad de tipo social y/o empresarial.

Las relaciones humanas se desarrollan dentro de los rasgos biológicos y psicológicos del ser humano determinados por la herencia biológica del individuo y el entorno sociocultural donde se vive, generando distintos rasgos de personalidad que van a influir en las relaciones interpersonales, razón por el cual, se debe recurrir a una serie de principios y valores personales y sociales que regulen los comportamientos para evitar conflictos. Entre otros son principios y valores que enmarcan las buenas relaciones humanas.

- a. Integración con base en la libertad y la autonomía a través de un pensamiento liberador, asumiendo una realidad expresada en contradicciones y conflictos a resolver dentro de un diálogo crítico y constructivo.
- b. Prudencia tolerancia y respeto a las ideas de sus semejantes por contradictorias que sean, para lograr una convivencia sana.
- c. Capacidad proactiva para resolver problemas y conflictos propios del entorno.
- d. Coherencia, pertinencia y claridad de lo que se piensa, lo que se dice, con lo que se hace.
- e. Solidaridad y equidad entendida como “dar para recibir” logrando una integración equilibrada.
- f. Identidad y pertenencia que realcen los valores patrióticos y culturales del entorno.
- g. Liderazgo que estimule el espíritu de superación en busca de la perfección individual y social.
- h. Corresponsabilidad en las tareas de carácter colectivo manifestada en el cumplimiento del deber antes que exigir recompensa, pues los deberes nos llevan a la obtención del derecho.
- i. Prioridad en la solución de problemas comunes antes que los personales. En el funcionamiento de una Institución social el bien común debe estar por encima del bien personal.
- j. Vocación de servicio para enfrentar problemas comunes en sectores vulnerables.

6.2. RELACIONES DE PODER

Habilidades colectivas de tipo racional enmarcadas por criterios sociales y estrategias en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos que regulen la distribución del poder, que sirven como ruta gubernativa estructurada con base en los principios de planeación y de control dentro de un colectivo determinado. Esta determinación de criterios sociales conocida con el nombre de “enmarcación”, conlleva a una clasificación de conocimientos, funciones y acciones de acuerdo a jerarquías individuales y grupales explícitas en normas, acuerdos y criterios encuadrados en un modelo administrativo coherente con el horizonte institucional de la empresa o institución.

El poder se presenta a través de dos formas: En forma coercitiva cuando se fundamenta en un autoritarismo dado a través de la fuerza, la intimidación, la manipulación y/o la demagogia; y el poder persuasivo sustentado en el ejercicio de la autorregulación de la libertad y la autonomía dentro del marco de normas y acuerdos democráticos a través del uso del conocimiento racional, el dialogo y la concertación, dando lugar a una autoridad colectiva por empoderamiento donde todos y cada uno de los organizados sean corresponsables en asumir sus deberes, derechos y funciones.

El poder se determina a través del nivel de autoridad vinculada a la existencia de total legitimidad, y de una estructura jerárquica que conlleva a ordenamientos institucionalizados cuya razón y legitimidad es reconocida, tanto por los que mandan como por los que obedecen, dándole a cada quien un lugar jerárquicamente definido. Según Weber, la autoridad se basa en un sustento legítimo y en esta medida se minimiza la necesidad de mantener los medios de coerción. En el ejercicio del poder coercitivo la relación autoritaria no descansa ni en argumentos razonados y compartidos ni en el mero poder persuasivo, sino en un planteamiento en donde el poder se mueve a través de una relación de órdenes y obediencia en la cual, la autoridad tiene el derecho de mandar y los otros la obligación de obedecer, la pregunta en este caso es: ¿Quién legitima ese poder y esa autoridad?

Tradicionalmente la autoridad se legitima dentro de dos parámetros que regulan la participación en el poder:

- a) Autoridad “legitimada” por una persona o grupo de personas que ejercen el monopolio político administrativo a través de una democracia falseada como una forma de institucionalizar un poder absoluto.
- b) Autoridad legitimada a través de normas jurídicas ajustadas a derecho en donde, se definen parámetros alrededor de la integración e interacción de las personas a través de la participación institucionalizada y el del buen uso de las relaciones de poder como instrumento para concertar criterios de gobernabilidad.

El sustento de estos dos parámetros para determinar autoridad está tomado básicamente en dos pensamientos, uno positivista y burocrático expresado por el alemán Maximilian Karl Emil Weber (citado por Arendt, 1976, p. 93; Bierstedt, 1964; Wrong, p. 32-49), planteamientos compartido por Bierstedt, 1964; Gerth y Mills, 1972; Wrong, 1980, en donde se describen modelos empresariales capitalistas con una autoridad basada en la intimidación del que manda, y en la nobleza del que obedece, dadas su condiciones de vulnerabilidad y necesidad de subsistencia; por otra parte, el pensamiento humanístico basado en los planteamientos de Kars Rogers compatibles con la idea de Pablo Freire argumentada en la práctica de la libertad y la autonomía como formas de autorregulación que propicien el cambio y la transformación del mundo. En este sentido las relaciones de poder se dan en dos direcciones:

- *Verticales o piramidales* cuando existen jerarquías de mando, patrón, trabajador, determinando funciones específicas de autoridad, sumisión y obediencia.
- *Horizontales* cuando se dan dentro de una apropiación de roles, responsabilidades y funciones de trabajo con base en un espíritu de integración y colaboración entre los diferentes entes y asesores

que conforman la comunidad organizada, en donde todos y cada uno de sus integrantes son corresponsables de sus acciones y decisiones en razón al rol de liderazgo consecuente con el cargo y función que cada quien desempeñe de acuerdo a sus especialidades, cualidades y vocacionalidades individuales que merecen ser tenidas en cuenta en una Institución organizada. Las relaciones horizontales de poder en los procesos educativos se dan por empoderamiento en la interacción autónoma del maestro con estudiantes, directivos, padres de familia, compañeros, y agentes externos con el fin de solucionar problemas, determinar acciones y/o realizar actividades que propendan por la solución de problemas de aprendizaje o convivencia dentro del entorno de la Institución.

La gobernabilidad se ha expresado básicamente a través de éstas dos formas de poder a partir de los llamados “modelos organizacionales”, denominados también modelos administrativos o de gestión, establecidos como rutas gubernativas que determinan los criterios sociales en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos que regulan y legitimen las relaciones de poder a nivel institucional.

6.3. MODELOS ORGANIZACIONALES QUE DEFINEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Son estructuras jurídicas administrativas que garantizan la viabilidad de un proceso determinado a nivel institucional. Un modelo como quiera llamarse, organizacional, administrativo o de gestión, es la ruta gubernativa que define los criterios sociales en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos que regulen las relaciones de poder a nivel institucional, obedeciendo a lineamientos y principios de planeación y de control que garanticen el éxito de la organización intervenida. Esta enmarcación de criterios sociales está dirigida hacia la clasificación de conocimientos, acciones y funciones dadas dentro de las jerarquías de poder, constituyendo los conductos regulares para la toma de decisiones, la definición de criterios de planeación, y la determinación de estándares de calidad en los procesos y productos.

Una estructura organizacional elimina los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, aportando al equipo un proceso consensuado en la toma de decisiones, y una comunicación que responda y sirva de apoyo a los objetivos empresariales. En pocas palabras el término “organización” implica una estructura jerárquica de “puestos” representados por personas con funciones intencionalmente formalizadas, diseñadas pensando en garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en equipos de trabajo para el logro de sus objetivos.

Según la clasificación propuesta en el curso de formación para el desempeño de la función directiva (1er texto de Santillana 2002, Pag. 10 al 17), podemos resumir los siguientes enfoques administrativos:

Modelo científico racional – Enfoque Burocrático de Weber

Modelo tradicional inspirado en los procesos administrativos de las empresas tecnológicas en la revolución industrial iniciada en Inglaterra en el siglo XVIII, tomado como referente en la administración con las siguientes características:

- Se orienta a la consecución de objetivos predefinidos y previamente planificados
- Las normas deben ser racionales en el control de las estructuras administrativas
- Regulación de las relaciones de poder, los perfiles y las funciones que integran cada estructura.

- Jerarquía vertical que ejerce la función básica de controlar y hacer que funcione la estructura conforme a la norma establecida.
- Selección de personal a partir de pruebas méritos y referencias que comprueben la capacidad de trabajo y sus relaciones interpersonales.
- Los roles y actividades son establecidos de acuerdo a la especialización de la actividad que desempeña cada persona integrante de la organización.
- Escalafones a partir de estímulos y recompensa que posibilitan la carrera administrativa

Modelo de desarrollo institucional. *Enfoque interaccionista*

Modelo de la escuela de los setenta y los ochenta basado en la psicología humanística de Karl Rogers que defiende la supremacía del individuo y el poder de las emociones sobre la estructura y el poder de la burocracia. Es toda forma de interacción e integración de las personas a través de la participación institucionalizada y el del buen uso de las relaciones humanas que se convierten en un instrumento de trabajo de tal forma que los conflictos y los problemas se solucionan por medio del diálogo más que la aplicación de la legislación normativa en uso. Las decisiones se toman de una manera de consenso mediante negociaciones democráticas.

Modelo de Acoplamiento Flexible – *Enfoque de anarquía Organizada*

Centrado en la tendencia de anarquía organizada de Cohen, March y Olsen (1972) que conciben la escuela como una organización científica donde los proyectos de investigación son la parte esencial del trabajo cotidiano. Se caracteriza por tener estructuras burocráticas débiles e imprecisas con ambigüedad en sus objetivos administrativos donde el personal docente actúa por un conglomerado de intereses dispersos, aislados e individuales que pueden o no ser confiables para la ejecución de un determinado fin.

Modelo Sociocrítico – *Enfoque sociopolítico*

Modelo compatible con la idea de Pablo Freire en la cual el fin educativo es educar en la práctica de la libertad que propicien el cambio y la transformación del mundo. Las escuelas según éste concepto deben ser organizaciones constituidas por comunidades sociales cuyo objetivo será hacer efectivos los valores de justicia social, autodeterminación, igualdad de oportunidades, liberación de la autoridad represora todo esto mediante la comunicación libre, el consenso y la puesta en marcha de la democracia participativa

Modelo Sistémico – *Enfoque Departamental*

Tendencia sistémica propuesta por Bertalanfi (1980) Kast y Kahn (1983) y Kat y Rosensweig (1979), donde conciben a la Institución educativa como un ecosistema o entidad autónoma y descentralizada constituida por partes de diferentes intereses articuladas en un todo o sistema. En este caso la escuela se compone de departamentos, subunidades o subsistemas diferentes ya sean grupos, estamentos, o colectivos de modo funcional con un conjunto de relaciones y objetivos que los hacen coherentes frente a la organización en general. Normalmente el modelo sistémico articula las distintas unidades de la gestión mediante proyectos o documentos consensuados que facilitan la interacción y articulación de los objetivos que deben presidir la actividad de cada departamento.

Modelo eficientista – *Enfoque Escuela eficaz*

Modelo construido a través de la observación participante de escuelas de seis países como referencias para construir un modelo de escuela activa que diera algunas pautas para lograr aprendizajes

significativos, eficientes a través de desarrollos interactivos con los estudiantes. De ésta investigación Chapman encontró los siguientes indicadores:

- Liderazgo activo y claro que es capaz de crear un clima de colaboración.
- Valoración del trabajo, el rendimiento y los resultados a través de la autoevaluación y la evaluación externa.
- Planificación mediante proyectos compartidos por la mayor parte del profesorado donde se valora el trabajo en equipo.
- Los objetivos y metas son flexibles apropiados por todos los integrantes de la organización.
- Integración de los padres de familia al proceso educativo en marcha.
- Sentimiento de comunidad y pertenencia
- Altas expectativas y motivaciones por el trabajo educativo.

Modelo por empoderamiento

MODELO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO O DE GESTIÓN																		
<p>Lineamientos que sirven de ruta gubernativa para definir criterios sociales en la interacción de roles, agentes, discursos y contextos comunicativos que regulen las relaciones de poder en una determinada organización. Manejo de las relaciones de poder y el uso de la autoridad jerárquica para planear, tomar decisiones y ejercer control de una manera eficaz.</p> <p>Weber: "La autoridad se basa en un sustento legítimo y en esta medida se minimiza la necesidad de mantener los medios de coerción o autoritarismo"</p>																		
Modelo organizacional de la Normal de Ubaté Colombia																		
<p><u>Criterios sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Políticas educativas *Conductos regulares. *Toma de decisiones. *Criterios de planeación. *Estándares de calidad. *Pautas de convivencia. *Funciones pertinentes. *Procedimientos a seguir. *Reglamentos. *Normas. *Acuerdos. 	<p style="text-align: center;"><u>MODELO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL POR EMPODERAMIENTO CON ENFOQUE SOCIOCRTICO</u></p> <p>De carácter autónomo, democrático y participativo, con relaciones de poder dentro de una jerarquía horizontal, siendo todos corresponsables de las acciones y decisiones de liderazgo mediante la concertación y acato de acuerdos institucionales que fomentan un espíritu de integración educativa.</p> <p>Kars Rogers "Supremacía del individuo y el poder de las emociones sobre la estructura y el poder de la burocracia.</p> <p>Pablo Freire "Práctica de la libertad y la autonomía como formas de autorregulación, propiciando la interacción e integración de recursos humanos y del entorno hacia una gestión proactiva y transformacional".</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; text-align: center;"> <p><u>Principios</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">*Compromiso</td> <td style="width: 50%;">*Liderazgo</td> </tr> <tr> <td>*Motivación</td> <td>*Flexibilidad</td> </tr> <tr> <td>*Validez</td> <td>*Participación</td> </tr> <tr> <td>*Trabajo en equipo</td> <td>*Comunicación asertiva</td> </tr> <tr> <td>*Decisión</td> <td>*Corresponsabilidad</td> </tr> <tr> <td>*Objetividad</td> <td>*Contextualización</td> </tr> <tr> <td>*Mediación de conflictos</td> <td>*Gobernabilidad</td> </tr> <tr> <td></td> <td>*Confiabilidad</td> </tr> </table> </div>	*Compromiso	*Liderazgo	*Motivación	*Flexibilidad	*Validez	*Participación	*Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva	*Decisión	*Corresponsabilidad	*Objetividad	*Contextualización	*Mediación de conflictos	*Gobernabilidad		*Confiabilidad	<p><u>Características</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Autoridad legitimada con normas jurídicas ajustadas a derecho. *Relaciones de poder dentro de una jerarquía horizontal. *Ejercicio de la libertad y la autonomía con autorregulación del poder y la autoridad. *Liderazgo compartido en la búsqueda del bien colectivo. *Apoyado en procesos de autoevaluación permanente para argumentar planes de mejora en la calidad del servicio educativo. *Concertación y acato de normas y acuerdos convalidados por el gobierno escolar.
*Compromiso	*Liderazgo																	
*Motivación	*Flexibilidad																	
*Validez	*Participación																	
*Trabajo en equipo	*Comunicación asertiva																	
*Decisión	*Corresponsabilidad																	
*Objetividad	*Contextualización																	
*Mediación de conflictos	*Gobernabilidad																	
	*Confiabilidad																	

Figura 6. Mapa del modelo organizacional de la ENSU

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de

un sistema, forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, Carlos & Randolph 1997). Es un proceso que requiere compromiso, decisión, trabajo en equipo, buena comunicación, mediación en el conflicto, sensibilización y motivación, además de un liderazgo compartido; cualidades evidentes en la búsqueda de la calidad y la eficiencia en la prestación del servicio educativo apoyado, en un proceso permanente de autoevaluación afianzado en principios de objetividad, confiabilidad, validez, flexibilidad, continuidad, participación, investigación y contextualización, exigiendo así, la implementación de planes de mejora orientados a organizar y optimizar los recursos disponibles de acuerdo a las necesidades del entorno institucional.

En concordancia con los lineamientos administrativos propuestos por la Ley General de Educación, *la Escuela Normal de Ubaté se propone en adoptar, un modelo de desarrollo institucional por empoderamiento con enfoque sociocrítico*, modelo organizacional de carácter autónomo democrático y participativo en donde todos y cada uno de sus integrantes, asumen las relaciones de poder dentro de una jerarquía horizontal, siendo corresponsables de sus acciones y decisiones en razón al rol de liderazgo consecuente con su cargo, especialidad, y vocacionalidad, mediante la concertación y acato de acuerdos institucionales que fomenten un espíritu de integración y colaboración entre los diferentes entes y asesores que conforman la organización educativa. El modelo administrativo por empoderamiento con enfoque sociocrítico asumido por la ENSU, se basa en los planteamientos de Kars Rogers quien defiende la supremacía del individuo y el poder de las emociones sobre la estructura y el poder de la burocracia, pensamientos compatibles con la idea de Pablo Freire argumentada en la práctica de la libertad y la autonomía como formas de autorregulación que propicien la interacción e integración de los recursos humanos y del entorno hacia un gestión proactiva y transformacional.

6.4. INSTRUMENTOS QUE FOMENTAN LAS BUENAS RELACIONES A NIVEL INSTITUCIONAL

6.4.1. Proyecto Educativo Institucional

Instrumento donde se consignan a nivel institucional, criterios organizativos básicos en el desarrollo de la gestión directiva, administrativa, académica y de la comunidad, siendo orientadas a la elaboración e implementación del currículo. Descripción de temas como el horizonte institucional, el reconocimiento del contexto institucional, el gobierno escolar democrático y participativo; el modelo organizacional, el modelo pedagógico, las estrategias pedagógicas del cómo enseñar, aprender y gobernar en su entorno; el plan de estudios a partir de la normatividad vigente; las reglas de juego para la buena convivencia; el sistemas de evaluación del aprendizaje, y, en fin, todos los evidenciados institucionalmente a través del PEI, siendo retroalimentado periódicamente por los planes de mejoramiento, planes operativos basados en la autoevaluación institucional y en los resultados de las evaluaciones externas de acreditación de calidad.

6.4.2. Manual de convivencia

Entiéndase por manual de convivencia al conjunto de condiciones organizacionales y jurídicas de orden académico, disciplinario y de desempeño, ajustadas al cumplimiento de derechos y deberes, donde todos y cada uno de los integrantes de la Institución Educativa son corresponsables de las decisiones, acuerdos y compromisos para determinar sus propios correctivos ajustados al debido proceso. Son objetivos de un manual de convivencia:

- Lograr el cumplimiento de todas y cada una de las normas establecidas en el manual de acuerdo con los parámetros establecidos en la ley general de educación.
- Conciliar bajo la premisa del debido proceso, problemas académicos y disciplinarios de las personas que infrinjan las normas estipuladas en el manual de convivencia.
- Formar en los integrantes de la organización, hábitos de conducta, convivencia, respeto, tolerancia y buen aprovechamiento del tiempo escolar que permita una verdadera socialización dentro de los principios éticos y morales para el buen desarrollo de su personalidad.
- Aplicar estrategias de reparación de faltas que vaya en contra de la moral y las buenas costumbres de la comunidad educativa, con acciones pedagógicas compromisos y/o sanciones al infractor

6.4.3. Manual de funciones

El sistema de cargos, jerarquías y funciones institucionales se condensan gráficamente en los llamados “organigramas”, mapas mentales que muestran determinados aspectos de la organización, en él se indica, la forma en que se relacionan los distintos secciones o departamentos por medio de líneas de autoridad. Las descripciones de cargos se complementan con una descripción escrita en donde se definen los roles, requerimientos y las funciones de todos los agentes internos y externos que conforman la Institución, determinando su radio de acción frente a sus derechos y obligaciones; documento ajustado a las normas jurídicas de los órganos de control pertinentes.

6.4.4. Manual de procedimientos

Criterios y formas elaboradas para desarrollar el trabajo colectivo, redactadas con antelación en un documento que sea conocido por todos los integrantes de una organización social. El manual de procedimientos es una compilación de *reglamentos* que dan lugar a la realización de procesos pedagógicos, administraciones de recursos, uso de salas especializadas etc.

6.4.5. Resoluciones, actas, informes, planes y/o relatorías

Registros evidentes que respaldan la legitimidad y el seguimiento a los acuerdos institucionales y que van a ser parte del acervo probatorio de la gestión tanto en las evaluaciones externas como en la autoevaluación institucional.

6.4.6. Plataformas virtuales

Sistemas de información que permitan una comunicación interactiva intra e interinstitucional, uso de plataformas virtuales en donde se registran todos los datos y documentos relacionados con el sistema organizativo del plantel educativo, para ser conocidos tanto por los integrantes de la misma institución como por los agentes externos comprometidos en ejercer el respectivo control.

Bibliografía para complementar

ALVARES, Manuel SANTOS Nonserrat “Curso de formación para el desempeño de la función directiva, SANTILLANA FORMACIÓN. Libro 1 pag. 7 al 36
MEN, Guía 34 para el desarrollo de la gestión educativa

COMPLEMENTAR CO9N EL ANEXO C. PÁGINA 104 DE ESTE TEXTO

8. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos son posiciones antagónicas e incompatibles que se presentan a nivel emocional (consigo mismo) o interpersonal (a nivel social) que generan insatisfacción, incompreensión, enfrentamiento, y/o agresión. El conflicto no es una problemática, es una realidad cotidiana propia de todo ser humano en su relación personal y social.

La política educativa para la convivencia señala la importancia de construir reglas de juego para forjar una cultura y una ética que permitan a través del diálogo, el debate democrático y la tolerancia con el otro la solución de los conflictos. En torno a ésta política de gobierno se están fortaleciendo en las instituciones educativas, instrumentos como el manual de convivencia, el manual de procedimientos y demás reglamentaciones aplicadas a normas relacionadas con los derechos y deberes contemplados en la Constitución Política, leyes y códigos que le dan forma a la manera cómo tratar los conflictos a nivel educativo.

La convivencia social es una mina abundante de conflictos causados por la competencia e incompetencia en el trabajo, la inequitativa distribución de las relaciones de poder, la disputa de espacios o territorios, o simplemente por el carácter psicológico y temperamental de cada persona enmarcada en el ambiente y el aprendizaje donde fue educada. Los complejos reales o imaginarios, los miedos, las culpas y demás factores emocionales pueden en un momento dado bloquear cualquier inteligencia. Los conflictos que se dan en cualquier institución social son de dos tipos: a nivel interpersonal y a nivel emocional.

A nivel interpersonal causados por incompatibilidad, insatisfacción o desacuerdo a nivel grupal debido a la diversidad de interpretaciones, intereses, presiones, mal uso de las relaciones de poder a nivel institucional, o simplemente por falta de organización, comunicación, liderazgo, y/o motivación en los integrantes del equipo de trabajo. Las relaciones de poder, fuente de muchos conflictos laborales, se manifiestan institucionalmente a través de criterios sociales y estrategias en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos que regulan la distribución del poder en un colectivo determinado. La designación de criterios sociales conocida con el nombre de enmarcación, conlleva una clasificación de conocimientos, funciones y acciones que pueden originar conflictos, dadas las condiciones o intereses con que se hayan constituido las jerarquías individuales y grupales en una estructura administrativa.

A nivel emocional, causados por personas angustiadas, nerviosas, inseguras, deprimidas, acomplexadas, amargadas etc. El miedo, la inferioridad, las ambivalencias afectivas, la culpa, las diferencias de caracteres y de intereses, las normas sociales rígidas, las normas religiosas opresivas, la presión en el trabajo... son factores que al ser críticos dan como efecto la rigidez emocional y conductual, la agresividad incontrolada y los trastornos psicossomáticos que inciden negativamente en una relación grupal. Para protegernos de aquellas adversidades o motivos que pongan en riesgo nuestra estima ante los demás existen, según Simón Freud, unos mecanismos de defensa como maneras inconscientes que encubren nuestros complejos y defectos aliviando en ciertos casos la ansiedad y el temor de ser descubiertos, que en ciertos casos disminuyen los conflictos emocionales.

Mauro Rodríguez Estrada en su libro *Psicología en ejemplos*, presenta las siguientes estrategias para resolver los conflictos emocionales:

- a. Conocimiento y comprensión de los mecanismos de defensa que utiliza cada persona para encubrir sus complejos.
- b. Búsqueda de ideologías que produzcan confianza y seguridad.
- c. Higiene mental dada a través la relajación el buen humor, el deporte, el buen uso del tiempo.
- d. Confrontación abierta directa y activa fruto de un modelo crítico social.

En toda organización social existen básicamente tres factores que causan conflictos:

- 1) La diversidad de carácter psicológico y emocional entendida en la cotidianidad como conflictos personales, se da cuando no existe la empatía, la química o la atracción hacia otras personas del equipo por simples prevenciones de tipo psicológico.
- 2) Diferencias ideológicas y de interpretación de políticas, principios, espacios y demás intereses personales y de grupo en el cumplimiento de las funciones pertinentes al trabajo.
- 3) Incumplimiento en funciones, normas y compromisos de algunos individuos ya sea por desconocimiento, incompetencia o rebeldía, causando problemas en el orden del equipo.

8.1. MANEJO DEL CONFLICTO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En una I.E, el conflicto está enmarcado en el balance del cumplimiento de los derechos y deberes contemplados a nivel institucional que en oportunidades provocan contravenciones a principios, valores, normas y compromisos, ya sea por desconocimiento, negligencia, o simple descompensación emocional. El desacato a éstas normas y compromisos académicos o disciplinarios tendrán que ser reconvenidos y reparados por parte del infractor con acciones formativas, correctivos y/o sanciones mediante el seguimiento del debido proceso. Para poder solucionar los conflictos en forma ecuánime es necesario establecer en la Institución un manual de convivencia donde se expliciten normas y acuerdos institucionales que permitan conciliar a través del diálogo y la concertación teniendo en cuenta los siguientes principios:

8.2. PRINCIPIOS EN LA CONCILIACIÓN DEL CONFLICTO EN UNA I.E.

8.2.1. Principio de universalidad.

Todo proceso que se tenga que llevar por infracciones registradas en el manual de convivencia de una Institución Educativa debe ser integral, teniéndose en cuenta las causas y las condiciones dentro del contexto global en que se dio la contravención mediante una recolección de datos verídica y confiable.

8.2.2. Principio de legalidad.

Ningún adolescente podrá ser investigado, acusado, ni juzgado por fuera de las normas y compromisos del manual de convivencia de la IE previamente definidos de manera expresa e inequívoca. El adolescente declarado responsable de algún acto indeseable, será juzgado por una autoridad competente a través de un conducto regular o comisión disciplinaria que determine su sanción, con la imposición de las medidas definidas en la ley representada en el manual de convivencia.

8.2.3. Principio de protección al menor.

Durante un proceso disciplinario, y aún antes de la imputación en su contra, el estudiante deberá tener un apoderado que adelante su defensa técnica. Ninguna actuación procesal tendrá validez si no está presente un adulto como el padre o el acudiente o defensor institucional quienes tendrán derecho a revisar las diligencias y a actuar desde el momento inicial del proceso.

8.2.4. Principio de oportunidad.

Acuerdos que permitan la conciliación y la reparación de los daños causados de los implicados bajo compromisos establecidos por las partes en conflicto, con una visión pedagógica y formativa mediante el cual, el estudiante pueda tomar conciencia de las consecuencias de sus actuaciones indeseable y de las responsabilidades que de ella se derivan. Así mismo el conciliador busca la reconciliación entre las partes.

8.2.5. Principio de proporcionalidad.

En el evento de un juicio a un determinado estudiante se determinará su edad, la intencionalidad y su responsabilidad como agravantes que haya sobre la falta para establecer la sanción de acuerdo a ésta proporción. En el evento que la falta haya sido causada por un grupo de estudiantes es necesario establecer la corresponsabilidad de todos y cada uno de los infractores para darle a cada uno, justa sanción de acuerdo a la responsabilidad en el hecho.

8.2.6. Principio del debido proceso.

Derecho a la defensa a través de un conducto regular que permita claridad, equidad y coherencia en el proceso. El debido proceso debe ser registrado en instrumentos institucionales que den garantía en su procedimiento.

8.3. ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Son prácticas democráticas y participativas de equipos interdisciplinarios para determinar el proceso a seguir en el cual, se determinan criterio y acciones para resolver diferencias.

8.3.1. Debido proceso

La constitución nacional en el artículo 29, define el debido proceso en los siguientes términos “Nadie podrá ser juzgado sino conforme a leyes preexistentes al acto que se le imputa, ante juez o tribunal competente y con observancia de la plenitud de las formas propias de cada juicio”. “Toda persona se presume inocente mientras no se la haya declarado judicialmente culpable. Quien sea sindicado tiene derecho a la defensa y a la asistencia de un abogado escogido por él, o de oficio, durante la investigación y el juzgamiento; a un debido proceso público sin dilaciones injustificadas; a presentar pruebas y a controvertir las que se alleguen en su contra; a impugnar la sentencia condenatoria, y a no ser juzgado dos veces por el mismo hecho.”

8.3.2. Garantías del debido proceso

Según el Código de la infancia y la adolescencia, ley 1096 de 2006 en su artículo 26 contempla que “Los niños, las niñas y los adolescentes tienen derecho que se les apliquen las garantías del debido proceso en todas las actuaciones administrativas y judiciales en que se encuentren involucrados”

pues tendrán derecho a ser escuchados y sus opiniones deberán ser tenidas en cuenta en defensa de sus derechos. De acuerdo a las anteriores apreciaciones jurídicas, los estudiantes en su formación integral tienen deberes y compromisos que le den acceso al derecho de educación. En el caso de contravenciones a esos deberes y compromisos, los infractores tienen derecho a la apertura de un proceso de investigación y juzgamiento debidamente registrado en el instrumento de control correspondiente a su cargo (observador del alumno hoja de vida, anecdotario etc.) con la asistencia en primera instancia de su representante legal en defensa de sus derechos como el acudiente, personero estudiantil u otros órganos pertinentes. En el caso de que sus derechos hayan sido vulnerados por una supuesta falta que no ha sido suficientemente ilustrada por las normas del manual de convivencia o por no encontrar pruebas suficientes que ameriten una sanción, se podrá interponer recursos de apelación contemplados por la ley, con cumplimiento al debido proceso, herramienta jurídica para solucionar los conflictos en cuanto al incumplimiento de compromisos con la institución educativa.

8.3.3. Acciones que enmarcan el debido proceso

- a. Amonestación verbal del directivo, administrativo o profesor indicando al estudiante las consecuencias de su mal comportamiento y su compromiso frente a la buena convivencia con los demás.
- b. Seguimiento por escrito de las conductas inapropiadas en los respectivos controles establecidos dentro de la Institución con la firma correspondiente de los seres implicados.
- c. Llamados a descargos a la(s) persona(s) implicada(s) y justificación por escrito de los mismos ante la presencia de los padres o acudientes.
- d. Conciliación con padres o acudientes asumiendo las responsabilidades y correctivos de cada parte, siendo consignadas dentro de los registros correspondientes.
- e. Reparación de cada falta asumida por medio de correctivos o tareas que permitan encausar al alumno hacia la práctica del respeto hacia los valores que permitan la responsabilidad en el trabajo y la buena convivencia.
- f. Remisión de casos especiales a entes especializados de orientación psicológica o familiar y si es el caso a organismos de control comunitario o comisarías de familia antes de tomar cualquier decisión de exclusión de la Institución Educativa.

8.4. INSTANCIAS PARA DIRIMIR CONFLICTOS.

Para no dejar cometer abusos de poder del personal directivo es necesario establecer un conducto regular en el manejo de los conflictos a nivel institucional en tres instancias:

- Los conflictos personales y de poder deben ser dirimidos en primera instancia por mediadores del mismo rol o condición, (estudiante en representación de los estudiantes, profesor en representación de profesores...) o por un grupo interdisciplinario interno que determine las estrategias de conciliación dentro del contexto del manual de convivencia y de funciones, facultando a la personas o a las personas del equipo organizado a indagar, valorar negociar, decidir y proceder en un ambiente autónomo y democrático.
- En segunda instancia es necesario acudir a la autoridad institucional representada en su gobierno escolar para determinar la situación conflictiva, sus causas y consecuencias y así definir los compromisos y sanciones correspondientes.
- En tercera instancia y cuando el conflicto rebase los límites del manejo institucional es preciso contar con la autoridad civil, penal, y/o administrativa competente siempre y cuando se hayan tenido en cuenta las anteriores instancias.

9. TOMA DE DECISIONES

Tomar decisiones en cualquier instancia significa el *plantear, escoger y asumir una opción viable para aprovechar oportunidades, definir horizontes, realizar sueños, solucionar problemas, satisfacer necesidades o expectativas a través del reconocimiento de una realidad personal, grupal, dentro de un entorno social, cultural, y/o económico determinado*. Las decisiones obedecen a la conciencia y a la autonomía de quien las tome, y se fundamentan en un marco de principios y valores individuales o colectivos como una forma de gobierno ya sea a nivel personal o institucional. Las decisiones no pueden depender de presiones o manipulaciones de otros que determinen intenciones distintas a la manera autónoma de pensar y de actuar, sino en la medida del buen juicio en que se tomen. En la toma de decisiones no solo es importante la escogencia de una alternativa viable para lograr algo, sino la responsabilidad que se debe tener hacia la determinación tomada. No es lo mismo decidir sobre la concepción de un hijo a la responsabilidad que conlleva su concepción, lo importante es asumir la decisión a nivel individual o grupal como un compromiso pactado.

Las decisiones las podemos clasificar en:

- Decisiones reactivas cuando obedecen a una respuesta inmediata que se da ante un estímulo dado sin pensar en sus consecuencias y en asumir responsabilidades.
- Decisiones proactivas cuando responden a un propósito pensado y planeado en favor de la satisfacción de una necesidad o solución de un problema.

Las decisiones sean individuales o colectivas, consiguen ocasionar ganancias o pérdidas en términos físicos, intelectuales, emocionales y/o morales. Cuando estas responsabilidades colectivas se dan a nivel individual sin el respaldo del equipo, tienen el riesgo de producir desgastes individuales y costos sociales que pueden ser irreparables especialmente cuando se trata del manejo de una institución de carácter comunitario, cuestión diferente cuando esas decisiones se toman de manera planeada y concertada fruto del compromiso de todos los miembros del equipo. La toma de decisiones dentro de una colectividad organizada exige, un planeamiento previo consistente en recolectar la información pertinente, unificar los criterios, permitir el debate con el ánimo de concertar acuerdos mediante procedimientos que permitan legitimar la alternativa escogida para darle credibilidad confiabilidad y un ambiente democrático y participativo a la decisión tomada.

9.1. TRAMPAS PSICOLÓGICAS QUE AFECTAN LA TOMA DE DECISIONES

Son percepciones distorsionadas que se presentan por omisión, desconocimiento, o de manera intencional para tomar una decisión de modo fraudulento hacia intereses personales y de grupo. Enseguida adaptamos a nuestro contexto las ocho trampas psicológicas definidas por *Jhon Hammond, Ralph Keeney y Howard Rafia*, como probabilidades para condicionar las decisiones personales y empresariales en cualquier circunstancia: *La trampa del ancla* que nos lleva a ser influidos por rumores boca a boca mediante el uso de cifras, encuestas, y opiniones infundadas para desviar la atención en la intención de tomar una decisión; *la trampa de situación creada*, predisposiciones producidas por la manipulación de la información para influir en la toma de decisiones de otros, promoviendo una visión errada para sacar fruto personal de la situación creada;

la trampa de los costes irrecuperables resumida en el dicho “deje así” que promueve consciente o inconsciente un estigma negativo producto de una decisión mal tomada en el pasado que supuestamente no deja enfrentarse a otra situación similar o peor, sin considerar alternativas nuevas y creativas que hagan cambiar el rumbo de ésa mala decisión; *la trampa de la prueba de confirmación* contenida en el dicho, ¿A dónde va Vicente? A dónde va la gente, deducción en la cual se tiende a decidir inconscientemente por costumbre o por tradición lo que queremos hacer sin buscar información consecuente con lo que queremos decidir; *la trampa del mal uso de la comunicación*, percepciones erradas por ignorancia o por el mal manejo de la comunicación que distorsionan la realidad del argumento de la decisión tomada ; *la trampa del exceso de confianza* cuando nos somete a desestimar costos y consecuencias negativas de una decisión tomada por la confiabilidad de nuestras previsiones; *la trampa de la prudencia* que induce al exceso de precaución solamente por sentirnos seguros a no perder; y *la trampa de la incapacidad de recordar* que nos lleva a conceder un peso exagerado a los acontecimientos recientes olvidando de pronto experiencias nefastas del pasado.

Es necesario advertir que estas trampas son utilizadas a menudo por líderes falsos y organizaciones fraudulentas para reforzar la intención de desviar la atención en la toma de decisiones hacia intereses políticos, religiosos, comerciales y personales. La mejor manera de evitar éstas trampas es siendo conscientes y autónomos en decidir, analizando información confiable y escogiendo del árbol de las posibilidades la más favorable a un interés comunitario benigno.

9.2 LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO EDUCATIVO

Tradicionalmente en Colombia antes de la expedición de la ley 115 de 1994 en las instituciones educativas, las decisiones se tomaban de una forma unilateral por parte del rector o gerente administrativo, dando lugar a excesos de autoridad de quién o quienes las tomaban. Actualmente las decisiones están sujetas a una serie de condiciones de tipo democrático, contando con la participación de los representantes de los estamentos que conforman la comunidad educativa en la discusión de las alternativas propuestas, para luego en cabeza de un ente del gobierno escolar decidir la más conveniente, con el respaldo de sus colaboradores inmediatos.

Para evitar inconsistencias, trampas y suspicacias en la toma de decisiones en una Institución educativa, es necesario que se tengan al menos las siguientes condiciones:

- a. Que sean fruto de una planeación consiente para enfrentar problemas y situaciones apremiantes.
- b. Que estén ajustadas al contexto, a la ética y a la lógica.
- c. Que sean coherentes y pertinentes al modelo de gestión y horizonte institucional expresados en la misión, visión, principios, valores, políticas y objetivos propuestos.
- d. Que busquen el bien común antes del beneficio personal.
- e. Tener un ejercicio democrático y participativo en las discusiones de las alternativas más viables.
- f. Encontrar el respaldo en los sectores más desprotegidos.
- g. No estar condicionadas a presiones chantajes, ni mucho menos al tráfico de influencia.
- h. Que sean claras, y accesibles a la condición humana.
- i. Que contengan un sentido positivo y emprendedor.
- j. Que busquen la unidad más no, el desacuerdo y el conflicto.

Bibliografía para complementar

HAMOND Jhon, KEENEY Ralph y RAFIA Howard. Trampas psicológicas en la toma de decisiones.

10. PROYECTOS

Forma de sintetizar “*la imaginación creadora*” de las personas visionarias y proactivas. El término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo específico. El MEN lo define como un “*programa*” alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido dentro de un marco teórico y un plan operativo específico. La palabra proyecto puede ser utilizada como sinónimo de propuesta, plan y **programa** conjuntamente.

En la elaboración de proyectos sociales debe existir, una relación coherente entre lo ideológico y lo práctico, si se excede en la teoría, se tiene el riesgo de convertirse en demagogia, y si se excede en lo práctico, se perdería la intencionalidad del proyecto dando lugar a un activismo innecesario. La idea es que el proyecto favorezca un cambio de conducta concreto hacia la solución de un problema específico, buscando la alternativa viable para ser ejecutada a través de un plan operativo.

Todo proyecto se inicia con una propuesta concebida como una alternativa de solución a una problemática definida y delimitada dentro de un contexto real y específico. Una propuesta en términos científicos se sustenta con la comprobación de una hipótesis, teoría o conjetura que propenda por la satisfacción de una necesidad o expectativa, a través de una investigación acción participativa que determine el uso de conocimientos, estrategias y recursos. Las propuestas se convierten en proyectos cuando se emprende un conjunto organizado de gestiones dirigidas al diseño e implementación de acciones resultantes de un proceso planeado y programado, tendiente a satisfacer necesidades en un contexto social específico.

Dentro de un proyecto, pueden distinguirse distintas etapas. En principio surge una **indagación** sobre el contexto de la necesidad, la oportunidad y/o la expectativa por resolver que permita el desarrollo de un pensamiento crítico que justifique la **formulación de la propuesta** planteada como alternativa de solución. Cuando la propuesta resulta viable prosigue el **diseño del proyecto** propiamente dicho, en donde se planean acciones, estrategias, recursos, y procedimientos para cumplir con la meta deseada. Una vez redactado el proyecto llega el momento de la **ejecución y seguimiento** que dé lugar a su respectiva **evaluación** correspondiente a los avances de los objetivos propuestos.

Pasos que se requieren para la realización de los proyectos

- a. **Justificación** Razón por la cual se exponga la necesidad, oportunidad, y/o expectativa de la realización del proyecto, resultado de un diagnóstico previo debidamente sistematizado.
- b. **Planteamiento de un problema en forma de pregunta** que determine establecer una hipótesis que recoja la finalidad de lo que se vaya a investigar o se vaya a intervenir.
- c. **Fundamentación teórica, jurídica, referencial y contextual** como referentes implicados en la formulación del problema.
- d. **Objetivos** que contengan el *qué*, cómo y para qué de la razón de ser del proyecto como indicadores de calidad en la ejecución de la propuesta.
- e. **Un plan de acción** o cronograma de actividades con estructuras organizativas responsables.
- f. **Estrategia** a seguir para lograr encaminar la acción para resolver el problema.
- g. **Elaboración del presupuesto y los recursos necesarios** para poder realizar el proceso.
- h. **Implementación y criterios de evaluación** para concretar lo que se va a evaluar
- i. **Seguimiento continuo** mostrando evidencias sobre el trabajo realizado.

Los proyectos están clasificados en dos grandes grupos:

Proyectos de investigación	Proyectos de intervención
<ul style="list-style-type: none"> -Tiene como fin construir conocimientos. -Son propios de la vida científica. -Surge a partir de una pregunta. -Se formulan hipótesis. -Está basado en la experimentación. - Proceso ilimitado y continuo. -Asume conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación. -Es objeto de comprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Su propósito es administrar procesos. -Atiende campos de la vida cotidiana. -Surge a partir de un diagnóstico. -Se proponen alternativas de solución. -Es descriptivo con base en la observación. - Cumple con una misión específica. -Concluye con un plan operativo que fija metas, acciones, recursos, responsables y tiempos. -Es objeto de evaluación.

Figura 7: Cuadro comparativo de los conceptos de investigación e intervención.

10.1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

Procedimiento sistemático de gestión destinado a *estudiar eventos de orden físico, social, o de la vida cotidiana para convertirlos en conocimientos elaborados* a partir la formulación de interrogantes que den lugar a la redacción de hipótesis o conjeturas viables expresadas como *teoría a comprobarse* durante un proceso confiable y un seguimiento continuo. Se concibe como “teoría”, la forma textual que pretende probar una determinada proposición o tesis del hecho relevante a investigar dentro de un contexto determinado. La investigación por lo general es de tres categorías: *La investigación científica* que tiene como objeto construir conocimientos del mismo tipo, formulando hipótesis que a su paso deben ser comprobadas y sustentadas a través de una sistematización experimental. *La investigación social* que detecta y analiza y comprueba fenómenos sociales, culturales, políticos, interpretados a la luz de teorías y estudios que regulan el comportamiento humano y su interacción con el medio natural en que vive y *la investigación cotidiana*, aquella que se realiza para afrontar situaciones específicas, como la indagación de metodologías para la construcción de conocimientos.

La investigación social independientemente de su enfoque o línea investigativa, comprende una serie de lecturas del contexto en donde se suelen detectar, problemáticas que conllevan a proponer alternativas de solución viables para fijar compromisos individuales y colectivos que garanticen la solución de un problema. Esta investigación (pertinente al proceso enseñanza aprendizaje), está enmarcada en dos paradigmas: Una función explicativa en la cual se miden sistemáticamente los avances de la investigación mediante una eficiente recolección de datos, y por otro lado, una función interpretativa que con base en el análisis de una información diagnóstica, formule propuestas de solución. Cada uno de estos paradigmas corresponden a dos tipos de investigación social: El primero hace referencia a la investigación cuantitativa objetiva y el segundo a la investigación cualitativa subjetiva, también utilizados en ambos casos ya que son complementarias.

10.1.1. La investigación cuantitativa

Pertenece al *paradigma explicativo*, muy objetivo, con mediciones exactas de tipo experimental donde la estadística juega un papel importante en las mediciones comparativas antes y después de la investigación, mediciones obtenidas por medio de diversas propiedades que se dan en los objetos de estudio; propiedades que reciben el nombre de variables, que sirven como referentes para lograr la cuantificación del resultado en el proceso. Tomamos los siguientes títulos como ejemplos:

- a. Efectos diferenciales de dos métodos para la enseñanza de la lectoescritura.
- b. Efectos del trabajo cooperativo en el proceso educativo.
- c. Factores que según los alumnos influyen en el rendimiento escolar.

- d. Formas y criterios que utilizan los profesores para evaluar el rendimiento escolar.
- e. Efectos de la forma de interacción profesor alumno en el aula escolar.

10.1.2. La investigación cualitativa

Utiliza preferentemente el *paradigma interpretativo* que la hace relativamente subjetiva procedente de una información resultante de encuestas con preguntas abiertas, entrevistas en profundidad, observación participativa no estructurada, documentos escritos audiovisuales, que en su totalidad dan razón de un contexto interpretativo sin variables aisladas del objeto de estudio. En esta clase de propuestas se toman problemáticas generales interpretadas de acuerdo a un marco teórico jurídico y referencial para ser aplicados dentro de un contexto determinado. Temas como la calidad de educación, procesos de enseñanza aprendizaje, equidad en la evaluación, problemas de aprendizajes, estilos de gestión en la escuela..., son pertinentes a la investigación cualitativa dentro del entorno donde se trabajen siendo clasificadas en algunas metodologías de investigación a saber:

La investigación etnográfica (grafé) descripción (ethnos) grupo de personas habituadas a vivir juntas. Descripción del estilo de vida de un grupo social dentro de un contexto geográfico presentado a través de documentales descriptivos o monografías con el fin de reconstruir la historia de ciertos fenómenos socioculturales.

La etnometodológica entendida por la docencia como etnopedagogía que estudia el proceso de construcción del conocimiento social de una comunidad dada. En el caso educativo es una de las más apetecidas ya que se da la oportunidad de construir metodologías y didácticas pedagógicas para el proceso enseñanza aprendizaje.

El estudio de casos que constituyen la esencia del significado de la investigación a partir del análisis de sucesos elegidos por el investigador generando interrogantes con sus correspondientes hipótesis.

La investigación acción participativa que por lo general se realiza en grupos de pequeña o mediana magnitud con la participación de los miembros de la misma comunidad. En ésta investigación se parte del diagnóstico de determinados problemas que pueden darse dentro de una comunidad educativa para luego buscar las causas, y con base en ellas, encontrar y aplicar las soluciones que correspondan. Esta última puede acoger las anteriores metodologías ya que se trata de un método, técnica o estrategia para realizar investigación cualitativa.

Los procesos educativos pertinentes a las Normales se han orientado a través del estudio de casos inherentes a sus prácticas pedagógicas en los diferentes campos del desarrollo humano integral en la cual, se asume una *investigación acción pedagógica participativa* con base en el ejercicio de los principios de educabilidad, enseñabilidad, gobernabilidad y contexto, destinados a encontrar respuestas del **Qué. Cómo. Quién. Donde, y para qué** sistematizar y aplicar conocimiento en un diálogo de saberes con grupos interculturales dentro del entorno institucional como aportes valiosos al desarrollo de la pedagogía como ciencia, y como beneficio a las comunidades en general. En éste orden de ideas la función del maestro en formación es apropiar entre otras las siguientes líneas de investigación adoptadas por la ENSU.

- Estudio del sujeto, niñez e infancia características fisiológicas y psicológicas de las niñas y los niños de preescolar y primaria acudiendo a la investigación etnográfica y al estudio de casos a través de las metodologías flexibles pertinentes para el desempeño de los maestros promocionados por las ENS.
- Estudio de contextos suburbanos y rurales que permitan la ampliación de la visión de los futuros maestros sobre las diferentes problemáticas de los entornos a encontrar en su profesión.
- Memoria oral y etnográfica de los eventos pedagógicos acaecidos en la institución y en su contexto durante su misión establecida que responda a: Qué saber se tiene y cómo se legitima como conocimiento circunscrito a los principios pedagógicos.

10.2. PROYECTOS DE INTERVENCIÓN

Son aquellos que planifican el desarrollo de actividades propias para cumplir con una misión institucional específica. Los proyectos de intervención, llamados también proyectos de desarrollo, se dan en todos los campos de la vida cotidiana como una forma de obtener, una *visión real y efectiva para sospechar una gestión conducente a evitar adversidades que perjudiquen el desarrollo armónico de un proceso deseado en la obtención de conocimiento, bienestar y/o experiencia en función de satisfacer una necesidad*. Éstos proyectos deben concluir con la elaboración de un plan operativo que conduzca a la definición de acciones, estrategias recursos y tiempos determinados con el ánimo de hacer realidad la propuesta planeada. Entre otros tenemos:

10.2.1. Proyectos de dirección

Son referentes operativos de gestión que buscan planificar, organizar y controlar la vida de una institución educativa en aras de ofrecer eficacia, eficiencia efectividad y calidad al proceso adoptado. El proyecto de gestión constituye la expresión del grado de autonomía y liderazgo que ejerce el grupo ejecutivo para establecer un estilo propio de organización con base en una toma de decisiones orientadas a solucionar problemas, corregir fallas, aprovechar oportunidades, afrontar amenazas para lograr una sostenibilidad en el proceso directivo. El proyecto de dirección consignado en la gestión directiva del denominado “Proyecto Educativo Institucional, parte sobre la base de un diagnóstico formal a través de la autoevaluación que ofrezca una panorámica amplia y general sobre las prioridades que, por su urgencia, necesidad o importancia, deban ser resueltas para poder fijar los objetivos propuestos.

10.2.2. Proyectos administrativos y financieros

Son presupuestos destinados a la realización de obras de infraestructura y planes de funcionamiento para la prestación del servicio educativo que requieren la consecución, racionalización y optimización de recursos previstos en los planes de desarrollo a nivel nacional y local. Estos proyectos por lo general deben ser elaborados por especialistas en la materia, ya que exigen conocimiento y experiencia para obtener los resultados deseados.

10.2.3. Proyectos de inversión

El proyecto de inversión es una evaluación financiera que se hace para determinar el costo-beneficio en el desarrollo de planes y programas económicos o sociales en términos del aumento de la productividad y/o del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un tiempo y un espacio determinado. El proyecto financiero tiene al menos las siguientes etapas:

1. *Estudio de factibilidades*. Perspectivas o posibilidades preliminares a la propuesta de inversión que deben ser analizada a través de un diagnóstico para determinar los beneficios que justifiquen los costos a realizar. Es el estudio de alternativas discretas y evidentes que realmente puedan justificar la solución de un problema económico o social.
2. *Planeación del proyecto*. Elaboración del proyecto con la justificación de sus costos, objetivos, actividades, recursos a invertir, ubicación en el tiempo y el espacio, y las responsabilidades de quienes lo van a ejecutar.
3. *Ejecución y seguimiento*. Distribución de recursos, tiempos espacios y responsabilidades en cada etapa mediante un cronograma de actividades donde se puedan visualizar los avances obtenidos en cada etapa preestablecida.
4. *Evaluación y control*. Balance final del costo beneficio con relación al problema o necesidad a satisfacer con el impacto esperado.

Los proyectos de inversión financiados con dineros públicos deben ser asesorados, avalados y evaluados por organismos jurídicos competentes a través de procesos determinados por la ley.

10.2.4. Proyectos de extensión a la comunidad

Son proyectos de intervención que hace la institución a nivel educativo productivo y/o de bienestar, complementarias a la misión institucional con la intención de establecer compromisos en el desarrollo económico, social y ecológico de una comunidad determinada.

10.3. PROYECTOS DE DESARROLLO CURRICULAR

Conjunto de gestiones pedagógicas institucionales dirigidas a la adecuación del currículo, acciones resultantes de un proceso planeado programado tendiente a satisfacer las necesidades educacionales de los estudiantes dentro de un contexto social específico. Es la proyección educacional que define una población estudiantil (objeto de una Institución educativa) para determinar en ella su desarrollo intelectual, cultural y social del sujeto y su entorno. Surge a partir de una propuesta curricular (núcleo del proyecto) para la cual, se constituyen un conjunto de políticas, conocimientos y estrategias pedagógicas, contenidos que hacen parte de un plan de estudio orientado hacia la construcción de la identidad institucional. Existen propuestas curriculares a nivel general que orienta al PEI, y propuestas curriculares específicas de aula que refuerzan la propuesta general.

Toda propuesta curricular se materializa a través de la implementación de un Proyecto Educativo integral que favorezca las condiciones para su ejecución. Los proyectos curriculares están fundamentados en principios de: *Pertinencia* dada en el objetivo coherente con la solución de problemas educacionales propios del contexto. *Interdisciplinariedad* en la adopción de un “referente de estudio” (un recurso, oficio, arte, o actividad propia del contexto) que proporcione conocimientos y estrategias para integrar todas las áreas del plan de estudios. *Transversalidad* en la cual se testifica el logro de competencias básicas para el desarrollo humano integral.

Institucionalmente se destacan los siguientes proyectos curriculares integrados:

- Proyectos pedagógicos institucionales: Son aquellos que permiten la participación activa de varios cursos o grados en la resolución de problemas con atención a las necesidades que involucren a la institución. La huerta, el periódico escolar, campeonatos deportivos y campañas por hacer pueden ser los pertinentes a éste tipo de proyectos.
- Proyectos pedagógicos de aula: Estrategia pedagógica con actitud investigativa participativa en donde convergen todas las áreas del conocimiento en torno a un “referente de estudio” (un problema enmarcado dentro de un recurso, oficio, arte, o actividad propia del contexto), permitiendo la construcción de conocimientos significativos que generen aplicabilidad de los estándares curriculares en la vida cotidiana del estudiante y su entorno mediante actividades planeadas para el desarrollo de las competencias establecidas en el plan de estudios.
- Proyectos transversales de ley. Establecidos por la normatividad educativa como intensiones asociadas a referentes y contextos específicos de la educación formal con aplicación de una metodología propia. Estos pueden ser referidos a los siguientes temas: Educación para la democracia, educación ambiental, educación sexual, recreación y deportes y utilización del tiempo libre, servicio social obligatorio, cátedra de derechos humanos, prevención de emergencias y demás proyectos establecidos por acuerdos institucionales.

COMPLEMENTAR CON EL ANEXO “D” Y “E” PÁGINA 106 Y 108 DE ESTE TEXTO

11. POLÍTICA

11.1. MARCO CONCEPTUAL

La **política**, viene del griego *politikós*: («ciudadano», «civil», «relativo al ordenamiento de la ciudad»), es la actividad humana que tiende a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el planteamiento de una propuesta ideológica transformadora que beneficie a todos en iguales condiciones sin menoscabo de su entorno físico e histórico, a través de una gestión estratégica colectiva orientada a garantizar el principio de gobernabilidad, con decisiones pertinentes en la consecución de objetivos, metas y procedimientos que busquen mantener una comunicación dotada de un poder social, cultural, y/o religioso dentro de un contexto determinado.

La política como *ciencia*, es un saber social en donde se estudian las conductas gubernamentales en una forma académica, con técnicas de análisis, expresión y comunicación normativa. Los profesionales en esta ciencia adquieren el título de politólogos, mientras quienes desempeñan actividades profesionales a cargo del Estado a través de elecciones se denominan *políticos*. El término fue ampliamente utilizado en *Atenas* a partir del siglo Quinto antes de Cristo gracias a Platón con su obra “la república” y la de *Aristóteles* titulada precisamente, “*Política*”. Quien define al ser humano como un animal político por excelencia reconocido como “*un ser transformador*”.

La política en general está constituida por dos componentes indispensables que se deben cumplir para que sea efectiva coherente y pertinente:

1. *Una “intencionalidad” individual o colectiva* constituida por un lineamiento epistemológico pletórico de valores y principios inspirados en *ideologías, modelos y enfoques* de orden filosófico, económico, educativo, y/o administrativo, referentes tenidos en cuenta para definir el horizonte político de cualquier organización institucional, ideas que motivan formas de gobierno en la implementación de procesos administrativos y de gestión para acometer proyectos de desarrollo integral comunitario dentro de un entorno específico.

2. *Un programa de gestión* que permita paso a paso la realización del sueño deseado, con estrategias, procedimientos y recursos que tengan como finalidad, el crear una infraestructura logística que asegure la viabilidad de la intencionalidad por atender. Esta operatividad se manifiesta en proyectos organizacionales, administrativos o de gestión en donde es prioritario determinar:

- **Fines.** Intenciones individuales o colectivas que se manifiesta a través del logro de objetivos y metas para satisfacer necesidades, materializar sueños y/o solucionar problemas.
- **Objetivos.** Propósitos por cumplir para encontrar respuesta a las inquietudes planteadas mediante la obtención de metas específicas en dirección hacia determinado fin.
- **Metas.** Actividades a desarrollar enmarcadas dentro de tiempos, espacios y recursos específicos como pasos indispensables en el logro de un objetivo.
- **Normas.** Acuerdos institucionales generales y específicos inspirados en ideologías y enfoques que determinen la ruta del desarrollo una propuesta.
- **Estrategias y procedimientos.** Metodologías a seguir para encontrar la viabilidad del proyecto.

En la política debe existir una relación coherente entre lo ideológico y lo práctico, si se excede en la teoría, la política tiene el riesgo de convertirse en la demagogia conocida comúnmente como

politiquería, perdiéndose el sentido común de las personas implicadas, y si se excede en lo práctico, se perdería la intencionalidad de la misma política dando lugar a un activismo innecesario.

11.1.1. Aspectos que influyen en la política de cada país

La política como lineamiento epistemológico que orienta su acción hacia la realidad ideológica de cada nación se ha basado tradicionalmente en los siguientes aspectos:

- **Religioso** con principios éticos y morales enmarcados en cada uno de las doctrinas religiosas existentes. (cristianismo, islamismo, ateísmo etc.)
- **Social** en cuanto a planteamientos ideológicos y antropológicos que determinan comportamientos humanos de carácter organizacional. (Humanismo, socialismo, liberalismo etc)
- **Económico** con lineamientos de subsistencia basados en el manejo de la propiedad pública y privada. (Feudalismo, capitalismo, comunismo etc.)
- **Administrativo** atendiendo conductas de gobierno inmersas en todos o cada uno de los temas expuestos en este párrafo (formas de gobierno anárquico, democrático, totalitarista etc.)

11.1.2. Factores que distorsionan la política en general

La política siempre ha estado influenciada por algunos factores que han estigmatizado su verdadera función. Entre éstos factores encontramos los siguientes:

- **La tradición** amarrando su acción con mitos y costumbres políticas propias de cada cultura en torno a intereses de movimientos o partidos políticos en defensa de una supuesta identidad.
- **El fanatismo religioso** con preceptos principios y valores de credos en particular que interfieren en las conductas gubernamentales. En el caso latinoamericano se utilizó la religión como instrumento pacificador para poder dominar a los aborígenes y a las clases menos favorecidas en los procesos de colonización y dominación.
- **El poder económico** con modelos de desarrollo sujetos a determinadas políticas de imperios industriales y comerciales que, en asocio de oligarquías locales, fortalecen sus economías a costa del sacrificio de muchos pueblos en vía desarrollo.
- **La demagogia** con una oratoria política cargada de falsas promesas y argumentos mentirosos con el fin de manipular a los electores hacia decisiones favorables para mantener el poder. Los demagogos se alimentan del atraso y la mediocridad de su pueblo promovida por ellos mismos, auspiciando políticas educativas que no corresponden al desarrollo del pensamiento crítico e investigativo de sus connacionales.
- **El clientelismo** con maquinarias que cautivan al electorado a costa de la manipulación de medios de comunicación compra de votos, tráfico de influencias, y/o favorecimientos hechos a particulares con recursos del estado.
- **La corrupción administrativa** cuando los funcionarios responsables de la administración pública desvían las políticas establecidas hacia intereses personales desatendiendo su verdadera esencia cual es la gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad.

11.2. MODELOS DE DESARROLLO QUE HAN INCIDIDO EN LA POLÍTICA OCCIDENTAL

Los modelos de desarrollo son políticas generales elaboradas a partir de necesidades o conjeturas internacionales que se dan para implementar soluciones a grandes problemas sociales de acuerdo a la identidad ideológica de cada contexto por intervenir. *Los modelos de desarrollo en los países capitalistas están basados en políticas económicas que promueven la concentración de riqueza en beneficio de países económicamente desarrollados a costa de la explotación de otros con necesidades*

sociales y de infraestructura que, mediante intercambios inequitativos, tienen que sacrificar su autonomía política y económica para poder subsistir. Según esta exclusión existen cuatro mundos: El primer mundo constituido por los ocho países más desarrollados del mundo, el segundo por países con algunas condiciones políticas que les favorece su economía, el tercero incluye los “países en vía de desarrollo como los latinoamericanos, y el cuarto los sectores pobres deprimidos insertos en los anteriores mundos a causa de las desigualdades internas.

Las políticas económicas y sociales se expresan a través de modelos de desarrollo que se implementan a nivel nacional o a nivel local en los llamados *planes de desarrollo* logrados a mediano o largo plazo, en estos documentos se formalizan las políticas del gobierno de turno para justificar los presupuestos ajustados a cada rublo y espacio político establecido. Cada modelo de desarrollo depende de ideologías y condicionamientos económicos en general que influyen en la política de los países en vía de desarrollo. Los últimos modelos de desarrollo que han fijado las políticas a los países subdesarrollados son:

11.2.1. Modelo industrial

Políticas de producción a gran escala que fortalecieron economías de Europa y Estados Unidos en el siglo XIX con el comercio de bienes y servicios, configurando estrategias de producción orientadas a racionalizar y optimizar recursos en beneficio de la empresa y sus trabajadores con jerarquías que sin perder su esencia tradicional propiciaron la participación de los trabajadores, motivándolos hacia una mejor producción fortaleciendo así las economías empresariales.

11.2.2. Modelo neoliberal

Propuesta hecha en 1985 por el Fondo Monetario Internacional FMI, y el Banco Mundial BM en Seúl cuando se exigió de modo explícito a los países deudores (países en vía de desarrollo) que permitieran el libre ingreso del capital internacional de inversión y de préstamo a través de monopolios industriales y financieros. Esta propuesta fue avalada por el tesoro de los Estados Unidos de obligatoria aceptación para poder recibir de ellos, nuevos préstamos orientados hacia planes de desarrollo, y de paso, contrarrestar las políticas socialistas de nacionalización de las empresas del servicio público del estado. El modelo adujo los siguientes argumentos:

- a. *Apertura del sector externo* Argumentando que el proteccionismo conduce a la ineficiencia por falta de competencia con otros productores externos, ordenan rebajar los aranceles y abrir los mercados nacionales a lo externo: al libre ingreso de mercancías y permitir así mismo la libre entrada y salida de capitales.
- b. *Libertad Financiera.* La política neoliberal del sector financiero es a costa del sector real de la economía productiva (agricultura e industria), y en esa línea recomendó permitir la libre proliferación de entidades financieras (bancos, Aseguradoras, mesas de dinero, comercializadoras, etc.,) sin muchos controles de los gobiernos)
- c. *Estado no interventor* El Estado debe vender sus empresas (privatizaciones), eliminar las políticas sociales de gasto para proteger a las capas más desfavorecidas de la sociedad creando “subsidios” al consumo de la población justificando la teoría de los “precios reales” que dice que los bienes y los servicios deben venderse por lo que cuesta producirlos, pues de lo contrario genera actitudes de dependencias en los consumidores.

Con éste pretexto se implementó en Colombia éste modelo a partir de los años 90s, propiciando la venta de las empresas del estado, la apertura del capital extranjero con préstamos y servicios, y el fortalecimiento de monopolios capitalistas, desestimulando así la producción interna hasta el punto acabar con la industria nacional y la producción de materia prima ante la competencia extranjera.

11.2.3. Modelo de la globalización

Acento económico, apertura comercial y aumento en el intercambio mundial, todo esto basado en la política neoliberal propuesta por OMC, FMI, BM etc. con el fin de extender la política capitalista a los países en vía de desarrollo con balanzas comerciales que fortalecen a los monopolios históricamente constituidos.

11.3. LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA

Representa la parte operativa en el desarrollo de la política de un estado frente a las necesidades y expectativas de su pueblo. Es el ordenamiento institucional, normativo, cultural y social que regula la distribución del poder en una determinada organización social, estableciendo en ella, una ruta gubernativa a través de principios, normas, roles, procedimientos e instrumentos que permitan viabilizar procesos y proyectos que materialicen idearios políticos en una sociedad organizada. La política en un estado de derecho se desarrolla a través del funcionamiento de las tres ramas del poder público (legislativa, ejecutiva y judicial) que permiten acciones normativas, administrativas y de control con entidades idóneas que ejerzan su función correspondiente.

11.3.1. La Administración Pública colombiana.

La función pública administrativa es aquella actividad que concreta la voluntad del Estado en un mundo fáctico, que aplica las normas jurídicas en los casos concretos. Al tenor del Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia de 1991, “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”. La Administración Pública se integra por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado Colombiano.

El funcionamiento de la función pública colombiana descansa en una serie de principios y reglas que le determinan a todas sus instituciones los derroteros para ejercer su misión. El artículo 209 de la Constitución política colombiana dice “*La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.*” La ley 489 de 1998 se encarga de dar piso jurídico a este articulado y se aplica, no solamente para las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública sino también a los servidores públicos que laboran en ellas. En ella se expresan las reglas sobre delegación y desconcentración, las características de las entidades descentralizadas, los principios de racionalización administrativa, desarrollo administrativo, participación y control interno.

11.3.2. Organismos principales de la administración pública colombiana

- El Sector Central Los ministerios, los departamentos administrativos y las superintendencias constituyen el Sector Central de la Administración Pública Nacional.
- El Sector Descentralizado. Los organismos y entidades adscritas o vinculadas a un Ministerio o un Departamento Administrativo que gocen de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio o capital independiente conforman el Sector Descentralizado de la Administración Pública Nacional y cumplen sus funciones en los términos que señale la ley.

- *El Nivel Territorial.* Las gobernaciones, las alcaldías, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos son los organismos principales de la Administración en el correspondiente nivel territorial. Los demás que les están adscritos o vinculados, cumplen sus funciones bajo su orientación, coordinación y control en los términos que señale la ley, las ordenanzas o los acuerdos, según el caso. Las asambleas departamentales y los concejos distritales y municipales son corporaciones administrativas de elección popular que cumplen las funciones que les señalan la Constitución Política y la ley.

11.4. LA POLÍTICA EDUCATIVA

Visión que determina pautas y directrices de gestión en la regulación del sistema curricular consecuentemente con líneas ideológicas que concretan los programas a seguir. Es la intervención de los gobiernos de turno dentro de la organización de la vida social para influir en la distribución del conocimiento y los recursos a través de un sistema de ordenamiento y desarrollo educacional de sus propias jurisdicciones. La política educativa gobierna las decisiones generales, y se manifiesta en una ordenación jurídica y administrativa condicionando la práctica de la educación hacia propósitos ideológicos de identidad nacional o, a intereses económicos de gobiernos imperialistas.

A mediados del siglo XIX surgen los pilares de la política educativa en Colombia, ya que antes, solo existían iniciativas solamente de carácter privado inspiradas en modelos europeos a través de la Iglesia. A partir de éste tiempo, se crea una administración educativa que define la educación como un DERECHO gracias a la revolución francesa, en donde los siervos pasan a ser ciudadanos de derechos, un nuevo pensamiento educativo donde las personas poseen el *derecho a la educación* que debía ser universal y público. Para esto, los estados crean una red de escuelas públicas que va creciendo poco a poco, y a la vez, surge una administración que gestiona ese sistema educativo.

A principios del Siglo XX, Colombia comienza a implementar una legislación concentrada en la regulación del sistema educativo en su cobertura (pupitres, pizarras, aulas). Se crea el primer ministerio de bellas artes. Ya como sistema educativo, comienzan a tomar partida 2 **tendencias:**

- a) Extensión del sistema educativo como un servicio público, (visión progresista liberal), intentando excluir a la iglesia en la educación privada.
- b) Mantener el poder de la iglesia en las decisiones administrativas (posición Absolutista de los conservadores) para asegurar la educación de los que podían pagar el servicio.

A partir del modelo desarrollista iniciado en la década de los sesenta como respuesta a los acuerdos americanos para contrarrestar el expansionismo socialista, las políticas educativas se orientan hacia la diversificación de la educación para formar emporios capitalistas que requerían de tecnólogos necesarios para ofertar mano de obra barata en las diferentes áreas de la economía; se crearon entonces los Institutos industriales, el SENA y los INEM para corresponder a la ampliación de las políticas Norteamericanas. Con las anteriores políticas se llega a un modelo neoliberal donde predomina el capitalismo salvaje con la apertura de multinacionales en nuestro país que provocaron un desborde de mano de obra técnica y barata que determina pobreza en los sectores rurales ante la competencia desleal en la producción de bienes y servicios.

A partir de la promulgación de la nueva Constitución Nacional se observa alguna tendencia socialista promulgada por sectores centro izquierda que participaron en la constituyente. Allí se priorizan los derechos de los ciudadanos dándole un tinte democrático a los procesos educativos con la aplicación de metodologías flexibles basadas en el desarrollo de competencias educativas en pro de una educación integral sin desligarse de los propósitos expansionistas de la potencia occidental.

La revolución educativa

Propuesta de gestión educativa trazada desde el 2002 por el gobierno de Álvaro Uribe la cual, define al estado comunitario como un instrumento de participación ciudadana para hacer el mejor uso de los recursos y avanzar hacia el empleo productivo, la erradicación de la pobreza, la equidad distributiva, la cobertura universal de la seguridad social y la profundización de la descentralización”. El objetivo del estado es responder a las necesidades de la comunidad frente a los mercados internacionales. Lo que es para la comunidad una expectativa en el tema de educación, salud infraestructura, es para el estado un fin.

En teoría, la revolución educativa está comprometida con ofrecer y garantizar a los colombianos una educación que los prepare y capacite para su óptimo desempeño en la vida, de tal forma que puedan contribuir con las competencias alcanzadas y los aprendizajes a enfrentar con eficiencia, oportunidad y creatividad los retos del desarrollo social, económico y humano para tener un país innovador y competitivo en un mundo globalizado. La revolución educativa incluye cinco temas esenciales: *Cobertura, calidad, pertinencia laboral, capacitación técnica y la investigación científica*, resultando ser contradictorios sus resultados al no reconocerse por parte del estado los recursos necesarios para su efecto, implantándose hacinamiento, inestabilidad laboral e inequidad salarial a los maestros, contribuyéndole al proceso educativo un gran detrimento en su calidad.

La revolución educativa está contenida en el Plan Decenal de Educación 2005-2016, con programas educativos que fortalecen y orientan sus acciones para afianzar una educación de calidad mediante la formación por competencias específicas, el fomento de la capacidad competitiva del país respaldada en los programas de bilingüismo, el uso de las nuevas tecnologías, la articulación de los niveles educativo y productivo con el desarrollo de competencias específicas en la educación media, de modo que se estimule la permanencia en el sistema educativo, y la promoción de la investigación. Como política agregada a la revolución educativa se tiene el tema de la educación para la convivencia contemplado en el plan Decenal de educación como uno de los desafíos para el fortalecimiento de la sociedad civil y la promoción de la convivencia ciudadana. Para tal efecto señala la importancia de construir reglas de juego, forjar una cultura y una ética que permitan, a través del diálogo, del debate democrático y la tolerancia con el otro, la solución de los conflictos.

11.5. ESTRUCTURA POLÍTICO ADMINISTRATIVA DE LA EDUCACIÓN EN COLOMBIA

La estructura política administrativa en Colombia está establecida en la ley 115 de 1994 y sus decretos reglamentarios en la cual, se determinan las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra, y en su carácter de servicio público.

Bibliografía para complementar

ALVARES, Manuel SANTOS Nonserrat “Curso de formación para el desempeño de la función directiva, SANTILLANA FORMACIÓN
MEN, Políticas educativas. VER ANEXO D. PAG. 115 DE ÉSTE LIBRO

12. LEGISLACIÓN

Disciplina normativa fundamentada en el derecho jurídico con aplicación a la administración pública, acentuada en los principios éticos y morales de responsabilidad, justicia, equidad y libertad para lograr un ordenamiento institucional. Conjunto de modelos, criterios y normas que regulan una sociedad determinada constituida dentro de un estado de derecho. La legislación obedece a las denominadas *políticas de estado* como doctrina adoptada para su desarrollo social en la cual, se adoptan normas jurídicas que ejecuta la ideología propia de cada pueblo: Doctrina socialista, doctrina capitalista, doctrina humanista etc.

12.1. ESTADO

El Estado es una institución política y jurídica con reconocimiento internacional de los demás estados, congrega elementos tan diversos e importantes como la población, el territorio, la organización, la soberanía y los poderes para administrarlo. El Estado moderno es una institución política nacida del ejercicio de la voluntad popular regulado por un régimen legal que se origina en una Constitución Política y que, integrado por tres ramas del poder, tiene como función respetar y garantizar los derechos de las personas.

Estado de derecho

Forma de organización política esencialmente democrática caracterizada por la independencia de los poderes públicos, la participación ciudadana mediante mecanismos aprobados por la ley y el control a ejercer por parte de órganos preestablecidos, Es una vía democrática de acceso al poder en donde se reconocen los derechos humanos, las libertades públicas y se controlan las responsabilidades de los funcionarios públicos por violación, omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones.

12.2. DERECHO

Se deriva de la voz latina *Directum*, de *diriger*, dirigir, encausar, que significa el actuar conforme a la norma jurídica. Abelardo Torr  define el derecho como el “*sistema de normas coercibles que rigen la convivencia social*”. Rafael Rojina Villegas aduce que el derecho “*es un sistema o conjunto de normas que regulan la conducta humana, estatuyendo facultades, deberes y sanciones*”. Pascual Marín Pérez sostiene que el derecho es la “*ordenación de las relaciones sociales mediante un sistema de normas obligatorias fundadas en principios éticos y efectivamente impuestas y garantizadas, o susceptibles de serlo por voluntad imperante en una comunidad organizada*”. El objeto de la ciencia del derecho son las normas jurídicas. El derecho de acuerdo a la función pública lo podemos clasificar en:

- Derecho constitucional con lineamientos generales que regulan al estado (Constitución Política)
- Derecho administrativo como función administrativa (Código Contencioso Administrativo)
- Derecho penal como función de la rama judicial (Código Penal)
- Derecho Laboral. (Código laboral)

Norma jurídica.

Hipótesis técnicamente elaborada donde se definen parámetros de juicio frente a las actuaciones individuales o colectivas en una organización política para lograr su ordenamiento institucional. Son reguladores de conducta y de relación de poder, unas de carácter verbal cuando se dan a través de costumbres y otras escritas cuando se dan a través de acuerdos de orden jurídico. Según Abelardo Torr , la norma jurídica puede ser reducida a *juicios del ser o juicios de deber ser*: Los juicios de ser, son *juicios enunciativos* que constituyen reglas de conducta y de buen comportamiento para tenerse en cuenta en la vida  tica y social. Los juicios del deber ser o deberá ser son aquellos *juicios imputativos*, atributivos o normativos que califican conductas ilícitas de alguien frente a la irresponsabilidad en sus funciones o deberes que dan lugar en consecuencia a la pérdida de algunos derechos. Las normas jurídicas atendiendo la sugerencia de García M ynes las clasifica en los siguientes  rdenes:

- *Desde el punto de vista del sistema a que pertenece*. Nacionales, extranjeras, de derecho uniforme.
- *Desde el punto de vista de su fuente*: Legislativas, ejecutivas, jurisprudenciales entendidas como leyes, decretos de ley, sentencias etc.
- *Desde el punto de vista de su ámbito especial de validez*: Estatales, Deptales y Municipales.
- *Desde el punto de vista de su jerarquía*: Constitucionales (Orgánicas, de comportamiento mixtas), ordinarias, reglamentarias e individualizadas ya sea de carácter público o privado.
- *Desde el punto de vista del derecho público*: Constitucionales, administrativas, penales, procesales, industriales agrarias etc.
- *Desde el punto de vista del derecho privado*: Civiles y mercantiles.
- *Desde el punto de vista de su cualidad*: Positivas o permisivas, prohibitivas o negativas.
- *Desde el punto de vista de sus relaciones de complementación*: Primarias cuando son originales en su elaboración y secundarias cuando derogan o reglamentan leyes establecidas.
- *Desde el punto de vista de su relación con la voluntad de los particulares*: Taxativas o de orden público independientemente de la voluntad de las partes; y dispositivas o interpretativas de acuerdo al criterio de las partes.

La norma jurídica en Colombia dentro del contexto de las ramas del poder legislativo, ejecutivo y judicial se expresa a través de los siguientes conceptos:

Ley: Norma jurídica de carácter obligatorio y general dictada por el poder legítimo para regular conductas o establecer órganos necesarios para cumplir con determinados fines, su inobservancia conlleva a una sanción por la fuerza pública. Si se aplica un criterio orgánico y formalista las leyes son solamente las expedidas por el Congreso. De acuerdo a su contenido y a su jerarquización constitucional se clasifican en:

- *Las leyes orgánicas* que regulan la función legislativa del Congreso de la República seal ndole límites y condicionamientos. Estas leyes requieren para ser aprobadas por la mayoría absoluta de los votos de los miembros de cada cámara.
- *leyes estatutarias* que regulan los siguientes temas según el artículo 152 de la CP:
 - Derechos y deberes fundamentales y mecanismos para su protección.
 - Administración de Justicia
 - Organización y régimen de los partidos políticos, estatuto de la oposición y funciones electorales.
 - Instituciones y mecanismos de participación ciudadana
 - Estados de excepción.

Estas leyes tienen trámite especial pues deben aprobarse por mayoría absoluta en las cámaras; son de exclusiva expedición por el Congreso y durante una misma legislatura; son revisadas por la Corte Constitucional, organismo que ejerce sobre estas leyes un control previo de

constitucionalidad. Ejemplo de estas leyes son: El Estatuto de los Partidos y Movimientos Políticos (Ley 130 de 1994); la Ley de Mecanismos de Participación Ciudadana (Ley 134 de 1994); el Estatuto de los Estados de Excepción (Ley 137 de 1994); la Ley Estatutaria de Administración de Justicia (Ley 270 de 1996).

- Leyes marco como regulaciones generales que corresponden a las siguientes materias indicadas en el artículo 150 numeral 19 de la Constitución: crédito público; comercio exterior y régimen de cambio internacional; actividad financiera, bursátil y aseguradora; régimen salarial y de prestaciones sociales de los servidores públicos; entre otras.
- Leyes aprobatorias en donde se aprueban los métodos para tramitar los diversos actos jurídicos en la rama legislativa.
- Leyes de facultades especiales que expide el Congreso para otorgar al presidente, facultades extraordinarias para expedir normas con fuerza de ley cuando la necesidad lo exija, o la conveniencia pública lo haga aconsejable. Están previstas en el artículo 150 numeral 10 de la Constitución; dicha norma establece como condición que las facultades sean precisas y sean solicitadas expresamente por el Gobierno, la aprobación de la ley requerirá la mayoría absoluta de los miembros de una y otra cámara.
- Leyes de convocatoria a Asamblea Nacional Constituyente y de convocatoria a Referendo, ley que debe ser aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, el Congreso puede disponer que el pueblo convoque a una asamblea nacional constituyente. Esta ley además determinará la competencia, el período y la composición de la Asamblea constituyente a realizar.
- Leyes ordinarias. Son las leyes que expide el Congreso en ejercicio de su facultad legislativa regular, corresponden a las que se dictan en virtud de sus funciones ordinarias.

Decreto ley: Disposiciones ejecutivas provisionales con fuerza de ley que no podrán afectar al ordenamiento de las instituciones básicas del Estado. Estos *decretos ley* o *decretos de necesidad y urgencia*, pueden ser promulgados aún sin pasar por el *Poder Legislativo*. Una vez promulgados, el *Congreso* puede analizarlos y decidir si mantiene su vigencia o no.

Acto administrativo: Declaración que se manifiesta de manera voluntaria en el marco del accionar de la *función pública* y tiene la particularidad de producir en forma inmediata, efectos jurídicos individuales. En otras palabras, es una *expresión del poder administrativo* que puede imponerse imperativa y unilateralmente mediante decretos o resoluciones del ejecutivo.

Resolución administrativa: Orden escrita dictada por el jefe de un servicio público que tiene carácter general, obligatorio y permanente, y se refiere al ámbito de competencia del servicio. Las resoluciones se dictan para cumplir las funciones que la ley encomienda a cada servicio público.

Sentencia: Concepto emitido por la rama judicial para confirmar la asequibilidad de una ley, o para determinar una sanción fruto de un juzgamiento a una infracción personal o colectiva.

12.3. DERECHO ADMINISTRATIVO

El derecho administrativo se puede definir como el instrumento que reglamenta la administración pública cuyo control lo ejerce el Consejo de Estado. Para el Tratadista francés Jean Rivero, es una rama del derecho público que rige la administración.

Funciones del Derecho Administrativo Colombiano

Son funciones del Consejo de Estado que se encuentran en primera instancia enmarcadas en la Constitución Política de Colombia y en la legislación; en Segundo lugar, consagradas en el Código

Contencioso Administrativo; en tercer lugar, el Consejo de Estado debidamente autorizado por las citadas disposiciones y su propio reglamento a través de los Acuerdos de Sala Plena consignadas en la Constitución Política artículo 237. Sus principales atribuciones son:

- Desempeñar las funciones de Tribunal Supremo de lo contencioso administrativo, conforme a las reglas que le señale la ley.
- Conocer de las acciones de nulidad por inconstitucionalidad de los decretos dictados por el gobierno Nacional, cuya competencia no corresponda a la Corte Constitucional.
- Actuar como cuerpo supremo consultivo del Gobierno en asuntos de administración, debiendo ser necesariamente oído en todos aquellos casos que la Constitución y las leyes determinen.
- En los casos de tránsito de tropas extranjeras por el territorio nacional, de estación o tránsito de buques o aeronaves extranjeros de guerra, en aguas o en territorio en espacio aéreo de la nación, el gobierno debe oír previamente al Consejo de Estado.
- Preparar y presentar proyectos de actos reformativos de la Constitución y proyectos de ley.
- Conocer de los casos sobre pérdida de la investidura de los congresistas, de conformidad con la Constitución y la ley.
- Darse su propio reglamento y ejercer las demás funciones que determine la ley.
- Generar los actos administrativos.

12.4. LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR. MARCO NORMATIVO.

La administración escolar se refiere a la determinación de políticas, normas, objetivos, estrategias y recursos que ofrece el estado con la finalidad de establecer en las instituciones educativas, las condiciones para que se desarrolle un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso. Los siguientes son referentes que regulan la administración educativa:

12.4.1. Constitución política:

Es la norma básica sobre la cual se funda y sostiene todo el orden jurídico, la organización y el funcionamiento del Estado. La Constitución involucra un sistema de disposiciones de la máxima jerarquía que son el centro de validez del resto del ordenamiento jurídico. También fija y limita las facultades de los gobernantes. Como ley superior, ninguna de las leyes o actos administrativos puede estar en oposición a ella. Consagra los derechos mínimos que deben ser respetados por las autoridades y los particulares.

La última Constitución Política colombiana fue promulgada en 1991 por una asamblea Nacional Constituyente. Declara al estado como un estado social de derecho al cual se le responsabiliza la prestación de algunos servicios como el educativo. Reconoce a la educación como un derecho fundamental y lo institucionaliza como un servicio público. Descentraliza el servicio educativo con autonomía en las entidades territoriales. Cambia fundamentalmente el papel del gobierno en aspectos como la reglamentación y dirección de las instituciones escolares y prescribe aspectos sobre la responsabilidad para ofrecer el servicio y su financiación.

El artículo 1 define a Colombia como *“Un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”*. Por ello, hablar de Estado Social de Derecho hace referencia a su *“objetivo social, a una concepción democrática del poder y a la sumisión de los anteriores al derecho”*

El artículo 2º de la Constitución nos dice que: *“Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos*

y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.” Nuestro Estado es democrático porque sus decisiones tienen como punto de partida la voluntad del pueblo que elige mediante el voto, no solamente a sus representantes sino también al programa de gobierno o a la acción administrativa que considere conveniente. La Constitución hace referencia a puesta en práctica de una democracia que avanza de la representación a la participación directa. *“La soberanía reside exclusivamente en el pueblo, del cual emana el poder público. El pueblo la ejerce en forma directa o por medio de sus representantes, en los términos que la Constitución establece”* (Artículo 3 de la Constitución)

En cuanto al servicio educativo se destacan los siguientes artículos de la CPC:

Artículo 10. El castellano es el idioma oficial de Colombia. Las lenguas y dialectos de los grupos étnicos son también oficiales en sus territorios. La enseñanza que se imparta en las comunidades con tradiciones lingüísticas propias será bilingüe.

Artículo 16. Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.

Artículo 18. Se garantiza la libertad de conciencia. Nadie será molestado por razón de sus convicciones o creencias ni compelido a revelarlas ni obligado a actuar contra su conciencia.

Artículo 19. Se garantiza la libertad de cultos. Toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva.

Artículo 23. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales.

Artículo 27. El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.

Artículo 41. En todas las instituciones de educación, oficiales o privadas, serán obligatorios el estudio de la Constitución y la Instrucción Cívica. Así mismo se fomentarán prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana. El Estado divulgará la Constitución.

Artículo 44. Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia.

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

Artículo 68. Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión.

Artículo 70. El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza

científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.

Artículo 71. La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.

Artículo 356. Salvo lo dispuesto por la Constitución, la ley, a iniciativa del Gobierno, fijará los servicios a cargo de la nación y de las entidades territoriales. Determinará, así mismo, el situado fiscal, esto es, el porcentaje de los ingresos corrientes de la Nación que será cedido a los departamentos, el distrito capital y los distritos especiales de Cartagena y Santa Marta, para la atención directa, o a través de los municipios, de los servicios que se les asignen.

12.4.2. Ley General de Educación

Ley 115 del 8 de febrero de 1994 inicialmente concertada entre el Ministerio de Educación y algunos directivos de FECODE en la cual establece los delineamientos y los reglamentos generales, la asignación de competencias y la ordenación general de un sistema, desarrollando el mandato constitucional respectivo. Es bueno recordar que ley es todo acto de carácter de general expedida por el Congreso y al cual está sujeto el ejercicio de una actividad determinada.

Artículo 5º, (ley General) Fines de la Educación

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines:

1. El pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos.
2. La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad;
3. La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación;
4. La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la ley, a la cultura nacional, a la historia colombiana y a los símbolos patrios;
5. La adquisición y generación de los conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber;
6. El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad;
7. El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones;
8. La creación y fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la solidaridad y la integración con el mundo, en especial con Latinoamérica y el Caribe;
9. El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución de problemas y al progreso social y económico del país;
10. La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de la vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de

desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y la defensa del patrimonio cultural de la Nación;

11. La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social;

12. La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre, y

13. La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país.

12.4.3. Decreto 1860 de Agosto 3 de 1994

Reglamenta aspectos pedagógicos y organizativos generales de las Instituciones Educativas que ofrecen educación formal. Al Cabo del tiempo ha sido derogada en algunos artículos por otros decretos reglamentarios.

En el artículo 5º trata sobre los niveles, ciclos y grados según las siguientes definiciones:

1. Los niveles: Son etapas del proceso de formación en la educación formal, con los fines y objetivos definidos por la ley.

2. Ciclos: Es el conjunto de grados que en la educación básica satisfacen los objetivos específicos definidos en el artículo 21 de la ley 115 de 1994 para el denominador Ciclo de Primaria o en el artículo 22 de la misma ley, para el denominado Ciclo de Secundaria.

3. Grados: Corresponde a la ejecución ordenada del plan de estudios durante un año lectivo, con el fin de lograr los objetivos propuestos en dicho plan.

En el Artículo 14 habla sobre el contenido del proyecto Educativo Institucional. Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un Proyecto Educativo Institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

12.4.4. Otros Decretos

Ley 715 Diciembre 21 de 2001 Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar los servicios educativos y salud entre otros.

Decreto 1850 de 2002 Sobre la jornada escolar.

Decreto 4790 de Diciembre 2008. Reglamentación del Programa Complementario de las ENS.

Decreto 4791 de Diciembre de 200 sobre los fondos educativos de las Instituciones educativas.

Decreto 1290 de 2009 sobre evaluación del aprendizaje.

COMPLEMENTAR CON EL ANEXO "G" PAG. 117 DE ÉSTE TEXTO

13. PLANEACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

Son referentes operativos de gestión que buscan planificar, organizar y controlar la vida de una institución educativa en aras de ofrecer eficacia, eficiencia efectividad y calidad al proceso adoptado. La planeación institucional constituye la expresión del grado de autonomía y liderazgo que ejerce el grupo ejecutivo para establecer un estilo propio de organización con base en una toma de decisiones orientadas a solucionar problemas, corregir fallas, aprovechar oportunidades, afrontar amenazas para lograr una sostenibilidad en la gestión directiva. La planeación institucional es una exigencia de obligatorio cumplimiento que debe ser registrada y promulgada en las plataformas virtuales dispuestas por las Secretarías de Educación para su revisión y control.

13.1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión a seguir.

El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, por lo tanto, debe ser concreto, factible y evaluable. (*Ley general Artículo 76.*)

El Proyecto Educativo Institucional legitima el proceso en la construcción del currículo dentro del contexto del plantel educativo en el cual se determina; la misión, visión y objetivos institucionales; las políticas educativas a seguir en el proceso; un gobierno escolar de carácter participativo y democrático, las estrategias pedagógicas del cómo enseñar, aprender y gobernar en su entorno; un plan de estudios basado en las necesidades y expectativas del contexto institucional de acuerdo con las políticas estándares y demás normas establecidas para su efecto; unas reglas de juego para la buena convivencia; un sistema Institucional de evaluación del aprendizaje, y en fin, todas las acciones planeadas de gestión que hagan cierto el currículo institucional. El objetivo del PEI es hacer visible el currículo en toda su magnitud para la construcción de un ambiente escolar efectivo.

13.1.1. Contenido del proyecto educativo institucional.

Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio contemplando los siguientes componentes

1. Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
2. El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes
3. Los objetivos generales del proyecto.
4. La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
5. La organización de los planes de estudios y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
6. Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.

7. El reglamento manual de convivencia y el reglamento para docentes.
8. Los órganos, funciones y forma de integración de Gobierno Escolar.
9. El sistema de matrículas y pensiones que incluyan la definición de los pagos que correspondan hacer a los usuarios del servicio y, en el caso de los establecimientos privados, el contrario de renovación de matrícula.
10. Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.
11. Evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
12. Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales y regionales.
13. Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión. Programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución. (*Artículo 14 del 1860 del 94*)

La guía 34 expedida por el Ministerio de Educación Nacional establece cuatro gestiones que orientan el proceso educativo institucional a partir de la construcción del PEI dentro del marco del artículo 14 de la Ley General de Educación sintetizando su elaboración a través de las siguientes etapas.

I. Caracterización del entorno institucional:

1. *Identificación institucional:* Ficha de registro con el nombre de la institución, resolución de Acreditación de Desarrollo del Programa, licencia de funcionamiento o reconocimiento Oficial, código DANE, dirección, teléfono Dirección, etc.
2. *Situación geográfica.* Ubicación geográfica, política y astronómica con límites y demás.
3. *Reseña histórica de la municipalidad.* Datos históricos que identifiquen el contexto.
4. *Reseña histórica del plantel,* o sus antecedentes y sus proyecciones si hasta ahora comienza.
5. *Descripción del contexto sociocultural del entorno institucional.* Recolección de datos demográficos en relación con su economía, cultura y sus formas de vida que indiquen hallazgos sobre sus necesidades de formación.
6. *Análisis de la información frente a la pertinencia del currículo* Estadísticas que indiquen qué campos de formación son los pertinentes de acuerdo a las necesidades de formación detectadas.
7. *Acuerdos sobre cada una de las áreas de gestión.* Lineamientos y objetivos a seguir fruto de evidencias y seguimientos de evaluaciones institucionales de años anteriores para fortalecer los procesos de gestión que persigan una reestructuración del PEI.

II. Redacción del proyecto educativo institucional

1. *Ficha de registro.* Institución. Dirección. Resolución de acreditación. No. de sedes etc.
2. *Justificación.* Hallazgo de necesidades.
3. *Marco teórico.* Marco conceptual Marco jurídico. Marco referencial sobre su modelo pedagógico, enfoque y teorías administrativas a seguir
4. *Formulación de los objetivos institucionales* de acuerdo con su modelo pedagógico, enfoque y énfasis teniendo en cuenta las necesidades del medio.
5. *Áreas y procesos de gestión.* Componentes, objetivos, metas, indicadores, estrategias.

Gestión directiva:

- *Filosofía del plantel* Misión. Visión Principios y valores. Fines de la educación. Objetivos.

- *Modelo y enfoque directivo.* Liderazgo. Ambiente escolar. Trabajo en equipo. Lenguaje y comunicación. Toma de decisiones.
- *Procesos de participación y democracia.* Organigrama. Gobierno escolar. Manual de funciones. Manual de procedimientos. Manual de convivencia.
- *Criterios de evaluación de la gestión.* Preliminar, en curso y final.

Gestión administrativa y financiera:

- *Políticas financieras de los planes de desarrollo.* Marco legal y financiero.
- *Administración, gestión de recursos y proyección.* Proyecciones a corto mediano y largo plazo. Financiación y recursos propios.
- *Plan de acción para la consecución de recursos* Estrategias de financiación para la prestación del servicio.
- *Proyecciones a corto, mediano y largo plazo.* Proyectos de ampliación de cobertura, eficiencia y calidad.
- *Evaluación y control del uso de servicios públicos.* Presupuestos y pagos.
- *Control fiscal.* Funciones de contaduría

Gestión académica.

- *Diseño y adecuación del currículo.*
- *Procesos pedagógicos en el desarrollo del currículo.*
- *Plan de estudios:* Calendario. Niveles Ciclos. Grados. Áreas. Logros_Indicadores de logro Competencias, Criterios de evaluación. Procedimientos de evaluación.
- *Estrategias pedagógicas:* Modelo pedagógico. Énfasis. Metodología. Recursos etc.
- *Proyectos transversales:* Planes y programas. Proyectos de aula. Proyectos de ley.
- *Articulación de planes:* Calendario Jornada escolar, Horario de clases asignación académica.
- *Criterios de evaluación institucional de la de la gestión.*

Gestión comunitaria

- *Órganos asesores comunitarios.* Acción comunal. asociación de Padres, escuelas de padres.
- *Proyectos de extensión a la comunidad.* Acción comunitaria.
- *Proyecto de servicio social.*
- *Convenios y alianzas con otras instituciones.*
- *Programas extracurriculares.*

III. Seguimiento y evaluación de resultados.

1. *Montaje del sistema de seguimiento.* Diseño de los instrumentos y formatos para la recolección de la información.
2. *Revisión del cumplimiento de los objetivos.* Elaboración de los planes de mejoramiento en la calidad de las áreas de gestión con el propósito de actualizar el PEI cada tres años.
3. *Evaluación, socialización y divulgación del seguimiento del proyecto.* Descripción de las evidencias que argumenten el logro de objetivos y metas frente al impacto que genere.

13.1.2. Plan de estudios como componente de la gestión académica del PEI

Comprende la forma integrada y organizada como se hace evidente un proyecto curricular interdisciplinar en la definición de los espacios académicos asignados. Lo componentes básicos son:

- *Los campos de formación* como espacios académicos de formación para el desarrollo de todas aquellas potencialidades humanas inherentes a cada dimensión del ser humano a través del uso del conocimiento aplicado dentro de un contexto determinado

- *La malla curricular* como espacios de articulación entre principios, campos de formación, o competencias asignadas para cumplir con una misión específica dentro de un programa curricular en relación directa con los núcleos problemáticos, necesidades de formación, áreas, asignaturas o referentes de estudio según el caso
- *Las competencias básicas* a implementar en los educandos para aprender, discernir, construir y aplicar conocimientos que permitan una acción equilibrada de sus desempeños en los distintos campos de la vida cotidiana y profesional con la posibilidad de transformar la realidad personal y la de su entorno.
- *La metodología*, como ejemplo la escuela nueva, aceleración de aprendizaje telesecundaria etc.
- *Las estrategias pedagógicas* a seguir en el proceso de enseñabilidad especificando los recursos didácticos a implementar en el proceso educativo.
- *La intensidad horaria* de cada área y secuencias del proceso educativo, señalando en qué grado y periodo lectivo se ejecutarán las diferentes actividades académicas.
- *Las asignaciones académicas* con sus horarios correspondientes que definan los tiempos a emplear en cada campo de formación.
- *Los criterios y procedimientos para evaluar* el aprendizaje de los estudiantes y estrategias de nivelación.
- *Diseño general de planes especiales* de apoyo a los estudiantes que presenten debilidades en sus procesos formativos, de los que se habla en la evaluación de aprendizajes.
- *Indicadores de desempeño y metas de calidad* objeto de la autoevaluación institucional.
- *Cronograma de actividades y horarios de clase* que permitirán el seguimiento del plan.

13.2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Es el núcleo programático del PEI en donde se planean anualmente, todas las actividades propuestas en las diferentes áreas de gestión, teniendo como fin, el poder realizar el control y seguimiento de las actividades y estrategias de mejora continua para los años subsiguientes. Básicamente está constituido por un cuadro o malla en donde concurren las metas, indicadores, actividades, *por* realizar durante el año lectivo, explicitando los responsables y los recursos con que van a contar.

Área de gestión _____ Componente _____

Meta	Indicador	Actividades	Recursos	Responsables

Figura 8. Matriz para resumir un plan operativo de cualquier proyecto a realizar

Todo proyecto sea cual fuere su naturaleza debe llevar un plan operativo o plan de acción que defina las metas, los indicadores, las actividades, los recursos y los responsables durante el proceso, determinando los criterios de evaluación que van a incidir en su mejoramiento continuo. Los planes operativos anuales serán la referencia evaluativa para la formulación del plan de mejoramiento.

13.2. PLANES DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoramiento es una herramienta que permite la realización de una caracterización juiciosa a través de la evaluación diagnóstica para determinar los factores críticos que inciden en las debilidades detectadas en cualquier proceso educativo ya sea a nivel institucional o a nivel de proyectos de aula llevando a proponer alternativas de solución a las problemáticas detectadas como

objetivos a lograr para la mejora continua de la gestión. Para su implementación es necesario cumplir con los siguientes pasos:

- *Presentación del Plan en la cual se incluye el proceso a intervenir, la justificación y el objetivo general a lograr.*
- *Marco teórico que defina los conceptos, los referentes, las políticas que argumenten la propuesta.*
- *Caracterización de los ítems o componentes a evaluar para determinar los factores críticos que inciden en las debilidades y amenazas detectadas en el proceso de gestión.*
- *Elaboración del Plan Operativo en donde se consignan los objetivos específicos, las metas, los indicadores, las actividades y sus responsables para cada factor crítico hallado.*
- *Un plan de seguimiento para determinar los avances del Plan operativo.*

Plan de mejoramiento institucional (P.M.I)

Plan operativo a mediano plazo elaborado por el rector y un equipo de gestión con representación de los entes que conforman la IE. Trabajo consistente en la realización de una planeación estratégica al Proyecto Educativo Institucional en cuya autoevaluación, se detectan los factores críticos asociados que inciden en las debilidades reveladas en cada una de las cuatro áreas de gestión (directiva, administrativa financiera, académica y de la comunidad) para concretar acciones con miras a mejorar las condiciones del servicio educativo en un plazo determinado. El Plan de Mejoramiento Institucional es un requisito obligatorio para la acreditación de una institución ya sea oficial o privada, para con su aval, obtener la aprobación correspondiente y los recursos necesarios para un buen funcionamiento institucional. El MEN recomienda que plan de mejoramiento deba realizarse cada tres años para retroalimentar al PEI, programando sus metas de sostenibilidad y mejoramiento con base en políticas de desarrollo institucional en las siguientes etapas:

Etapas para la elaboración del plan de mejoramiento

1. *Autoevaluación institucional.* Escogencia de los equipos interdisciplinarios de trabajo para realizar la evaluación de cada una de las áreas de gestión, estableciendo en su análisis la priorización de sus debilidades para redactar los factores críticos correspondientes. El factor crítico asociado es la causa que determina las debilidades detectadas en cada área de gestión, que se tendrán en cuenta para elaborar el respectivo plan operativo.
2. *Elaboración del plan de mejoramiento.* El Plan tendrá como componentes una *presentación, una ficha de registro, una justificación, un objetivo general, y un plan operativo* donde se redactará a partir de cada factor crítico, un cuadro con objetivos, metas, indicadores de resultados, actividades y los responsables de éstas acciones, con su cronograma de actividades
3. *Seguimiento permanente al desarrollo del plan.* Montaje del sistema de seguimiento con la utilización de las herramientas en la recolección de datos para la revisión del cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores propuestos conducentes a la socialización de resultados. (Ver guía ampliada en la página 85 de este texto)

Bibliografía para complementar

COMPLEMENTAR CON FORMAS E INSTRUMENTOS. PAG. 83 DE ÉSTE TEXTO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía 34 para el mejoramiento Institucional

14. EVALUACIÓN

Es un proceso de valoración consistente en identificar, clasificar, analizar, cuantificar y cualificar información pertinente y ponerla a disposición para el mejoramiento sistemático de la acción evaluada mediante la observancia de indicadores, tanto de logro como de gestión, y los criterios con la cual se van a valorar los resultados de las estrategias e iniciativas planeadas en coherencia con las políticas y fines propuestos para el seguimiento del proceso.

¿Qué se evalúa? Necesidades, procesos, desempeños y resultados. *¿Cuándo evaluar?* Antes, durante y al finalizar la acción. *¿Cómo evaluar?* observando, dialogando, preguntando, reflexionando y actuando oportunamente. *¿Para qué evaluar?* para valorar y retroalimentar procesos. *¿Quiénes evalúan?* todos los integrantes que participan en el proceso mediante formas de autoevaluación heteroevaluación, coevaluación, metaevaluación y paraevaluación.

14.1. TIPOS DE EVALUACIÓN

14.1.1. Cualitativa

Está asentada en criterios de eficacia social a través de la valoración de competencias, logros e indicadores para responder con las políticas y recursos invertidos en favor de una comunidad. “La responsabilidad política, social y técnica exige garantías y comprobaciones de que se está trabajando con seriedad”. (Miguel Ángel Santos 1993).

14.1.2. Cuantitativa:

Rendición de de cuentas como medida de comparación de diversos aspectos a través de criterios homologados con datos estadísticos, ejemplo, las pruebas de medición cuantitativa del ICFES.

14.2. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN

Coherencia: Es la consecuencia de la interrelación de todos los componentes del proceso educativo frente a la misión de la institución, sus fines, principios y objetivos propuestos para obtener resultados de eficiencia y eficacia de acuerdo a las necesidades del medio.

Participación: Contribución decidida, eficaz y permanente de los integrantes de la comunidad educativa en los procesos de planeación, organización, ejecución, evaluación y mejoramiento del quehacer educativo con compromisos de ética y responsabilidad de cada uno de sus miembros.

Autonomía: Es la autorregulación de las responsabilidades de la institución con los fines que persigue la comunidad sujeta a controles internos de acuerdo con la ética y responsabilidad de las personas incluidas dentro del proceso educativo con el fijar criterios y alternativas que vayan en bien de la misma institución.

Objetividad: Eficiencia y eficacia de las estrategias administrativas y pedagógicas con que se lleva el

proceso educativo. Datos o situaciones verificables de los hechos que enmarcan el proceso educativo de cada institución.

Planeamiento: Organización de metas y estrategias con el fin de anticipar soluciones a los posibles problemas que se puedan dar dentro del proceso a evaluar. Es la conducta típica de prevenir en vez de tener que lamentar, situación acompañada por una autoevaluación institucional ante las oportunidades o amenazas que se vislumbren en el contexto en que se mueve la institución.

Identidad: El cumplimiento del desarrollo de la misión en la que está comprometido la institución dentro de su propio contexto con todas sus bondades y limitaciones.

Pertinencia: Se entiende como pertinente toda acción comprometida con la naturaleza de la institución, sus objetivos, sus programas y todos lo que tenga que ver con el fin primordial de la evaluación cual es el autocontrol de sus actividades propias.

14.3. ASPECTOS RELEVANTES A EVALUAR EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

14.3.1. Evaluación de aprendizaje.

La evaluación del aprendizaje es el proceso permanente y objetivo mediante el cual, es valorado el proceso educativo a nivel institucional, de área y de desempeño en relación con las *competencias* básicas de las diferentes áreas del conocimiento a través de los criterios de evaluación acordados y de las estrategias pedagógicas preestablecidas. Las competencias son entendidas como el saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades, valores y actitudes durante la formación de los estudiantes.

La evaluación de aprendizaje en la ENSU *es un seguimiento integral continuo y permanente que se le hace al proceso de enseñanza aprendizaje con relación a los resultados de eficiencia, calidad y cobertura, dentro de un concepto social educativo coherente con el modelo pedagógico integrador y el enfoque socio crítico.* La valoración de objetivos, competencias e indicadores con relación al desarrollo integral del estudiante, determinarán las propuestas, las estrategias y los procedimientos a seguir que permitan un cambio de actitud frente a lo experimentado en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones pedagógicas del aprendizaje. La evaluación como proceso de valoración consiste en identificar, clasificar, analizar y cualificar información en el proceso de planeación de objetivos, acciones y estrategias que permitan mejorar el proceso.

14.3.2. Evaluación de desempeño

Todas y cada una de las personas que intervienen en el proceso de enseñanza deben ser evaluadas en el desempeño de sus funciones directivas, administrativas y de sus proyectos de enseñanza aprendizaje mediante instrumentos que vayan ceñidos al desarrollo de competencias y procesos de quien los ejerce producto de su constante capacitación, dando cuenta de la aplicación de sus aprendizajes para ser evaluados según el instrumento empleado. Esta evaluación implica una mirada integral a las personas vinculadas de acuerdo a sus características personales y en su desempeño laboral, un resultado justo y equitativo de su trabajo ajustado a los roles y funciones estipuladas por la Institución, promoviendo el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

La evaluación anual de desempeño laboral exigida por la ley está basada en la recolección permanente de evidencias que sustenten las puntuaciones asignadas a las competencias y funciones individuales

de los evaluados siendo necesario, procesar instrumentos que permitan obtener información veraz y confiable sobre diferentes aspectos del desempeño laboral de los evaluados.

14.3.3. Evaluación institucional.

Es un proceso constante, integral y continuo que se realiza para valorar **el ser, el haber y el hacer** de las Instituciones a través de instrumentos que posibiliten una recolección de datos veraces y confiables para reconocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en sus acciones y tenencias con el fin de mejorar sus servicios con criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, organización y mejoramiento continuo. La evaluación institucional ya sea como autoevaluación o como evaluación externa, establece el alcance de los objetivos y las metas de calidad académica propuestas en el PEI para proponer correctivos y planes de mejoramiento pertinentes.

Según lo dispuesto en el artículo 84 de la ley 115 de 1994, la autoevaluación institucional debe llevarse a cabo anualmente en cada una de las instituciones educativas, teniendo como objeto, mejorar la calidad de la educación que se imparte mediante el logro de metas de calidad propuestas en un plan de mejoramiento con sus pertinentes objetivos, indicadores y recomendaciones para superar los factores críticos asociados a las debilidades detectadas en la evaluación correspondiente.

A parte de la autoevaluación institucional las entidades territoriales periódicamente podrán contratar con entidades avaladas por el MEN evaluaciones académicas censales de los establecimientos educativos a su cargo. Dichas evaluaciones se llevarán a cabo de acuerdo con la reglamentación que al respecto se expidan cuyos resultados deberán ser analizados tanto por las entidades territoriales como por la misma institución con el propósito de tomar las medidas de mejoramiento necesarias.

La evaluación institucional abarca los cuatro componentes de la gestión: lo directivo, lo administrativo, lo académico y la extensión a la comunidad que se elabora a través de un cuadro donde se cruzan los ítems de cada gestión con las fortalezas y los aspectos a mejorar para determinar metas de sostenibilidad y mejoramiento dando pie, a la elaboración de un plan de mejoramiento institucional

Propósitos de la evaluación institucional.

- a. Obtener información necesaria, oportuna y suficiente sobre el cumplimiento de los requisitos que debe reunir todo establecimiento estatal o privado para la prestación del servicio educativo.
- b. Servir de referente para adelantar el proceso de restauración de metas y propósitos para el mejoramiento de la institución.
- c. Tener fundamentos básicos para establecer mecanismos para la superación de los problemas detectados y programar actividades para incidir sobre los mismos.
- d. Concretar asesorías y asistencia administrativa por parte de los organismos de control que puedan en alguna forma colaborar en la solución de problemas que puedan afectar a la institución.
- e. Establecer mecanismos de control de calidad al proceso educativo para evitar desmejoramiento del mismo.
- f. Analizar la eficiencia y eficacia del proceso educativo de cada institución por medio de la verificación de los instrumentos de recolección de datos con el fin de ajustar el proceso educativo a su verdadera misión.
- g. Confrontar los resultados educacionales y académicos con las necesidades del medio.
- h. Reestructurar el proceso educativo de acuerdo a los resultados obtenidos en una evaluación institucional participativa y democrática.
- i. Determinar directrices y criterios que permitan desarrollar una evaluación permanente del proceso educativo a desarrollar en la institución.

Criterios de la evaluación institucional

Los criterios de evaluación son las pautas de valoración a medir en cada área o componente de gestión para detectar fortalezas o debilidades del proceso a evaluar. En la evaluación institucional, el MEN considera los siguientes criterios con valoración ascendente en su orden:

1. **Existencia** Desarrollo incipiente, parcial o desordenado, según el caso. No hay planeación ni metas establecidas y las acciones se realizan de manera desarticulada.
2. **Pertinencia** Planeación y articulación de los esfuerzos y acciones del establecimiento para cumplir sus metas y objetivos.
3. **Aplicación.** Grado de articulación entre lo planeado con las evidencias registradas en un proceso sistemático de evaluación y mejoramiento.
4. **Mejoramiento continuo.** Procesos y resultados evaluativos continuos con ajustes por mejorar.

14.4. TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO EVALUATIVO

La toma de decisiones es el proceso que permite la escogencia democrática de la alternativa más viable en la solución de un problema, necesidad o definición de situaciones de tipo gerencial. Actualmente las decisiones están sujetas a una serie de condiciones de carácter democrático, contando con la participación de los representantes de los estamentos que conforman la comunidad educativa en la discusión de las alternativas propuestas, para luego en cabeza del rector o gerente, decidir la más conveniente con el respaldo de sus colaboradores inmediatos.

Las decisiones corresponde tomarlas a cada uno de los responsables de cada proceso, por lo tanto no se pueden delegar, pero sí, se pueden consultar discutir y estudiar cada una de las alternativas o propuestas con personas, comités y demás, para lograr unidad de criterios frente a la búsqueda de la más conveniente, siempre y cuando no se vaya en contra de las normas legales, la ética ni los objetivos institucionales. Las decisiones las toma el gerente, rector o administrativo con base en negociaciones debatidas en el seno del Consejo Directivo para darles una mayor consistencia.

Para evitar inconsistencias y suspicacias, es necesario que la toma de decisiones en el proceso educativo tenga al menos, las siguientes condiciones:

- Que estén ajustadas al contexto, a la ética y a la ley.
- Que estén basadas en criterios de justicia equidad y democracia
- Que busquen el bien común antes del beneficio personal.
- Tener un estudio participativo en las discusiones de las alternativas más viables.
- Encontrar el respaldo en los sectores más desprotegidos.
- No estar condicionadas a presiones chantajes, ni mucho menos al tráfico de influencia
- Que sean claras, y accesibles a la condición humana.
- Que contengan un sentido positivo y emprendedor.
- Que busquen la unidad más no, el desacuerdo y el conflicto.

Bibliografía para complementar.

COMPLEMENTAR CON EL ANEXO H. PAG. 119 DE ÉSTE TEXTO
MEN “Prácticas evaluativas, Guías de autoevaluación, Guía 34 para el Plan de mejoramiento.

15. INSTRUMENTOS Y FORMAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

9.1. GUÍA DIDÁCTICA OPCIONAL PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

1. PRELIMINARES

<i>TÍTULO DEL PROYECTO:</i>
<i>INSTITUCIÓN PROPONENTE</i>
<i>NÚCLEO ÁREA</i>
<i>METODOLOGÍA</i>

COLECTIVO DE INVESTIGACIÓN

<i>Miembro del colectivo</i>	<i>Institución y/o Sede</i>	<i>Grado</i>

2. ANTEPROYECTO. DESCRIPCIÓN

2.1. Necesidad escogida como objeto de investigación
2.2. Núcleo problémico (Pregunta problema y preguntas orientadoras)
2.3. Alternativa(s) de solución (Propuesta)
2.4. Innovaciones y/o resultados esperados

4. PLAN OPERATIVO

Núcleo programático (acciones planificadas para el desarrollo de la propuesta)

Actividad	Estrategia	Responsables	Recursos y/o costos

5. EVALUACIÓN Y CONTROL POR CADA UNA DE LAS ETAPAS

5.1. Criterios de evaluación

5.2. Seguimiento y evaluación por cada una de las etapas

Actividad en ejecución	Fechas d. m. a.			Avances	Evidencias	Observaciones

6. DATOS DEL ASESOR

Nombre:	
Institución a que pertenece	
Especialización u oficio	
Dirección	Teléfono
Correo electrónico	Fax:
Ciudad	Departamento

Representante del grupo

Tutor del proyecto

15.2 METODOLOGÍA PARA LA REDACCIÓN DE PROYECTOS CURRICULARES

1. PRELIMINARES

INSTITUCIÓN EDUCATIVA A PROYECTAR
NOMBRE DEL PROYECTO
EQUIPO DE TRABAJO:
BENEFICIARIOS:

2. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Núcleo problemático
2.1. Referente(s) de estudio
2.3. Metodología
2.4. Áreas convocadas

2.5. Descripción del entorno institucional

<i>Poblacional:</i>	<i>Situacional:</i>
<i>Educacional:</i>	<i>Necesidades de formación:</i>

2.6. Recursos existentes

<i>Talento humano:</i>	<i>Materiales:</i>
<i>Técnicos:</i>	<i>Financieros:</i>

<i>Metodología:</i>			
<i>Estrategias pedagógicas:</i>			
<i>Procedimientos de evaluación:</i>			

3.5. Presupuesto – plan de inversión

<i>Recurso por apropiar</i>	<i>Entidad financiera o, rublo presupuestado</i>	<i>%</i>	<i>Valor unit.</i>	<i>Valor total</i>

4. EVALUACIÓN Y CONTROL POR CADA UNA DE LAS ETAPAS**4.1. Criterios de evaluación**

4.2 . Seguimiento y evaluación por cada una de las etapas del proyecto

<i>Actividad en ejecución</i>	<i>Fechas d. m. a.</i>			<i>Avances</i>	<i>Evidencias</i>	<i>Observaciones</i>

Representante del grupo

Tutor de la actividad

Figura 8: metodología para la redacción de proyectos curriculares integrados

15.3. PLAN DE MEJORAMIENTO

1ª ETAPA. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

1.1. Revisión de la identidad institucional.

- **Análisis de la pertinencia del PEI con relación al contexto.** Estudio sociocultural del entorno. Recolección de datos para detectar las necesidades de formación.
- **Definición de acuerdos sobre la reestructuración del horizonte institucional.** Reestructuración de la filosofía institucional de acuerdo a las necesidades de formación detectadas.

1.2. Evaluación de cada una de las áreas de gestión.

- **Estudio y apropiación de las áreas, componentes y procesos de la gestión institucional.** Capacitación y divulgación de la metodología a seguir.
- **Conformación de los equipos de trabajo para evaluar cada una de las áreas de gestión.** Escogencia de representantes idóneos de cada uno de los entes que conforman la Institución educativa (Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia...)
- **Evaluación de cada una de las áreas de gestión. Adopción de instrumentos de evaluación y sistematización de datos.** A continuación, se propone un instrumento de evaluación institucional que pueda servir de diagnóstico para elaborar planes de mejoramiento exigidos por el MEN. En este ejercicio se deben contemplar las cuatro gestiones fundamentales con sus componentes respectivos en el desarrollo de una institución educativa, ya sea pública o privada de acuerdo a los lineamientos de la pauta de evaluación vigente.

Tabla cuantitativa de resultados de cada gestión

En la columna de la izquierda aparecen los componentes de cada gestión por evaluar que se evaluarán a través de una tabla numerada con el 1, 2, 3, 4 de acuerdo a las evidencias presentadas con el nivel de desempeño progresivo de los procesos en cada componente de gestión. Cada número representa los siguientes criterios de evaluación descritos en la guía 34 del MEN pag. 85 en adelante.

Componentes a evaluar	1. existencia parcial	2. Pertinencia	3. Aplicación	4. Mejoramiento continuo
Ej: Misión, visión y principios institucionales	Formulación textual del direccionamiento estratégico del referente.	La formulación del direccionamiento estratégico responde a las necesidades internas y las demandas del entorno	El direccionamiento estratégico responde en la práctica a los planes y proyectos de la institución en coherencia con su modelo y enfoque Institucional	El direccionamiento estratégico de la propuesta se revisa periódicamente en relación con su capacidad de responder a los retos externos y las necesidades de los estudiantes.

Figura 9 Criterios de evaluación para la evaluación institucional

A continuación, aparece el instrumento de autoevaluación para diligenciarlo desde los diferentes estamentos representativos de la comunidad educativa para establecer criterios de mejoramiento.

GESTIÓN DIRECTIVA – 1.1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional. Ejemplo:

Marcar en los cuadros numerados, el estado en que se encuentre los componentes de gestión, y continuar con la formulación de fortalezas y debilidades para buscar sus causas y así poder determinar los factores críticos.

1. Existencia parcial					2. Pertinencia					3. Aplicación					4. Mejoramiento continuo				
COMPONENTES					FORTALEZAS					DEBILIDADES					OPCIONES PARA MEJORAR				
1.1.1. Misión. Quienes somos, que hacemos y para que lo hacemos.					La misión es altamente pertinente al proceso educativo que ejerce la ENSU					Faltan criterios de valuación para valorar los hallazgos pedagógicos que genera nuestra misión					Establecer canales de comunicación entre los entes que conforman la I.E. para cumplir con la misión institucional.				
1	2	3	4																
1.1.2. Visión. Metas a corto, mediano y/o largo plazo de acuerdo a lo que hacemos.																			
1	2	3	4																
C.1.2. Visión. Metas a corto, mediano y/o largo plazo de acuerdo a lo que hacemos.																			
1	2	3	4																
D. Objetivos generales. Propósitos, resultado de un diagnóstico institucional																			
1	2	3	4																

Figura 10. Matriz para la autoevaluación institucional

Otra forma para evaluar *proyectos específicos* de manera cualitativa está en establecer los criterios a evaluar cruzándolos con los respectivos procesos de gestión o componentes, así como ejemplo:

COMPONENTES	EXISTENCIA	PERTINENCIA	APLICACIÓN	OPCIÓN DE MEJORA
Objetivos Propósito resultado de un diagnóstico institucional	Existe con alguna deficiencia en su redacción	Los objetivos son pertinente al proceso educativo que ejerce la ENSU	No son viables, pues no se cuenta con los recursos suficientes para su ejecución	Redactar los objetivos de acuerdo a las posibilidades y recursos del plantel.

1.3. Factores críticos asociados que generan insostenibilidad institucional

Al finalizar la autoevaluación de cada una de las áreas de gestión, el equipo de trabajo analizará la información determinando los factores críticos asociados que inciden en las debilidades detectadas para tenerlos en cuenta en la formulación de objetivos en el nuevo plan de mejoramiento. El factor crítico asociado es la causa que determina las fallas detectadas en cada área de gestión. Ejemplos: incomunicación en el consenso de acuerdos; falta de racionalización en el gasto interno dejando por fuera necesidades prioritarias; Ausencia de proyectos de inversión para mejorar la cobertura institucional etc.

Área de gestión _____ Equipo de trabajo _____

FACTORES CRÍTICO <i>Problema de gestión por resolver</i>	INDICADOR <i>Debilidades detectadas en cada uno de los ítems de gestión</i>	OPCIONES DE MEJORAMIENTO <i>Alternativas de solución</i>
- Incoherencia entre el discurso del modelo y la filosofía institucional con las prácticas y estrategias pedagógicas desarrolladas en la ENSU	Falta unidad de criterios en la organización de la práctica pedagógica.	Reglamentar las practicas pedagógicas en coherencia con el modelo y la filosofía institucional

Figura 11. Cuadro para registrar los factores críticos asociados a nivel institucional

2ª ETAPA. ELABORACIÓN DEL PLAN

2.1. Análisis de los factores críticos asociados hallados en la autoevaluación.

Estudio de las causas que originaron las debilidades en la sostenibilidad del plan anterior en cada una de las áreas de gestión. Ejemplo en el área Directiva, componente direccionamiento estratégico: No existen espacios de trabajo, reflexión y análisis con los docentes, estudiantes, y demás representantes de la institución sobre la construcción del horizonte institucional...

2.2. Elaboración del plan

Contiene los siguientes pasos según guía 34 del MEN a partir de los factores críticos detectados en la autoevaluación institucional.

- Formulación de los objetivos teniendo en cuenta criterios de inclusión.
- Formulación de las metas que parten de la equidad como principio.
- Definición de los indicadores de resultados.
- Definición de las actividades y de sus responsables.
- Elaboración del cronograma de actividades relacionándolos recursos y las fechas asignadas a cada actividad en desarrollo.

Los indicadores de resultado planeados orientarán las evidencias que se registrarán en el curso de seguimiento en la tercera etapa. Tenemos como ejemplo:

GESTIÓN DIRECTIVA – 1.1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional.

Factor crítico: No existe claridad en la adopción de un modelo de gestión para determinar los procedimientos en la toma de decisiones.

Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Responsables
Conformar un equipo de gestión para definir parámetros administrativos de la institución	-Definir en Enero de 2011 el modelo de gestión para la institución.	- Procedimientos en la toma de decisiones para determinar y operar el modelo de gestión	-Taller de capacitación al equipo de trabajo para el trabajo asignado.	-Rector de la Institución • •

Figura 11. Plan operativo para un plan de mejoramiento institucional

2.3. Elaboración del cronograma de actividades Fechas, recursos, responsables y demás datos pertinentes a cada una de las actividades programadas.

3ª ETAPA. EVALUACIÓN DEL PLAN

Seguimiento a los objetivos, metas y actividades de cada uno de los componentes de las cuatro áreas de gestión, evaluación que se da en tres momentos a saber:

a. Montaje del sistema de seguimiento.

- *Diseño de los formatos de recolección de información.* Preparación de los cuadros donde se condense el seguimiento.
- *Definición de los mecanismos de recolección de la información.* Definición de los equipos de trabajo en la recolección y la sistematización de datos.
- *Establecimiento de las formas de presentación de la información.* Escogencia de los medios para la socialización y divulgación (reuniones, talleres, entrevistas etc.)

b. Evaluación del plan de mejoramiento

- *Evaluación de proceso.* Detectar oportunamente aquellos factores que facilitan o limitan el logro de los resultados para implementar las acciones adecuadas para lograr los objetivos propuestos.
- *Evaluación de resultados.* Pretende comparar lo logrado en el desarrollo del plan con lo propuesto inicialmente mediante la observación y análisis de los efectos que produjo las actividades programadas.
- *Evaluación de impacto.* Busca establecer el nivel de beneficios comunitarios consecuencia de la gestión del plan propuesto.

c. Comunicación de los resultados

- *Sistematización de resultados.*
- *Elaboración de la presentación por áreas de gestión.*
- *Comunicación de resultados.*

Instrumento de seguimiento a las actividades propuesta en el Plan de Mejoramiento

Área de gestión _____ Componente _____
 Meta propuesta en el Plan _____

<i>Actividad en ejecución</i>	<i>Fechas d. m. a.</i>	<i>Avances</i>	<i>Evidencias</i>	<i>Observaciones</i>
-Talleres de capacitación al equipo de trabajo para la elaboración del Plan de Mejoramiento				
-	-	-	-	-

Figura 12. Cuadro de seguimiento a un plan de mejoramiento nivel institucional

Las fechas corresponden a los días que se ejecute la actividad. *Los avances* constituyen las problemáticas resueltas, temas tratados y/o logros en cada actividad. *Las evidencias* vienen siendo los registros, actas, relatorías o instrumentos que den fe de la actividad realizada. *Las observaciones* hacen referencia a las circunstancias positivas o negativas que se tuvieron durante la actividad.

15.4. DISEÑO PARA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

EVENTO _____ FECHA _____ ÁREA _____

Sede	Nivel	Grado(s)	Responsable
1. Justificación:			
2. Objetivo general:			
3. Objetivos específicos:			

4. Proyección

<i>Necesidades por atender</i>	<i>Oportunidades por aprovechar</i>

5. Programa:

<i>Actividad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Responsables</i>	<i>Recursos y/o costos</i>

6. Criterios de evaluación:

7. Observaciones generales:

Responsable _____ Tutor _____

Figura 13. Rae para la elaboración de un plan en general

ANEXO A

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA: EJE CENTRAL DE LA PEDAGOGÍA RELACIONAL EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Artículo de Tobías Rodríguez Murcia para el periódico institucional “El Sociocrítico” de 2008, edición actualizada en 2013.

Cuando organizamos una expedición con nuestros estudiantes, (por ejemplo, al centro interactivo de Maloca), podemos evidenciar el ejercicio de un proceso de gestión que se da a través de aptitudes, actitudes, metodologías y recursos indispensables para realizar el deseado encuentro en busca de nuevos aprendizajes para construir y aplicar conocimiento. A este conjunto de agites que se dan en la organización y ejecución de esta clase de eventos se conoce con el nombre de *jornada pedagógica*, en la cual se pretende, realizar una serie de trámites y experiencias en donde concurren personas, conocimientos, estrategias dentro de un entorno definido. *Las personas participantes* son los sujetos de aprendizaje que representan las inteligencias que intervienen en el proceso; *el conocimiento* correspondiente a la fórmula o conclusión final de lo investigado junto, a sus saberes previos que le dan significado; *la didáctica* relacionada con las técnicas, los procedimientos, las ilustraciones, los insumos e implementos para el desarrollo de las experiencias a realizar; *el contexto*, constituido por los niveles, las edades y en fin, la idiosincrasia regional en que vive el estudiante participante: Acciones coordinadas por una *gestión pedagógica* que hace posible gobernar la interrelación de todos los elementos necesarios para el éxito de la experiencia.

Ya tratándose de un proceso pedagógico general a nivel institucional, podemos interpretar la gestión pedagógica como el eje central en el proceso de enseñanza aprendizaje para planear, organizar, coordinar y controlar las acciones correspondientes de acuerdo a las políticas, los objetivos y las expectativas educacionales dentro de un contexto determinado, conceptos clasificados dentro de los llamados “principios pedagógicos” que a continuación conceptualizamos tomando como referencia el Decreto del MEN 4790 de 2008:

- **La educabilidad** referida a las potencialidades del estudiante a desarrollar en un proceso educativo integral a través del uso del conocimiento;
- **La gobernabilidad** representada en las normas, técnicas y procedimientos que posibilitan dinamizar el proceso de enseñanza - aprendizaje;
- **El contexto**, entendido como un tejido de relaciones sociales, económicas, culturales que determinan las características del sujeto en relación con sus espacios y tiempos de interacción.
- **y la pedagogía** como fundamentación del quehacer diario del maestro en la relación de todos los principios pedagógicos a partir de acciones educativas que favorezcan el desarrollo equilibrado y armónico de los educandos.

“La gestión pedagógica, representa la relación dinámica de los principios pedagógicos enmarcados dentro de del concepto de gobernabilidad en cualquier proceso educativo”, vinculando todos los elementos circunstanciales que promuevan el desarrollo armónico de una sociedad justa, participativa y democrática, concretando conocimientos y estrategias a seguir para definir horizontes, realizar

sueños, satisfacer necesidades y expectativas a través de metodologías que propicien disciplina, orden y un buen uso de procedimientos y tácticas que hagan evidente la planeación, la organización, la ejecución y el control del proceso educativo a desarrollar.

La gobernabilidad según concepto de *Pilar Pozner* (Buenos Aires 2007), le hace referencia al: “conjunto de medidas y de dinámicas sociales que se desencadenan en un marco democrático y de amplia participación social, cuando se busca asegurar que el sistema educativo se organice y funcione de un modo eficaz y eficiente para lograr los objetivos y las metas políticamente establecidas”. Según éste concepto de gobernabilidad, la gestión estratégica se remite a unas lógicas de trabajo horizontales e interactivas desde una perspectiva democrática y participativa que dan orden a la complejidad de las funciones y requerimientos institucionales. Cuando se asume la *gobernabilidad en lo educativo*, los actores estratégicos adquieren el compromiso de asumir con responsabilidad la direccionalidad y sentido al cambio, como reto fundamental de la institución en relación a su entorno.

De acuerdo al análisis anterior nos podemos preguntar: ¿Qué competencias cognitivas y sociales debe tener un maestro para lograr la gestión del ejercicio pedagógico en un proceso educativo?

Para responder a éste interrogante es necesario, que las personas al ejercer la gestión pedagógica, además de la aplicación cognitiva de sus inteligencias múltiples, deban aplicar habilidades sociales que permita ejercer una interrelación con todos los elementos que actúan dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, en donde todos y cada uno de los integrantes del equipo educativo, asuman ciertas relaciones sociales pertinentes para poder gobernar los procesos pedagógicos, haciéndolos confiables, coherentes, pertinentes y eficientes. Las habilidades sociales que hacen posible una pedagógica relacional en la gestión de un proceso educativo son las siguientes:

* ***El liderazgo*** como un ejercicio de corresponsabilidad constructiva en todos y cada uno de los estamentos y niveles organizacionales que, proporcione al equipo institucional un protagonismo sano y vigoroso con el uso de una serie de condiciones humanas que permita una exitosa gestión. Según el enfoque socio crítico, *el liderazgo estará proyectado en fortalecer la capacidad de trabajo individual y colectivo en función de servicio a los demás para generar en ellos la posibilidad de buscar, valorar e incorporar críticamente nuevas ideas y prácticas hacia una cultura de cambio*; Según Gardner (1995), las personas que integran una organización ejercen una notable influencia, con sus palabras y su ejemplo sobre las conductas, ideas y/o sentimientos de un importante número de congéneres comprometidos en una causa.

Según Stephen R. Covey 2005 “*El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía y potencial de un modo tan claro que lleguen a verlas en sí mismas*”. Cuando se consigue transmitir ese potencial se proporciona un sentimiento de alta autoestima individual y colectiva que motiva a trabajar en bien de su organización; autoestima que debe canalizar el directivo para emprender retos a favor de su institución en la búsqueda de mejorar las prácticas educativas, elevar los estándares de calidad, realizar mejores desempeños, explorar nuevos caminos de acción, posibilitando así nuevas comprensiones con conocimientos más profundos en el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje. El liderazgo es una autoridad natural moral y ejemplar para producir frutos de calidad constante frente a la eficiencia, rapidez flexibilidad y confiabilidad de sus líderes. Estas condiciones son las que debe pretender la ENSU para convertirse en un centro piloto de formación de maestros en la región, plasmando una primacía de grupo frente a otras instituciones con aportes pedagógicos significativos.

* ***Un buen manejo de la comunicación y el lenguaje***, énfasis que ha de servir para que las personas se puedan entender conscientemente de una manera autónoma, crítica y constructiva en pro de un

mejoramiento sociocultural de su entorno. Según Vigosky, “*la conciencia se estructura a través del lenguaje asumiendo una actitud inteligente dentro de la realidad. El lenguaje es el vocero de la conciencia, y la conciencia es la esencia del lenguaje. El lenguaje es una facultad de expresión de la conciencia, y la lengua es su instrumento*”; entendiendo como conciencia, el *significado* que cada quien le da a las palabras, las ideas las actitudes y las intenciones de un discurso que identifica y da sentido a una forma propia de pensar, actuar y decidir. Para construir conciencia en el lenguaje, es necesario obtener y aplicar algunas condiciones específicas para que sea viable la comunicación entre los miembros de una organización. La fluidez, la elocuencia, la pertinencia, la coherencia, la emotividad, la objetividad y la claridad en el lenguaje, son circunstancias que posibilitan la construcción de acuerdos dados por medio del dialogo democrático, crítico y participativo que permita cimentar conocimientos, metodologías y estrategias en los procesos pedagógicos.

* **Trabajo en equipo** que se manifiesta como un sistema de relaciones sociales en el trabajo colectivo construidas a través del diálogo y la comunicación que dan la posibilidad de generar debates, acuerdos, estrategias en función de la obtención de bien común en donde, cada quien aporte de manera autónoma y espontánea sus esfuerzos, cualidades y capacidades pertinentes respetando saberes y experiencias de los demás para que en el equipo haya una toma de decisiones democrática y participativa. En contraste con lo anterior, en algunas instituciones educativas se manifiesta un *trabajo en grupo* donde cada quien realiza a su manera la actividad correspondiente a su función dando lugar a jerarquías verticales, (mandos altos, medios y bajos) donde no existe una integración dinámica, coherente, participativa y corresponsable en actuaciones y situaciones, cosa que no se pueden dar en un modelo administrativo con enfoque socio crítico.

* **Toma responsable de decisiones** que pueden ser de carácter personal cuando cada individuo asume las consecuencias de una determinación propia; o de carácter colectivo cuando le compete a un equipo de trabajo ser responsable del compromiso pactado. Las decisiones de tipo directivo sean individuales o colectivas, consiguen ocasionar ganancias o pérdidas en términos físicos, intelectuales, emocionales y/o morales; responsabilidades que cuando se dan a nivel individual sin el respaldo del equipo, tienen el riesgo de producir en algunos casos, desgastes individuales y costos sociales que pueden ser irreparables especialmente cuando se trata de una institución de carácter comunitario; cuestión diferente cuando esas decisiones se toman de manera planeada y concertada, fruto del compromiso de todos los miembros del equipo para no arriesgar los principios de autoridad, confianza y liderazgo del directivo o líder comprometido.

* **La motivación personal** que tenga como finalidad usar la emoción para potenciar expectativas y esfuerzos que favorezcan el buen desempeño de los individuos de una organización, y así, neutralizar estados anímicos (depresión, tristeza, angustia, miedo, inseguridad, cólera etc.) que obstaculizan el buen rendimiento en los procesos académicos y de gestión. Motivación que debe estar fundamentada en la vocación de servicio hacia la comunidad a través de estímulos concedidos a las buenas acciones apoyadas en unas reglas de juego claras frente a los compromisos pertinentes. Es la actitud positiva de todos y cada uno de los miembros del equipo para trabajar con optimismo, entusiasmo, determinación y pasión, todo alimentado a través de la disciplina, la persistencia y el agrado hacia el trabajo.

* **El buen manejo del conflicto** En toda organización existen básicamente tres factores que causan conflictos: Uno; por la diversidad de caracteres psicológicos y emocionales catalogados como conflictos personales donde no existe la empatía, la química o la atracción por otras personas del equipo. Dos; por la diferencia ideológica y de interpretación en cuanto a políticas, principios, espacios y demás intereses personales y de grupo dentro de un contexto académico en el cumplimiento de las funciones pertinentes al trabajo. Tres; por incumplimiento a las funciones, normas y compromisos de algunos individuos de la organización, ya sea por desconocimiento, incompetencia o rebeldía,

causando indisciplina en el funcionamiento del equipo, La tarea de los líderes es diagnosticar el tipo de conflicto para determinar estrategias pacíficas en la solución de los mismos, creando situaciones propicias mediante el manejo de habilidades que faculten a las personas mediadoras a indagar, valorar negociar; decidir y proceder dentro de un ambiente autónomo y democrático.

* ***Imaginación creadora.*** Disposición corporal emotiva, intelectual y espiritual para canalizar propósitos a través del desarrollo de experiencias y cualidades motivadas por necesidades e ideales en contextos determinados. La imaginación creadora se evidencia en la capacidad que tiene el líder para proyectar su conocimiento en forma proactiva hacia una visión transformadora proactiva y real a través de la implementación de “*proyectos*” que generen desarrollo y bienestar social de sus conciudadanos.

¿Cómo lograr una “estructura organizacional” que garantice una gestión pedagógica relacional?

El manejo de las habilidades cognitivas y sociales de los integrantes de una institución educativa llevan a entender la gestión educativa como una “*administración del conocimiento dentro de su contexto pedagógico*” a través de una pedagogía crítica relacional con el fin de liderar procesos de investigación conducentes a mejorar los ambientes de aprendizajes hacia un desarrollo humano integral, proceso que genere competitividad, prosperidad y sostenibilidad en los entornos donde ejerza la institución su liderazgo.

Para lograr el éxito en la gobernabilidad del proceso pedagógico es necesario establecer engranajes que definan los criterios sociales en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos que regulen la distribución del poder en un colectivo determinado, estableciendo, una ruta gubernativa en su gestión a través de principios de planeación y control. En el caso de la Escuela Normal de Ubaté como Institución Educativa, se pretende asumir un modelo pedagógico integrador con enfoque socio crítico, con una estructura organizacional del mismo enfoque que corresponda a un *modelo administrativo por empoderamiento consistente en “apropiar las relaciones de poder dentro de una jerarquía horizontal, fomentando un espíritu de integración y colaboración entre los diferentes entes y asesores que conforman la comunidad educativa, en donde todos y cada uno de sus integrantes son corresponsables de sus acciones y decisiones en razón al rol de liderazgo consecuente con el cargo y a la función que cada quien desempeñe de acuerdo a sus especialidades, cualidades y vocacionalidades individuales que merecen ser tenidas en cuenta en una Institución organizada.*

Para concluir podemos considerar que la gestión educativa es la acción consciente de la inteligencia pedagógica colectiva de los seres humanos que, permita interactuar entre sí, a todos los elementos circunstanciales para investigar saberes, métodos, políticas y contextos significativos que den lugar a la construcción de nuevos conocimientos. La gestión educativa orienta la forma de gobernar procesos educativos encaminados a concretar acciones, encontrar estrategias, determinar reglas, a través del uso de habilidades sociales que permitan evidenciar un espíritu de liderazgo en el desarrollo de una acción educativa capaz de alcanzar resultados deseables.

ANEXO B

LA INTELIGENCIA PEDAGÓGICA, INTERACCIÓN DE HABILIDADES SOCIALES Y COGNITIVAS PARA APRENDER, ENSEÑAR Y GOBERNAR EN CONTEXTOS DEFINIDOS

Artículo de Tobías Rodríguez Murcia, docente del PFC de la Escuela Normal Superior de Ubaté.
Julio de 2012.

Tradicionalmente se le ha dado mucha importancia al desarrollo intelectual como componente fundamental en la medición de la inteligencia humana, sin tener en cuenta en muchos casos, los desarrollos físicos, emocionales y espirituales en los procesos de construcción del conocimiento. Las pruebas saber, los exámenes de admisión, los test, y demás evaluaciones personales se convirtieron exclusivamente en mediciones mentales que en muchas situaciones dejan de ser eficientes, efectivas y coherentes a los desempeños que debe enfrentar el individuo para poder desarrollar una labor proactiva en el marco social de su entorno laboral.

Muchas veces escuchamos frases como: Qué persona tan inteligente, pudo hacer la operación matemática sin mayores complicaciones, cuando el procedimiento para resolverlo fue mecánico y memorístico. Tu inteligencia es muy grande, manejas un discurso plétórico de teorías y valores, cuando la persona que lo expresa se contradice en su manera de actuar. Qué lumbrera, se memorizó todos los símbolos de los elementos de la tabla periódica, sin poderlos reconocer al alrededor de su cotidianidad; Es un abogado genio, sabe todas las normas del código penal, pero ni siquiera sabe resolver sus conflictos emocionales, y, en fin, muchos epítetos que, aunque son respetables, no coinciden con la medición real de una inteligencia integral.

Nos preguntamos entonces: ¿Cuántas personas que desempeñan labores “secundarias” para algunos, dejan de ser valoradas y son descalificadas por el simple hecho de que sus realidades no están consignadas en un examen, un estándar, un código, una norma, o un nivel social? ¿Por qué las labores de mayor concentración y responsabilidad son menos remuneradas que aquellos empleos cuyo oficio es la de tomar decisiones quizás subjetivas, condicionadas o erróneas? ¿Cuáles deben ser las mediciones que debe tener un pedagogo para emprender procesos de aprendizaje significativo que responda a las necesidades y expectativas del estudiante?

Con aproximación al discurso de Stephen R. Covey, (autor del libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva), “la inteligencia es una interacción equilibrada de las capacidades físicas, mentales, emocionales y espirituales para examinar reflexionar, deducir, planear, organizar, controlar, valorar, tomar decisiones, y con ello, demostrar aptitudes positivas en la expresión de emociones, sentimientos, actitudes y valores a través del hábito y la experiencia”. Para Stephen Covey 2005, las capacidades humanas las cataloga independientemente como inteligencias de orden físico, mental, emocional, y espiritual, cuya interacción conforman al ser inteligente.

Dentro del concepto de las inteligencias multidimensionales se puede destacar también la teoría de Howard Gardner (1993), en la cual afirma que cada ser humano nace y crece con algunos talentos especiales que proyectan la vocación hacia determinada actividad, arte u oficio, inclinación reforzada

a través de una experimentación permanente para lograr el reto de mejorar cada día más en la afición elegida. esta serie de habilidades específicas las clasifica en lo que él denomina, “*inteligencias múltiples*” constituidas a partir de las capacidades cognitivas de los individuos con relación al medio donde viven, hipótesis basada en la teoría de Jean Piaget, (1896-1980), quien plantea el tema del crecimiento de la inteligencia de acuerdo con los procesos de desarrollo epistemológico, conjeturas que más tarde dieron lugar a muchas reflexiones sobre la construcción de nuevas formas de aprendizaje en estrecha relación con el entorno.

Así como existen músicos, pintores, deportistas e investigadores sobre tal o cual actividad, también hay personas que gracias a su conocimiento y a su habilidad para interactuar con los demás y con el contexto, pueden ejercer una profesión con eficiencia y eficacia, desarrollando colectivamente procesos constructivos y dinámicos que le apuestan a la transformación positiva de una sociedad llena de retos. Entre este grupo de personas encontramos a los pedagogos, caracterizados ellos por desarrollar habilidades cognitivas y sociales, aptitudes innatas indispensables para el desempeño de una gestión educativa ya sea en la vida familiar, profesional o en cualquier otro escenario inherente al desarrollo de un proceso educativo. A ésta inteligencia holística relacional que desarrollan los maestros la podríamos considerar dentro de la teoría de Gardner como *una inteligencia pedagógica consistente en demostrar talentos especiales para establecer una conexión entre todos los elementos circunstanciales que propicien un enseñar, un aprender y un gobernar autónomo* con reconocimiento de experiencias de actores y contextos que sirvan como referente para mejorar los procesos de aprendizaje, inteligencia expresada a través de una gestión efectiva que defina, innove y cree las condiciones para transformar una realidad.

Ante esta reflexión solo nos queda preguntar. ¿Qué potencialidades deben ser desarrolladas en los formadores sociales para que obtengan un desempeño pedagógico acorde con las necesidades y expectativas actuales? ¿Cómo educar a nuestras juventudes para que puedan obtener una interacción equilibrada de las capacidades físicas, mentales, emocionales y espirituales? ¿Cómo mejorar procesos de aprendizaje que permitan el desarrollo integral de los estudiantes. ¿Cómo canalizar los talentos y habilidades vocacionales hacia propósitos que generen una transformación social? Preguntas que la política de estado y las instituciones educativas deben responder para poder encontrar una solución definitiva a la problemática aún no resuelta en la educación colombiana.

ANEXO C

LA ADOPCIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL, UN RETO POR ASUMIR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Reflexiones para el programa de gestión de proyectos del PFC de la ENSU escritas por el docente Tobías Rodríguez Murcia. Ubaté, Abril de 2012.

Un problema por resolver en la gestión pedagógica de las instituciones educativas es el manejo de las relaciones de poder y el uso de la autoridad jerárquica para poder planear, tomar decisiones y ejercer control de una manera eficaz sin menoscabo de las relaciones interpersonales y el buen clima institucional. Para solucionar esta situación se acude a los llamados “modelos organizacionales”, estructuras administrativas o de gestión encargadas de fijar la ruta gubernativa a nivel institucional, definiendo criterios sociales en la interacción de roles, agentes, discursos, y contextos comunicativos con el fin de regular las relaciones de poder en una institución organizada. Esta enmarcación de criterios sociales corresponden a la clasificación de conocimientos, acciones, y funciones de las distintas jerarquías de poder en las cuales, se determinan los conductos regulares, la toma de decisiones, los criterios de planeación, y los estándares de calidad en los procesos y productos, acuerdos consignados en documentos como el manual de convivencia, manual de funciones, manual de procedimientos y demás reglamentos y normas que conforman la estructura directiva y administrativa de cualquier organización social.

Los modelos organizacionales están basados en la interpretación de dos conceptos: *Administración como ciencia, técnica y arte de gobernar*; *gestión como la capacidad de liderar procesos con el fin de transformar una realidad*; términos no excluyentes, más bien complementarios, aunque tengan diferencias en sus planteamientos, actitudes y aptitudes de quien los ejerza, ya que, el líder puede tener funciones administrativas y el administrador puede convertirse en líder cuando se lo proponga.

El concepto de la administración está ligado a la relación de poder y el nivel de autoridad legítimamente constituida para gobernar institucionalmente, dando lugar a una estructura jerárquica cuya razón y legitimidad sea reconocida tanto por los que mandan como por los que obedecen, en donde cada funcionario tenga un espacio y un rol definidos. El concepto de gestión por su parte, asume compromisos, designados como funciones pertinentes en la interrelación social para el logro de los objetivos propuestos en el proceso organizacional, a través de la apuesta de capacidades gerenciales, como la toma de decisiones, el liderazgo colectivo, el trabajo en equipo, y demás aptitudes y actitudes que propendan por el éxito de una organización formal.

El poder político administrativo y de gestión en cualquier organización tradicionalmente se presenta a través de dos formas: En forma coercitiva cuando se fundamenta en el ejercicio de un autoritarismo dado a través de la fuerza, la intimidación, la manipulación y/o la demagogia; y el poder persuasivo sustentado en el ejercicio de la autorregulación de la libertad y la autonomía dentro del marco de normas y acuerdos democráticos basados en el conocimiento racional, el diálogo y la concertación, dando lugar a una autoridad colectiva por empoderamiento, en donde todos y cada uno de los organizados sean corresponsables en asumir sus deberes, derechos y funciones. En el ejercicio del poder coercitivo, la relación autoritaria no descansa ni en argumentos razonados y compartidos ni en

el mero poder persuasivo, sino en un planteamiento en donde el poder se mueve a través de una relación de órdenes y obediencia, en la cual, la autoridad tiene el derecho de mandar y los otros la obligación de obedecer, la pregunta en este caso es: ¿Quién legitima ese poder y esa autoridad?

La autoridad se legitima regularmente dentro de dos parámetros que regulan la participación en el poder: Uno, autoridad impuesta por una persona, o grupo de personas que ejercen el monopolio político y administrativo a través de una democracia falseada como una forma de institucionalizar un poder absoluto. Dos, autoridad legitimada a través de normas jurídicas ajustadas a derecho en donde se definen elementos de juicio alrededor de la integración e interacción de las personas, a través de la participación institucionalizada y el del buen uso de las relaciones de poder como instrumento para concertar criterios de gobernabilidad. Estas y otras tendencias organizacionales están representadas por enfoques de carácter filosófico y social, en donde se plasman criterios de gobernabilidad, motivando la implementación de los llamados modelos organizacionales, administrativos o de gestión, como los modelos tradicionales con enfoque burocrático de jerarquías verticales; modelos humanísticos con enfoque interaccionista con jerarquías horizontales de carácter democrático; modelos de acoplamiento flexible con un enfoque de anarquía organizada; modelos integradores con enfoque sociocrítico; modelos sistémicos enfocados hacia la descentralización administrativa; modelos eficientistas orientados hacia la investigación y control de calidad; y en fin, todo tipo de modelos dados de acuerdo a la naturaleza de la organización intervenida en los cuales, se pretenden establecer lineamientos para el éxito de la gestión institucional.

En concordancia con los lineamientos administrativos propuestos por la Ley General de Educación, *la Escuela Normal de Ubaté se propone en adoptar, un modelo de desarrollo institucional por empoderamiento con enfoque sociocrítico*, “El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña” (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

El modelo organizacional por empoderamiento con enfoque sociocrítico asumido por la ENSU, se plantea con base en los conceptos de Kars Rogers, quien defiende la supremacía del individuo y el poder de las emociones sobre la estructura y el poder de la burocracia, pensamientos compatibles con la idea de Pablo Freire argumentada en la práctica de la libertad y la autonomía como formas de autorregulación que propicien la interacción e integración de los recursos humanos y del entorno hacia un gestión proactiva y transformacional. Es un modelo organizacional de carácter autónomo democrático y participativo en donde todos y cada uno de sus integrantes, asumen las relaciones de poder dentro de una jerarquía horizontal, siendo corresponsables de sus acciones y decisiones en razón al rol de liderazgo consecuente con su cargo, especialidad, y vocacionalidad, mediante la concertación y acato de acuerdos institucionales que fomenten un espíritu de integración y colaboración entre los diferentes entes y asesores que conforman la organización educativa

El empoderamiento es un proceso que requiere compromiso, decisión, trabajo en equipo, buena comunicación, mediación en el conflicto, sensibilización y motivación, además de un liderazgo compartido; cualidades evidentes en la búsqueda de la calidad y la eficiencia en la prestación del servicio educativo apoyado, en un proceso permanente de autoevaluación que indique la implementación de planes de mejora orientados a organizar y optimizar los recursos disponibles de acuerdo a las necesidades del entorno institucional.

ANEXO D

LA PERTINENCIA EN EL CURRÍCULO, PRINCIPIO IMPRESCINDIBLE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

Artículo escrito por Tobías Rodríguez para la revista pedagógica de la ENSU edición 2009

El desplazamiento forzado que han tenido que padecer las gentes de la provincia hacia las ciudades en Latinoamérica ha tenido principalmente dos factores: Uno, la intimidación de grupos con ansias de poder y riqueza que a su paso, ejecutan acciones de violencia a los sectores campesinos para arrebatarles sus bienes; el otro factor, y el que nos ocupa en éste artículo es, el desplazamiento masivo de personas hacia los centros urbanos en busca de oportunidades académicas ofrecidas en las ciudades con la esperanza de mejorar las condiciones de vida y el disfrute de una “civilización” aparentemente accesible a todos los que lleguen con esta perspectiva.

¿Cuántos provincianos se han desplazado en los últimos años a las ciudades con el propósito de “educarse” o educar a sus hijos para obtener mejores posibilidades de vida digna y cómoda? ¿Cuántas familias “venden” sus propiedades para llegar a ese sueño académico? ¿Cuántos dejan su trabajo artesanal, su industria casera, su negocio productivo, su entorno, en aras de encontrar éxito en una ciudad desconocida? Estas y otras problemáticas son constantemente justificadas por el mismo estado cuando exige establecer estándares curriculares generales sin tener en cuenta las lógicas de trabajo en que vive cada comunidad, tema reforzado por la globalización de la cultura urbana que se ha venido dando con el uso de los medios tecnológicos y de comunicación.

¿Cómo atender las necesidades de formación en entornos socioculturales específicos para frenar el desplazamiento hacia las ciudades?

Ante la falta del poder autónomo de las instituciones educativas para elaborar su propio currículo según las necesidades de formación en entornos socioculturales específicos, es necesario replantear el tema de la pertinencia curricular dentro de un sistema educativo, descentralizando la toma de decisiones con respecto a las propuestas curriculares y proyectos transversales vinculantes a las necesidades académicas de cada entorno regional, utilizando sus propios conocimientos, recursos, métodos y acciones para capacitar a sus maestros y estudiantes para crear, investigar y adoptar tecnologías que se requieran en el mejoramiento de las condiciones productivas de las comunidades deprimidas; estrategias de enseñanza aprendizaje que sirvan de base para entender, interpretar, argumentar y construir conocimiento a partir de experiencias relacionadas con su vocación (agrícola, pecuaria, industrial etc.) que genere la construcción de nuevos conocimientos que promuevan progreso, bienestar y estabilidad económica en contextos definidos con sentido de identidad y pertenencia.

¿Qué referencia teórica puede soportar la pertinencia curricular?

El aprendizaje significativo de Ausubel y de Gadné dentro de una visión constructivista expuesta por Vygotsky y Piaget, se construye el conocimiento a partir de la conciencia que debe tener el sujeto de sus propios problemas de supervivencia, de convivencia y proyección al futuro, suministrando ejes temáticos que tendrían que formularse en el diseño curricular bajo la forma de preguntas que

asumirían y procesarían los estudiantes y el profesor, no sólo desde el saber universal de las ciencias, sino también desde el saber vivo y activo de la tradición cultural de la misma comunidad, dando lugar al uso de un método socrático consistente en ir de lo conocido a lo desconocido, de la inducción a la deducción de la experiencia al conocimiento, todo esto en aras de un desarrollo humano con identidad y pertenencia a través de la construcción de propuestas curriculares que satisfagan realmente las necesidades de formación requeridas por el contexto.

¿En qué consiste la pertinencia curricular y cuál es su función frente a un contexto educativo específico?

El currículo escolar no puede ser un simple discurso basado en teorías subjetivas de muchos autores, en la cuales, se describen situaciones supuestas e inexistentes que ocultan el verdadero ambiente de la escuela; el currículo es una realidad a seguir que no se puede ocultar con un discurso; el currículo es una “cultura pedagógica relacional” representada por reflexiones, prácticas, saberes y recursos que identifican la visión de una institución con el objeto de viabilizar procesos de enseñanza aprendizaje dentro de un contexto específico con la “misión” de transformarlo. El currículo en la educación es un ambiente escolar legitimado en el Proyecto Educativo Institucional como un proceso positivo en la construcción del conocimiento dentro del contexto del plantel. Estos razonamientos nos hacen entender que la pertinencia curricular no es más que una proyección real y efectiva que posibilita a la institución educativa a definir educacionalmente políticas métodos, estrategias y mecanismos para hacer frente a las necesidades de formación deseables en el desarrollo social y cultural del entorno con el fin de reconstruir una identidad local.

La pertinencia curricular la podemos proyectar en dos niveles: *A nivel general* a través de la denominada “*proyecto institucional*” que abarca la penetración del currículo en la vocación, necesidad o expectativa del contexto regional, enfocando la tarea educativa hacia una determinada finalidad como, la agroindustria, la productividad, los valores, y, en fin, los aspectos de la vida económica y social que solidifiquen una identidad cultural. *A nivel específico* con los llamados *proyectos vinculantes*, en los cuales, se enfatiza el currículo a través de una acción específica para satisfacer necesidades apremiantes y/o solucionar problemas del entorno socio cultural de la escuela.

La pertinencia en el currículo conlleva dos finalidades a la vez: Una que permita penetrar en el proceso educativo como estrategia de aprendizaje, fortaleciendo así, una metodología inductiva que signifique nuevos aprendizajes sin desconocer los conocimientos previos propios de una identidad cultural; y la otra opción, la contribución de los saberes y recursos de un entorno específico en la solución de problemáticas educativas generales que servirán como referente para la construcción y aplicación de nuevos conocimientos. En otras palabras, qué saberes y recursos del entorno podemos emplear en el proceso de enseñanza aprendizaje de las matemáticas, las ciencias, el lenguaje etc. y, qué consecuencias favorables brinda la construcción de nuevos conocimientos hacia otros entornos.

Con esta reflexión podemos concluir que, *el currículo se desarrolla a través de una gestión educativa en la consecución de una cultura escolar pertinente a las necesidades de formación que requiera el medio*, no pensando solamente en un discurso hipotético por implementar, sino en una realidad contextual por mejorar, encaminando su acción a crear, investigar y adoptar mecanismos, estrategias y tecnologías destinadas hacia el desarrollo de procesos educativos que sirvan de base para lograr aprendizajes significativos y participativos; recurriendo a temáticas y recursos propios para la construcción de una identidad escolar; sistematizando discursos, prácticas y saberes a través de un plan de estudios viable con proyectos, disciplinas, competencias y desempeños pertinentes que configuren un desarrollo humano integral desde una perspectiva educativa incluyente.

ANEXO E

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS INTEGRADOS DE DESARROLLO CURRICULAR

Taller de gestión para el III Semestre del Programa Complementario.
Lic. Tobías Rodríguez Murcia. Febrero de 2011

OBJETIVO.

Elaborar una propuesta de desarrollo curricular integrado pertinente al proceso de enseñanza aprendizaje de los niveles de preescolar y básica primaria en donde los estudiantes del PFC puedan implementar en sus prácticas pedagógicas, un plan de estudios significativo que responda por las necesidades y expectativas del sujeto a intervenir y su contexto, en la cual, se definan acuerdos curriculares afines al modelo humanístico integrador por competencias dentro de un enfoque crítico social.

JUSTIFICACIÓN

Para cumplir con la misión educativa que responda a las metodologías implementadas por el estado (escuela única, escuela nueva, aceleración del aprendizaje, pos primaria etc.), es necesario adoptar proyectos curriculares integrados que identifiquen las necesidades de formación de los educandos dentro de sus contextos intervenidos para cumplir así con las metas del plan nacional de desarrollo en cuanto a cobertura calidad y pertinencia laboral, de tal forma, que las competencias y los aprendizajes alcanzados con eficiencia, oportunidad y creatividad, enfrenten los retos del desarrollo social y económico para tener un país innovador y competitivo en un mundo globalizado.

MARCO CONCEPTUAL

Para hacer posible la significación de conceptos y criterios que promuevan la estructuración de currículos integrados con pertinencia social y cultural, es pertinente asumir fundamentos filosóficos expresados en nuestro caso, en un modelo integrador con enfoque socio crítico basado en la teoría crítica del conocimiento concebida por Giroux, enfocada hacia el análisis, la reflexión el juicio, argumentados en la dialéctica y el reconocimiento de la totalidad de un contexto determinado, todo esto, a la luz de referentes teóricos de la pedagogía del constructivismo y el aprendizaje significativo en coherencia con la idea de Pablo Freire quien determina como fin, el educar en la práctica de la libertad en procura del cambio y la transformación del contexto mediante el ejercicio de un liderazgo prospectivo y transformacional. Para analizar el tema es necesario hacer una interpretación de los siguientes conceptos de acuerdo a nuestro modelo pedagógico integrador:

Proyecto

El término proyecto proviene del latín *proiectus* y cuenta con diversas significaciones. Podría definirse como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo común que generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido

y con un presupuesto específico. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de propuesta, plan y programa.

Dentro de un proyecto, pueden distinguirse distintas etapas. En principio surge una **propuesta** que establece la necesidad u oportunidad a partir de la cual se diseña el proyecto. Cuando la propuesta resulta viable, se continúa con la etapa del **diseño** del proyecto propiamente dicho, en la cual se realiza una valoración de las opciones y estrategias a seguir con el objetivo a cumplir como guía; luego llega el momento de la **ejecución** y, una vez finalizada, se realiza la **evaluación** (cuando el proyecto es revisado y se juzgan sus resultados en relación a los objetivos planteados).

Currículo escolar:

El término currículo ha tenido numerosas acepciones y por ello numerosas definiciones. Algunos autores lo definen como un término polisémico, aunque la mayoría coinciden en que subyace la idea de planificación en cuanto a una previsión anticipada.

Según la Academia de la lengua (1984): currículo es el "Conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades".

La definición más aproximada al tema de gestión es la de - Coll (1987, pág. 31): "*entendemos por currículo el proyecto que preside las actividades educativas escolares, precisa sus intenciones y proporciona guías de acción adecuadas y útiles para los profesores que tienen la responsabilidad directa de su ejecución.*"

Desde las experiencias pedagógicas de la Normal de Ubaté, y de acuerdo con su modelo pedagógico **integrador** con enfoque sociocrítico, el currículo escolar "*es la relación planeada y evidente que debe existir entre todos los elementos circunstanciales que propicien un enseñar, un aprender y un gobernar autónomo y democrático para el desarrollo de competencias básicas en una población intervenida, dinámica resultante de la interacción de actores, saberes, contextos y dimensiones del ser humano a través de proyectos integradores planeados en todas las áreas y componentes de gestión*".

Avalando el concepto anterior, toda propuesta curricular se materializa a través de la implementación de un Proyecto Educativo Institucional integral que favorezca las condiciones para su ejecución. Los proyectos curriculares están fundamentados en principios de: *Integralidad* la cual testifica el logro de conocimientos y competencias básicas para el desarrollo humano integral del sujeto. *Interdisciplinariedad* con estrategias para integrar todas las áreas del plan de estudios. *Trasversalidad* dada en la adopción de referentes de estudio vinculados con el contexto en que se vive (recursos, artes, oficios) para darle identidad y pertinencia al proceso educativo deseado.

Proyecto curricular

Conjunto de gestiones pedagógicas dirigidas a la adecuación del currículo a nivel de aula o a nivel institucional. Acciones resultantes de un proceso planeado y programado tendiente a satisfacer las necesidades educacionales de los estudiantes dentro de un contexto social específico. Es la proyección educacional que define objetivos, metas, indicadores y actividades, para determinar un desarrollo intelectual, cultural y social de los estudiantes sujetos a intervenir, y su entorno como referente objeto de estudio por realizar.

El currículo escolar está representado según la ley General de educación en el denominado "Proyecto Educativo Institucional" en donde convergen una serie de proyectos adyacentes en los cuales se

definen políticas, objetivos, áreas de gestión, funciones, procedimientos, competencias y demás instrumentos que hacen posible la vida escolar en una institución educativa.

Propuesta curricular.

La propuesta curricular viene a ser una alternativa de solución que se requiere para satisfacer una necesidad educativa dentro de un ambiente escolar determinando, en ella se proponen los espacios de articulación entre los *campos de formación* (integrados por las competencias a desarrollar), *en relación directa con los núcleos problemáticos detectados en los referentes objeto de estudio* que servirán de guía temática para lograr un aprendizaje significativo. Todo *el PEI, gira alrededor de una propuesta curricular condensada en el desarrollo de un plan de estudios* en donde se expresan los destinatarios, campos de formación, saberes, tiempos, competencias, desempeños, estrategias y todos aquellos referentes de estudio que van actuar como centros de interés dentro del proceso educativo. Las propuestas curriculares generales o específicas se pueden expresar metodológicamente en:

Núcleos problemáticos: Referentes de estudio a intervenir bajo la forma de preguntas que asumirán y procesarán los estudiantes y el profesor, no sólo desde el saber universal de las ciencias, sino también desde el saber local vivo y activo de la tradición cultural de la misma comunidad.

Necesidad de formación. Problemáticas detectadas en un contexto educativo que dan la posibilidad de formular propuestas curriculares viables a desarrollar a través de prácticas pedagógicas eficaces en el ejercicio de un proceso que garantice dar solución a las necesidades detectadas.

Campos de formación: Potencialidades humanas a desarrollar en todas y cada una de las dimensiones del ser humano a través del uso del conocimiento aplicado hacia un contexto determinado. Competencias a implementar en los educandos para aprender, discernir, construir y aplicar conocimientos que permitan una acción equilibrada de sus desempeños en los distintos campos de la vida cotidiana y profesional con la posibilidad de transformar la realidad personal y la de su entorno. Los campos de formación son conocimientos pasivos que se activan a través de las prácticas pedagógicas haciendo evidente el ejercicio de un proceso educativo.

Laboratorios pedagógicos. Prácticas pedagógicas en donde interactúan actores, saberes, dimensiones y contextos en la construcción de didácticas y estrategias para construir conocimientos que respondan a las necesidades detectadas por una pregunta problema. Campo didáctico que viabiliza el proceso educativo a través de la planeación de formas y técnicas de aprendizaje que posibiliten dinamizar metodologías y estrategias de desarrollo curricular pertinentes coherentes, viables y confiables que permitan ejercer el principio de *enseñabilidad* en los procesos educativos. Son experiencias didácticas que vive el maestro en formación en la cual, se investigan y evalúan acciones pedagógicas que propendan por la transformación del sujeto y su entorno.

Las propuestas curriculares se materializan en proyecto curricular cuando se implementan a través de planes operativos con atención a las áreas y componentes de gestión convenidos por el MEN con el acompañamiento proyectos integrados que fortalezcan su efectividad.

Referentes objeto de estudio.

Son saberes empíricos o científicos representados en comportamientos, eventos, recursos, o temáticas que tienen que ver con la identidad, necesidad o curiosidad del estudiante dentro de su entorno físico, social y cultural; saberes que se convertirán en fuentes de aprendizaje en donde los estudiantes puedan cuestionar, debatir e investigar y con ello, construir nuevos conocimientos de manera consciente y significativa en su comprensión. Estos centros de interés pueden ser: generales si son referentes que

orientan énfasis institucionales para determinados niveles, (la radio escolar en un énfasis de lenguaje y comunicación), y específicos cuando aportan conocimiento en áreas afines, (el carbón como referente fijado para ciencias y matemáticas en determinados grados). La esencia metodológica empleada en una propuesta curricular de preescolar y básica primaria la constituye los referentes de estudio, de donde se derivan los núcleos problémicos, los ejes transversales, dados como constituyéndose en centros de interés que bien manejados, darán una mejor comprensión al nuevo conocimiento.

Para que tenga validez didáctica el referente objeto de estudio es necesario que tengan que ver con los siguientes centros de interés en la integración del sujeto - contexto:

- *Tradición laboral del contexto* con ciertas actividades cotidianas, recursos o curiosidades conocidas suficientemente por los estudiantes intervenidos en el proceso educativo: la minería, la ganadería, los telares, los negocios etc.
- *Instituciones u organizaciones sociales* que puedan servir como eje transversal para integrar conocimientos como el referente familiar, institucional, el estado, la iglesia etc.
- *Actividades inherentes al desarrollo de competencias* como ejercicios pertinentes al énfasis institucional deseado permitiendo la integridad e interdisciplinariedad en los conocimientos a construir. Medios de comunicación, eventos que promocionen la recreación y el deporte, la huerta cacaera, el estudio del agua, son referentes que pueden integrar aprendizajes consignados en los mínimos curriculares establecidos por el MEN.

Proyectos transversales que complementan una propuesta curricular:

- *Proyectos transversales de ley.* Establecidos por y que estén asociados a contextos específicos de la educación formal con aplicación de una metodología investigativa propia. Estos pueden ser referidos a los siguientes temas: Educación para la democracia, educación ambiental, educación sexual, recreación y deportes y utilización del tiempo libre, servicio social obligatorio, cátedra de derechos humanos, prevención de emergencias y desastres, cátedra de estudios afroamericanos, comité de convivencia y mediación en el conflicto etc.
- *Proyectos pedagógicos institucionales:* A parte de los transversales de ley, son los que permiten que varios cursos o grados participen activamente en la resolución de problemas o, la atención de necesidades que involucren a la institución. La huerta, el periódico escolar, campeonatos deportivos y campañas por hacer pueden ser los pertinentes a éste tipo de proyectos.
- *Proyectos pedagógicos de aula:* Son propuestas curriculares específicas que permiten trabajar cualquier necesidad de formación o problema de aprendizaje detectado en el aula, en la cual, intervienen la interacción de las distintas áreas conocimiento para su solución.

Interrogantes que anteceden a la elaboración de una propuesta curricular integrada

- ¿Cómo estructurar propuestas curriculares de acuerdo a las necesidades de formación detectadas?
- ¿Qué referentes de estudio se pueden adoptar en una propuesta curricular integrada?
- ¿Cómo implementar una propuesta curricular dentro de un Proyecto Educativo Institucional?

Las necesidades de formación dentro de un contexto determinado potencialmente se convierten en centros de interés para el desarrollo de proyectos integrados; son el motivo primario en la cual se crean *expectativas del qué cómo y paraqué se pueden utilizar los recursos del medio para satisfacer necesidades de formación*, potenciando así la construcción de nuevos conocimientos aplicables a las exigencias del medio. Estos centros de interés permiten sustraer conocimientos previos para construir un conocimiento interdisciplinar significativo que pueda ser devuelto con aplicación a su entorno original con el propósito de mejorarlo.

Para detectar los centros de interés es indispensable realizar un estudio sociocultural del “*sujeto de estudio frente a su contexto*”, determinando sus necesidades de formación alrededor de motivaciones propias de su edad, sueños y/o expectativas de formación que generen interés y compromiso. Éstas necesidades y expectativas por satisfacer se convierten en un “*Objeto de estudio*” con miras a transformar su realidad mediante la delimitación de campos de formación que permitan construir conocimiento interdisciplinar para satisfacerlas. Estos campos de formación invocados a través de referentes, problemáticas y/o temáticas, determinan las competencias comprometidas en los procesos curriculares de un programa integrado que genere conciencia en los estudiantes para la transformación de su entorno. De esta manera el objeto de estudio se convierte en un referente significativo que aporta nuevos conocimientos que le van a beneficiar al mismo referente en la transformación de su entorno.

Si la propuesta curricular está orientado hacia un énfasis institucional, los referentes objeto de estudio serán amplios en la cuales, puedan intervenir todas las áreas del conocimiento como lo indica el siguiente ejemplo: Se necesita un referente objeto de estudio para el desarrollo de la competencia comunicativa que contribuya a construir conocimiento en todas las áreas; éste referente podría ser contenido en un proyecto de radio escolar, tomando como base su estructura técnica y su programación para motivar al estudiante a manejar temas interdisciplinarios de acuerdo a los estándares curriculares adoptados en cada área. Otros proyectos afines al énfasis adoptado pueden tener incidencia en el uso de cualquier otro medio de comunicación que se pueda aplicar a la necesidad adquirida.

Si la propuesta va orientada hacia determinadas áreas del conocimiento, los referentes objeto de estudio podrán ser más específicos de acuerdo a la naturaleza del área escogida como se explica en el siguiente ejercicio: Si se necesita un referente significativo para el estudio de las ciencias básicas en determinado nivel, podríamos acudir algún recurso, arte u oficio propio de la región que permita dar sentido al nuevo conocimiento, entre otros, la industria láctea, carbonífera, o cualquier otro objeto de estudio que pueda aportar indicadores interdisciplinarios según los estándares curriculares adoptados. En el caso de los proyectos transversales de ley, los referentes objeto de estudio se ceñirán a determinadas exigencias gubernamentales con situaciones problemáticas generales, por ejemplo, el proyecto de educación sexual alrededor de referentes de estudio como, la sobrepoblación mundial en estratos bajos, las enfermedades de transmisión sexual, la preservación de la vida de acuerdo a los valores éticos y sociales, y en fin, a toda una gama de problemáticas que inciden en la generación de pobreza y en la pérdida de valores que han concebido violencia y desazón en la familias contemporáneas. La clave para elaborar un proyecto curricular integrado básicamente está en determinar referentes de estudio que tengan que ver con las vivencias cotidianas, y que aporten a los estudiantes conocimientos previos para construir saberes interdisciplinarios acordes con los estándares requeridos para su promoción.

PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA CURRICULAR INTEGRADA.

1. Caracterización del sujeto frente a su entorno social

Los sujetos son las personas a quienes van orientados los procesos curriculares a implementar. Para determinar sus potencialidades es necesario realizar una caracterización física, mental emocional y espiritual del sujeto determinando sus necesidades de formación, vocaciones y expectativas, para tenerlas en cuenta en la elaboración de la propuesta. Los temas a caracterizar pueden ser los siguientes:

- Censo de los niños de acuerdo a su edad, sexo, y nivel académico que cursen.
- Entorno familiar y afectivo en que viven.

- Descripción del contexto sociocultural del sujeto. Índices de crecimiento demográfico y su relación con la economía, cultura y sus formas de vida para evidenciar hallazgos que tengan que ver con sus necesidades de formación.
 - Necesidades de primero y segundo nivel haciendo referencia en las que tienen que ver con su autorrealización personal y la proyección en su vida cotidiana y profesional.
 - Descripción de casos en donde se detecten problemas de aprendizaje relacionados con la naturaleza psicosomática del niño.
 - Análisis de la información frente a la pertinencia del currículo, estadísticas que indiquen, qué campos de formación son los pertinentes de acuerdo a las necesidades de formación detectadas.
- Estos datos deben ser redactados en instrumentos específicos para la recolección de información (entrevistas, cuestionarios, actas de visitas etc.) que, mediante ítems cuantificables, puedan ser sistematizados en estadísticas confiables y precisas para poder dictaminar las alternativas de solución con sus respectivos objetivos y metas.

2. Caracterización del entorno institucional:

- *Datos preliminares para identificar la institución.* Dirección. Resolución, No. de sedes etc.
- *Situación geográfica.* Ubicación geográfica, política y astronómica con límites y demás detalles.
- *Reseña histórica del plantel,* con sus antecedentes curriculares o sus proyecciones si hasta ahora comienza su funcionamiento.
- *Horizonte institucional* ubicando la misión, visión, principios y valores y los objetivos institucionales a seguir en su propuesta curricular.
- *Modelo, enfoque, énfasis y referentes de estudio* Teorías que guían temas, acciones o eventos propios del contexto en la construcción de conocimientos y didácticas para el aprendizaje.
- *Acuerdos sobre la integración de las áreas del conocimiento.* Evaluación del currículo en curso para determinar los ajustes dados de acuerdo al estudio sociocultural y el diagnóstico institucional para fortalecer los procesos de gestión realizados en los años anteriores.

3. Planeación y redacción de la propuesta curricular integrada

- *Preliminares.* Institución, dirección, resolución de acreditación, no de sedes etc.
- *Justificación.* Hallazgo de necesidades.
- *Formulación de objetivos del proyecto.* Con respecto a las áreas de gestión:
- *Descripción y diagnóstico del contexto intervenido.* Conclusiones del punto 1 y 2
- *Marco teórico.* Relación de conceptos frente, al sujeto de estudio, al objeto de transformación y a la descripción del contexto intervenido. Consta de los siguientes elementos integradores:
 - Marco conceptual. Teorías psicoanalíticas sobre la naturaleza del niño sujeto de aprendizaje. Teorías sobre necesidades de primero y segundo nivel haciendo referencia en las que tienen que ver con su autorrealización personal y la proyección en su vida cotidiana y profesional.
 - Marco institucional. Modelo pedagógico, el énfasis, las teorías que los soportan y los referentes del contexto donde se aplican.
 - Marco jurídico. Lineamientos y estándares curriculares en las áreas fundamentales del conocimiento, y otros instrumentos para el logro de la eficiencia y calidad.
 - Marco referencial Temas escogidos para la significación del currículo y sus áreas convocadas.
- *Plan de estudio de la propuesta* que debe contener por lo menos los siguientes aspectos:
 - a) Propósitos del programa incluyendo las metas de calidad objeto de la autoevaluación institucional.
 - b) Una malla curricular integrada por los campos de formación transversalizados por los núcleos problémicos y temáticos a llevar a cabo.

- c) Intensidad horaria de cada área y sus créditos correspondientes, periodo lectivo en que se ejecutarán las diferentes actividades académicas.
- d) Competencias e indicadores de desarrollo humano que los estudiantes durante el proceso formativo deben asumir frente a los estándares curriculares propuestos.
- e) Criterios y procedimientos para evaluar el aprendizaje de los estudiantes
- f) Diseño general de planes especiales de apoyo a los estudiantes que presenten debilidades en sus procesos formativos, de los que se habla en la evaluación de aprendizajes.
- g) Plan operativo, cronograma de actividades y horarios de clase.

4. Organización:

El propósito de la estructura organizacional de un proyecto curricular integrado es garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas propuestas para contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. En este sentido se deben tener los siguientes aspectos a desarrollar:

- Criterios que van a orientar las relaciones de poder dentro del equipo.
- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Implementación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Asignación de funciones y procedimientos a cada grupo de trabajo con un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.
- Coordinación horizontal (en un mismo nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales de distinta jerarquía) como estructura organizacional.

Para determinar una estructura organizacional se debe ejecutar el plan operativo del proyecto donde se especifican las tareas, estrategias, recursos, y quien será responsable de sus resultados, para eliminar así, los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades.

1. Control y seguimiento del proceso

En un cuadro redactar las actividades realizadas en el cumplimiento del plan de estudios colocando las fechas, los avances, las evidencias y las observaciones correspondientes para dejar constancia de lo realizado y así poder tener datos concretos para su evaluación.

ANEXO F

LA POLÍTICA LATINOAMERICANA. ¿UN MITO, UN ENGAÑO, UN FRACASO?

Ensayo escrito por Tobías Rodríguez en enero de 2010 para el Programa Complementario de la ENSU

Desde los tiempos de Aristóteles el concepto de la política ha sido grande, sublime, ideológico, con inspiraciones filosóficas que la encaminan a lo trascendente. Un saber social hecho ciencia que se encarga de estudiar las conductas gubernamentales en una forma académica con técnicas de análisis, expresión y comunicación normativa; un “deber ser” conducente a la implementación de principios y valores para mejorar las condiciones de gobernabilidad de los países civilizados. Una propuesta ideológica transformadora que beneficiaba a todos en iguales condiciones sin menoscabo de su entorno físico e histórico. Una estrategia capaz de solucionar los problemas de una sociedad ansiosa de cambio y bienestar. Un término respetable digno de ser recordado a través de la historia como el cimiento de lo que hoy se tiene.

Aunque en algunos países, el concepto de *la política dentro del contexto de la función pública*, sigue siendo la ruta gubernativa para mantener una ideología intacta, arraigada a sus principios, tradiciones y leyes, prodigando dignidad y progreso a los hoy llamados “países desarrollados”. Otra suerte ha tenido dicho concepto en naciones como la nuestra, un concepto manipulado hacia una forma asistencialista, utilitarista y engañosa para mantener regímenes de poder en favor de intereses imperialistas, convirtiendo su acción en un cáncer que carcome la autonomía, la economía y la idiosincrasia de los países y regiones que cargan con este flagelo.

La distorsión del concepto de la política en Hispanoamérica se inicia con la invasión española, agentes opresores quienes lograron utilizar instrumentos alienantes de dominación a través de sus maquinarias ideológicas: Por una parte, los conceptos políticos del régimen feudal que existían a través de las monarquías para mantener el poder; y, por otra, la manipulación del credo cristiano con una política de sometimiento a través del miedo al castigo real, por desobediencia a las leyes soberanas asociadas con el credo, siendo estas, castigadas por la “santa inquisición”, y, por otra parte, los miedos sobrenaturales promocionados en los púlpitos dirigidos a mantener el poder político de la época, mientras que el intruso colono se apropiaba sin contemplación de los bienes terrenales pertenecientes a una cultura natural milenaria, terrenos que a la postre siguieron siendo trabajados por nativos, ya como esclavos, en favor de los nuevos dueños que a cambio de dadas y limosnas procuraban limpiar sus conciencias para también ser dignos de tan codiciado cielo prometido.

La desigualdad social resultó ser un gran negocio para los dueños del poder, la necesidad económica de los vaciados es aprovechada para comprar su conciencia electoral con políticas populistas, prebendas indignas y engaños que comprometen al elector a seguir prefiriendo a sus verdugos politiqueros corruptos, que se adueñan de los impuestos para presumir que de su bolsillo se financien obras, subsidios, y demás bienes y servicios para asegurar una estadía vitalicia en un poder viciado y corrupto, convirtiendo la política en una acción alienante que busca *encasillar* las ideas y los esfuerzos de las gentes hacia determinados fines económicos personales y/o de grupo.

Aunque en los países en vía de desarrollo constitucionalmente están declarados como “estados sociales de derecho” dentro de un concepto democrático participativo y pluralista, su gestión pública

está sujeta tristemente a la lucha por el poder económico y burocrático, mas no por una ideología solidaria para la solución de los problemas sociales. Una puerta giratoria en donde los grandes empresarios y empedernidos políticos colocan sus fichas en favor de sus propios intereses, factores que se sobreponen a cualquier consideración ético moral en el desempeño de una función pública orientada hacia el bien común, mientras que el confundido pueblo se distrae en disputas partidistas: por una parte, la derecha que la identifican con el capitalismo salvaje, y en la otra orilla, la “izquierda” que se opone a dicho capitalismo, y un tercer movimiento representado por regímenes fascistas asociados a uno u otro bando, quienes incitan a la intimidación y la violencia para lograr las mismas pretensiones de poder. Un forcejeo partidista que al final es aprovechado por las maquinarias políticas y económicas, mientras que el ingenuo pueblo se pelea tontamente por las falsas expectativas que ofrece engañosamente cada movimiento político, quitándole la oportunidad a los líderes con principios y valores sociales, que le quieren apostar al equitativo avance de la gestión pública.

Para rescatar ése concepto de política tan desvalorizado en Colombia, es necesario comenzar a reorientar su marco teórico de acuerdo a sus orígenes conceptuales y a las nuevas tendencias gubernativas progresistas mediante, el planteamiento de una gestión estratégica colectiva encaminada a garantizar el principio de equidad social, con una propuesta ideológica transformadora que beneficie a todos en iguales condiciones sin mella del entorno físico e histórico, tomando las decisiones pertinentes en la consecución de objetivos, metas y procedimientos para buscar y mantener una comunicación dotada de un poder social dentro de un contexto transformador.

La política en general representa la “intencionalidad” individual o colectiva que conlleva toda una “gestión” proactiva hacia la materialización de un fin dentro de un proyecto social determinado; son las ideas que motivan formas de gobierno en la implementación de procesos administrativos y de gestión para acometer proyectos de desarrollo integral comunitario dentro de un entorno específico. Estas intencionalidades teórico prácticas están inspiradas en *ideologías, modelos y enfoques* de orden filosófico, económico, educativo, y/o administrativo, referentes tenidos en cuenta para definir el horizonte institucional de cualquier organización social. La política sin su gestión pertinente y coherente se convierte en la demagogia que comúnmente conocemos como politiquería.

Hacer política es hacer una gestión corresponsable para lograr unificar criterios en favor de una ideología en beneficio de una sociedad llena de expectativas de desarrollo. Hacer política es construir un tejido social que pueda apropiarse lo que más le convenga a un pueblo para su desarrollo integral. Hacer política es construir a través de la educación y la democracia, una relación de poder que permita sin exclusiones, pertenecer a un proyecto transformador que garantice libertad y autonomía en favor del desarrollo social de nuestra Colombia que tanto lo necesita.

ANEXO G

LA LIBERTAD Y LA AUTONOMÍA, PURA CUESTIÓN DE DIGNIDAD

Artículo de Tobías Rodríguez docente de la ENSU para el periódico “El sociocrítico” 2013

El concepto de libertad y autonomía tradicionalmente se ha entendido, como una necesidad de connotación individual paternalista que debe proporcionársele al ser humano para vivir “dignamente”, cuando en la realidad es un valor natural que se gana a través del tiempo con el fruto del conocimiento, el orden, la disciplina, y un compromiso social basado en el cumplimiento de deberes y obligaciones, cualidades que dan lugar, a la preservación de una serie de derechos que llevan a las personas a ser libres y autónomas, todo dentro de un marco de valores cívico-colectivos, (responsabilidad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto...), que conduzcan hacia un desarrollo comunitario democrático y participativo.

La libertad y la autonomía se derivan del concepto de “dignidad” como un sentimiento de amor propio para exigir y ofrecer libertad, soberanía y respeto dentro de un contexto de deberes y derechos. La dignidad según la idea de Platón ratificada por Kant se sustenta desde la autonomía del ser humano, reflejada en la manera de gobernarse así mismo, de acuerdo a su racionalidad para ser dueño de sus acciones, y, en consecuencia, regular su comportamiento según sus propias normas de conducta. Dignidad holísticamente resumida, como la calidad de vida que merece tener el ser humano por su naturaleza racional enmarcada dentro de un contexto de normas sociales; una vida consiente en un balance entre el mérito de ser y el deber ser, Cuando el uso de la libertad conlleva al desorden y al libertinaje; cuando la autonomía conduce al autoritarismo y la arrogancia que exhibe el poder; cuando la dignidad individual restringe la colectiva; cuando la autoridad se ejecuta en contra de los derechos de los demás; cuando la obediencia se utiliza como táctica para someter y manipular la libertad y la autonomía del otro etc. el derecho a la dignidad se pierde en los dos sentidos, tanto en quienes la arrebatan como los que la padecen.

El derecho fundamental a la vida digna se institucionaliza en la mayoría de las Constituciones políticas de los países demócratas, en las cuales, no se reduce a la mera existencia biológica, sino que expresa una relación necesaria de todas las facultades inherentes al ser humano en condiciones que hagan posible la expresión autónoma y libre del ser humano. El deterioro de la dignidad se da básicamente, cuando se presenta un desequilibrio entre el cumplimiento del deber y la exigencia del derecho. El derecho es el producto del deber cumplido, y el deber es la base de la obtención de un derecho. El éxito en la vida está en el cumplimiento del deber que permita dinamizar valores y principios para proteger el derecho de la libertad y la autonomía, evidenciando en ello, valores cívicos, éticos y morales que generen una actitud positiva hacia la buena convivencia, el trabajo colaborativo, la prosperidad, la calidad de vida y el reconocimiento de una realidad personal dentro de un entorno social determinado.

Vemos con preocupación el fomento de la indignidad propiciada por estructuras políticas piramidales que promocionan el odio, la ignorancia y la pobreza para sacar provecho a costa de las necesidades insatisfechas de los subordinados en menoscabo de su dignidad. Las principales causas de promover la indignidad son: La desigualdad provocada por la inequidad y la falta de oportunidades producidas por la opresión que ejerce el desmedido poder. La incapacidad del estado en amparar los derechos de

quienes no tienen la capacidad racional o económica para cumplir con algunos deberes y obligaciones en función de preservar sus derechos. Y sin justificar lo anterior, la dependencia, el libertinaje, la mediocridad, y la mentira de quienes se hacen víctimas para chantajear y someter la voluntad de otros en beneficio propio.

De acuerdo a lo anterior surgen las siguientes preguntas. ¿Cómo obtener libertad y autonomía si no nos valoramos como personas para valorar los derechos propios y de los demás? ¿Qué puede pasar cuando nuestros derechos solo dependan de la necesidad propiciada por personas autoritarias? ¿Cuándo podemos ser libres, si somos esclavos del desorden, la pereza, el placer desmesurado, y los vicios? ¿Quién le debe garantizar el trato con dignidad a los que, por su vulnerabilidad, son incapaces de cumplir con algunas condiciones en sus deberes básicos? ¿Cómo proyectar una vida digna a la población desamparada ante la irresponsabilidad del estado o de sus propios familiares? ¿Cómo construir políticas de equidad para proteger la dignidad de las clases menos favorecidas? ¿Cómo educar en el ejercicio de la libertad, la autonomía y el desarrollo comunitario dentro de un contexto democrático y participativo?

En este cúmulo de inquietudes, vemos que gran parte de la solución está en la manera de educar dentro de un sistema educativo crítico constructivo, proporcionando equilibrio entre el ser, y el deber ser en relación recíproca del dar y recibir; promoviendo principios y valores para exigir y apoyar a los demás en el propósito de ser dignos; una propuesta educativa efectiva cimentada en la práctica de principios, valores y estrategias que ofrezcan garantizar el ejercicio de la autonomía propia y la de los demás. Cuando el estado, la institución educativa y la familia, asuman en general sus responsabilidades dentro de su contexto de deberes y compromisos, se podrá lograr el respeto hacia la dignidad humana como derecho fundamental. La dignidad se gana o se pierde de acuerdo a los lineamientos que se establezcan en las estructuras formativas que se dan en cada territorio, siendo estas determinantes en la elaboración de políticas sociales y culturales fruto de su sistema educativo. La defensa del derecho a la dignidad de todas las personas, sea cual sea su condición física, económica o cultural, es una garantía para el desarrollo de una sociedad basada en los valores de justicia, equidad y libertad. ***“La educación es señal de dignidad, no de sumisión”***- Theodore Roosevelt.

BIBLIOGRAFÍA

Además de las experiencias pedagógicas propias de la Escuela Normal Superior de Ubaté se tuvieron en cuenta los siguientes referentes teóricos en la consecución del presente texto:

- ALVARES, Manuel SANTOS Nonserrat “Curso de formación para el desempeño de la función directiva, SANTILLANA FORMACIÓN. Libro 1 pag. 7 al 36
- BRIONES Guillermo, programa de formación de Docentes en investigación social y educativa. “poránea”. Internet.
- CARRETERO, M. (1987): "Desarrollo cognitivo y currículum". Madrid. Visor.
- COLL, C. (1986): "Los niveles de concreción del diseño curricular", en Cuadernos de Pedagogía, 139, pp.23-30.
- COVEY Stephen R. El 8º hábito. Paidós EMPRESA
- FREIRE, Pablo “Libros de pedagogía para Latinoamérica”
- FACE, “La educación y el desarrollo humano de las inteligencias, ALMA MATER
- FACE, “Liderazgo educativo” ALMA MATER
- GIMENO SACRISTAN, J. (1981): "Teorías de la enseñanza y desarrollo del currículum". Madrid.
- GIMENO SACRISTAN, J. El currículum una reflexión sobre la práctica. Morata Madrid
- HAMOND Jhon, KEENEY Ralph y RAFIA Howard. Trampas psicológicas en la toma de decisiones.
- LÓPEZ Nelson “Experiencias de integración curricular”
- MEN, “Política educativa para la formación escolar en la convivencia”
- MEN, Ley general de educación y decretos reglamentarios
- MEN, Guías 33 y 34 de autoevaluación
- MEN “Fines de la educación” Ley general 115 de 1994
- MEN, “Lineamientos curriculares” Competencias educacionales”
- MONROY CABRA, Marco Gerardo, Introducción al derecho Editorial TEMIS
- MOSQUERA, Julio “Una pedagogía de inspiración latinoamericana”
- POZNER, Pilar “Liderazgo y gestión”
- RAMOS María de los Ángeles, “Monografía sobre la historia de la administración” Monografías.com
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, “La psicología en ejemplos” Trillas
- RODRIGUEZ, R. (1984): "Teoría y práctica del diseño curricular". Bogotá. Univ.
- RODRÍGUEZ Tobías. RAE: Proyectos de investigación y desarrollo C.D para el programa de Formación Complementaria.
- TORRES VALDIVIESO, Sergio y MEJÍA VILLA, Hernán “Conceptos de administración contemporánea

HIMNO DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE UBATÉ,
REFERENTE INSTITUCIONAL DEL PRESENTE TEXTO DE GESTIÓN

Coro

*Por el bien de Colombia ¡Adelante!
por la paz, la virtud y la fe;
por forjar la niñez anhelante
siempre viva Normal de Ubaté.
Por forjar la niñez anhelante
siempre viva Normal de Ubaté.*

I

Nuestro lema es formar al maestro,
educado para liberar
a las mentes, del yugo insolente
que les niega buscar la verdad.
En sus aulas resuenan triunfantes,
los valores, la ciencia, el saber,
a través de ese buen caminante
que realiza un sueño en su ser.

II

Se levanta la ondeada bandera
pendón blanco y naranja en el sol,
exponiendo hacia el cielo el emblema,
de esperanza, pureza y fervor.
De Ubaté, Santo Cristo bendito,
hoy yo quiero brindar en tu honor,
por vivir este reto infinito
de sapiencia, servicio y amor.

Letra y música de
TOBÍAS RODRÍGUEZ MURCIA
Estrenado en marzo 2 de 2004

Este texto corresponde a las conclusiones que se tomaron del diario de campo comprendido entre 2003-2013 del Lic. Tobías Rodríguez Murcia, en ocasión a su cátedra de Gestión educativa del Programa de Formación Complementaria dentro del contexto de la Escuela Normal de Ubaté. Conocimientos que pueden ser reevaluados y reestructurados con base en las nuevas tendencias pedagógicas y legislaciones administrativas que se den después de esta edición.

Marco conceptual de la gestión educativa www.ensubate.edu.co: sitio oficial, conoce más,
fundamentación pedagógica

https://mail.ensubate.edu.co/documentos/gestion_educativa_2013_tobias_Rodriguez.pdf