

**“ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO, QUINDÍO”**

**CARLOS ALBERTO ANTÍA GARCÍA  
MARÍA ALEJANDRA MOSQUERA HERMOSA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ARMENIA – QUINDIO  
2012**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA CON PERSPECTIVA DE  
LIDERAZGO PROACTIVO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA  
GORETTI DE MONTENEGRO QUINDÍO**

**CARLOS ALBERTO ANTÍA GARCÍA  
MARÍA ALEJANDRA MOSQUERA HERMOSA**

Trabajo de grado presentado como requisito  
Parcial para optar el título de:  
“ESPECIALISTA EN GERENCIA EDUCATIVA”

**Directora del proyecto**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ARMENIA – QUINDIO**

**2012**

Nota de Aceptación

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Armenia, Junio de 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Desde el momento en que se inicia un nuevo proyecto se considera necesario contar con la colaboración de las personas e instituciones que forman parte del medio en el que nos desempeñamos.

Los autores expresan su agradecimiento a:

Damos total agradecimiento a Dios, a nuestras familias y a las instituciones educativas donde laboramos por su apoyo y colaboración, para la culminación de esta etapa de nuestras vidas.

La Universidad Católica de Manizales, Institución de la cual nos enorgullece pertenecer. A los docentes de la especialización, que nos enriquecieron con sus conocimientos y nos acompañaron con su asesoría en la realización de este trabajo de investigación; para ellos nuestro afecto, admiración y respeto.

A mis hijas,  
Con mucho cariño y admiración,  
**Carlos Alberto**

A las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación  
Por fortalecer en mi el amor por la educación,  
Como misión que ennoblece y enaltece al ser humano.  
Y a mi Padre Ricardo, que me acompañó en este proceso.  
**María Alejandra**

## RESUMEN

Uno de los aspectos más importante de toda sociedad es la educación de sus niños, niñas y adolescentes; más esa formación integral que queremos darles tiene que ser en un ambiente de convivencia adecuada, en donde se cuente con calidad de contenido y de forma puesto que estos dos aspectos son de trascendental importancia y por eso el objetivo de nuestra investigación aborda el tema de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, teniendo en cuenta que la operatividad del mismo cualifica la gerencia educativa e implementa una cultura organizacional democratizando las áreas estratégicas de la institución en base a unos lineamientos determinados fundamentales, con el fin de mejorar la calidad de la educación, siendo consientes que esto es un trabajo a largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar una realidad que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

**Palabras Clave:** Estrategias De Gerencia Educativa Para Fortalecer La Cultura Organizacional,  
En La Institución Educativa Santa María Goretti De Montenegro, Quindío

## **ABSTRACT**

One of the most important aspects of any society is the education of their children and adolescents, more comprehensive training that we give must be in a suitable living environment, where they count on quality content and deforms as these two aspects are of paramount importance and therefore the aim of our research addresses the issue of educational Management Strategies for Strengthening Organizational Culture in the Educational Institution of Montenegro Saint Maria Goretti Quindío, given that the operation of the same qualified education management and implement an organizational culture democratizing strategic areas of the institution based on a certain fundamental guidelines, to improve the quality of education, being aware that this is a long-term whose core set of practices of school actors (managers, teachers, students, parents, supervisors and support staff), and entails the creation and consolidation of a reality to improve the effectiveness, efficiency, equity, relevance and significance of the educational activity.

**KEYWORDS:** Educational Management Strategies to Strengthen Organizational Culture, Educational Institution in St. Maria Goretti In Montenegro, Quindío

## CONTENIDO

Pág.

<b>RESUMEN ANALÍTICO DEL ESTUDIO – RAE .....</b>	<b>14</b>
A. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	14
B. INSTITUCIÓN .....	14
C. DISCIPLINA O ÁREA DE CONOCIMIENTO .....	14
D. TITULO .....	14
E. LÍNEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACRO-PROYECTO .....	14
F. AUTORES .....	14
G. PALABRAS CLAVES .....	14
H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO .....	15
I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO .....	15
J. METODOLOGÍA .....	16
K. CONCLUSIONES .....	16
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>20</b>
1.1.Descripción de la Institución .....	20
1.2.Análisis Situacional .....	22
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>38</b>
2.1. Identificación del Problema .....	38
2.2. Formulación Del Problema .....	40
2.3.Objetivos de la Investigación.....	40
2.3.1. Objetivo General .....	40
2.2.2. Objetivo Especifico .....	40

<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>4. REFERENTE TEÓRICO .....</b>	<b>45</b>
4.1. Marco Teórico .....	45
4.1.1 Gerencia Educativa .....	45
4.1.2 Gestión Educativa.....	47
4.1.2.1. Gestión Educativa en el ámbito Internacional.....	49
4.1.2.2. Gestión Educativa en el ámbito Colombiano .....	50
4.1.2.3. Gestión Educativa en el ámbito Regional -Local .....	51
4.1.3 Liderazgo.....	52
4.1.4 Estrategias para la implementación de gestión educativa .....	53
4.1.5 Mejoramiento Continuo .....	54
4.1.6 Cultura Organizacional .....	55
4.2. Referente Legal .....	56
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>58</b>
5.1. Enfoque Investigativo .....	58
5.2. Procedimiento .....	59
5.3. Técnicas e Instrumentos.....	60
5.4. Actores Sociales.....	61
<b>6. DISEÑO DEL PROYECTO .....</b>	<b>62</b>
6.1. Cronograma de Actividades.....	66
6.2. Beneficiarios del Proyecto .....	67
6.3. Impactos del Proyecto.....	68
6.4. Relación del Proyecto con otras Iniciativas .....	68
6.5. Breve Resumen del Proyecto .....	68
6.6. Costos y Financiación .....	69
6.6.1. Presupuesto del Proyecto .....	69
6.6.2. Fuentes de Financiación.....	70
6.6.3. Responsables del Proyecto y Seguimiento del Proyecto .....	70

<b>7. IMPACTO ESPERADO .....</b>	<b>71</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo 1</b> Ubicación Geográfica IE María Goretti de Montenegro Quindío .....	76
<b>Anexo 2</b> Modelo Prueba Diagnostica.....	77
<b>Anexo 3</b> Dimensiones de la Gestión Educativa .....	78
<b>Anexo 4</b> Matriz Marco Lógico .....	79

## LISTA DE GRAFICAS

		Pág.
<b>Grafica 1</b>	Su responsabilidad es de tipo .....	28
<b>Grafica 2</b>	En la elaboración del plan de gestión del liderazgo y desarrollo institucional participan todos los estamentos de la comunidad educativa ...	29
<b>Grafica 3</b>	Los espacios de participación que brinda la institución a la comunidad.....	30
<b>Grafica 4</b>	El trabajo en equipo se hace de forma.....	31
<b>Grafica 5</b>	La aplicación de un liderazgo en la institución .....	32
<b>Grafica 6</b>	Análisis de fortalezas y oportunidades de gestión educativa la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.....	33
<b>Grafica 7</b>	Triangulación gerencial $\Sigma$ integral.....	46
<b>Grafica 8</b>	Funciones básicas de la gerencia Educacional .....	48
<b>Grafica 9</b>	Dimensiones de la gestión educativa.....	53
<b>Grafica 10</b>	Ciclo de Deming educacional.....	55
<b>Grafica 11</b>	Propuesta gestión institucional .....	66

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Libro de Escala de Actitud .....	25
<b>Tabla 2</b> Resultados Obtenidos Aplicación Escala de Actitud .....	27
<b>Tabla 3</b> Cronograma de Actividades .....	67

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

### **A. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

**Tipo de documento:** Trabajo de Grado  
**Tipo de Imprenta:** Times New Roman – 12 puntos  
**Nivel de circulación:** Restringido  
**Acceso al documento:** Biblioteca Universidad Católica de Manizales

**B. INSTITUCIÓN.** Universidad Católica De Manizales

**C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO:** Gerencia Educativa

**D. TITULO:** “ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO, QUINDÍO”

### **E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:**

Educación y Desarrollo.

Trabajo enfocado en la gerencia educativa para el fortalecimiento de la cultura organizacional, en busca de un mejoramiento continuo, enriqueciendo los diferentes procesos pedagógicos abanderados por la institución, y fortalecimiento en el aprendizaje de la comunidad educativa de forma integral.

### **F. AUTORES:**

ANTÍA GARCÍA, CARLOS ALBERTO;  
MOSQUERA HERMOSA, MARÍA ALEJANDRA

**G. palabras claves:** Estrategias De Gerencia Educativa Para Fortalecer La Cultura Organizacional, En La Institución Educativa Santa María Goretti De Montenegro, Quindío

- **EDUCACIÓN:** proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores (Definicion.de, 2012).
- **ESTRATEGIA:** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (wikipedia.org, 2012)
- **IMPLEMENTACIÓN:** Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo. (Diccionario de la Lengua Española , 2012)
- **OPERATIVIDAD:** Capacidad para realizar una función. (Diccionario de la Lengua Española , 2010)

## **H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:**

Desarrollo de estrategias gerenciales aplicada en la Institución Educativa Santa María Goretti De Montenegro Quindío , en la que se aplica la gerencia educativa, como un elemento clave en la mejora de lo que acontece a la institución y factor que incide en el desarrollo de la comunidad educativa, por cuanto los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren en las instituciones, generando una calidad en la formación de su comunidad, en la cual todo deben participar dado que este cambio no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, como lo son sus rectores, quienes serán los encargados de dirigir con liderazgo y responsabilidad hacia una meta educativa benéfica para su comunidad educativa.

## **I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO:**

Descripción de la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío

Identificación del Problema, delimitación, Objetivos, Justificación

Referente Teórico: marco teórico, legal, contextual

Metodología: tipo de investigación, proceso, instrumentos,

Diseño Del Proyecto

Impacto Esperado

**J. METODOLOGÍA:** Se realizó una investigación cualitativa, apoyada por observaciones, pruebas diagnósticas y entrevistas no estructuradas, porque es un estudio analítico para promover cambios cualitativos en el mejoramiento de la gestión y la convivencia en un grupo de personas de una comunidad educativa, con la cual se evidenció la viabilidad en la aplicación de las “estrategias de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío”

**K. CONCLUSIONES:** La nueva concepción educacional a nivel local, regional, nacional e internacional, ha evidenciado grandes cambios, lo cual ha generado que la gestión de las instituciones educativas, no solo debe ser una posición de un rector o un docente, limitando el cumplimiento de una norma quedando en papel, pero lejos de la realidad. La gestión Educativa debe proyectarse en cada uno de los miembros de la comunidad educativa de forma continua, llevando a vías de hecho, el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, mejorando la calidad de vida, reincorporación de los valores, la estructuración familiar, entorno social y económico, los cuales afectan de forma considerable ese gran potencial existente en los 1.482 estudiantes de la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

## INTRODUCCIÓN

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

Al asumir el compromiso de implementar una Estrategia de Gerencia para fortalecer la cultura organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, nos preguntamos: ¿Por qué es necesario hacerlo?

La respuesta que nos viene a la mente es doble. Por una parte, la necesidad de ubicar al docente en formación, en el contexto en que se va a debatir y en el contexto en que debe actuar dentro de la institución, para la comprensión de su rol en dicho Centro.

El rector no solo debe ser quien supervisa. El rector debe ser quien oriente las actividades administrativas y pedagógicas, aplicando diferentes técnicas, instrumentos y pedagogías en beneficio de la comunidad, en la cual debe educarse a cada uno de los factores tales como administrativos, docentes, estudiantes y padres, con el fin de enfocar a toda la comunidad en busca de un bien común favorable para todas las partes trabajando en equipo y orientados por la cultura organizacional.

Para la Implementación de la Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío,

se busca que los docentes, directivos y administrativos, que además de conocimientos pedagógicos, psicológicos, éticos, etc., tenga conocimientos básicos sobre la importancia de la Cultura organizacional en las instituciones y diferentes los factores que influyen en su funcionamiento, aplicando una estrategia clara, con un trabajo de equipo constante, potencializando todo el talento humano para el mejoramiento de un sistema de calidad, con su respectiva planeación, evaluación, revisión ejecución, en busca de mejorar los procesos de aprendizaje y la formación de los estudiantes generando una educación de calidad.

Una efectiva gerencia involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el recurso humano de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta

El trabajo se encuentra conformado por aspectos importantes para el planteamiento del proyecto tales como Descripción de la Institución y Análisis Situacional, Identificación del Problema y Formulación del problema, Objetivo General, Objetivo específicos, Justificación, Marco Referente, Metodología, finalizando con la presentación del proyecto.

Además, se presenta las conclusiones y recomendaciones elaboradas como resultado de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos utilizados durante el desarrollo del proceso investigativo.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y ANÁLISIS SITUACIONAL

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Institución Educativa Santa María Goretti De Montenegro Quindío, ubicada en el municipio de Montenegro en el Departamento del Quindío entre los barrios Comuneros y Ciudadela Compartir, al sur occidente de la capital Armenia, cuya población estudiantil oscila entre los 4.856 habitantes aproximadamente, ubicados en el nivel socioeconómico 1, cubiertos en su mayoría por el régimen subsidiado de salud del estado SISBEN. Su actual rectora es la Esp. Julieta Serna Barbosa (véase anexo 1)

La licencia de funcionamiento la otorgó el Ministerio de Educación Nacional por medio de la resolución No. 967 del 11 de mayo de 1953 para cursos de bachillerato del plantel. La primera visita practicada al colegio por la comisión de inspectores nacionales de bachillerato se realizó entre los días 6 al 10 de mayo de 1956. A partir del 30 de septiembre de 2002 y por decreto No. 00473 emanado de la Secretaría de Educación Departamental surge la Institución Educativa Santa María Goretti hoy conformada por dos sedes. (Plataforma Virtual Gorretiana)

A. **Sede Jesús Maestro** ubicada en la parte urbana del barrio comuneros, con grados de preescolar a noveno y con (4 por especificar) se trabaja con un modelo pedagógico humanístico, en un futuro muy cercano dicha sede busca separarse de la central ya que esta regentada por la comunidad religiosa de Jesús maestro, pues no se identifican con nuestro proyecto educativo.

**B. Sede central I.E. Santa María Goretti** fundada en el año 1952, en la actualidad cuenta con 948 estudiantes desde preescolar hasta el grado undécimo. Dicha institución fue regentada por la comunidad Claretiana desde su fundación hasta el año 2004 cuando se retiró y pasó a manos del gobierno, empezando un proceso de resignificación del PEI.

El 25 de enero de 1999 el terremoto que azotó el eje cafetero destruyó la planta física, y la institución que estaba ubicada en el centro de la ciudad se le asignó una nueva infraestructura en la ciudadela Compartir, construida a las afueras de la ciudad para establecer allí a todos los dignificados de esta tragedia; dándole así la oportunidad de atender a todos los sectores de la población montenegrina.

La IE Santa María Goretti estuvo orientada por las religiosas de María Inmaculada Misioneras Claretianas hasta principios del 2005, cuando la hermana Luz Ester Mesa Meneses entregó la rectoría a la Secretaria de educación Departamental. A partir de este momento la institución quedó a la deriva, pero la responsabilidad, identidad y profesionalismo del grupo de docentes hizo que no decayera y que su funcionamiento siguiera siendo basado en valores y con el mismo dinamismo, entrega y responsabilidad de toda la comunidad educativa. (Véase anexo 2)

En el último año (2011) la institución ha recibido a 3 rectores e iniciado labores con un rector nuevo... esta figura ha sido muy flotante; Creando así grandes falencias en la gestión directiva. Actualmente la institución cuenta con una cobertura de los grados de preescolar a undécimo donde se atiende población de todos los estratos sociales de la ciudad.

La IE, es centro del proyecto piloto del MEN en “BILINGUISMO”. Sus docentes son altamente calificados en cada área del saber correspondiente, con miras en una formación en valores y de ciudadanos que sean capaces de transformar su entorno. Cuenta con el servicio de transporte rural, restaurante escolar, uniformes y útiles gratis para estudiantes desplazados y de

sisben 1 y 2; estos programas son apoyados por la alcaldía municipal, el ICBF, apuestas Ochoa y gobernación del Quindío.

Toda Institución Educativa se fundamenta en unos principios que rigen el presente y el futuro de la comunidad Educativa Santa María Goretti, los adopta para estructurar el siguiente proyecto, como condición indispensable para cualificar la educación y todos los procesos que le son inherentes, a fin de relacionar la escuela en su entorno y ubicando al estudiante como centro del proceso educativo, proceso éste que no solo tiene implicaciones pedagógicas sino también culturales, sociales, axiológicas, pues se le proporcionan mecanismos de participación y de proyección a su entorno.

## **1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Montenegro es uno de los 12 municipios del departamento del Quindío, colonizado por antioqueños y fundada el 19 de octubre de 1890. A solo 10 Km de armenia, sus principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería, las artesanías y el agroturismo, con una gran variedad de fincas cafeteras tradicionales en funcionamiento y una amplia oferta hotelera. (Fundación Wikimedia, Inc.) No podemos hablar ahora de la tierra del café sin embargo esta actividad hace que la población campesina se desplace todo el año por las fincas de la región buscando una cosecha que pueda brindar un sustento para la familia. Abre sus puertas al turismo con el parque de la cultura cafetera “parque del café” lo que permite la constante llegada de turistas a la ciudad a deleitarse del clima, la gastronomía, sus eco-hoteles y otras distracciones.

Este auge turístico, si bien es cierto que trajo un progreso económico y tecnológico al municipio, por otro parte se ha evidenciado un cambio sustancialmente el estilo de vida de los pobladores, y la generación de otras situaciones como el turismo sexual, violencia intrafamiliar,

drogadicción, narcotráfico, embarazos no deseados, pandillas juveniles, con los cuales se ha evidenciado una descomposición social. Adicionalmente se presenta un gran número de niños y niñas que sin atender a las restricciones de rango constitucional y legal, se encuentran desarrollando actividades remuneradas que además de ser prohibidas atentan contra su integridad personal.

Los Barrios Comuneros y Ciudadela Compartir corresponden al sector de la influencia del Centro Educativo son reubicación del terremoto de 1999 y están caracterizados en el mapa de pobreza del municipio, ya que en su mayoría los adultos responsables de las familias, se dedican a las labores del campo: recolectar café, habichuela, plátano, cítricos y yuca. Unos pocos trabajan de forma independiente, como vendedores de dulce, frutas, cacharros, arepas, entre otros, siendo sus ingresos mensuales por debajo del salario mínimo mensual, con lo cual deben sostener sus familias en un promedio de 6 a 8 integrantes.

Las familias atendidas por la Institución Educativa ascienden a 1.272, las cuales en su mayoría son disfuncionales, donde el núcleo familiar está carente de la presencia de uno de los dos padres, lo que conlleva a la generación de desplazar los niños y niñas de un municipio a otro, de una finca a otra, generando un alto índice de desescolarización y deserción escolar.

Es en este contexto en donde la IE santa María Goretti ha desarrollado durante 60 años su labor educativa, para lo cual ha implementado, el servicio de psicorientación y aula de apoyo.

La inestabilidad económica y familiar que rodea nuestra población estudiantil da como resultado niños dispersos, con falta de motivación e ideales frente al estudio y proyecto de vida. También encontramos un índice de analfabetismo en los padres considerable, muchos con los estudios primarios incompletos y algunos con estudios secundarios.

Mediante el desarrollo de un proceso de recolección de información, observación y acercamiento desarrollado en la Institución, se evidencia una figura flotante del rector, dado los cambios constantes de esta importante figura dentro de toda institución educativa; Creando así grandes falencias en la gerencia educativa lo cual evidencia problemas de integración y normal funcionamiento en el grupo de trabajo, acoplamiento de identidades, continuidad de un plan de trabajo, lo cual ha generado desmotivación y limitación en el cumplimiento de los deberes, dado poco interés por asumir una cultura organizacional que conlleva dirigir los procesos e integración de grupos de trabajo para el desarrollo de múltiples tareas que son necesarias en la gestión educativa.

La elaboración y ejecución de este proyecto es de vital importancia porque se constituye en un norte que le da sentido a la Institución y a todo lo que dentro de ella se vive como continuación del proceso de formación de los mismos educadores y espacio primordial para la promoción de los estudiantes, cultura organizacional y trabajo en equipo.

Es indispensable que todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, se involucre y apropien de la conceptualización de Cultura Organizacional, en busca de crear una identidad personalizada del rol a desempeñar dentro de la gestión educativa. Estableciendo un ambiente motivador, con el cual todos miren hacia un mismo objetivo, con el cual cada uno se enriquece y crece de forma favorable en lo laboral y personal.

La IE después que dejó ser administrada por la Hermana claretianas no ha vivido un proceso de gerencia educativa eficiente y eficaz, hay elementos muy importantes que se pueden fortalecer y hacer de esta una IE mas significativa para la calidad montenegrina, a pesar que en la actualidad se sigue destacando la IE, gracias al compromiso de sus docentes quienes procuran

hacer su labor lo mejor posible, no tenemos la mejor planta física, pero en ella cabe los deseos de salir adelante a pesar de los altos niveles de hacinamiento actual.

Todos estos elementos deben gestionarse desde un modelo efectivo de gerencia de la mejor manera para obtener sólidos resultados, innovación abierta, mejoramiento continuo organizacional, que convierta a cada actor en un líder que intervenga en su propio proyecto en vista de su propia formación y a la realización de un proyecto común, Arrojando como resultado la búsqueda de una cultura organizacional, una cultura organizacional que influya positivamente en un equipo de trabajo para hacer cosas geniales y necesita una habilidad, un conocimiento y muy buena actitud hacen del equipo la herramienta transformacional del pensamiento de la organizacional y sus resultados de ven plasmados en la cotidianidad y en las trascendencia de sus hechos.

Para esto nos apoyamos en la realización de una prueba diagnóstica (véase anexo 3), estableciendo la importancia del liderazgo, reflejando la siguiente tabla.

**TABLA 1. LIBRO DE ESCALA DE ACTITUD.**

VARIABLE	PREGUNTA	CATEGORÍA	CÓDIGO
Actitud hacia los niveles de participación de la comunidad	Su responsabilidad es de tipo	Administrativa	1
		Educativa	2
		Operativa	3
		Contratista	4
		Vocacional	5
	Cuánto tiempo lleva desempeñando su profesión en esta institución	Meses	1
		Días	2
		Años	3
		Semanas	4

		Trimestres	5
	En la elaboración del plan de gestión del liderazgo y desarrollo institucional participan todos los estamentos de la comunidad educativa	Mucho	1
		Bastante	2
		Algo	3
		Poco	4
		Muy poco	5
	Los espacios de participación que brinda la institución a la comunidad	Buenos	1
		Malos	2
		Pocos	3
		Muy pocos	4
		Constantes	5
Actitud de trabajo en equipo	El trabajo en equipo se hace de forma	Honestidad	1
		Claridad	2
		Responsabilidad	3
		Cumplimiento	4
		Dedicación	5
Actitud de Liderazgo	La aplicación de un liderazgo en la institución	Es necesario	1
		Es favorable	2
		Es aconsejable	3
		Es útil	4
		No es necesario	5

Fuente Autores proyecto

**TABLA2. RESULTADOS OBTENIDOS APLICACIÓN ESCALA DE ACTITUD**

Variable	Categoría	Código	Resultado
Actitud hacia los niveles de participación de la	Administrativa	1	6
	Educativa	2	30

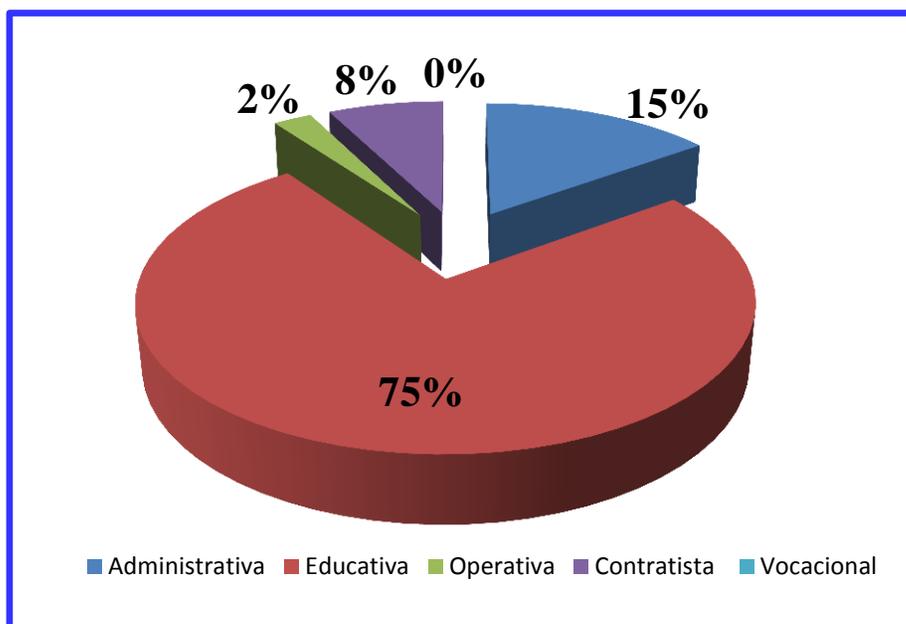
comunidad	Operativa	3	1	
	Contratista	4	3	
	Vocacional	5	0	
	Mucho	1	5	
	Bastante	2	8	
	Algo	3	17	
	Poco	4	7	
	Muy poco	5	3	
	Buenos	1	8	
	Malos	2	0	
	Pocos	3	12	
	Muy pocos	4	11	
	Constantes	5	9	
	Actitud de trabajo en equipo	Honestidad	1	13
		Claridad	2	5
Responsabilidad		3	7	
Cumplimiento		4	8	
Dedicación		5	7	
Actitud de Liderazgo	Es necesario	1	17	
	Es favorable	2	3	
	Es aconsejable	3	10	
	Es útil	4	5	
	No es necesario	5	5	

Fuente Autores proyecto

En promedio el personal de la IE lleva desempeñando su profesión en esta institución, durante 12 años.

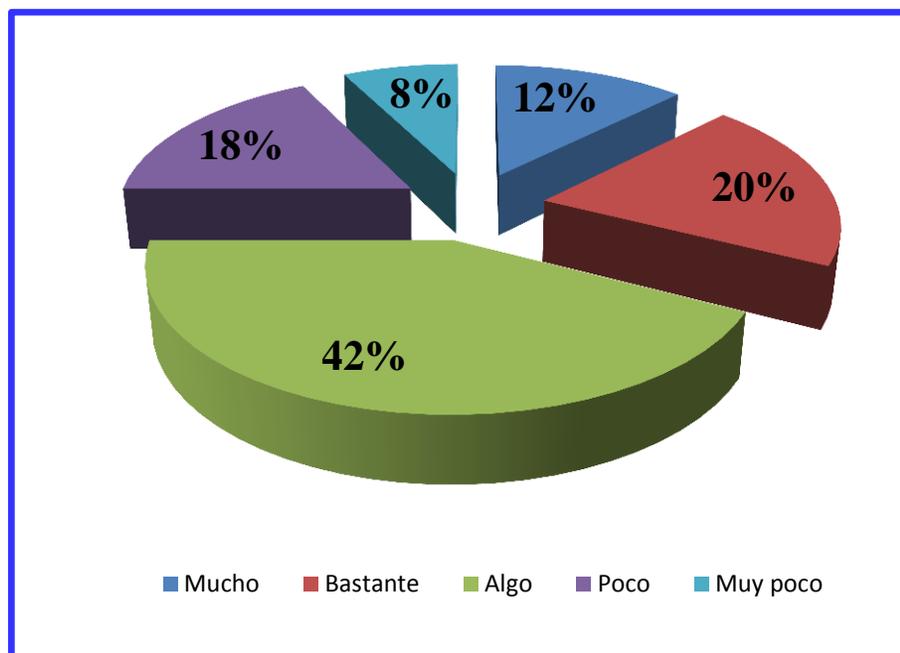
De igual forma, teniendo en cuenta los resultados arrojados por la Prueba diagnóstica se realizan las siguientes gráficas con el fin de establecer de forma porcentual la tendencia y análisis de las preguntas con mayor incidencia.

**Grafica No. 1. SU RESPONSABILIDAD ES DE TIPO**



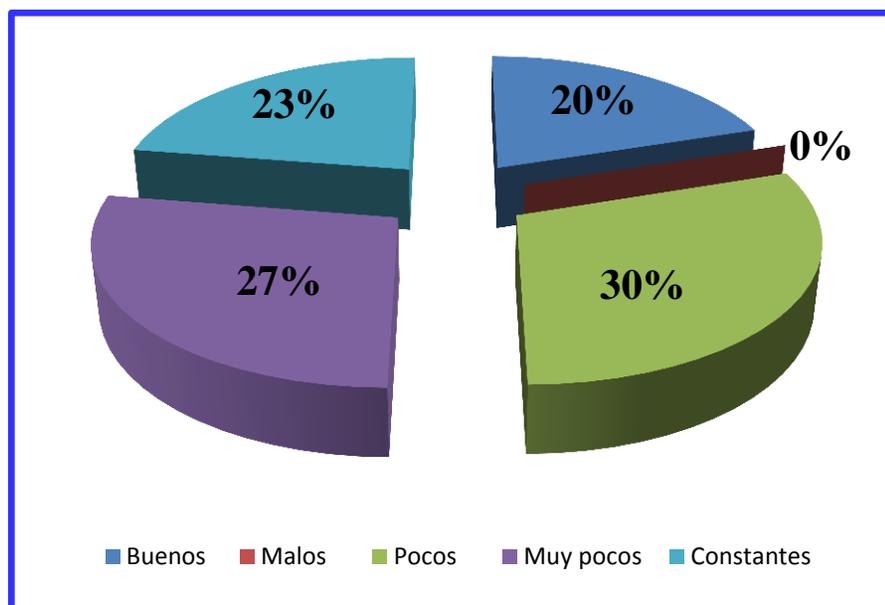
El 75% de la población encuestada manejan una responsabilidad de tipo educativa, los cuales se enfocan al cumplimiento de la investigación educativa ya que ésta tiene por objeto el saber y la práctica pedagógica; seguida en un 15% de forma Administrativa, la cual se especialista más en determinar y encargar de funciones al resto del personal, acorde a las habilidades, compromiso y cumplimiento en cada una de ellas; lo cual evidencia una jerarquía en la responsabilidad que cada miembro cumple, gestiona y respeta enfocado en el campo de aplicación correspondiente.

**Grafica No. 2. EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL PARTICIPAN TODOS LOS ESTAMENTOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**



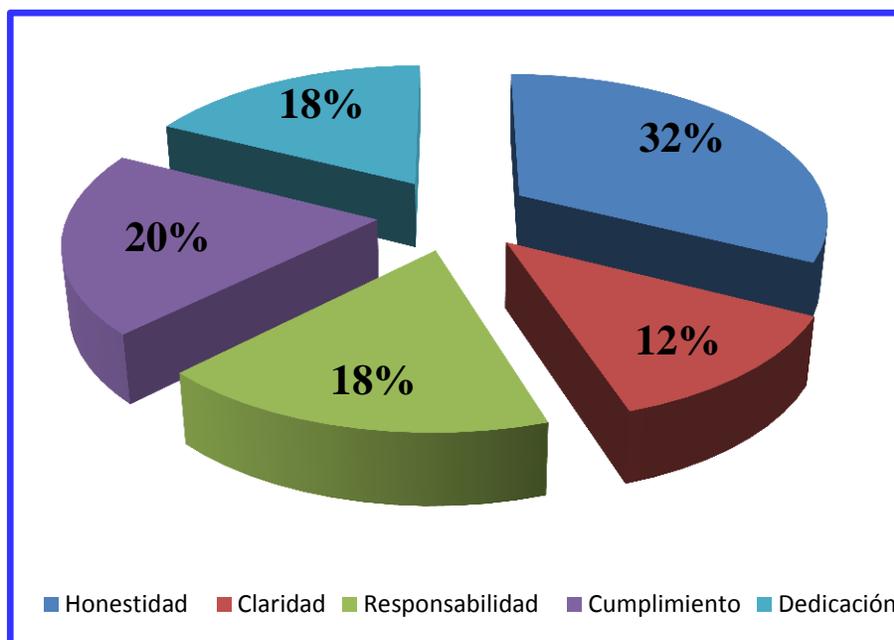
El 42% de la de la población encuestada participa poco en el proceso de elaboración del plan de gestión del liderazgo y desarrollo, dado que su enfoque es dirigido más al desarrollo investigativo y pedagógico en los estudiantes, dado su pensamiento vocacional en el cual se enfocan y por lo cual consideran que este tipo de procesos le es ajeno a ellos.

**Grafica No. 3 LOS ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN A LA COMUNIDAD**



El 30% de la de la población encuestada afirma que son pocos los espacios para el desarrollo institucional, por lo cual ellos solo se han enfocado hacia la parte investigativa y pedagógica, limitando su responsabilidad hacia lo educacional y programación de actividades culturales para la celebración o conmemoración de fiestas locales o nacionales. Seguidamente el 27 % consideran que son muy pocos, considerando la grandeza de la Institución Educativa.

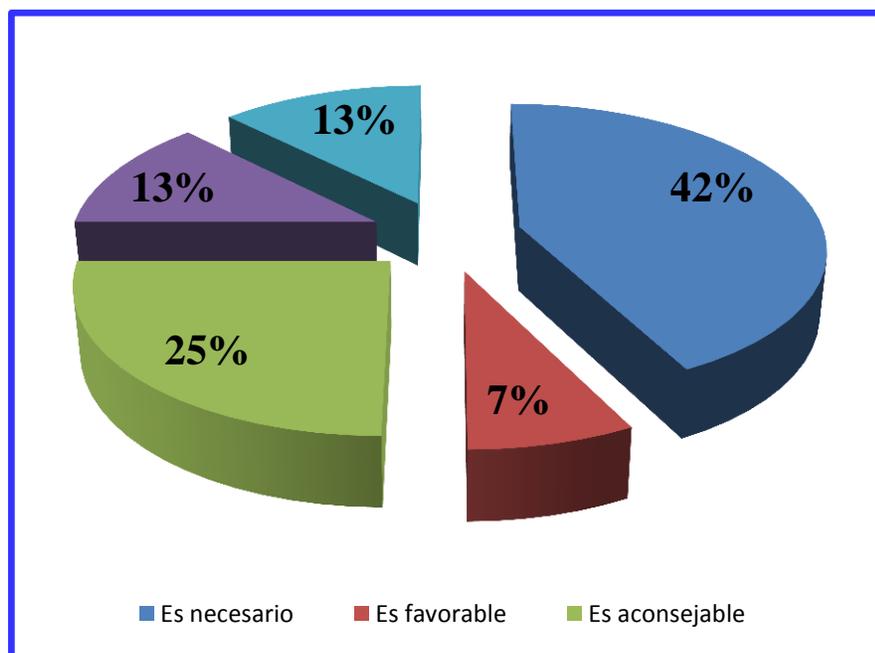
**Grafica No. 4 EL TRABAJO EN EQUIPO SE HACE DE FORMA**



El 32% de la de la población encuestada afirma que el trabajo desarrollado en equipo se realiza de forma honesta, seguida de un 20% de cumplimiento, por cuanto las obligaciones y jornada académica requiere de una jornada adicional para el cumplimiento en tiempos establecidos.

Siendo el trabajo en equipo la habilidad de las personas para trabajar eficientemente, constituyendo uno de los mayores requerimientos a la hora de señalar una escala de competencias necesarias para el mundo laboral actual en donde se puede aplicar sin problema alguno el modelo desarrollado por Telmo Viteri, el cual no es solo aplicable a nivel pedagógico, dada su estructuración.

#### **Grafica No. 5 LA APLICACIÓN DE UN LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN**

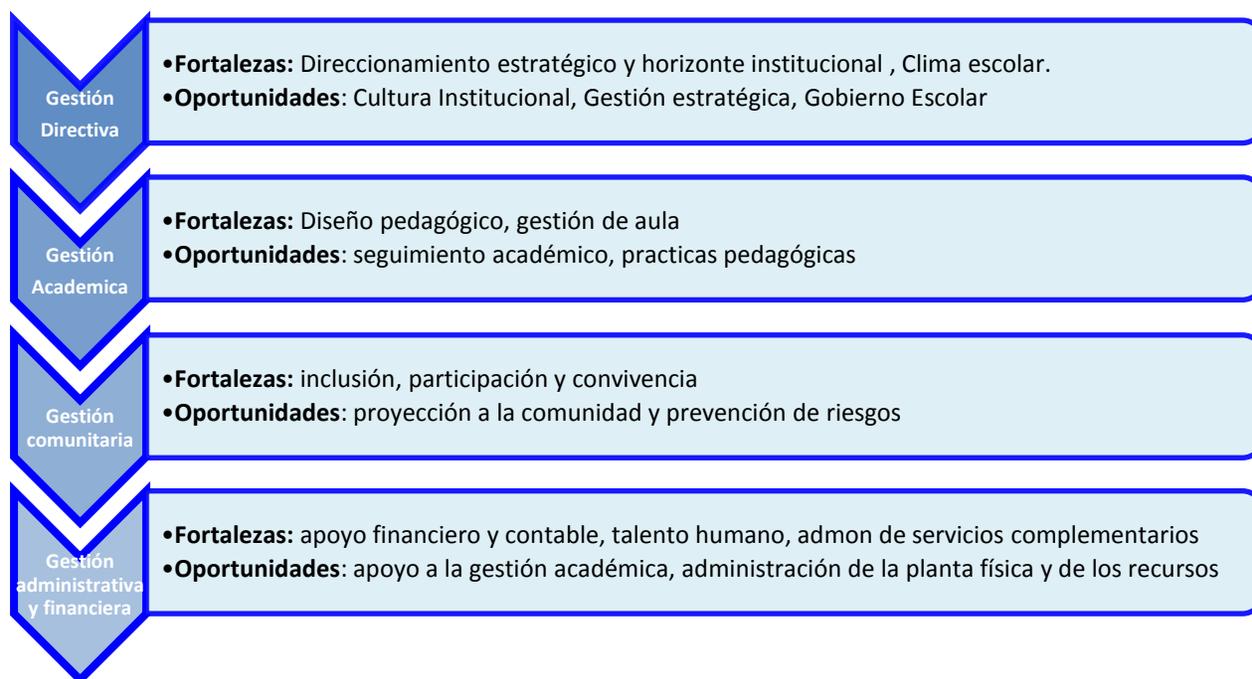


El 42% de la de la población encuestada afirma que es necesaria la aplicación de un liderazgo en la institución educativa, la cual les permita una mayor integración y fortalecimiento de la cultura organizacional desarrollando un modelo de gestión educativa con el cual se beneficie a toda la comunidad educativa.

Los resultados obtenidos en la aplicación de este libro de escala de actitud arroja y comprueba la actual necesidad de la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío

Realizando un análisis a las fortalezas y oportunidades para mejorar la gerencia educativa a partir del análisis realizado en los cuatro campos de acción de la IE, se establece la siguiente Grafica.

**Grafica 6. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE GERENCIA EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO QUINDÍO**



Fuente: Autores Proyecto

## METODOLOGÍA MARCO LÓGICO

### Lluvia de problemas

De acuerdo a la realidad de la Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío y después de la aplicación de la autoevaluación institucional orientada por la guía 34 para el mejoramiento institucional se identificaron los siguientes problemas en la gestión directiva:

- P1. Falta de efectividad en los Mecanismos de comunicación.
- P2. Falta establecer un modelo de gerencia que dinamice efectivamente las acciones directivas de la institución.
- P3. Falta fortalecer la cultura organizacional

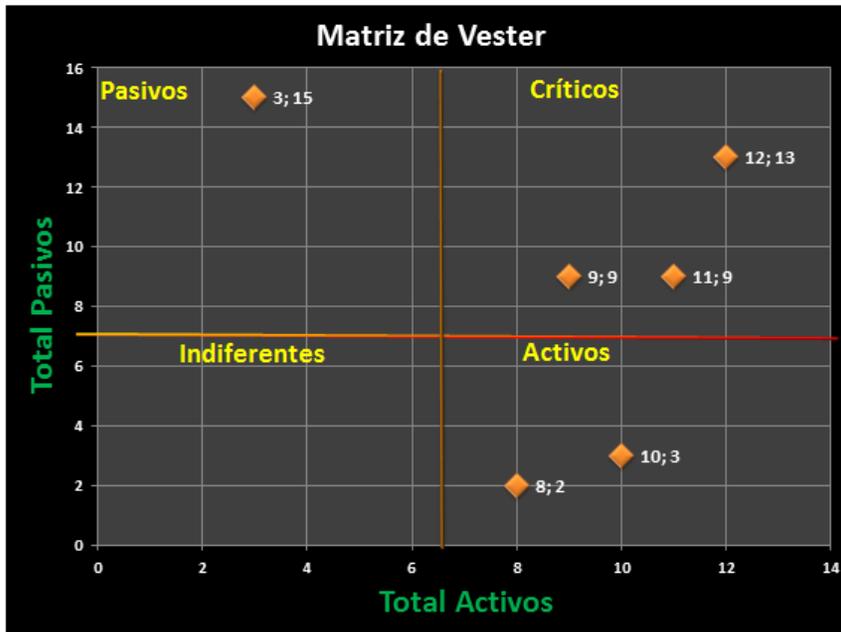
- P4. Falta difundir el manual de convivencia.
- P5. Falta fortalecer los espacio para las actividades extracurriculares.
- P6. Hay dificultades en la coordinación entre las sedes y problemas en la delegación de tareas. Se trabaja aisladamente y no siempre se llevan a término los propósitos planteados

### CUADRO MATRIZ DE VESTER

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total Activos
P1	0	0	3	3	0	3	9
P2	3	0	3	3	3	3	15
P3	3	3	0	3	3	3	15
P4	1	0	2	0	0	0	3
P5	1	0	1	0	0	0	2
P6	3	0	3	1	2	0	9
Total Pasivos	11	3	12	10	8	9	104

- No es causa 0
- Es causa indirecta 1
- Es causa medianamente directa 2
- Es causa muy directa 3

### UBICACIÓN ESPACIAL DE LOS PROBLEMAS EN EL PLANO CARTESIANO

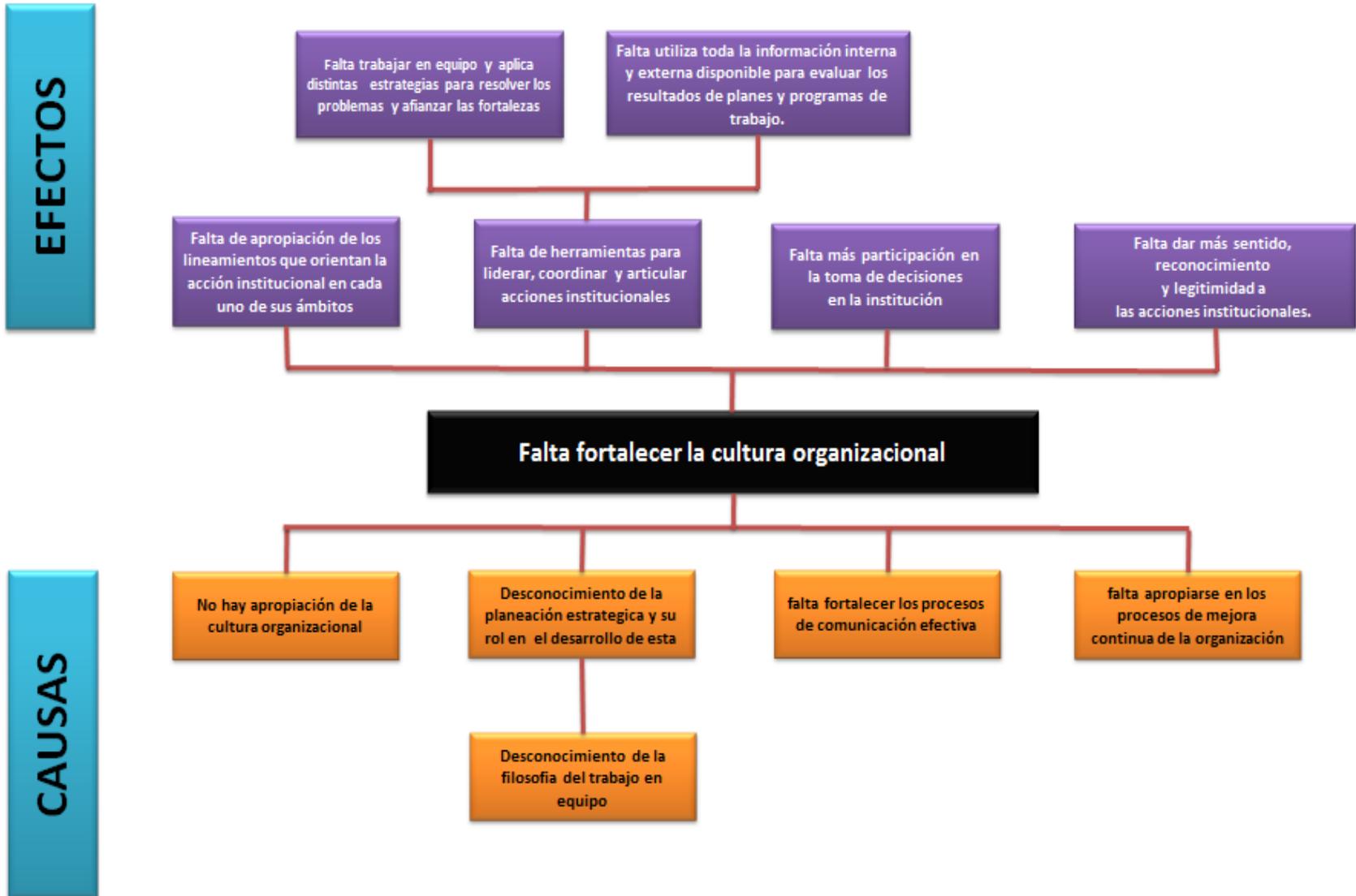


**Cuadrante I** (superior derecho) Problemas críticos.

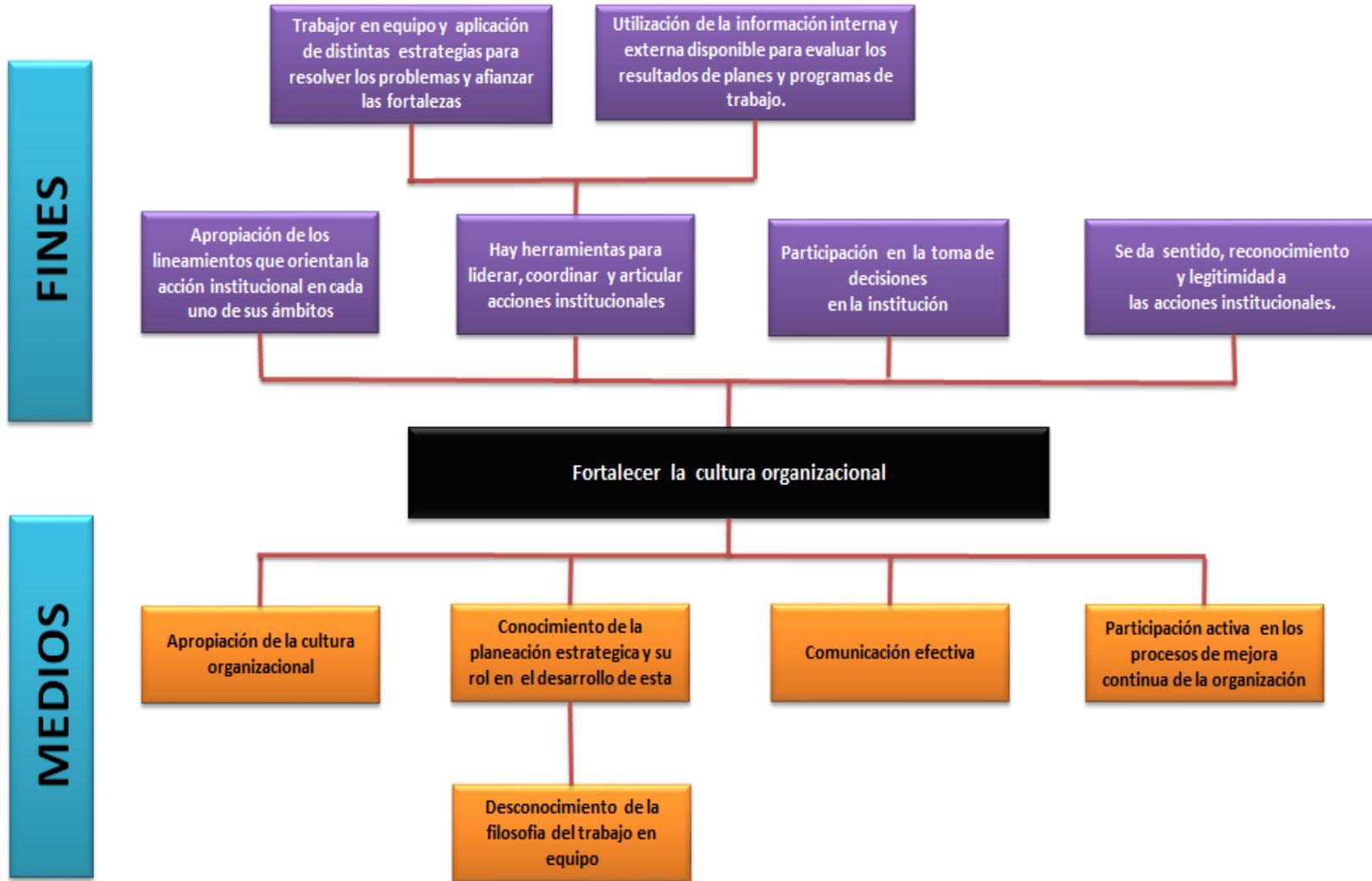
**Cuadrante II** (superior izquierdo) Problemas pasivos.

**Cuadrante III** (inferior izquierdo) Problemas indiferentes.

**Cuadrante IV** (inferior derecho) Problemas activos.



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

### **2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Por su vinculación con la producción y uso del conocimiento, la educación tiene una importancia estratégica vital para los países en el mundo globalizado. En términos generales, se puede decir que hay conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de la educación; y de que para lograrlo es necesario actuar sobre el nivel específico donde ocurren los procesos educativos escolarizados. En este caso, los colegios o instituciones de educación primaria o básica.

La actual transformación constante a nivel científico, tecnológico, ambiental, político, económico y social, afecta de forma inmediata a la población en general, siendo una herramienta de defensa para contrarrestar todos estos sucesos su nivel educativo. Es por esto la importancia de la revolución y transformación de la Gerencia educativa, la cual no solo se debe definir un objetivo, sino se debe estructurar con especial énfasis las competencias básicas con miras a las exigencias de la sociedad del conocimiento, puesto que de esta gerencia educativa, se favorecerá su comunidad educativa, a nivel local, regional, nacional e internacional, logrando asegurar cultura organizacional en una formación estudiantil, en donde la demanda educacional sea atendida en su totalidad de forma pertinente y eficaz.

La declaración de principios y los planes de acciones definidas en la Cumbre Mundial de la Sociedad de Información (Ginebra 2003 y Túnez 2005) consolida y concreta una perspectiva de cambio en los modelos de desarrollo que se venía dando desde la década de los 90: el factor de desarrollo económico y social ya no se encuentra en las económicas industriales, sino en las economías del conocimiento (OEI - Organización de Estados Iberoamericanos para La Educación, La Ciencia y la Cultura, 2003). En consecuencia en Colombia, se ha iniciado el proceso de orientación y fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones públicas y privadas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos y responder a las necesidades

educativas locales, regionales y nacionales para brindar una educación en donde el analfabetismo sea inexistente.

Dentro de la IE Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se detectan la falta de continuidad en los proyectos académicos, administrativos y comunitarios, evidenciando la falta de una cultura organizacional, como la integración de ideas para la elaboración y fortalecimiento de proyectos, la distribución de tareas y el cumplimiento de ellas. Elementos por los cuales se evidencia la falta de estrategias de gerencia educativa en busca de hacer de esta una IE más significativa para la calidad montenegrina. Ampliando de esta manera el horizonte personal de cada uno de los miembros de la comunidad contribuyendo al bienestar general a nivel local, regional, departamental, nacional e internacional.

Es una función del rector de las instituciones educativas la elaboración y cumplimiento de forma responsable de los procesos de gestión pedagógica comunitaria y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Pero por motivos conocidos por secretaria de Educación, los rectores han sido nombrados por periodos muy cortos y se ha limitado el cumplimiento de esta función determinante para el crecimiento y calidad de la cultura organizacional desarrollada en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

Estos cambios han generado en la IE disyuntivas en el ambiente a nivel general. Tensiones que se van complicando con el paso del tiempo si no se les pone una solución pronta. Estas se reflejan en el clima institucional, haciendo cada día más difícil la labor Académica, formativa y de cultura organizacional.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Cuáles estrategias desde la gerencia educativa se pueden implementar para fortalecer la cultura organizacional, en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío?

## **2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Generar una estrategia de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional con el fin de buscar el mejoramiento continuo en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

### **2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los elementos teóricos y técnicos que permitan comprender y aplicar los componentes de la cultura organizacional de la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío
- Diseñar y proponer una estrategia de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.
- Elaborar un proceso de seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo que ayude a establecer los niveles de crecimiento progresivo de la cultura organizacional.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El diseño e implementación de las estrategias de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío” permitirá alcanzar una real transformación de transcendía educacional, con la cual se lograra obtener un impacto significativo en la comunidad educativa y sociedad montenegrina. Por ello la siguiente investigación tiene como fin el buscar un mejoramiento continuo, enriqueciendo los diferentes procesos pedagógicos abanderados por la institución, y fortalecimiento en el aprendizaje de la comunidad educativa de forma integral, el cual se vera reflejado en la capacidad de identificar y solucionar los diferentes impases que día a día se reflejan en nuestra sociedad.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta. Es por esto, de la importancia, la responsabilidad y la continuidad de un rector en las instituciones educativas, dado que son ellos quienes deben liderar estos procesos de gestión educativa. (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011)

La gestión de la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico de las ciencias sociales, dado que este nos muestra el desarrollo histórico de la región latinoamericana, conociendo sus problemas y desafíos que los países enfrentan hoy por un parte en la práctica de la educación como lo es la carencia de recursos pedagógicos para la practica, la falta de dotación de textos y útiles para los estudiantes, la falta de estudiantes, y por otra parte en su administración por falta de capacitación y recursos económicos y tecnológicos, que solo se

comprenden a medida que se examinan en el contexto las fuerzas económicas, políticas y culturales en el interior de cada nación y en el ámbito de sus relaciones internacionales. Sin embargo, y a pesar de estos factores presentes no solo en Latinoamérica sino en el mundo entero, se afirma que la gestión de la educación tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad.

La gestión educativa ha pasado de ser normativa y deductiva a la búsqueda constante de una solución basada en teorías estructuradas con el fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones educacionales y por ende social y económico de la sociedad latinoamericana.

Es por esto que una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el rector de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Dado los constantes cambios de rectoría, en los cuales se ha visto la institución educativa, se ha desmejorado los procesos de eficiencia y calidad; la institución educativa cambio su puesta en marcha, con lo cual se ha desacelerado los procesos de crecimiento y proyección, llegando a un punto de hacinamiento actual, por la falta de aplicación, planificación, organización, dirección, coordinación y el control.

Todos estos elementos deben gestionarse desde un modelo efectivo de gerencia educativa, de la mejor manera con el fin de obtener sólidos resultados, restableciendo el ritmo de la gerencia educativa de calidad, eficiencia, liderazgo, eficacia, innovación y tecnología, para un mejoramiento continuo organizacional, convirtiendo a cada actor en un líder que intervenga en la realización de un proyecto común para beneficio de los miembros de la comunidad educativa

(directivos, docentes, estudiantes, administrativo, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Analizando estos antecedentes, proponemos un diseño para la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, que oriente la consecución y aplicación de los diferentes aspectos tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control y el liderazgo proactivo dentro de la comunidad educativa, la cual traerá grandes beneficios a nivel local, regional, nacional e internacional.

La planeación estratégica es un medio que requiere conocimientos, habilidades y actitudes de todos los integrantes de la escuela, quienes ejercerán un liderazgo compartido; trabajarán en equipo; tomarán en cuenta las opiniones y sugerencias de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad; evaluarán la situación coyuntural de su centro educativo, con el fin de mejorarla, y analizarán las acciones planeadas y los resultados de su ejecución de manera permanente.

Con la implementación de las Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la IE Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se invita y busca la participación activa de la comunidad educativa, para que entre todos se promueva una gestión educativa con crecimiento y desarrollo, como personas comprometidas, líderes, con sentido de pertenencia con la institución, solidarias, capaces, tolerantes en una sociedad de transformaciones constantes que permitan el progreso a nivel institucional y personal para el desarrollo personal y social, Reflejándose de forma inmediata en la comunidad y demás instituciones de la localidad y entes de vigilancia locales, regionales y nacionales.

## **4. REFERENTE TEÓRICO**

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

#### **4.1.1. *Gerencia Educativa***

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Por eso, el desarrollo del tema va a los elementos fundamentales que debe tener en cuenta el gerenciamiento eficaz en toda empresa y en las instituciones educativas, específicamente. (D & H.Jiménez, 2010) Hemos considerado lo fundamental de aspectos tales como la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad total, en un marco de cambio e innovación constante. La gerencia educativa se enfoca en desarrollo de estas ideas: como labor gravitante en todo tipo de organizaciones actuales; como una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio. Y con perspectiva del liderazgo, la innovación y la búsqueda de un alto nivel de calidad en el servicio.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Peter Drucker establece de manera escueta este concepto: “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.” (Drucker, 1999) Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

El **principio de dirección** abierta también se deberá aplicar al nivel de sección o división. Cada miembro deberá informarse exactamente de lo que está sucediendo en su sección o división. El jefe de grupo deberá exponer claramente su política y los objetivos a corto y largo alcance a los que se espera que aspiren todos. Sólo cuando el empresario ponga todas sus cartas sobre la mesa, sus empleados cooperarán de buena gana para llegar a las metas que se les ha propuesto.” (Matsushita, 1991)

Jean-Paul Sallenave considera fundamental orientarnos hacia una *gerencia integral*, que consiste en “relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad lo cual se puede observar de forma en la triangulación Gerencia  $\Sigma$  Integral, en donde se estudian tres aspectos fundamentales (véase grafica 7):

- La **estrategia**: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- La **organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente.” (Sallenave, 2002)



**Grafica 7. Triangulación Gerencia  $\Sigma$  Integral**

Fuente: Autores del proyecto, basados en la Gerencia Integral de Sallenave y Matsushita.

Juan Manuel Manes nos trae un concepto sobre lo que denomina **gerenciamiento institucional educativo** de este modo: “Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a *planificar, organizar, coordinar y evaluar* la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.” (Manes, Gestión Estratégica para instituciones educativas, 2004). Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos.

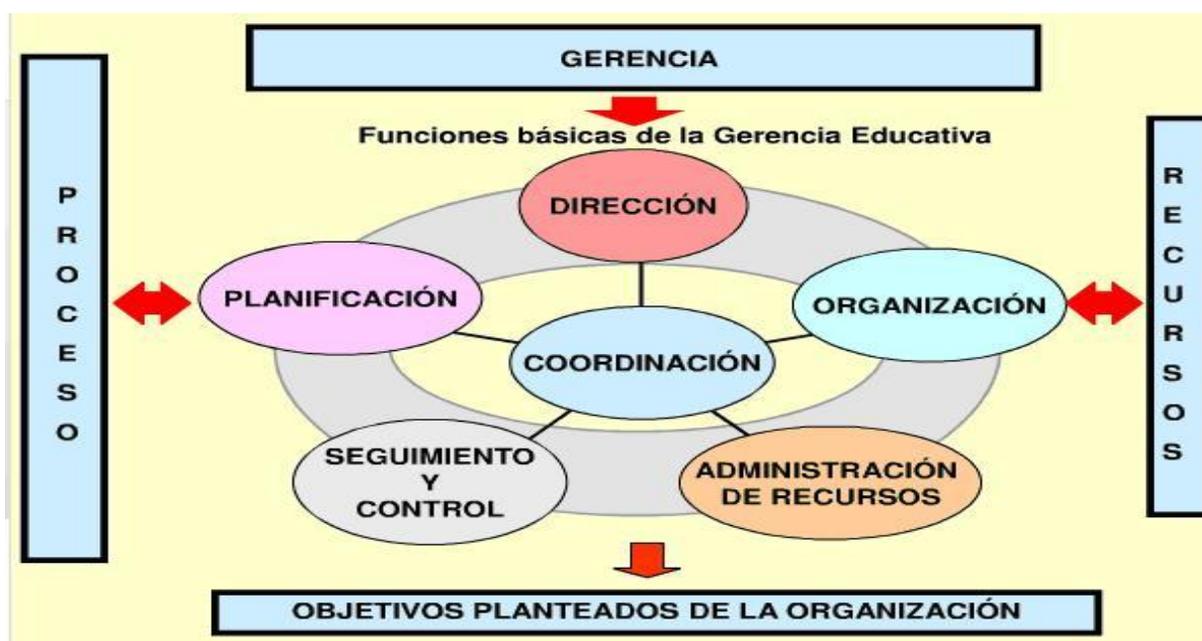
A su vez, Otoniel Alvarado Oyarce sostiene que “la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.” Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. (Alvarado Oyarce, Gestión de Proyectos Educativos, 2005). A la vez, indica que todo Gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro cuatro roles principales. Los cuales son la Planeación, La organización, La dirección y el Control

#### **4.1.2. LA GESTIÓN EDUCACIONAL**

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

La gerencia educativa es la gestión integral de las instituciones educativas. Trata de articular la vida escolar en su ámbito directivo, administrativo, pedagógico, curricular, comunitario y legal. Son el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad gestionadas por personas con iniciativa, creatividad, motivación y espíritu de cambio. Un gerente educativo debe ser líder, gestor y facilitador. Para que su desempeño sea efectivo debe crear canales de comunicación. Un gerente educativo debe tener estrategias y objetivos claros para planificar, organizar, coordinar y evaluar eficazmente. (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011)



**Grafica 8. Funciones Básicas de la Gerencia Educativa**

Fuente: <http://gerenciaeducativadelastics.blogspot.com/>

En los centros educativos el espíritu de cambio e innovación debe ser impulsado por los gerentes educativos. Para promoverlo, los gerentes de la educación deben adaptarse a los cambios del entorno, deben asumir los desafíos y tener la capacidad de desaprender para aprender lo nuevo. El proceso de enseñanza-aprendizaje mejora cuando los gerentes están motivados y trabajan en su propio y continuo desarrollo. (Aparici, 2011)

Entonces, los gerentes de la educación son los rectores, los profesores y los maestros de la institución. Cada uno y entre todos deben generar un ambiente de trabajo organizado, en donde se empleen los recursos para lograr los objetivos preestablecidos. El gerente educativo debe dirigir su equipo a partir de una continua motivación, donde estimule, inspeccione, oriente y premie la labor desarrollada.

Resulta altamente útil llegar a establecer algunas características propias de las instituciones educativas que tienen un manejo gerencial apropiado. Si aprovechamos las sugerencias de Juan Manuel Manes (Manes, Gestión Estratégica para instituciones educativas, 2004), tendríamos las siguientes características planteadas como oportunidades que debemos promoverlas: a) Profesionalización en la conducción de la institución educativa; b) Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad; c) Reorganización y redimensionamiento institucionales; d) Administración de los procesos de cambio; e) Marketing educativo externo e interno; f) Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa; g) Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa; h) Trabajo en equipo y sólida comunicación en bien del nuevo paradigma institucional

#### **4.1.2.1. La Gestión Educativa en el Ámbito Internacional**

La planificación y los ejercicios de prospectiva son herramientas básicas que permiten trazar el rumbo futuro de la educación. La UNESCO como organismo rector de la educación mundial ha trazado una serie directrices, que han venido tomando auge en el milenio

que comienza. Estas directrices han sido adoptadas por algunas instituciones de educación superior y es lo que se conoce como la universidad proactiva. . El reto consiste en establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes desde la gestión educativa, para obtener los objetivos deseados. (Botero Chica Carlos Alberto, 2008)

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de esto.

#### **4.1.2.2. La Gestión Educativa en el Ámbito Colombiano**

El Ministerio de Educación Nacional define la Gestión Educativa como el proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional. (Colombia Aprende)

En la educación se identifican tres elementos básicos de la gestión: la dirección de las instituciones, la gestión académica y el manejo eficiente de los recursos. Todo el esfuerzo de gestión debe contribuir al aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación. En suma, el tema de la gestión es entonces transversal a toda la actividad de educación influye en todos los aspectos de desarrollo y mejoramiento de la Educación. (Chacón Mora, 2011)

La Gestión Académica de una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, entendido y conformado como aparece en el

Decreto 230 de febrero de 2002<sup>1</sup>. Y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula. En los contenidos del Plan Decenal de Educación 2005 – 2016 se aborda la Gestión como una acción estratégica para alcanzar la articulación intersectorial y asegurar la calidad.

#### **4.1.2.3. La Gestión Educativa en el Ámbito Regional y Local**

La Secretaria de Educación y la alcaldía local ha venido implementado y participando en foros organizados por el Ministerio de Educación Nacional, en donde Armenia ha participado con dos experiencias significativas en el área de la Gestión Educativa tales como “Equipos de Gestión de la Calidad, una Estrategia Administrativa Para Mejorar los Servicios Educativos”, del Rufino José Cuervo – Centro- y “Gestión Integral de calidad, del Instituto el Caimo. Adicionalmente con el Secretario de Educación de Armenia, el Señor Jaime Bejarano Alzate, ha desarrollado y establecido un Sistema Educativo Local único en el país en conjunto con las diferentes instituciones educativas, unificando criterios de política y planeación estratégica, con el fin de capacitar y preparar a los rectores de estos centros en líderes académicos, comunitarios y gerenciales con capacidad de dirigir correctamente las acciones a desarrollar en cada uno de ellos para beneficio de la comunidad.

---

<sup>1</sup> “El currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.”

### 4.1.3. EL LIDERAZGO

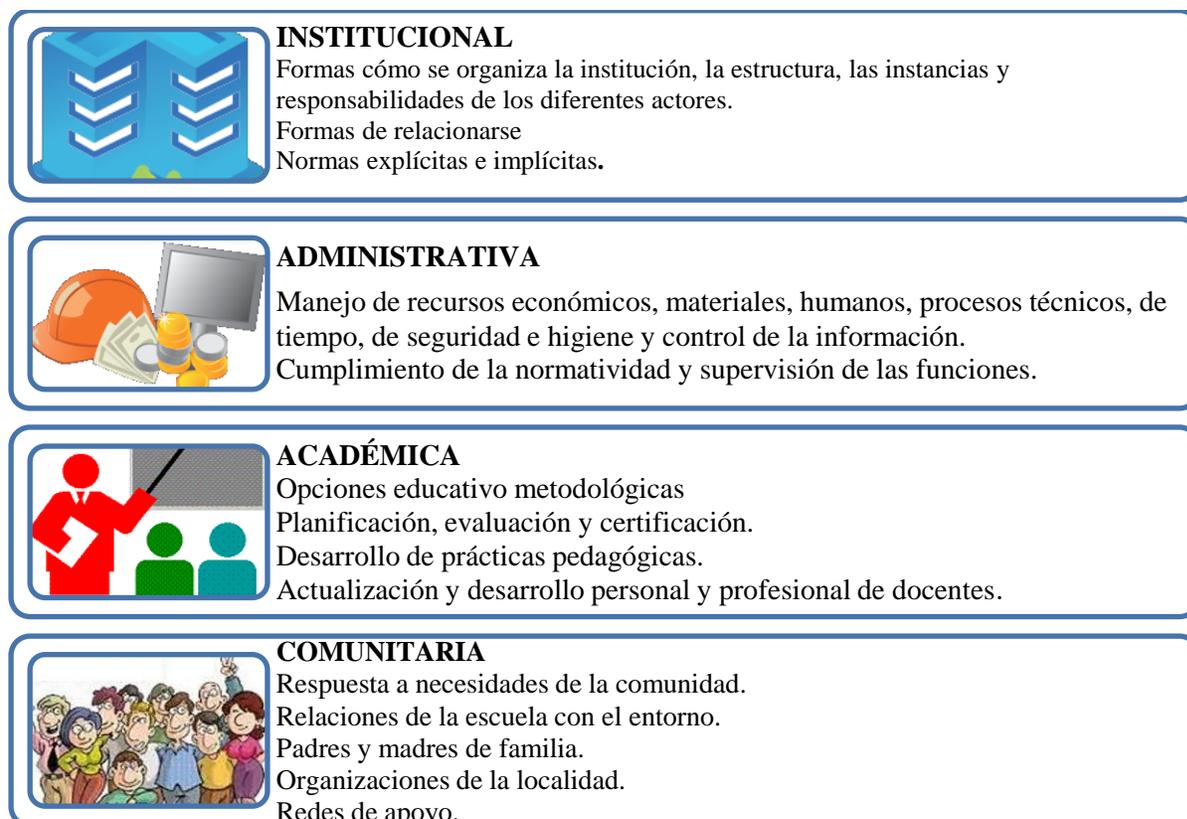
La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

- **Fijar el rumbo**. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas.
- **Razonamiento Analítico**. Indudablemente, los líderes tienen carácter, caracterizándose por su razonamiento analiza mas allá de la percepción a simple vista. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros.
- **Capacidad Organizacional**. se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización.
- **Motivación al Grupo de Trabajo**: La motivación constante al grupo de trabajo es de gran importancia dado que de esta dependerá el éxito en el cumplimiento de la labor asignada. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

#### 4.1.4. **ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Para la definición de un estrategia en la implementación de la gestión educativa se debe tener presente que existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria (Friego, 1992). (véase grafica 9)



#### **GRAFICA 9. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

**Fuente Autores de proyecto de acuerdo lecturas realizadas y al Manual de Gestión para Rectores.**

Cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. (Véase anexo 3)

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Siendo los procesos de la gestión una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa”, a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes”. (Ramírez, 2008)

#### **4.1.5. MEJORAMIENTO CONTINUO**

La educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “Ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR HACER- VERIFICAR-ACTUAR (PHVA). A través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. (EL Ciclo del P-H-V-A, 2008)

#### **Grafica 10. Ciclo de Deming Educativo**



Fuente: Autores del proyecto basados en el Ciclo de P-H-V-A, como parte del desarrollo de una cultura de calidad en la educación.

#### **4.1.6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Al interior de cada organización existen una serie de comportamientos particulares que los individuos van adquiriendo con el tiempo por diversas causas. El hecho de trabajar en torno a un mismo objetivo, compartir un mismo espacio y con las mismas personas, genera unas reglas de juego para convivir. Esto, a grandes rasgos, podría denominarse cultura organizacional (Norberto, 2001)

Chiavenato expresa que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinadas organizaciones, siendo el todo que identifica a una empresa, organización o institución, desarrollando un sentido de pertenencia gracias a los valores, normas, reglas, creencias, entre otros aspectos. (Idalberto, 2006)

## 4.2. REFERENTE LEGAL

La transformación de las prácticas educativas y el mejoramiento de la calidad de la educación son los objetivos de las reformas educativas emprendidas en la última década. La investigación de maestros y maestras, y el mejoramiento de su formación como profesionales de la educación, son las estrategias propuestas por diversas perspectivas surgidas desde el Movimiento Pedagógico y los intelectuales de la educación y la pedagogía para alcanzar tales logros.

- **La Ley 115 de febrero de 1994 o Ley General de Educación** (mineducacion.gov.co, 1994): La Licenciatura en Gestión Educativa, tiene su fundamentación legal en la Ley General de Educación en sus artículos 126, 127, 128 y 129, donde se establecen las competencias requeridas por los directivos docentes para liderar con eficiencia los procesos que se desarrollan al interior de las instituciones y que requieren de un profesional idóneo, por ser la educación la esencia del desarrollo humano. Esta ley propugna por la autonomía de las instituciones educativas, como posibilidad para mejorar la calidad de la educación. Tal autonomía se funda en la confianza en las comunidades educativas para construir sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI), acordes con “las situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país.

- **El Decreto 1860 de 1994** (mineducacion.gov.co, 1994) reglamenta el componente pedagógico de la Ley 115 de 1994 y establece, en su artículo 14, el contenido del PEI. Establece algunas orientaciones curriculares que confirman la autonomía de las instituciones para elaborar el currículo respecto a contenidos, introducción de adecuaciones según condiciones regionales o locales, métodos de enseñanza, entre otros

- **El Movimiento Pedagógico:** los maestros y las maestras en la lucha por la autonomía, Su objetivo fue establecer un pensamiento pedagógico en el cual se fundamentara la organización de la educación.

- **La Ley 715 de 2001 y la estandarización de la educación** (mineducacion.gov.co, 2001): La búsqueda de la calidad educativa ha sido una preocupación de los gobernantes de turno y de los organismos de cooperación y financiación internacional desde finales de la década del sesenta, especialmente en la optimización de los recursos asignados. Diferentes proyectos, eventos y estrategias en el plano internacional, han tenido como tema central la calidad de la educación, articulada con los requerimientos de la economía mundial, mucho más fuerte en la década del noventa.

- **Ley 1450 de 2011** (dnp.gov.co, 2011): mediante su artículo 10 se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Prosperidad para Todos, ordena: “Artículo 10: ARMONIZACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014 CON EL PLAN NACIONAL DECENAL DE EDUCACIÓN 2006-2016. En cumplimiento de lo ordenado por la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), la política educativa del gobierno nacional contenida en el presente Plan Nacional de Desarrollo deberá armonizarse con los propósitos y lineamientos del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. Con el fin de fortalecer la planeación educativa en las regiones, los departamentos, distritos y municipios articularán y armonizarán sus Planes de Desarrollo en materia educativa con lo dispuesto en el Plan Decenal de Educación 2006-2016 y en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

## **5. METODOLOGÍA**

Sabiendo que son múltiples los caminos que hay para lograr conseguir los objetivos propuestos en la investigación titulada “ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO, QUINDÍO” establecemos que el más adecuado es la investigación de tipo cualitativa apoyada por observaciones, pruebas diagnosticas y entrevistas no estructuradas, porque es un estudio analítico para promover cambios cualitativos en el mejoramiento de la gestión y la convivencia en un grupo de personas de una comunidad educativa.

### **5.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO.**

Sin desconocer las múltiples formas de investigación que la ciencia ha desarrollado, reiteramos nuestra inclinación, como se dijo antes, por el análisis cualitativo y la entrevista no formal. Para ello, nosotros como investigadores tenemos el compromiso de alcanzar una descripción profunda a través del análisis de las categorías halladas a través de estos medios. La definición de las categorías, las cuales se interpretaron por medio de una descripción, nos permitió encontrar condiciones estratégicas en el desarrollo de una gestión educativa que promueva una gestión educativa con crecimiento y desarrollo, como personas comprometidas, líderes, con sentido de pertenencia con la institución, solidarias, capaces, tolerantes en una sociedad de transformaciones constantes que permitan el progreso a nivel institucional y personal para el desarrollo personal y social. Pretendemos con ello, formular la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional, realmente significativa en la actual realidad de la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

## 5.2. PROCEDIMIENTO

El método del trabajo fue el inductivo, porque a partir de una observación y un análisis de las dificultades encontradas en la gestión educativa, se diseñaron y aplicaron estrategias para contrarrestar las falencias, así mismo se recopilaron y contrastaron los efectos de las mismas para sacar conclusiones de manera general y establecer así los resultados, haciendo de los conocimientos, un aprendizaje significativo que continuamente es evaluado y retroalimentado. Basando este análisis en las teorías consultas y tenidas en cuenta en el referente retorico del proyecto investigativo, tales como:

<b>AUTOR</b>	<b>TEMA</b>
Peter Drucker	Administración de Gerencia
Jean Paul D Sallenave	Gerencia Integral
Otoniel Alvarado	Gerencia de Proyecto Educativos
Dave Ulrich	Liderazgo
Walter Shewhat	Mejoramiento continuo
Edwars Deming	Mejoramiento continuo
Idalberto Chiavenato	Cultura Organización
Norberto Chávez	Cultura Organización

El desarrollo del componente investigativo descrito, evidencia la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

## 5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

- **Observación Directa:** Técnica utilizada durante todo el proceso. (Tamayo y Tamayo, 1998) Por medio de ella, se lograron detectar las debilidades que presenta la gestión educativa actual, con relación al desempeño de los miembros de la comunidad educativa (rector, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), y las dificultades de falta de cultura organizacional. Fue considerado importante para determinar el avance del proyecto. Por otra parte permitió identificar el material con el cual cuenta la institución para la orientación del actuar, planificar, verificar y hacer. todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

- **Prueba diagnóstica:** Instrumento utilizado al iniciar el proceso investigativo para constatar los problemas mas sobresaliente de la gestión educativa con el fin de realizar la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, el cual se debe ve reflejado en:

- ❖ La falta de Liderazgo proactivo en la comunidad educativa.
- ❖ La poca gestión educativa con eficiencia y eficacia.
- ❖ La poca motivación que existe hacia la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

- **Diario de campo:** Ésta técnica permitió manejar la información acerca del proceso que siguió en la comunidad educativa y de los problemas presentados durante la ejecución del proyecto; brindando así, la posibilidad de corregir y aplicar los ajustes necesarios para la implementación de la Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la

Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

#### **5.4. ACTORES SOCIALES**

Para la realización del proyecto se hizo presente toda la comunidad educativa (rector, docentes, personal administrativo, de mantenimiento) con los cuales se pudo evidenciar la falta de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío. Con la cual se busca mejorar los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación, al posibilitar la evolución permanentemente (flexibilidad), la mejora en la calidad de los resultados, la integración de la institución educativa, en sistemas más amplios con una implicación mayor con su entorno y desarrollo por lo que afecta no sólo la gestión institucional y la escolar, también impacta a nivel de gestión pedagógica.

## 6. DISEÑO DEL PROYECTO

La implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

Su elaboración asume un carácter prospectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad. (Véase grafica 6)

Para la implementación de la Estrategia de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se deben cumplir con ciertos aspectos:

➤ En el proceso de implementación se debe tener una vinculación de la comunidad educativa de forma constante, con un proceso de retroalimentación y aplicación constate del ciclo de Deming.

➤ La presentación debe ser atractiva y motivadora para dar a conocer la oferta educativa de la institución a la comunidad.

➤ Durante su implementación se es consiente que habrá de realizarse cambios en su fondo y forma e introducir otros elementos que se consideren necesarios. Además, en cada etapa de evaluación se deben introducir los cambios pertinentes a la luz de lo realizado, de los problemas solucionados, y las variaciones del contexto y entorno.

➤ Se debe reflejar la institución como un todo global y armonioso. Integra todas las dimensiones institucionales: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

➤ Otorgar coherencia en la práctica entre los distintos proyectos para que respondan a una misma proyección y se articulen entre sí en forma congruente; entre la institución y el entorno: entre las políticas educativas nacionales, el currículo nacional y las necesidades provinciales, locales e institucionales

➤ **Identidad de la Institución Educativa:** la cual se encuentra conformada por:

❖ **Reseña histórica.** Reúne el proceso histórico de la institución desde su fundación, presentando los momentos significativos por los que ha atravesado a lo largo de los años de su existencia.

❖ **La cultura institucional.** Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en

su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma. Comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad.

❖ **La filosofía institucional.** Es una integración de principios, criterios y valores que sirven de fundamento epistemológico, antropológico, cultural, social, educativo, afectivo y moral a una institución educativa.

❖ **Misión y Visión Institucional.** Es la razón de ser de la institución y especifica el rol funcional que desempeña en su entorno.

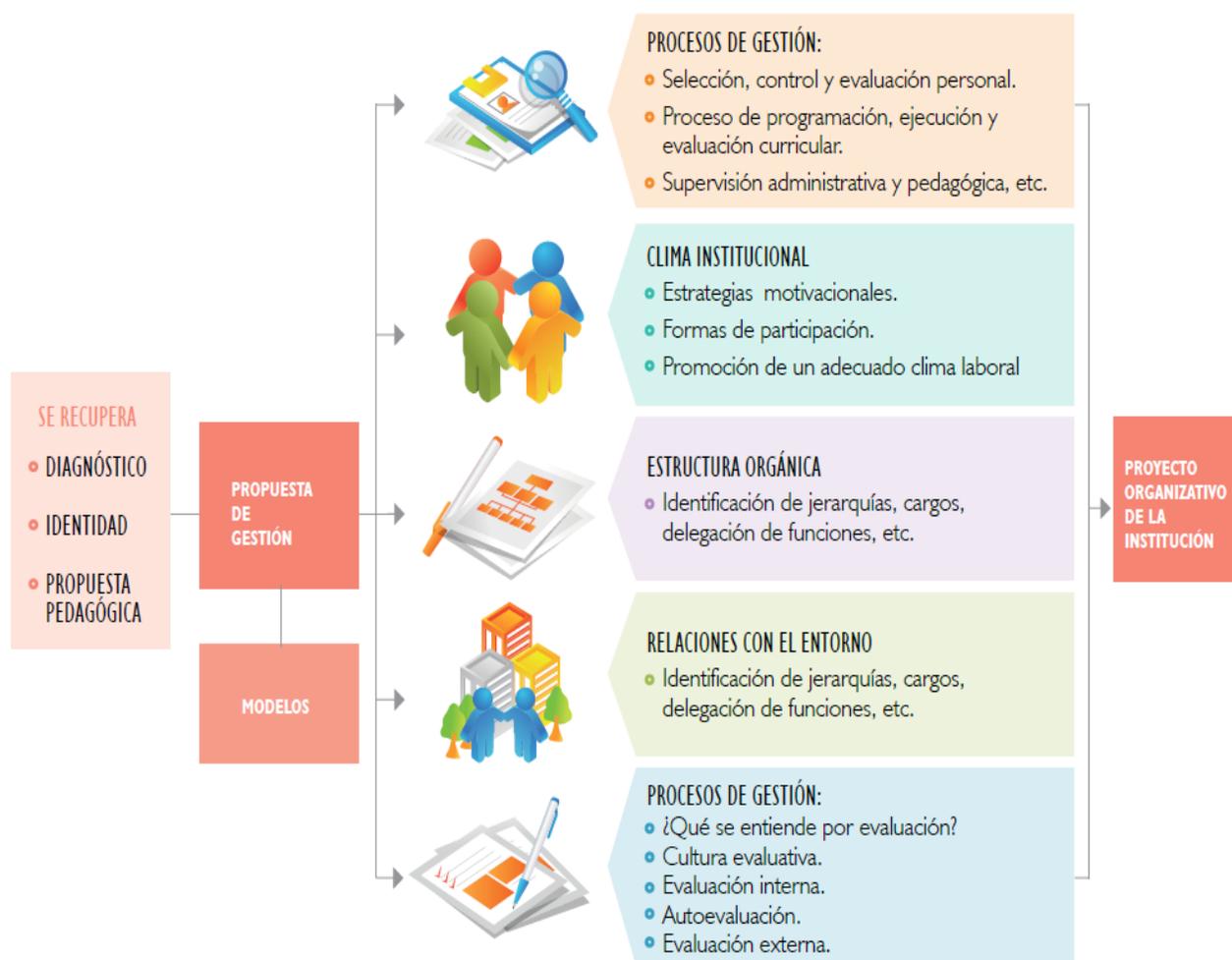
➤ **Diagnóstico.** es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional.

➤ **Aplicación del ciclo de Deming.** nos permite mirar la institución educativa y establecer el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de la gestión, a través del diagnóstico estratégico, con el cual se facilita el diagnóstico institucional a nivel interno y teniendo en cuenta lo externo, con el fin de planificar, hacer, verificar y actuar el desenvolvimiento de la institución a corto, mediano o largo plazo. Es importante contar con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en este proceso de estudio interno.

➤ **Propuesta Pedagógica.** Por lo general, cada docente en el ejercicio práctico tiene una manera peculiar de intervenir, lo que va dando lugar a una acción pedagógica de la institución. Esa acción será producto de estas experiencias personales más no de un ejercicio intencionado para actuar coherentemente sobre la base de una misma mirada de lo que el educar significa. La razón de ser de una institución educativa es la de educar, por lo que se hace necesario que todos los miembros de la comunidad educativa se pongan de acuerdo en el cómo hacerlo. La propuesta pedagógica establece las opciones pedagógicas y plasma un marco común para la actuación en la institución. Contiene el enfoque y las opciones metodológicas respecto a los aprendizajes y la enseñanza en la institución con un enfoque pedagógico y un proyecto curricular combinando los recursos actuales y la implementación de Tic, haciendo una proyección con visión futurista.

➤ **Propuesta de Gestión,** es el conjunto articulado de las características, políticas y procesos de la organización que ha de llevar a la práctica, el planteamiento pedagógico que se propone desarrollar la comunidad educativa. el modelo de gestión se orientará a las acciones de la institución, así como las políticas institucionales que dan forma y estructura a la comunidad, en función de unos valores que ordenan la convivencia. Estas políticas son propuestas normativas abiertas que responden a las necesidades de la institución. Pueden ser explícitas o implícitas. En la propuesta de gestión se recupera lo elaborado en la Identidad, el Diagnóstico y la Propuesta Pedagógica. Algunos elementos, a considerar en la Propuesta de Gestión Institucional, son los que se presentan en la siguiente grafica:

## **Grafica 11. PROPUESTA GESTIÓN INSTITUCIONAL**



Fuente. UNESCO, Instrumentos de la Educación Educativa

## 6.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PROYECTO

Para la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se desarrollara en las siguientes etapas:

**Tabla 3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CONTEMPLADAS EN EL PROYECTO**

	<b>Actividades</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Planear	Elaboración de plan operativo						
	Socialización y aprobación de plan operativo						
Hacer	Sensibilización						
	Capacitación en cultura organizacional goretiana y elaboración de plan operativo para fortalecimiento de la cultura organizacional						
	Capacitación en Liderazgo Proactivo						
	Capacitación en Comunicación asertiva y definición de estrategias para la comunicación efectiva						
	Asignación de roles						
Verificar	Evaluación del proceso						
Actuar	Definir acciones preventivas correctivas y de mejora						

Fuente: Autores del proyecto

## 6.2. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los miembros de la comunidad educativa (rector, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

## 6.3. IMPACTOS DEL PROYECTO

Con la implementación de la Estrategia de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la IE, se avanzara en los procesos, obteniendo solidos resultados, restableciendo el ritmo de la gestión educativa de calidad, eficiencia, liderazgo, eficacia, innovación y tecnología, para un mejoramiento continuo organizacional, convirtiendo a cada actor en un líder que intervenga en la realización del proyecto. Igualmente la motivación y cambio de pensamiento hacia una cultura organizacional en la comunidad brinda herramientas no solo a los docentes sino a los estudiantes, formándolos para beneficio de su comunidad, a nivel laboral, social y personal.

#### **6.4. RELACION DEL PROYECTO CON OTRAS INICIATIVAS**

Se da cumplimiento al plan de mejoramiento institucional, y a políticas educativas reglamentarias, emitidas por el ministerio de educación nacional, en concordancia a las diferentes leyes, resoluciones y decretos vigentes sobre la materia. (La Ley 115 de febrero de 1994 o Ley General de Educación, El Decreto 1860 de 1994, El Movimiento Pedagógico, La Ley 715 de 2001 y la estandarización de la educación, Ley 1450 de 2011)

#### **6.5. BREVE RESUMEN DEL PROYECTO**

En vista de la falta de una gerencia educativa continua en la IE Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se establece la implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional , la cual se desarrollara en varias etapas (véase tabla 4).

La causa proviene por la falta de apropiación, obedece a la inestabilidad de una imagen constante y continuidad, para el cumplimiento de una gestión educativa, en los diferentes niveles de compromiso de la comunidad educativa, roles negativo, dificultad en la planeación, ejecución y seguimiento de los trabajos y proyectos planeados.

El desarrollo del proyecto está enfocado en la comunidad educativa dado que cada uno es parte fundamental para su realización y cumplimiento dado los diferentes roles y puntos de vista de suma importancia en el momento de diseño e implementación de Estrategia de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

El diseño de la implementación de Estrategia de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se realizara en un trabajo arduo, continuo y con el apoyo cada uno de los miembros de la comunidad, aplicando la reglamentación legal vigente para el buen funcionamiento, en busca de hacer de esta una IE más significativa para la calidad montenegrina.

## 6.6. COSTOS Y FINANCIACIÓN

### 6.6.1. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN	COSTO	FINANCIACIÓN
Talento Humano	\$ 2.600.000	Autores del proyecto y la Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío
Acceso Fuentes de información	\$ 600.000	Autores del proyecto y la Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío
Papelería y fotocopias	\$ 800.000	Autores del proyecto y la Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío
Desplazamientos	\$ 550.000	Autores del proyecto y la

DESCRIPCIÓN	COSTO	FINANCIACIÓN
		Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío
Imprevistos	\$ 450.000	Autores del proyecto y la Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	Autores del proyecto y la Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío

### 6.6.2. **FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

- Autores del proyecto
- Institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío

### 6.6.3. **RESPONSABLES DEL PROYECTO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO**

El seguimiento y evaluación del proyecto estará a cargo del grupo de trabajo (Carlos Alberto Antía García, María Alejandra Mosquera Hermosa) y la Comunidad Educativa institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

## 7. IMPACTO ESPERADO

Con la Implementación de Estrategias de Gerencia Educativa para Fortalecer la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío, se busca el mejoramiento en la realización de los diferentes programas actuales, los cuales son abanderados con el MEN, y la necesidad de modernizar y optimizar la gestión educativa para la aplicabilidad en su comunidad educativa, logrando sembrar en cada uno de los 1.482 estudiantes, y demás comunidad las herramientas para la construcción y mejoramiento de un proyecto de vida que traspase las fronteras locales y regionales, reconociendo no solo a la institución educativa como tal sino a cada uno de quienes la conformamos.

Buscando el mejoramiento de los actuales procesos, logrando compenetrar a cada integrante que forma parte de la institución educativa con un alto sentido de pertenencia, logrando lo que se quiere y mejorando de forma continua, lo cual arrojará como resultado una gestión educativa de calidad, eficiencia, liderazgo, eficacia, innovación y tecnología, para un mejoramiento continuo organizacional, en pro de la comunidad educativa en general. El éxito de su aplicación, logrará un mejor posicionamiento institucional y definición de unos proyectos de vida alcanzables en los 1.482 estudiantes, con los cuales se inicia la transformación de pensamiento para pasar a ser un modelo de país solidario, ético, disciplinado y participativo, impulsando un cambio en la sociedad, la economía y la política actual.

## 8. CONCLUSIONES

La nueva concepción educacional a nivel local, regional, nacional e internacional, ha evidenciado grandes cambios, lo cual ha generado que la gerencia de las instituciones educativas, no solo debe ser una posición de un rector o un docente, limitando el cumplimiento de una norma quedando en papel, pero lejos de la realidad. La gerencia Educativa debe proyectarse en cada uno de los miembros de la comunidad educativa de forma continua, llevando a vías de hecho, el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, mejorando la calidad de vida, reincorporación de los valores, la estructuración familiar, entorno social y económico, los cuales afectan de forma considerable ese gran potencial existente en los 1.482 estudiantes de la institución educativa Santa María Goretti de Montenegro Quindío.

Además constituye una necesidad para nuestras instituciones educativas, la implementación de una gerencia educativa como una necesidad para enfrentar los problemas actuales, sociales y económicos, con el fin de cumplir con los objetivos propios de una gestión educativa integra, propiciando altos niveles de eficiencia y calidad mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia y proyectos de vida de la comunidad educativa.

Es de gran importancia resaltar el compromiso de los docentes, motivándolos a la aplicación de las estrategias de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío, mejorando continuamente en el enriquecimiento de los diferentes procesos pedagógicos abanderados por la institución, y fortalecimiento en el aprendizaje de la comunidad educativa de forma integral, aportando ciudadanos capaces de afrontar y solucionar los diferentes problemas y no hacer parte de estos.

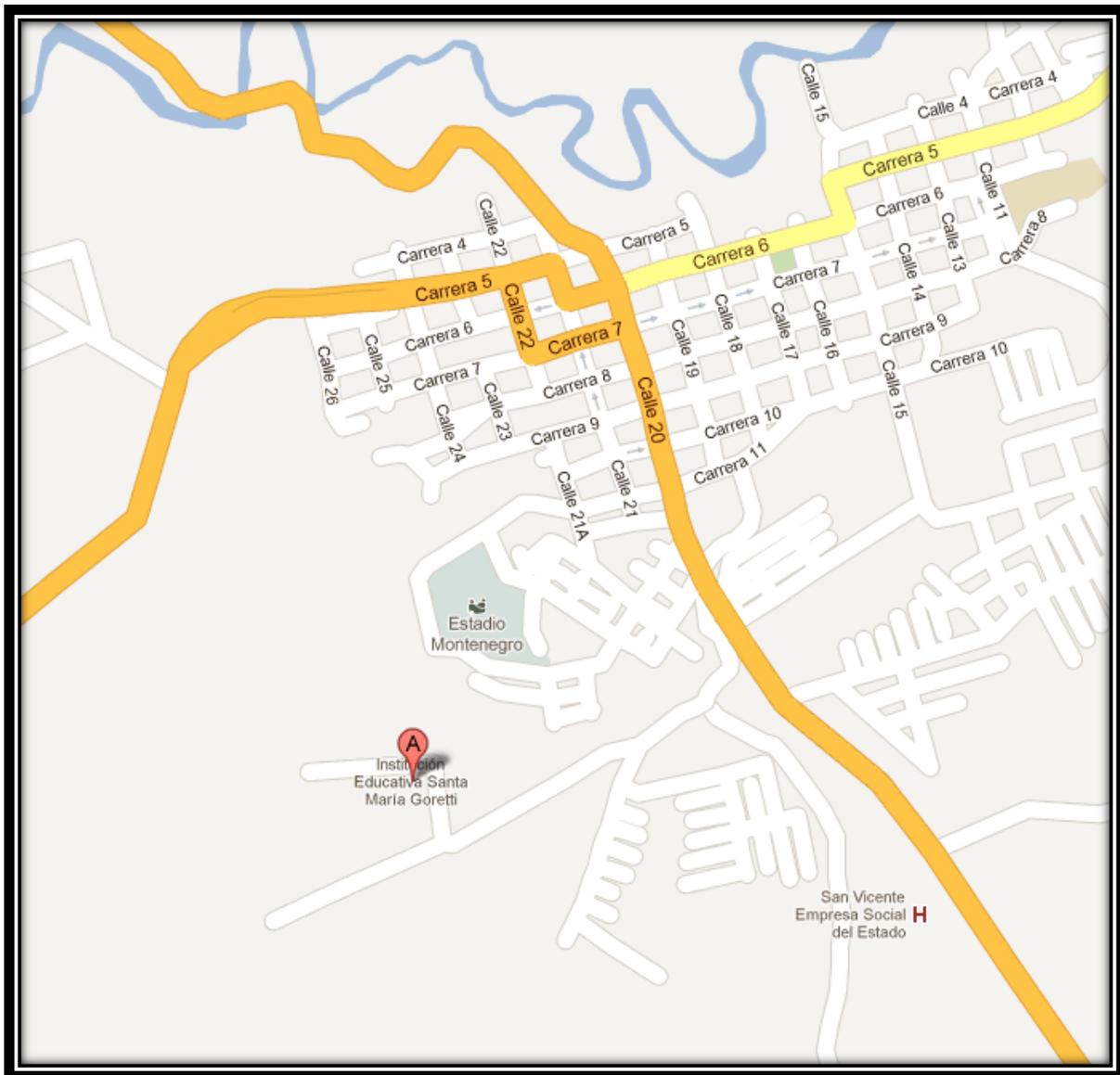
## BIBLIOGRAFIA

- Alvarado Oyarce, O. (2005). Gerencia y marketing educativo. En O. Alvarado Oyarce, *Gerencia y marketing educativo* (pág. 34). Lima : unmsm.
- Aparici, R. (Junio de 2011). *Knol* . Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de Un Knol sobre Gerencia Educativa : <http://knol.google.com/k/adriana-zuloaga/fptpr-30-un-knol-sobre-gerencia/9tso6ydh86na/1#>
- Botero Chica Carlos Alberto. (6 de Octubre de 2008). Recuperado el 26 de Marzo de 2012, de Cinco tendencias de la gestión educativa: <http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>
- Chacón Mora, A. (14 de Diciembre de 2011). *Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad*. Recuperado el 20 de marzo de 2012, de Copyright © 2012 Revista Digital - Escuela de Administración Educativa: <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/index.php/guia-autores/47-liderazgo-y-educacion-hacia-una-gestion-educativa-de-calidad.html>
- Colombia Aprende. (s.f.). *Colombia Aprende La Red del Conocimiento*. Recuperado el 25 de Marzo de 2012, de <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/>
- D, H., & H.Jiménez. (Junio de 2010). <http://gerenciaeficaz.galeon.com/index.html>. Recuperado el 11 de Marzo de 2012, de <http://gerenciaeficaz.galeon.com/index.html>.
- Definicion.de. (2012). Obtenido de <http://definicion.de/educacion/>
- Diccionario de la Lengua Española . (2010). Obtenido de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=operatividad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=operatividad)
- Diccionario de la Lengua Española . (2012). Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/implementar>
- DNP.gov.co. (11 de Junio de 2011). *dnp.gov.co*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de [dnp.gov.co: http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx](http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx)
- Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. En P. F. Drucker, *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* (pág. 12). Bogotá : Norma.
- EL Ciclo del P-H-V-A. (21 de Mayo de 2008). <http://www.slideshare.net/jgonzalonso/el-ciclo-phva-en-la-educacin>. Recuperado el 18 de Marzo de 2012.
- Friego, G. P. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. . En G. P. Friego, *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires : Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires. 1992.
- HARVEY, D. y. (1996). *An experiential approach to organization development*, Prentice Hall, Englewood Cliff,.

- Idalberto, C. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw-Hill.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación Buenos Aires. (s.f.). *Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado el 17 de Marzo de 2012, de colombiaaprende.edu.co:  
[http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023\\_archivo\\_2.pdf](http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf)
- Manes, J. M. (2004). Gestión Estratégica para instituciones educativas. En J. M. Manes, *Gestión estratégica para instituciones educativas* (págs. 15-16-17). México: Ediciones Garnica S.A.
- Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. (4 de Junio de 2011).  
<http://mesaeducativa.lima28.com/wordpress/2011/06/manual-de-gestion-para-directores-de-instituciones-educativas/>. Recuperado el 10 de Marzo de 2012.
- Matsushita, K. (1991). Claves de un buen gerente. En K. Matsushita, *Claves de un buen gerente* (pág. 69). PHP Institute, Inc 1991.
- mineducacion.gov.co. (Febrero de 1994). *mineducacion.gov.co*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de mineducacion.gov.co: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85906.html>
- mineducacion.gov.co. (Diciembre de 2001). *mineducacion.gov.co*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de mineducacion.gov.co: <http://www.mineducacion.gov.co>
- Norberto, C. (2001). *La imagen Corporativa Teoría y Metodología de Identificación Institucional*. Barcelona: Gustavo Pili S.A. 6ª Edición .
- OEI - Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2003). Plan de Acción. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*.
- Plataforma Virtual Gorretiana. (s.f.). *Plataforma Virtual Gorretiana*. Recuperado el 2012 de Marzo de 2012, de Plataforma Virtual Gorretiana: <http://www.santamariagoretti.edu.co>
- Ramírez, F. A. (Agosto de 2008). *Monografías*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos57/educacion>
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. En S. P. Robbins, *Comportamiento organizacional* (pág. 3). México: Pearson Educativa de México.
- Sallenave, J.-P. (2002). La gerencia integral. En J.-P. Sallenave, *La gerencia integral* (pág. 4). Bogotá : Editorial Norma .
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). El proceso de la investigación Científica. México: Limusa Noriega Editores.
- wikipedia.org. (23 de Mayo de 2012). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

# ANEXOS

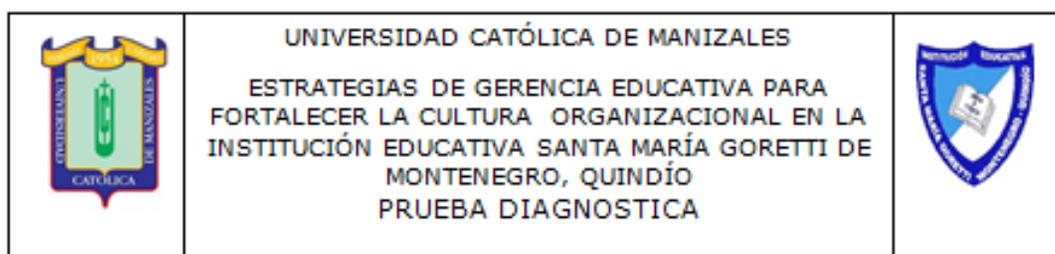
### Anexo 1: Ubicación Geográfica IE María Goretti de Montenegro Quindío



Fuente Google maps

Se observa la ubicación del colegio dentro del municipio de armenia.

## Anexo 2. Modelo Prueba Diagnostica



Nombre: \_\_\_\_\_

Por favor responda las siguientes preguntas, marcando con una X según corresponda.

1. Que cargo desempeña actualmente en la institución \_\_\_\_\_
2. Su responsabilidad es de tipo
 

(1) Administrativa	(4) Contratista
(2) Educativa	(5) Vocacional
(3) Operativa	
3. Cuánto tiempo lleva desempeñando su profesión en esta institución
 

(1) menos _____	(4) semanas _____
(2) días _____	(5) trimestre _____
(3) Años _____	
4. En la elaboración del plan de gestión del liderazgo y desarrollo institucional participan todos los estamentos de la comunidad educativa.
 

(1) Mucho	(4) Poco
(2) Bastante	(5) Muy poco
(3) Algo	
5. Los espacios de participación que brinda la institución a la comunidad son:
 

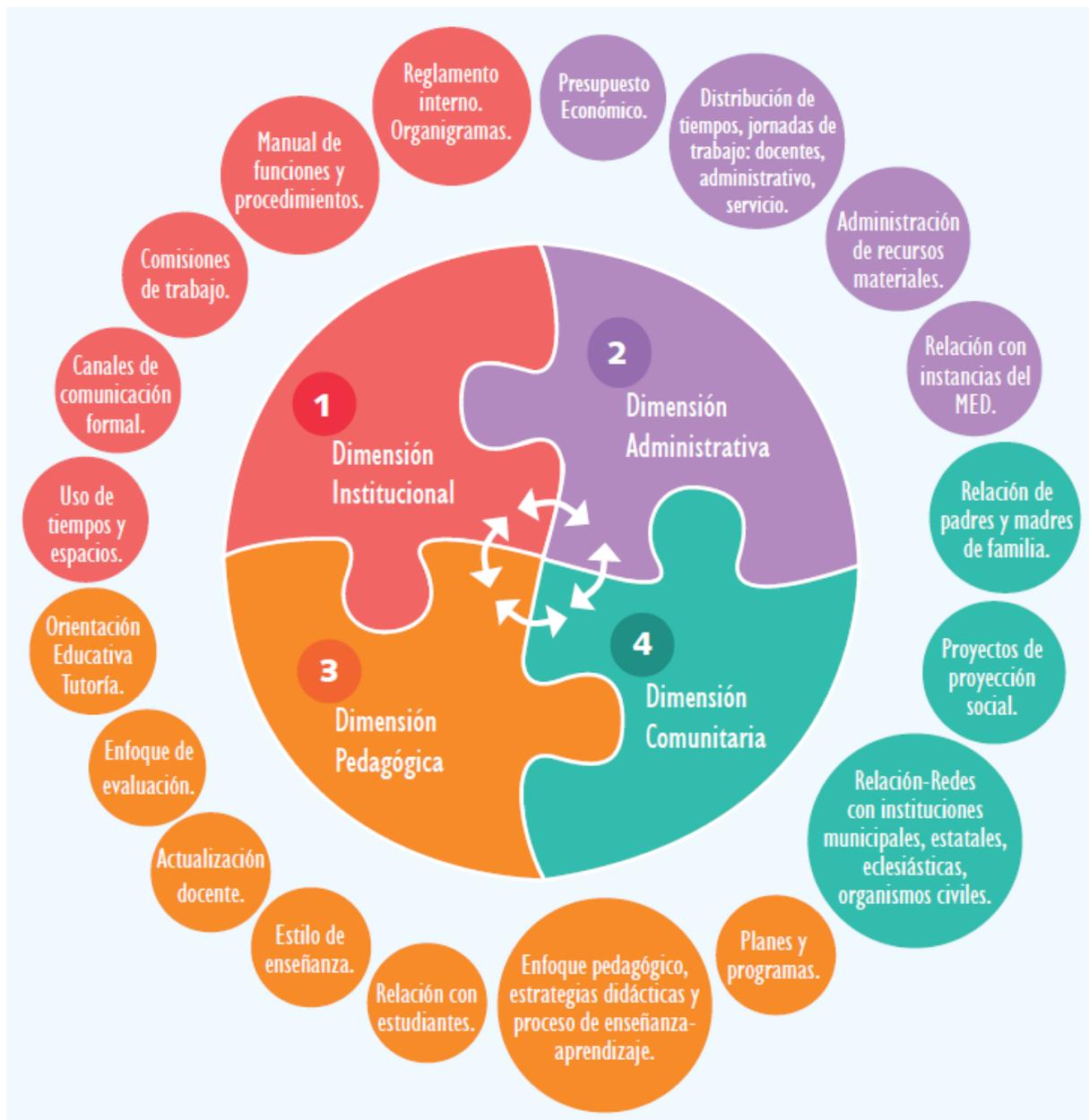
(1) Buenos	(4) Muy pocos
(2) Malos	(5) Constantes
(3) Pocos	
6. El trabajo en equipo se hace de forma
 

(1) Honestidad	(4) Cumplimiento
(2) Claridad	(5) Dedicación
(3) Responsabilidad	
7. La aplicación de un liderazgo en la institución
 

(1) Es necesario	(4) Es útil
(2) Es favorable	(5) No es necesario
(3) Es aconsejable	

Gracias por su amable colaboración  
Feliz Día

### Anexo 3. Dimensiones de la Gestión Educativa



Fuente. UNESCO, Instrumentos de la Educación Educativa

Es importante resaltar los cuatro campos de acciones de la gestión educativa, dado que su cumplimiento se verá reflejado en el éxito proyectado.

#### Anexo 4. MATRIZ MARCO LÓGICO

	Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores	Meta	Medios de Verificación	Supuestos
FIN	Mejorar la Gestión de Calidad de los procesos de la participación en la apropiación de los lineamientos y que orientan la institucional coordinando la articulación y toma de decisiones, legitimando estas en un conjunto organizacional.	Tasa de participación en Procesos de mejoramiento Institucional e Interinstitucional	Alcanzar una tasa de participación en los procesos Educativos con participación activa propiciado con procesos de apropiación en un 90% al sexto mes de iniciado el proyecto.	Evidencias de participación activa. (Listas de asistencia). Actas de reuniones, planes de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento a nivel Interinstitucional de la participación lograda.</li> <li>- Probabilidad de éxito como institución educativa en los procesos desarrollados.</li> <li>- Fortalecimiento del sentido de pertenecía de la Institución.</li> <li>- Apropiación de la lógica sistémica de los procesos organizacionales.</li> </ul>

	Resumen Narrativo de objetivos	Indicadores	Meta	Medios de Verificación	Supuestos
<b>PROPÓSITO</b>	Fortalecer la cultura organizacional	# de actividades realizadas de Participación activa y propositiva en la vida institucional por parte de la comunidad Educativa X 100 / número de actividades programadas de participación activa y propositiva en la vida institucional por parte de la comunidad Educativa	Al sexto mes de haber iniciado el desarrollo del proyecto haber realizado el 90% de las actividades planteadas para la participación activa y propositiva en la vida institucional por parte de la comunidad Educativa	. Actas de reuniones . Planes de trabajo	Falta de tiempo para el desarrollo de las actividades . Asumir con compromiso el desarrollo de las tareas de los actores de la comunidad educativa
<b>COMPONENTES</b>	<p><b>Apropiación de la cultura organizacional</b></p> <p>Conocimiento de la planeación estratégica y los roles en el desarrollo de esta.</p> <p>Comunicación efectiva</p>	# de preguntas resueltas acertadamente en la evaluación de la apropiación de la cultura organizacional X 100 / # de preguntas programadas para la evaluación de la apropiación de la cultura organizacional	Al sexto mes de haber iniciado el desarrollo del proyecto haber alcanzado el 40% de la apropiación de la cultura organizacional por parte de la comunidad educativa	Encuestas, tabulaciones, socialización de resultados. Actas	Desarrollo correcto del procedimiento acordado

	<b>Resumen Narrativo de objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
	Participación activa en los procesos de mejora continua de la organización				
<b>ACTIVIDADES</b>	Capacitación en cultura organizacional goretiana y elaboración plan operativo para el fortalecimiento de la cultura organizacional.	Plan Operativo	Numero de participantes por 100 sobre el numero actores de la comunidad Educativa convocados.	Sistemas estadísticos	Radicación puntual del presupuesto a nivel financiero para el pago oportuno de apoyos. Población Objetivo adecuadamente focalizada en términos de necesidades institucionales
	Capacitación en liderazgo proactivo.			Registros contables	
	Capacitación en comunicación asertiva y definición de estrategias para la comunicación efectiva.			Sistema de control presupuestal	
	Asignación de roles.				