

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

GESTIÓN DIRECTIVA, UN APORTE AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y CULTURA  
INSTITUCIONAL DEL COLEGIO BRAVO PÁEZ IED

JOSÉ DE JESÚS RAMÍREZ COY

DEYSI CAROLINA ROCHA RAMOS

RICHARD JOHN LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Chía, Cundinamarca

2015

GESTIÓN DIRECTIVA, UN APORTE AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y CULTURA  
INSTITUCIONAL DEL COLEGIO BRAVO PÁEZ IED

Estudiantes

JOSÉ DE JESÚS RAMÍREZ COY

DEYSI CAROLINA ROCHA RAMOS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
de Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

RICHARD JOHN LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Chía, Cundinamarca

2015

**TABLA DE CONTENIDO**

Introducción .....	11
1. Problema de Investigación .....	13
1.1 Contexto Institucional .....	13
1.2 Determinación del Objeto de Investigación .....	16
1.3 Descripción y formulación del Problema.....	18
1.4 Justificación.....	20
1.5 Objetivos .....	22
1.5.1 General.....	22
1.5.2 Específicos.....	22
2. Marco Teórico.....	23
2.1 Consideraciones iniciales .....	23
2.1.1 Aproximación a la definición de clima institucional.....	23
2.1.2 Aproximación a la definición de cultura institucional.....	26
2.2 Mirada sistémica .....	28
2.2.1 Gestión directiva: naturaleza sistémica institucional.....	33
2.2.2 Gestión escolar estratégica. ....	34
2.2.3 Gestión del clima y cultura institucional .....	38
2.3 Cultura del mejoramiento de la gestión institucional.....	42
2.3.1 Importancia de los planes de mejoramiento de la gestión .....	42
2.4 Marco Legal .....	44
3. Diseño Metodológico.....	47
3.1 Tipo de Investigación .....	47
3.2 Conformación del Grupo de Estudio.....	48

3.3 Exploración y Preparación del Campo de Acción .....	49
3.4 Selección de la Muestra.....	51
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	51
3.6 Técnica de análisis de datos -Análisis de Contenido, herramienta de análisis de datos - Software Atlas Ti .....	53
3.7 Planes de Acción .....	54
4. Ejecución e Intervención.....	56
4.1 Encuesta Masiva.....	56
4.2 Entrevista.....	62
4.3 Reflexiones Generales.....	79
4.3.1 Árbol de Problemas .....	79
4.3.2 Árbol de Soluciones.....	81
5. Proyecciones .....	84
6. Conclusiones e informe final .....	91
Bibliografía .....	95
Anexos .....	100

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Componentes del Clima y Cultura Institucional de la SED.....	29
Figura 2. Elementos de cada componente del Clima y Cultura Institucional según la SED.....	31
Figura 3. Sistema de Gestión Institucional de la SED.....	36
Figura 4: Sistema de Gestión del Clima y Cultura Institucional.....	39
Figura 5. Resultados generales clima y cultura institucional Colegio Bravo Páez IED....	58
Figura 6. Resultados particulares eje clima y cultura institucional Colegio Bravo Páez IED.....	58
Figura 7. Resultados particulares eje equipo Colegio Bravo Páez IED.....	59
Figura 8. Resultados particulares eje liderazgo Colegio Bravo Páez IED.....	60
Figura 9. Mapa jerárquico de categorías emergentes Atlas Ti.....	65
Figura 10. Árbol de Problemas.....	81
Figura 11. Árbol de Soluciones.....	83

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Línea del Tiempo Colegio Bravo Páez IED.....	14
Tabla 2. Cuadro comparativo entre clima y cultura organizacional.....	28
Tabla 3. Referentes legales. Fuente: Resultados Equipo de Investigación.....	45
Tabla 4. Grupo de estudio.....	48
Tabla 5. Selección de la Muestra.....	51
Tabla 6. Diseño General de la Entrevista.....	52
Tabla 7. Cronograma de actividades.....	54
Tabla 8. Estructura de la encuesta masiva de la SED sobre Clima y Cultura Institucional.....	56
Tabla 9. Hallazgos de los resultados de la encuesta masiva del Colegio Bravo Páez IED	61
Tabla 10. Estructura de la entrevista.....	62
Tabla 11. Resumen de personas entrevistadas.....	64
Tabla 12. Resumen de códigos y categorías AtlasTi .....	65
Tabla 13. Plan de Mejoramiento.....	85

**Lista de Anexos**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Ubicación Geográfica desde Google Maps del Colegio Bravo Páez IED.....	100
Anexo 3. Transcripción de las Entrevistas Implementadas.....	101
Anexo 2. Entrevista Semiestructurada Implementada.....	103



## **Resumen**

Los gerentes educativos enfrentan a diario tareas que implican gestionar y direccionar el funcionamiento y desarrollo de las instituciones. Sin embargo, estas tareas no se basan en acciones administrativas y empresariales, sino que implican componentes humanos por trabajar con y para las personas.

En los últimos años la Secretaría de Educación Distrital, ha implementado iniciativas para evaluar el clima y cultura institucional de los colegios oficiales, frente a lo cual el Colegio Bravo Páez IED ha tenido resultados deficientes.

Con el objetivo de mejorar la situación mencionada, surgió la necesidad de ahondar en los resultados y crear un plan de mejoramiento en beneficio de la institución.

**Palabras Claves:** Clima, Cultura, Institución, Gestión y Direccionamiento.

### **Abstract**

Educational managers face daily tasks that involve managing and directing the operation and development of the institutions. However, these tasks are not based on administrative and business actions, but involve human components to work with and for people.

In recent years, the Secretaria de Educacion Distrital has implemented initiatives to assess the climate and institutional culture of public schools, against which the College Bravo Paez IED has had poor results.

With the aim of improving the situation mentioned, it became necessary to delve into the results and create an improvement plan for the benefit of the institution.

**Clue words:** Climate, Culture, Institution, Management and Addressing.

## **Introducción**

Las instituciones educativas, por su carácter social, crean su propio clima y cultura que van replicando con el paso del tiempo en las diferentes actividades y situaciones que se realizan en su interior, el proceso es de tal magnitud que determina la manera como se perciben las personas y la comunidad educativa, acerca de los significados de comportamientos, costumbres, rutinas, valores, expectativas, entre otros que se relacionan con el desempeño laboral de los docentes y en la calidad de las prácticas educativas ejecutadas por ellos.

Sin embargo, siendo un aspecto laboral importante desde los campos administrativo y psicológico de la estructura organizacional de un colegio, solo hasta hace pocos años se empezó a reconocer la necesidad de hacer análisis, intervención y seguimiento del mismo, en las instituciones educativas oficiales de Bogotá y en especial desde la Secretaria de Educación de Bogotá (en adelante SED) con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia, satisfacción y mejoramiento laboral.

Persiguiendo este objetivo la Secretaría de Educación, realizó la encuesta distrital del clima y cultura institucional y generó una política de bienestar docente con propuestas que han sido un gran paso para la mejora del clima y cultura institucional pero con acciones escasas y no tienen el impacto necesario para generar cambios positivos significativos al interior de las instituciones educativas.

Con base en los resultados bajos obtenidos en la encuesta, para el Colegio Bravo Páez Institución Educativa Distrital (en adelante IED), surgió la necesidad de realizar un estudio de mayor

profundidad sobre las dificultades latentes en el direccionamiento de los procesos de gestión y las relaciones laborales del Equipo Docente, y posteriormente crear mecanismos que permitan mejorar las dinámicas laborales y consecuentemente la calidad de la institución.

El siguiente estudio muestra el proceso de consulta, indagación y planteamiento de la propuesta de mejoramiento, del clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED. El documento se desarrolla de la siguiente manera; en el primer capítulo se encuentra el problema de investigación, iniciando con la contextualización del Colegio Bravo Páez IED delimitando y describiendo el problema de estudio. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico del trabajo de investigación, con una aproximación a los conceptos sobre clima y cultura institucional y se focaliza la fundamentación de los conceptos relacionándolos con la gestión directiva y la cultura del mejoramiento, incluyendo el marco legal de proceso. En el tercer capítulo se presenta el diseño metodológico, donde se delimita el campo investigativo, el tipo y enfoque empleados, la población y muestra, los instrumentos y el plan de acción. En el cuarto capítulo se hace una presentación de los resultados encontrados en el análisis de datos y la triangulación de los mismos como parte de la ejecución e intervención del proyecto. El quinto capítulo sobre proyecciones, se presentan los resultados del mismo, con la propuesta de mejoramiento del clima y cultura institucional para el Colegio Bravo Páez IED. Y Finalmente las conclusiones del equipo investigador sobre el proyecto de investigación.

## 1. Problema de Investigación

### 1.1 Contexto Institucional

El Colegio Bravo Páez IED se encuentra ubicado en el Barrio Quiroga en la Calle 37 Sur No.23-51 de la ciudad de Bogotá. Este barrio es el resultado de los planes de vivienda social como política de Estado, que organizó el Instituto de Crédito Territorial en el año de 1954, bajo el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla. Al principio funcionó como centro cultural para el sur de la ciudad. La institución educativa es calendario A, con jornada mañana y tarde, grados de enseñanza de prejardín a undécimo grado, con Resolución de Aprobación N° 2589 de Agosto 28 de 2002 y N° 180199 de Diciembre 10 de 2010, de carácter oficial y adscrita a la Secretaria de educación de Bogotá (en adelante SED)

Ubicado en la Localidad 18, Rafael Uribe Uribe, Unidad de Planeación Zonal (UPZ 39 Quiroga, se encuentra en el sur de la ciudad y su nombre fue dado en honor al General Rafael Uribe Uribe (Ver Anexo 1). El colegio tiene como filosofía el ser humanista-progresista, fundamentada en la concepción de la persona como agente generador de cambio en su comunidad, que se hace posible mediante la vivencia permanente de los valores institucionales, dados desde la construcción del ser en relación *con sí mismo, con el otro y con el entorno*. Es por ello, que a través de la historia institucional se han venido generando cambios según las necesidades de la comunidad educativa en su entorno (Manual de Convivencia, 2011, p. 4).

<b>AÑO</b>	<b>ACONTECIMIENTOS</b>
<b>1969</b>	Construcción de la planta física
<b>1970</b>	Inicia labores escolares en educación básica primaria” Virgilio Barco Vargas” e inauguración oficial.
<b>1971</b>	Inicia jornada de la tarde.
<b>1972</b>	Inicia labores con el nombre de Colegio Politécnico Social Bravo Páez.
<b>1973</b>	Jornada tarde Colegio Distrital Bravo Páez, bachillerato académico e inicio de jornada nocturna.
<b>1979</b>	Cambio oficial del nombre y aprobación según resolución 2803 de la S.E.D.
<b>1994</b>	Aprobación oficial hasta grado undécimo y primera promoción (Resolución No. 4386).
<b>2002</b>	Proceso de integración de jornadas (mañana, tarde y noche) y sus proyectos educativos institucionales habilidades comunicativas y Gestión empresarial.
<b>2007</b>	Cierre la jornada nocturna.
<b>2008</b>	Inicia proyecto de colegios articulados con la asesoría de la Universidad Pedagógica Nacional.
<b>2009</b>	Inicia proyecto de reorganización curricular por ciclos con la asesoría de la Fundación Universitaria Monserrate. Inicio de Media Articulada Con la Universidad Pedagógica Nacional.
<b>2010- 2014</b>	Recibe el Galardón a la excelencia educativa 2010, 2011 y 2014 del Consejo Iberoamericano en honor a la Excelencia Educativa. En los años 2010, 2011 y 2012 participa en el Galardón a la excelente Gestión Escolar de la Ciudad de Bogotá estando en los 10 mejores colegios de la ciudad en dos ocasiones. En el año 2010 se inicia el proceso de asesoría por parte de la Fundación Cream Helado dentro del proyecto Lideres siglo XXI, como resultado del proceso durante cinco años, en el 2014 el Colegio Bravo Páez IED en el mes de Octubre se certifica como institución de calidad y excelencia. El colegio logra calificación ALTO en la prueba de estado ICFES en las dos jornadas.
<b>2015</b>	Se inicia proceso para certificación de calidad ISO 9001

*Tabla 1. Línea del Tiempo Colegio Bravo Páez IED. Fuente: Equipo Investigador*

De la tabla 1, cabe destacar que en el año 2009, se dio inicio al proceso de articulación de la educación media con la educación superior y la implementación de la reestructuración curricular por ciclos. El propósito se orientó hacia el desarrollo de un ambiente escolar que favoreciera la adquisición de las herramientas para la vida, donde el estudiante es el protagonista de su aprendizaje y que por ende avance en su formación personal. Por ello, se estableció un convenio interinstitucional con la Universidad Pedagógica Nacional (Licenciatura en Educación Física).

El Colegio Bravo Páez IED es una institución con cuarenta años de servicio a la educación; en la actualidad atiende una población aproximada de 2.200 estudiantes, que oscila entre los grupos

socioeconómicos 1 al 3. En la jornada de la mañana (con matrícula del 59% sobre el total) la mayoría de los estudiantes son vecinos del sector y una minoría (7,2% sobre el total) hace uso del servicio de ruta escolar otorgado por la SED. En la jornada tarde (con matrícula del 41% sobre el total), la mayoría de los estudiantes (27,2%) habitan en otros sectores de la ciudad, en especial la Localidad de Ciudad Bolívar y Bosa, datos registrados en las listas de subsidio de transporte escolar de la institución.

Dentro del horizonte institucional, se destaca la búsqueda de una educación integral basada en la vivencia de los valores; por ello es importante mencionar los siguientes proyectos institucionales que han contribuido de manera transversal en dicho fin:

- **Proyecto Hermes de la Cámara de Comercio:** Cumple 7 años de trayectoria en la institución, basado en la gestión para la resolución de conflictos escolares.
- **Proyecto de intercambio cultural:** Desde el año 2004 asisten al colegio por año dos personas de otros países y continentes, teniendo contacto con los estudiantes, acercándolos a la cultura, modo de vida, estilo pedagógico entre otros.
- **Proyecto de educación diferenciada:** Desde el año 2008, por medio del cual los estudiantes son distribuidos en bachillerato por género en la mayor parte de las áreas que cursan, con el objetivo de investigar las estrategias didácticas, de aprendizaje y enseñanza más acordes para cada grupo.
- **Proyecto de Aulas Especializadas:** Desde el año pasado, implementado en la primera infancia con los grados de preescolar, ofrece 7 aulas con ambientes de aprendizaje diversos basados en la lúdica y exploración.

Finalmente, la misión y visión del Colegio Bravo Páez IED son:

- **Misión:** Potencializar habilidades y competencias axiológicas, cognitivas y sociales de los estudiantes, a través de los campos de formación: administrativo, pedagógico, ético-filosófico y disciplinar; con el fin de incorporarlos al mundo laboral y productivo, y/o a la educación superior.
- **Visión:** El Colegio Bravo Páez IED se proyecta al año 2016, como una colegio de excelencia en Bogotá, formador de personas íntegras, idóneas y competitivas frente a las exigencias del mundo social y laboral, potencializando en ellas la convivencia social, el desarrollo cognitivo y las capacidades laborales y productivas, para que se vinculen con éxito a estudios superiores y/o al mundo del trabajo.

## 1.2 Determinación del Objeto de Investigación

Llevar a cabo procesos de gestión en las instituciones educativas, es un trabajo fundamental de los gerentes educativos o directivos docentes, pues esto implica "dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema, o de un conjunto de sistemas, y por extensión de una organización, de una sociedad o cualquiera de sus procesos" (Molins, 1998, p. 25).

La gestión del clima y cultura institucional implica, desde la perspectiva de la SED, varios subprocesos complementarios que se deben garantizar y evaluar: Liderazgo Organizacional, Gestión del Talento Humano, Dirección Estratégica, Fortalecimiento de las Relaciones,



Reconocimiento y Estímulos, Planeación, Empoderamiento, Adaptabilidad, entre otros, (SED, 2014).

Sin embargo, la educación oficial del Distrito Capital se enfrenta repentinamente a cambios, que en algunas situaciones desestabilizan la armonía y estructura funcional institucional, de tipo legal, político, administrativo, pedagógico y otros, que afecta las motivaciones personales, relaciones laborales, prácticas educativas, dinámicas de trabajo, liderazgo, entre otros.

En el año 2013 se implementó en el Colegio Bravo Páez IED y en otras instituciones educativas oficiales de la ciudad que cuentan con el proyecto Líderes Siglo XXI, una encuesta anual de satisfacción, y una encuesta Distrital de Bienestar docente a todos los colegios por parte de la SED. Para el caso del Colegio Bravo Páez IED estas encuestas arrojaron resultados significativos que reflejan dificultades en muchos aspectos de la cultura y clima institucional, por ejemplo la planeación, desarrollo de procesos y liderazgo.

Ante esta situación, se crearon planes de mejoramiento institucional, y a nivel distrital políticas de Bienestar docente de la SED; sin embargo, estas no han sido suficientes para superar las dificultades encontradas. Surge la necesidad de indagar con mayor profundidad los resultados encontrados en la encuesta de bienestar docente y diseñar una propuesta de mejoramiento para la gestión del Clima y Cultura Institucional del Colegio Bravo Páez IED.

Se enfoca en la gestión, desde el punto de vista directivo, pues este involucra un componente social que se enfatiza cuando se trata de contextos educativos, pues en estos se desarrollan

dinámicas de interacción permanente, lo cual requiere de óptimas relaciones laborales. Es por ello, que desde nuestra experiencia como docentes directivos e investigadores en el presente estudio, nos proponemos generar un plan de mejoramiento de la cultura y clima institucional que genere un ambiente laboral favorable, para que los docentes y administrativos lo describan y perciban de manera positiva, lo cual permite garantizar una gestión coherente de los objetivos laborales.

### **1.3 Descripción y formulación del Problema**

En el Colegio Bravo Páez IED, se han percibido por parte de la comunidad educativa cambios constantes y significativos desde el año 2009, a partir de la implementación de diferentes políticas, proyectos nacionales y distritales sumado a factores como el ingreso de nuevos docentes del Estatuto 1278 de 2002, nombrados desde el año 2005, el incremento en la matrícula, el cambio constante de personal directivo, los problemas de infraestructura y recursos, entre otros, que han afectado el clima y cultura institucional, evidenciado en resistencia al cambio, disminución en la participación y desarrollo de los proyectos, críticas constantes a los procesos institucionales manifestadas en las reuniones y comités, resultados de las encuestas internas (Evaluación Institucional y encuesta de Satisfacción del Proyecto Institucional de Calidad Bravista) y externas (Encuesta Distrital de Clima y Cultura Institucional).

Para entender la importancia del clima y cultura institucional en los contextos educativos, el concepto planteado por Cornejo y Redondo (2001), permite entenderlo como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso

dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos (p. 16).

Desde esta perspectiva, el equipo investigador considera que el ambiente laboral es un factor vital a intervenir por su relevancia en el desarrollo de las prácticas educativas. Siendo entonces un elemento importante en el desarrollo laboral, la SED preocupada por el mejoramiento del desempeño laboral y reconociendo que los problemas mencionados previamente y a través de la subsecretaría de Talento Humano y la Dirección de Bienestar Docente se dio a la tarea en el año 2013 de realizar un estudio del clima y cultura institucional para todos los funcionarios de la entidad en las diferentes instituciones educativas.

En el año 2014 se depuraron los datos recolectados en la encuesta, se realizaron y entregaron análisis generales a cada una de las instituciones educativas. Para el caso del Colegio Bravo Páez IED los resultados recibidos mostraron claras fallas que reafirmaban los resultados de las evaluaciones internas.

Desde entonces, tanto a nivel institucional como distrital se han creado e implementado diferentes iniciativas de mejoramiento, por ejemplo: salidas de integración docente, jornadas de salud mental, campeonatos deportivos y capacitaciones; sin embargo, no han sido visibles los cambios a nivel de direccionamiento institucional, trabajo en equipo, transformación de prácticas pedagógicas, entre otras, que permitan percibir condiciones más óptimas en el ambiente laboral del Colegio Bravo Páez IED.

## 1.4 Justificación

El clima y cultura institucional es un factor determinante en el desempeño docente y consecuentemente en la calidad educativa (Pérez, 2012. p.59), que debe estar mediado y direccionado por procesos de gestión. Por esta razón, la SED para minimizar los factores que obstaculizan el desarrollo del rendimiento laboral y consecuentemente el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad, desde la subdirección de Talento Humano se expidió la Política Distrital de Bienestar Docente bajo la Resolución 770 del 30 de abril de 2014.

El equipo investigador considera que esta política, aunque propone planes y actividades en beneficio de las problemáticas detectadas, no es suficiente para impactar positivamente las prácticas cotidianas institucionales, en especial en el colegio objeto del presente estudio; las actividades planteadas por la SED no son divulgadas oportunamente, no son frecuentes y, además son muy pocas para la cantidad de funcionarios adscritos a la entidad.

Sin embargo, en este informe se tienen en cuenta la importancia del clima y cultura institucional, los procesos de gestión en el direccionamiento de las prácticas escolares, y los resultados que de manera general muestran aspectos no satisfactorios en el Colegio Bravo Páez IED. Como equipo de investigación se consideró necesario establecer una propuesta de mejoramiento que oriente los procesos de gestión directiva, basada en la caracterización de los rasgos culturales de la institución que arroja la encuesta distrital, y a partir de estos diseñar estrategias puntuales para la optimización de las dinámicas institucionales, particularmente las relacionadas con el direccionamiento y el trabajo en equipo.

Se han planeado actividades, desde el equipo directivo y docente, con el fin de mejorar el clima y cultura institucional, pero no han tenido el impacto esperado. Esto obedece a que estas actividades han sido desarticuladas y dirigidas sólo a integración lúdica, sin trasfondo pedagógico y formativo.

Adicional a lo mencionado, las dinámicas de trabajo en equipo son cada vez más escasas pues algunos docentes no sienten reconocimiento por el trabajo que desarrollan, la planeación institucional que se realiza en muchas ocasiones no corresponde con las prácticas desarrolladas en el aula, hay baja participación en la implementación de iniciativas y propuestas de transformación, algunos docentes se limitan a cumplir sus funciones y no comparten pedagógicamente con los compañeros en las jornadas destinadas para tal fin y hay una resistencia generalizada al cambio. Desde la parte directiva, se promueve la inclusión de diferentes proyectos, pero estos no tienen un seguimiento adecuado, falta claridad en la toma de decisiones, no se ejecutan algunas tareas planeadas y falta mayor empoderamiento del equipo directivo.

En vista del diagnóstico descrito, surge la necesidad de realizar un plan de mejoramiento que permita establecer una propuesta de gestión directiva para mitigar las dificultades latentes, y generar un clima laboral que favorezca el desempeño docente y por ende la calidad educativa. Dado lo anterior se busca responder al siguiente interrogante de investigación:

***¿Cómo mejorar el Clima y Cultura Institucional en el Colegio Bravo Páez IED desde los procesos de gestión directiva?***

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 General.

Diseñar, desde los procesos de gestión directiva, un plan de mejoramiento del clima y cultura institucional para el Colegio Bravo Páez IED

### 1.5.2 Específicos

- Determinar los rasgos característicos de la cultura y clima institucional
- Conocer la percepción de los docentes sobre las dificultades latentes en el clima y cultura institucional, y las implicaciones de las mismas.
- Comparar los rasgos característicos con las percepciones manifestadas por los docentes.
- Diseñar un plan de mejoramiento que permita optimizar la gestión directiva del clima y cultura del Colegio Bravo Páez IED.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Consideraciones iniciales

**2.1.1 Aproximación a la definición de clima institucional.** Clima Institucional ha sido un concepto recientemente empleado en los contextos educativos, para referirse al “conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por diversos autores y asumidas como el factor principal de influencia en su comportamiento” (Rojas, 2010, p. 2); es decir que el clima institucional se genera a partir de las vivencias cotidianas de los diferentes sujetos que interactúan en la prestación del servicio educativo; para el caso de este Informe de Investigación se vincularon los docentes, directivos docentes, administrativos y personal de servicios generales.

Por lo tanto, el ambiente institucional se constituye a partir de las actitudes, aptitudes, creencias, valores, etc., que se expresan en las relaciones profesionales y personales. De acuerdo a lo mencionado, es un factor laboral trascendental que optimiza o dificulta el desarrollo de las prácticas educativas, pues influye en las motivaciones, relaciones, comunicación, liderazgo, creatividad, planificación, y en general en procesos de desarrollo de las personas y consecuentemente de los equipos de trabajo.

El registro de un Estado del Arte sobre el tema de estudio, permitió establecer que aunque muchas investigaciones reconocen la importancia del clima institucional, no es un tema que se haya abordado a plenitud en los contextos educativos, pues no se evidencian investigaciones o propuestas que aborden sistemáticamente los problemas relacionados con las dinámicas laborales de trabajo en equipo, acciones de gestión estratégica de equipos o procesos de cambio e

innovación. Mucho menos se aprecian instrumentos de medición para la creación de procesos de mejoramiento al respecto.

Karl (2010) afirma:

Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de las organizaciones capaces de aprender, incluso "desaprender" y volver a aprender (p. 7)

En este contexto el clima institucional nace de la percepción que los diferentes miembros de la comunidad educativa en su jornada laboral, con base en el comportamiento, la estructura y los procesos en los cuales intervienen y que tienen una influencia recíproca en la conducta de los mismos y su entorno.

Desde las diversas teorías y enfoques que existen sobre la gestión directiva se da relevancia a evaluar y comprender el clima institucional, lo cual permite entender las dinámicas laborales y plantear estrategias pertinentes para el alcance de los logros institucionales. Además, se pueden detectar hallazgos que desde la cotidianidad no son evidentes, y que pueden luego de su análisis potenciar las condiciones físicas y mentales que influyen en la forma en que la gente se siente en su trabajo y por tanto determinar el grado de satisfacción que una persona puede experimentar en dicho ambiente.



Litwin y Stringer citado por Acosta y Alcalá (2014) plantean nueve dimensiones que constituyen el clima organizacional; estas dimensiones pueden emplearse como herramienta para caracterizar las instituciones educativas:

- **Estructura.** Se relaciona con la Estructura Organizacional, es decir, los niveles jerárquicos, el establecimiento de las normas, reglas, políticas, procedimientos, instancias de participación, etc.
- **Responsabilidad.** Va relacionado con la autonomía y compromiso en la ejecución de la actividad encomendada, lo cual determina el tipo de supervisión y control que se desarrolla en el cumplimiento eficaz de las acciones a cargo.
- **Recompensa.** Esta dimensión se refiere a los estímulos que se obtienen por el cumplimiento eficaz de la labor asignada, salario justo y apropiado.
- **Desafíos.** Hace referencia a la aceptación de riesgos que beneficien los procesos de cambio, se relacionan con el planteamiento de acciones para el logro de objetivos propuestos. Con esta dimensión se pone en práctica habilidades cooperativas.
- **Relaciones.** Este se basa en las relaciones interpersonales basadas en el respeto, buen trato y cooperación.
- **Cooperación.** Esta dimensión hace referencia al apoyo mutuo, mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes institucionales.
- **Estándares.** Este se puede relacionar con los indicadores, objetivos, metas que se establecen como parámetro o patrón que indica el alcance y cumplimiento de la misión y visión planteada. Este ítem además procura dar sentido de justicia o de equidad en el desarrollo de las responsabilidades.

- **Conflicto.** Manifestado en las diferencias y desacuerdos entre las personas, equipos o con los superiores, y la manera como se superan o no los mismos.
- **Identidad.** Se refiere al sentido de pertenencia y orgullo de pertenecer a la institución, y los aportes y esfuerzos para lograr los objetivos de la institución.

Estas dimensiones permiten analizar el clima institucional, reconocer percepciones que los docentes han construido de su entorno laboral y su participación en el mismo.

**2.1.2 Aproximación a la definición de cultura institucional.** La cultura institucional hace referencia al conjunto de cogniciones compartidas en una institución escolar, las cuales se adquieren por medio de aprendizaje social, y creencias, valores y expectativas compartidas a partir de los procesos de socialización (Van Dijk, 1985). La cultura institucional puede evidenciarse de manera tangible (símbolos, relatos, prácticas, etc.) e intangibles (ideologías, posturas, y otros), de forma consciente e inconsciente.

La cultura del entorno no se tiene, se vive y representa lo que la institución es y pide a sus miembros. La cultura se revela en lo que sucede en el día a día, en lo que las personas sienten cuando evocan a la empresa o institución educativa. Es por eso que se deben generar estrategias de promoción, seguimiento, evaluación y mejoramiento, en vista de la importancia que tiene en el bienestar y el desempeño laboral (Colsubsidio, 2014)

Al respecto, los aportes desde la cultura organizacional, Ritter (2008), la define como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un

conjunto de creencias y valores compartidos. Es de resaltar también, que cultura organizacional se enmarca en el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización (p. 10).

La cultura regularmente se transmite con el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de las dinámicas institucionales. Algunas dimensiones que permiten analizar la cultura organizacional Robbins (1998), adaptadas a los contextos educativos son:

- **Innovación.** Grado de estimulación y promoción al desarrollo de propuestas creativas y disruptivas.
- **Atención a los detalles.** Grado de precisión y análisis frente a los diferentes procesos.
- **Orientación hacia los resultados.** Nivel de seguimiento a los logros y resultados, motivación al alcance de procesos exitosos.
- **Orientación hacia las personas.** Nivel de reconocimiento de los procesos del equipo humano en la toma de decisiones administrativas.
- **Orientaciones hacia el equipo.** Grado de desarrollo a partir de estrategias de equipo y no grupos o individuos.
- **Agresividad.** Grado de percepción de competitividad y agresividad en las personas.

La cultura institucional determina en gran parte las dinámicas de desarrollo del colegio, enmarcadas en el manejo del poder, valores dominantes, rutinas oficiales, conductas definidas, etc., elementos que deben ser analizados de manera consciente por el equipo directivo para tomar decisiones en el funcionamiento y marcha de los equipos de trabajo.

Aunque el concepto de cultura organizacional tiene una estrecha relación con el de clima organizacional, muchos autores discrepan y hacen diferenciaciones que se resumen a continuación en la tabla 2:

<b>FOCO</b>	<b>CULTURA</b>	<b>CLIMA</b>
Epistemología	Contextual	Nomotética/ Comparativa
Punto de vista	De los nativos	Del investigador
Metodología fundamental	Cualitativa	Cuantitativa
Aspectos concernientes	Valores y premisas	Consenso en percepciones
Fundamentos teóricos	Teoría crítica/ construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
Disciplina básica	Antropología/ Sociología	Psicología

*Tabla 2. Cuadro comparativo entre clima y cultura organizacional. Denison (como se citó en Santana y Cabrera, s/f)*

Sin embargo, las diferencias anteriores, de acuerdo al objetivo del presente estudio, son superadas para el análisis de relaciones basadas en una visión sistémica.

## **2.2 Mirada sistémica**

Clima y cultura organizacional son términos que se han empezado a utilizar más frecuentemente en los últimos años con el incremento de las investigaciones educativas. Aunque procedan de disciplinas diferentes sociología, antropología y psicología, en los dos se exponen elementos vitales sobre las dinámicas de desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista de los contextos institucionales escolares, los dos conceptos permiten analizar y explicar una realidad compleja sobre los patrones y diferencias en actitudes,

percepciones y creencias, los elementos de equilibrio en los procesos cotidianos, y aspectos que promueven cambios e innovaciones.

El clima y la cultura obedecen a una misma realidad en la cual interactúan diferentes elementos que constituyen un sistema, que le otorgan sentido a los procesos laborales en las instituciones educativas. Sentido que inicia desde concepciones personales y se constituye en prácticas sociales, enmarcadas por elementos generales del entorno: pedagógicos, sociales, políticos, culturales, administrativos, psicológicos, sociológicos etc.

Los elementos del entorno están enmarcados en tres realidades permanentes que interactúan entre sí y son fundamento y punto de partida en el desarrollo de los procesos institucionales. Desde la mirada de este estudio, y en concordancia con el enfoque de la SED (2013), el clima y cultura institucional surgen de la interrelación de las dinámicas de los siguientes elementos, tal como se expresa en la Figura 1.

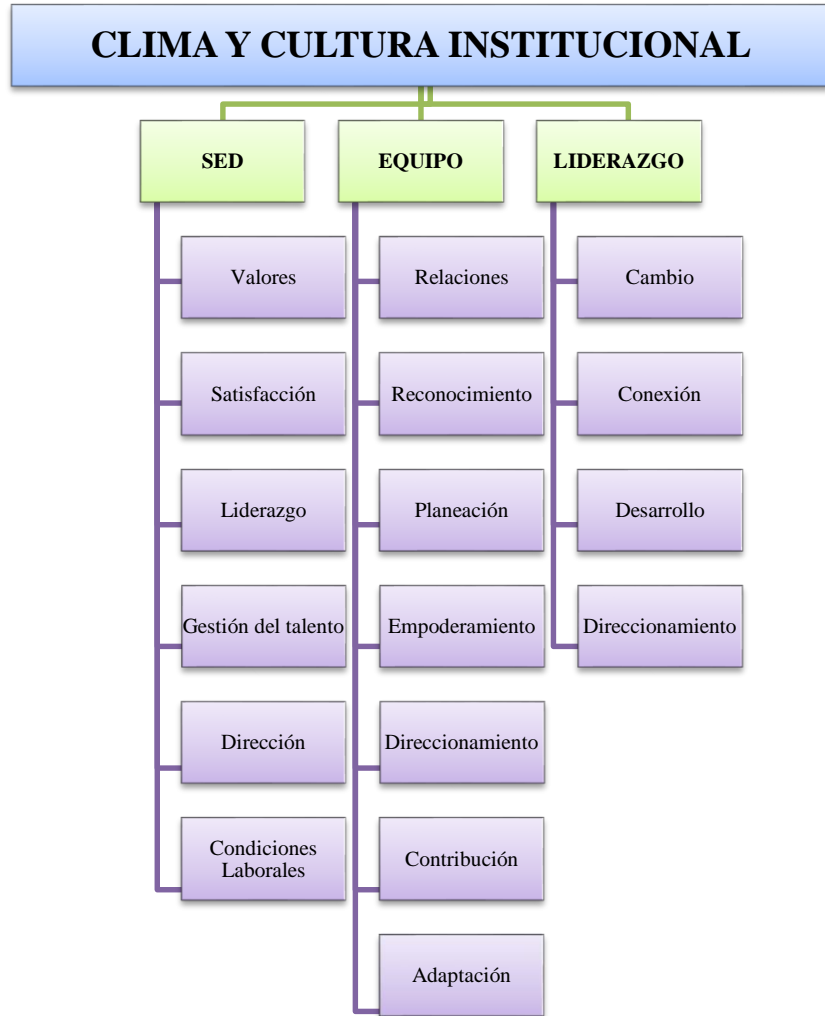


*Figura 1. Componentes del Clima y Cultura Institucional de la SED, Fuente: Equipo Investigador*

- **SECRETARIA DE EDUCACIÓN DISTRITAL:** Obedece a la entidad general que normatiza, regula, determina valores y sentido en un marco político global.
- **EQUIPOS DE TRABAJO:** Relacionado con los microambientes que se generan en el interior de las instituciones educativas y determinan las dinámicas de relación, comunicación, desarrollo de procesos, transformación, entre otros.
- **LIDERAZGO DIRECTIVO:** Se refiere a los procesos de gestión, administración y direccionamiento del Rector y su equipo.

Muchas veces los procesos de interacción de los elementos del sistema se desarrollan pero no de forma intencionada, lo cual dificulta el buen direccionamiento de los equipos y el desarrollo efectivo del liderazgo; es por ello que desde la gerencia estratégica se reconoce la necesidad de analizar y comprender las dinámicas y contextos institucionales, en cuanto a clima y cultura, para llevar a cabo procesos de direccionamiento pertinentes y transformadores.

La apuesta conceptual de la SED frente al clima y cultura institucional se ilustra en la Figura2, donde se puede observar que la base del proceso está en la misión institucional basada en priorizar las relaciones de equipo y el fomento del liderazgo.



*Figura 2. Elementos de cada componente del Clima y Cultura Institucional según la SED.*

*Fuente: Equipo Investigador*

Los elementos componentes del clima y cultura institucional, destacan tres elementos pilares SED referido a las políticas de la entidad y los procesos que de ella se vinculan. El aspecto mencionado no se abordará en el presente estudio puesto que el alcance del mismo sólo implica el contexto institucional.

Desde el trabajo en equipo, como segundo elemento pilar, se puede considerar que, desde Senge (2002), es una disciplina de interacción grupal. A través de técnicas como el diálogo o las discusiones productivas, pequeños grupos transforman su pensamiento colectivo, aprendiendo a movilizar sus energías y acciones para alcanzar objetivos comunes y a sacar adelante una inteligencia y habilidad colectivas mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros. El trabajo en equipo se puede fortalecer al interior de la institución entre docentes y directivos docentes; y, de igual manera, con miembros de la comunidad y a nivel de grupos piloto que busquen un cambio exitoso en la escuela (p.20).

El trabajo en equipo considera tanto elementos de la relación personal que trasciende en el plano laboral, como las dinámicas personales de adaptación y aporte al colectivo profesional. Por lo tanto, este elemento requiere de la intervención de diferentes subprocesos que permitan reconocer tanto los aspectos individuales como los grupales.

Un tercer pilar hace referencia al liderazgo, el cual desde Senge (2002) hace referencia a la disciplina de la visión compartida, que se desarrolla desde la concertación, el diálogo y la interrelación entre todas las personas implicadas en la organización. Aclarar y ahondar continuamente desde las visiones personales, concentrar las energías y develar el bien colectivo (p.459).

Desde el liderazgo, en concordancia del postulado de Senge (2002), es importante reconocer la relevancia de la gestión del cambio, entendida como el proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el transformación de paradigmas y de enfoques estratégicos en una



organización. Normalmente se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones y reestructuraciones.

Tanto el trabajo en equipo como el liderazgo son partes esenciales de la organización institucional, de la coherencia y sincronización de los mismos se garantiza el alcance de los logros misionales y la armonía en los esfuerzos y contribuciones de los diferentes miembros.

### **2.2.1 Gestión directiva: naturaleza sistémica institucional.**

La gestión directiva tiene un deber ser, que consiste en las directrices políticas e ideológicas; es la capacidad de logro de resultados con los menores recursos; acciones eficaces para acercarse a las metas propuestas; decisiones efectivas impuestas por la realidad, pertinentes y relevantes; creación permanente de condiciones favorables nuevas en el entorno y remoción o neutralización de restricciones (Alarcón, 2009, p. 5).

Es de destacar el papel fundamental de la gestión directiva pues orienta y dirige las dinámicas de la institución, con relación al direccionamiento estratégico, la gerencia, el clima y la cultura institucional, el gobierno escolar y las relaciones con la comunidad, por medio de las acciones que realice y acompañe el equipo de gestión.

Toda institución educativa debe orientar acciones estratégicas para el desarrollo y fortalecimiento de sus objetivos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. Lo anterior se obtiene con la ejecución adecuada de la gestión institucional, entendida ésta como la disposición y organización pertinente de los recursos y

procesos de los individuos y equipos con el fin de lograr los resultados esperados (SEP, 2009, P. 8).

El clima y la cultura como elemento transversal en los procesos institucionales, es un factor sistémico que orientado de manera adecuada, permite llevar a cabo procesos de gestión óptimos y un ambiente favorable para el desarrollo personal y colectivo.

Para comprender la gestión directiva en el alcance de logros institucionales, y el clima y cultura como factor psicosocial laboral, a continuación, se precisará una perspectiva que busca develar la importancia de la gestión directiva desde el enfoque estratégico en el desarrollo de ambientes de trabajo participativos y enriquecedores, y cómo, de manera bilateral, un clima y cultura adecuados puede potenciar el trabajo de direccionamiento institucional.

### **2.2.2 Gestión escolar estratégica.**

El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. (SEP, 2009, P. 9)

La gestión estratégica implica abordar de forma central la actitud y disposición frente a los procesos y actividades a realizar, con el fin de alinear los objetivos y encaminar la institución hacia el cumplimiento de los resultados proyectados.

Para llevar a cabo procesos de gestión institucional estratégicos, es necesario partir del marco de gestión general de la entidad, en este caso la Secretaría de Educación Distrital. La SED está organizada bajo un Sistema de Gestión de Calidad, que da cumplimiento a la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública- NTCGP 1000:2004.

El modelo mencionado tiene un manual que determina los procesos de revisión, evaluación y mejora de las diferentes acciones que desarrolla la entidad. Lo anterior está basado en lineamientos para la gestión de los recursos, procedimientos para la prestación de los servicios, formas de medir y mejorar. Todo regido bajo indicadores de eficiencia, eficacia y calidad. Una herramienta para el cumplimiento de lo anteriormente mencionado es el Modelo Estándar de Control Interno (en adelante MECI). Este tiene como fin servir de control para lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad tal como se ilustra en la Figura 3.

Como puede observarse en la figura 3, el clima y la cultura institucional en el marco de este Informe Final de Investigación, es coherente con la estructura de gestión de la SED, puesto que abarca dentro del modelo de planeación de gestión el talento humano, la manera como a través de éste se debe orientar el direccionamiento estratégico y la administración de los riesgos a los que se puede exponer la institución. Además, comprende elementos que se deben incorporar como la autoevaluación institucional para la proyección de los planes de mejoramiento

pertinentes. De esta manera, el clima y cultura institucional son desarrollados como un proceso transversal para la planeación, desarrollo y mejora del MECI en vinculación con la SED.

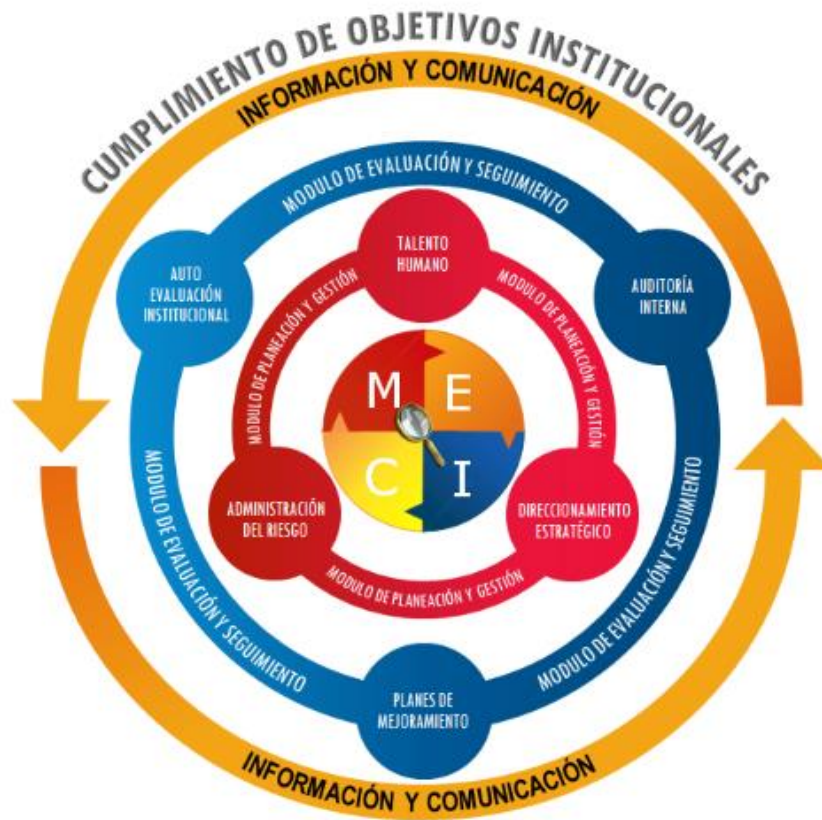


Figura 3. Modelo MECI de la SED. Fuente: <http://www.educacionbogota.edu.co/nuestra-entidad/gestion/sistema-integrado-de-gestion>

Desde el punto de vista institucional, la gestión escolar estratégica consiste en propiciar experiencias, capacidades y habilidades en los actores, sus aptitudes las acciones que despliega el colegio para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar (SEP, 2009, p. 7). Desde este punto de vista cobra importancia el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) a partir del horizonte institucional definido, con un trabajo de visión compartida como denominador común de las acciones escolares, a partir de allí se orientan diferentes acciones y mejoramiento de las mismas hacia el logro de los objetivos; por lo tanto se proyecta la institución

a largo plazo, desplegando mecanismos que alinean los actores y los recursos para el logro de la visión institucional (SEP, 2009, p. 9).

Desde este enfoque estratégico cobran relevancia las estrategias y actitudes, más que la estructura y organigrama. Parte importante del desarrollo de esta gestión se basa en las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, de manera que el recurso humano es un baluarte fundamental. Por ello, es necesario un ambiente armonioso, profesional y transformador que facilite y promueva el direccionamiento institucional a partir de dinámicas de trabajo en equipo.

El enfoque estratégico, además, genera la necesidad de hacer una revisión a los procesos escolares y buscar mecanismos que permitan transformaciones y mejoramiento constante. Se centra en la importancia de las dinámicas de trabajo, lo cual implica una preocupación por los actores, por hacer las cosas mejor, pero no de manera aislada, sino en conjunto como colegas (SEP, 2009, p. 10).

Adicional, supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio logran avanzar bajo una visión compartida (SEP, 2009, p. 10).

Las características de la gestión educativa estratégica, desde la Secretaría de Educación Pública en México (SEP, 2009, p. 10-11) son:

- Centralidad en lo pedagógico

- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización
- Trabajo en equipo
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- Una intervención sistémica estratégica

Las características referidas determinan maneras para direccionarse las prácticas en los contextos educativos, donde es de gran importancia un óptimo clima y cultura institucional a partir de posibilitar la participación tanto en la institución como en el aula, trabajo en equipo, constante profesionalización, visión compartida, procesos de comunicación asertiva, confianza, armonía, resolución de conflictos, entre otros, complementados por la gestión estratégica escolar y el liderazgo directivo como fundamento para orientar y configurar las prácticas pedagógicas, administrativas e innovadoras dentro de la institución educativa.

### **2.2.3 Gestión del clima y cultura institucional**

La gestión institucional, no sólo debe ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados será debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas. (Villarreal, s/f, P. 2).

En este sentido el clima y la cultura institucional se convierten en elementos fundamentales que determinan las condiciones para el desarrollo eficaz de los procesos de gestión y a la vez como instrumentos para el alcance de los objetivos institucionales. En esta perspectiva es

necesario contar con un equipo directivo con capacidad de liderazgo hacia el cambio, capaz de identificar problemas y definir estrategias hacia la mejora y solución de los problemas encontrados, priorizando los recursos humanos y el clima laboral dentro del proceso de transformación.

Un equipo directivo debe ser capaz de orientar permanentemente la naturaleza descriptiva y perceptiva de la institucional, por medio de la estimulación de la identidad, visión compartida, participación, políticas, procesos y otros a través de acciones motivacionales, retadoras, transformadoras y equitativas. A manera de síntesis general, a continuación se presenta en la figura 4, una mirada general para interpretar de manera sistémica los procesos de gestión del clima y cultura institucional.



Figura 4: Sistema de Gestión del Clima y Cultura Institucional. Fuente: Equipo Investigador

El Equipo Directivo, para el equipo investigador, funciona como factor central, como motor y articulador en el desarrollo adecuado de los procesos institucionales. En el ámbito de la Gestión del Clima y Cultura laboral, el rol directivo tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo bajo una visión compartida. Como centro del sistema, este trasciende en 6 subsistemas que interactúan entre sí y nutren en conjunto el ambiente laboral.

Estos subsistemas son:

- **Subsistema Político-Administrativo.** La administración educativa, por medio de las políticas nacionales, distritales e institucionales, regulan las conductas de los diferentes miembros de la institución, particularmente en este caso docentes y directivos docentes. La parte normativa tiene el poder de definir acciones en la práctica, las cuales muchas veces benefician la manera de interpretar y actuar en situaciones, o por el contrario afecta el desarrollo autónomo de las funciones.
- **Subsistema de comunicación.** Relacionado con el desarrollo efectivo de los procesos y canales de información y socialización equitativa, la comunicación asertiva, y la resolución pacífica y transformadora de conflictos. Adicional, acceso a información de interés personal e institucional.
- **Subsistema de Valores.** El desarrollo interpersonal e intrapersonal son los pilares de este subsistema, pues son la base para las adecuadas relaciones del equipo. Además se fundamenta los valores institucionales que deben ser el punto de encuentro de los diferentes miembros de la institución a partir de sus particularidades. Este subsistema



además se relaciona con las acciones de reconocimiento de las contribuciones personales y la orientación al logro.

- **Subsistema de desarrollo.** La ejecución efectiva y adecuada de acciones en el direccionamiento institucional, es una tarea importante y compleja. Este subsistema comprende el ciclo PHVA o ciclo de Deming (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar); la planificación, la ejecución, seguimiento (evaluación) y mejoramiento (rendición de cuentas) constante. A partir de las acciones anteriores se llevan a cabo procesos de gestión rigurosos y pertinentes. En este subsistema se tiene en cuenta el uso de instrumentos, formatos o herramientas que permitan materializar los procesos de desarrollo.
- **Subsistema de Empoderamiento.** El empoderamiento nace del liderazgo compartido como un enfoque por medio del cual se permite la corresponsabilidad compartida, el bien común, el autoaprendizaje, autonomía y autorregulación de equipos, con objetivos de transformación constante. Parte de un direccionamiento claro bajo objetivos y metas contundentes que permitan tener un horizonte estructurado y común.
- **Subsistema de Participación.** Se entiende este último subsistema como la cooperación colegiada en la formulación y ejecución de planes escolares tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social (SEP, 2009, p. 24). Se basa en tres fuentes de **capital social**: la confianza mutua, normas efectivas y redes sociales. Las dimensiones de as misma se configuran con: consolidación de la comunidad institucional, relaciones basadas en confianza y compromiso explícito (SEP, 2009, p. 24)

Los elementos anteriores determinan la realidad de la gestión del equipo directivo como motor en el fortalecimiento del clima y cultura institucional, siendo este el factor trascendente en el desarrollo adecuado de las dinámicas escolares.

### **2.3 Cultura del mejoramiento de la gestión institucional**

Para el MEN:

El mejoramiento de las instituciones educativas parte del reconocimiento de la manera cómo están desarrollando su labor. Así permite establecer los procesos que se encuentran afianzados en la institución y han demostrado su capacidad de generar los resultados esperados, así como los que requieren ser fortalecidos (2008. p. 5)

Es necesario dentro del esquema de gestión estratégica generar un análisis permanente y mejoramiento sobre los diferentes procesos institucionales, y particularmente con los relacionados con el clima y cultura laboral a fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de cambio institucional.

**2.3.1 Importancia de los planes de mejoramiento de la gestión.** El plan de mejoramiento, se convierte en el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que la institución llevará a cabo para mejorar aquellos procesos que tendrán mayor impacto en las prácticas vinculadas con los resultados y el logro de objetivos comunes.

El Equipo Directivo cumple un papel fundamental en la orientación de los análisis de las fortalezas y dificultades institucionales, y en la gestión de las propuestas de mejoramiento. Propuestas que, de acuerdo al Ministerio de Educación de Chile (En adelante MEC), deben contemplar acción o conjunto de acciones asignadas claramente; un cronograma, responsables, indicadores, recursos y modalidades de obtención (MEC, 2011, p.4).

Desde el punto de vista planteado, el plan de mejoramiento permite articular una mirada global de la gestión en miras del alcance de los objetivos institucionales. En el caso de este estudio, clima y cultura institucional, se hace necesario crear una propuesta de mejoramiento que conlleve a la optimización de las áreas deficitarias identificadas.

En vista del sentido sistémico abordado, un plan de mejoramiento no debe limitarse a acciones desarticuladas, sino por el contrario deben estar armonizadas a partir de un proyecto, que además de abordar las dificultades detectadas, permita centrar en una meta común la identidad institucional.

Para lograr lo mencionado, la institución debe contar con un estilo de liderazgo que permita una reflexión crítica en todos los estamentos acerca de las prácticas y los resultados. El liderazgo, por naturaleza y estructura, está depositado en el equipo de gestión directivo, pues son ellos los principales responsables de la organización y su mejoramiento (MEC, 2011, p.4).

Además, no sólo se deben liderar los procesos concernientes a las prácticas educativas y los logros de las mismas (con referencia al trabajo del aula), sino también a la optimización de las

relaciones laborales, el fortalecimiento de los valores y el trabajo en equipo, pues el recurso humano se fortalece y se proyecta en todos los ejes institucionales a partir de la gestión de políticas, proyectos y acciones que reconozcan la sana y productiva convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad colegiada.

Para llevar a cabo planes de mejoramiento según el Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital Para la Excelencia Académica (en adelante MEDEA) (2014), se requiere de prácticas evaluativas institucionales claras. La evaluación institucional, como proceso reflexivo y crítico a través de los diferentes actores educativos, se realiza teniendo como referente el Proyecto Educativo Institucional en cada uno de sus componentes, se centra en las dimensiones: Horizonte Institucional, Currículo y Gestión (p. 3). La evaluación permite realizar un análisis general con miras a focalizar dimensiones de trabajo y proyectar el Plan Institucional de Mejoramiento Anual (en adelante PIMA).

Los colegios oficiales en Bogotá deben orientar su evaluación institucional y sus planes de mejoramiento en el MEDEA. La evaluación como estrategia de mejoramiento permite a las instituciones llegar a consensos sobre sus fortalezas y debilidades y en consecuencia formular su PIMA, que les garantice el mejoramiento permanente, clave en el proceso de acreditación de la calidad (p. 10).

## **2.4 Marco Legal**

El presente estudio se enmarca en los siguientes referentes normativos:

NORMA	FECHA		DESCRIPTOR
Ley 115 de 1994	08/02/1994	Por la cual se expide la Ley General de Educación	Artículo 84: En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN).
Decreto 1567 de 1998	05/08/1998	Por el cual se crean (SIC) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado	Artículo 20: Bienestar Social. Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora".
Ley 909 de 2004	23/09/2004	Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones	Parágrafo del artículo 36: Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas

			vigentes y las que desarrollen la presente Ley.
Decreto 330 de 2008	06/10/2008	Por el cual se determinan los objetivos, la estructura, y las funciones de la Secretaría de Educación del Distrito, y se dictan otras disposiciones	Que se hace necesario reorganizar la estructura organizacional de la Secretaría de Educación del Distrito como cabeza del sector educativo, con miras a garantizar su funcionalidad y la organización necesarias para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión propuestas
Cartilla Metodológica 34 del Ministerio de Educación Nacional	2008	Guía Para el Mejoramiento Institucional, De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento	
Resolución 770 de 2014	30/04/14	Por la cual se adopta la Política Integral de Bienestar, Capacitación, Seguridad y Salud y se aprueba el Plan de Acción	Se dispone que la Secretaría de Educación estructura e implementa la presente Política Integral de Bienestar, Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo, así como su respectivo Plan de Acción, dando cumplimiento a lo dispuesto en las normas que lo fundamentan y que se incorporan como parte integral del presente acto administrativo.  Que así mismo, La Política Integral de Bienestar, Capacitación, Seguridad y Salud en el Trabajo se presenta a los miembros de la Comisión de Personal, para que dicho órgano realice el seguimiento pertinente, la evaluación de sus líneas de acción y su retroalimentación durante su vigencia
MEDEA	25/05/2014	Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para la Excelencia Académica.	

*Tabla 3. Referentes legales. Fuente: Equipo Investigador*

### **3. Diseño Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Partiendo de los objetivos del presente estudio, que se focalizan en la caracterización de la cultura y clima institucional del Colegio Bravo Páez IED y la generación de un plan de mejoramiento del mismo, el tipo de investigación que enmarca el trabajo es de enfoque mixto, pues se caracteriza por recoger, analizar y vincular datos tanto cuantitativos como cualitativos en un mismo estudio, para responder a la pregunta de investigación. El enfoque mixto va más allá de la simple recopilación de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema hasta el uso combinado de la lógica inductiva y la deductiva (Gómez, M., 2006, p.72).

Las características que dan soporte al tipo de investigación seleccionada son:

- A partir de percepciones particulares se intentan construir hallazgos generales.
- Se comprende el tema de clima y cultura institucional de forma holística.
- Hay participación e interacción de los investigadores con los sujetos objeto de estudio.
- Se diseñan instrumentos de recolección y análisis detalladamente para dar rigurosidad a la investigación.

El enfoque investigativo es abordado desde la Investigación Acción, desde Elliott (1990) se define como el estudio que parte de una situación social, en este caso de un contexto institucional educativo, con la finalidad de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma (p. 56). Este tipo

de investigación se caracteriza por la existencia de un compromiso en la transformación de la realidad social y educativa, y sus características más relevantes son el análisis de las acciones humanas y las situaciones sociales experimentadas por los profesores como inaceptables, susceptibles de cambio y que requieren una respuesta práctica (p. 5).

Desde esta perspectiva se puede reconocer el estudio como proceso reflexivo, riguroso, crítico y propositivo, que tiene como objetivo analizar desde el mismo contexto e interacción, el clima y cultura institucional en mención, y a partir de éste proponer un plan de mejoramiento basado en procesos de gestión.

Dado lo anterior, el presente proyecto está desarrollado sobre la línea de la investigación acción, aunque por falta de tiempo no se alcanzó a dar seguimiento a la implementación del plan de mejoramiento, por lo tanto se dejó institucionalizado el mismo y propuesto dentro de la evaluación institucional anual.

Es importante resaltar que la experiencia investigativa tuvo un alto valor formativo, pues fue un proceso permanente de análisis de la institución y sus interacciones, lo cual determinó dinámicas de transformación y retroalimentación constante, que fueron enriqueciendo día a día los resultados proyectados para este trabajo.

### **3.2 Conformación del Grupo de Estudio**

<b>ROL</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>
Investigadores	Coordinadores JM	2



Población encuesta general	Docentes, Administrativos, Orientadores y Directivos Docentes de las dos jornadas	108
Entrevista	Docentes, Administrativos y Directivos Docentes de las dos jornadas	8

*Tabla 4. Grupo de estudio. Fuente: Equipo Investigador*

## INVESTIGADORES

Deysi Carolina Rocha Ramos. Rectora del Colegio La Arabia IED. Normalista Superior con Énfasis en Leguajes, Licenciada en Humanidades con Énfasis en Educación Básica: Español-Inglés y Magistra en Educación.

José De Jesús Ramírez Coy. Coordinador del Colegio Bravo Páez IED. Licenciado en Matemáticas, Especialista en Educación en Tecnología, Magister en Investigación Social Interdisciplinaria.

### 3.3 Exploración y Preparación del Campo de Acción

Para llevar a cabo la presente investigación se establecieron cinco fases importantes:

FASE 1: Se recolectó información reciente del clima y cultura institucional a manera de indagación. Para ello se tuvo en cuenta la evaluación distrital, evaluación institucional, encuesta de satisfacción del proyecto de calidad institucional, evaluación docente del año 2013. Se

consultó además en el PEI del Colegio Bravo Páez IED y documentos institucionales el enfoque y sistema de gestión del mismo.

FASE 2: Prosiguió el estudio solicitando la autorización del Consejo Directivo para llevar a cabo la investigación, luego se informó a los diferentes actores involucrados el marco general del presente trabajo y se solicitó firma de consentimiento.

FASE 3: Luego se eligió una muestra, aleatoriamente de cada instancia de la institución; con ellos se indagó a mayor profundidad mediante una entrevista personal, sobre los hallazgos encontrados en la encuesta masiva, es decir los ítems que arrojaron la información más baja (ver tabla No 9). Aquí se busca encontrar elementos de mayor profundidad para el análisis.

FASE 4: Para dar continuidad al estudio se elaboró un plan de mejoramiento que busca fortalecer la gestión de los procesos institucionales.

FASE 5: Finalmente, se proyecta la socializará con el equipo docente, directivo, administrativo y el departamento de orientación el trabajo desarrollado, y se proyectó una propuesta de trabajo para la implementación del plan de mejoramiento. Es importante precisar que este trabajo no dio cobertura a la implementación, seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento por cuestión de tiempo; esto se determinará como trabajo propio de la Institucional Educativa por medio del PEI, POA (Plan Operativo Anual), PIMA y demás proyectos y procesos involucrados.

### 3.4 Selección de la Muestra

P: población

M: muestra

ENCUESTA GENERAL															
DOCENTES				ADMISNISTRATIVOS				ORIENTADORES				DIRECTIVOS			
P		M		P		M		P		M		P		M	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
108	100	108	100	5	100	5	100	4	100	4	100	6	100	6	100

ENTREVISTA PERSONAL															
DOCENTES				ADMISNISTRATIVOS				DIRECTIVOS				SERV. GENERAL.			
P		M		P		M		P		M		P		M	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
108	100	4	4,3	5	100	1	20	6	100	1	16,6	8	100	1	12,5

Tabla 5. Selección de la Muestra. Fuente: Equipo Investigador

### 3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para el coherente desarrollo del presente estudio se seleccionaron dos instrumentos de recolección de información con base en los objetivos específicos planteados:

- ENCUESTA: Entendida como el instrumento estadístico que permite recolectar grandes volúmenes de información sobre diversas unidades y variables (ICFES, 1999, p. 78). En este caso se utiliza la encuesta masiva implementada por la SED en el año 2013. Esta encuesta fue diseñada por el equipo de la Subdirección de Talento Humano, con el fin de conocer los rasgos característicos de los funcionarios de la entidad, con relación a los

procesos de liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia. En particular, para este trabajo se utilizaron los datos recolectados particularmente sobre el Colegio Bravo Páez IED. El instrumento consta de 108 preguntas estructuradas (Ver figura No 2).

- **ENTREVISTA:** Entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza (ICFES, 1999). La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación. Desde los objetivos del presente estudio, este instrumento permite conocer la percepción de los docentes sobre las dificultades latentes en el clima y cultura institucional, y posteriormente comparar los rasgos característicos evidenciados en la encuesta con las percepciones manifestadas por los docentes. Desde el marco de este trabajo, con base en los hallazgos encontrados en la encuesta masiva se planificó una entrevista personal (Ver Anexo 2); para ello se diseñó la siguiente estructura:

<b>TIPO DE INSTRUMENTO</b>	<b>Entrevista Semiestructurada</b>
OBJETIVO	Con base en los hallazgos encontrados en el Despliegue de resultados del Clima y Cultura Institucional en el Colegio Bravo Páez IED, por parte de la Secretaría de Educación Distrital (2014), generar análisis de las variables con los índices más bajos y abrir espacio para el planteamiento de estrategias de mejoramiento.

MUESTRA	2 docentes por jornada, 1 directivo y 1 administrativo. Total 6 personas. Promedio 6%
TIEMPO ESTIMADO	30 minutos
HERRAMIENTA DE REGISTRO	Grabadora de voz y registros escritos
INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE CONTENIDO	Software Atlas Ti

*Tabla 6. Diseño General de la Entrevista. Fuente: Equipo Investigador*

### **3.6 Técnica de análisis de datos -Análisis de Contenido, herramienta de análisis de datos - Software Atlas Ti**

El análisis de contenido se refiere al conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos (Krippendorff, 1990, p. 28).

Para abordar los datos obtenidos en las entrevistas se utilizará el análisis de contenido, partiendo de la transcripción textual de los registros de voz tomados, luego se llevarán a cabo procesos interpretativos de datos recolectados. Para ello se utilizó el software Atlas Ti, mediante el cual se organizó, reagrupó y codificó el material textual a través de categorías emergentes. Luego de jerarquizados los datos se procedió a generar reflexiones y análisis. Los datos analizados fueron sometidos a triangulación de datos con base en la información recolectada tanto en la encuesta como en la entrevista. El proceso desarrollado para la triangulación tuvo en cuenta los siguientes pasos:

- Recolección información de encuesta masiva (datos estadísticos)

- Recolección información de encuesta personal (análisis por medio del programa atlas ti, resumen de códigos y categorías emergente)
- Revisión teórica

Teniendo en cuenta los anteriores elementos se empleó la siguiente matriz de triangulación:

CATEGORÍAS	ANÁLISIS POR FUENTES			CONCLUSIONES GENERALES
	Encuesta masiva	Entrevista personal	Teoría	

Los resultados de la triangulación pueden observarse en el capítulo 4 Ejecución e Intervención.

### 3.7 Planes de Acción

El desarrollo de este estudio estuvo orientado por el siguiente proceso:

ETAPAS	OBJETIVOS	TITULO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	TIEMPO
1	Consultar investigaciones, publicaciones, estudios y demás, sobre el tema de estudio	Estado del arte	Consulta de antecedentes	Grupo de investigación	Octubre y noviembre 2015
2	Recolectar información relevante sobre el Clima y Cultura Institucional del Colegio	Recolección de información	Diseño y validación de instrumentos Implementación de instrumentos	Asesor y Grupo de investigación Grupo de investigación	Enero 2015 Febrero 2015

---

	Bravo Páez I.E.D.				
3	Analizar los datos recolectados y triangularlos para validar la información	Análisis	Triangulación de la información	Grupo de investigación	Marzo- Abril- Mayo 2015
4	Construir un plan de acción que determine acciones de mejoramiento para el tema objeto de estudio	Plan de mejoramiento	Construcción de árbol de problemas y soluciones	Grupo de investigación	Junio 2015
5	Revisar el documento general, hacer ajustes y concluir el estudio	Cierre	Revisión de contenido y forma	Asesor y Grupo de investigación	Julio- Agosto 2015

---

*Tabla 7. Cronograma de actividades. Fuente: Equipo Investigador*

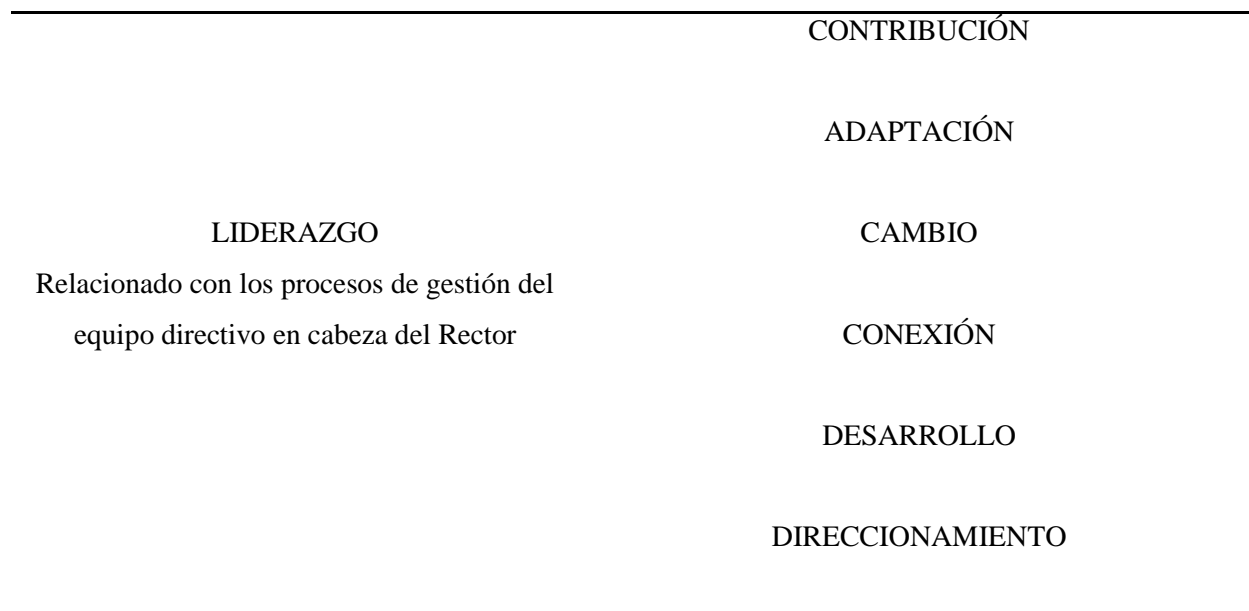
## 4. Ejecución e Intervención

### 4.1 Encuesta Masiva

El instrumento utilizado fue la encuesta cerrada a través de un dispositivo electrónico de respuesta. La encuesta está compuesta por 108 preguntas estructuradas equitativamente de la siguiente manera (ejes y variables):

<b>Ejes</b>	<b>Variables</b>
SED	VALORES
Relacionado con la organización y direccionamiento político y pedagógico de la entidad	SATISFACCIÓN
	LIDERAZGO
	GESTION DEL TALENTO
	DIRECCIÓN
	CONDICIONES LABORALES
EQUIPO	RELACIONES
Relacionado con las dinámicas de trabajo de grupo en el interior de la institución	RECONOCIMIENTO
	PLANEACIÓN
	EMPODERAMIENTO
	DIRECCIONAMIENTO





*Tabla 8. Estructura de la encuesta masiva de la SED sobre Clima y Cultura Institucional.*

*Fuente: Equipo Investigador*

La ficha técnica del instrumento comprendió: 1.398 horas de medición, 698 sesiones y 27.857 personas censadas. En general los datos de validación fueron:

Universo: 32.822

Tamaño de muestra (Encuestados): 27.857

Datos Válidos: 26.081

Cobertura: 84,87%

Margen de error: 0.443%

Nivel de confianza: 99%

En el Colegio Bravo Páez IED se encuestaron el 99% de los funcionarios de las dos jornadas.

Los resultados obtenidos fueron:

- General, comparativo con el total de la muestra

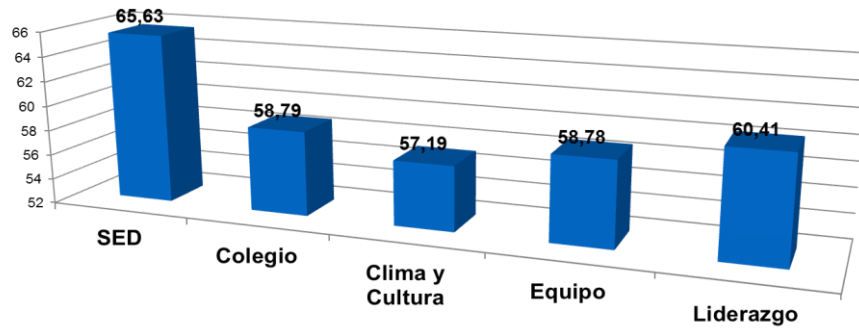


Figura 5. Resultados generales clima y cultura institucional Colegio Bravo Páez IED. Fuente SED, 2013

Se identifica el promedio del Colegio Bravo Páez IED significativamente por debajo del promedio general de la SED, particularmente en la variable de clima y cultura. Además ninguno de los ítems se acercó al promedio general de la entidad.

- Promedios desde el eje SED y sus variables

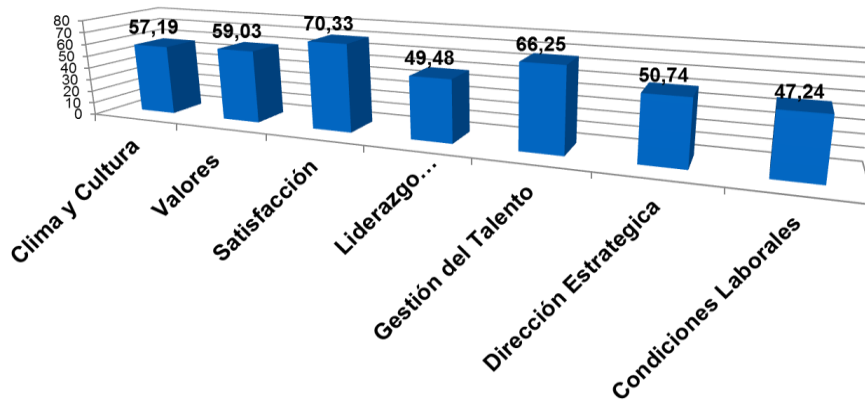


Figura 6. Resultados particulares eje clima y cultura institucional Colegio Bravo Páez IED. Fuente SED, 2013

Al analizar la figura 6, desde el ítem de Clima y Cultura, el cual se relaciona con el direccionamiento de la SED y la manera cómo afecta las dinámicas personales de trabajo, es importante resaltar que los docentes, administrativos y directivos del colegio consideran las condiciones laborales y el liderazgo como los aspectos más deficitarios de la entidad. En contraposición se encuentra la satisfacción como un ítem positivamente sobresaliente, de manera que aunque racionalmente se perciban fallas se siente emocionalmente satisfacción de la vinculación con la SED.

- Promedio desde el eje equipo y sus variables

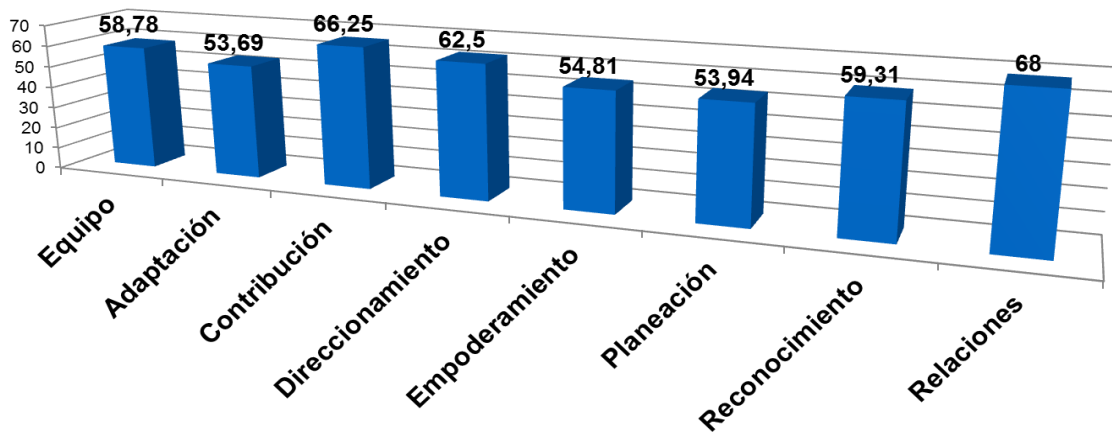


Figura 7. Resultados particulares eje equipo Colegio Bravo Páez IED. Fuente SED, 2013

En la figura 7, se observa los microambientes de trabajo, es decir los equipos del Colegio Bravo Páez IED, los índices más bajos están en las variables de adaptación, empoderamiento y planeación, lo que permite identificar que las organizaciones internas tienen fallas en el establecimiento de equipos que generen asimilación, estructuración y desarrollo de procesos. Por el contrario, los ítems que parten de la contribución personal y las relaciones personales sobresalen positivamente. Se puede afirmar que las relaciones humanas y el reconocimiento del

aporte personal son positivamente reconocidos pero que en el momento de desarrollar dinámicas laborales de equipo existen dificultades.

- Promedio desde el eje Liderazgo y sus variables

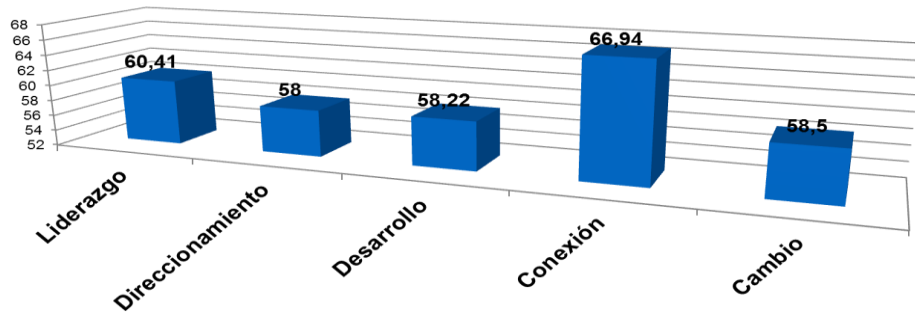


Figura 8. Resultados particulares eje liderazgo Colegio Bravo Páez IED. Fuente SED, 2013

Finalmente, en la figura 8, el liderazgo, relacionado con la gestión del rector, muestra resultados deficientes en general en todos los procesos; sólo se resalta la conexión la cual hace referencia a la relación humana. Éste aspecto muestra una falla significativa, puesto que se identifican índices muy bajos de liderazgo lo que afecta los procesos institucionales en general.

En resumen, las gráficas reflejan que el Colegio Bravo Pez IED, a nivel comparativo, está por debajo del promedio de la Secretaría de Educación en todos los ítems Clima y Cultura, Equipo y Liderazgo, lo cual permite analizar falencias en la falta de liderazgo, condiciones laborales que están por debajo del 50% de aceptación, seguidos de la dirección estratégica y los valores.

En cuanto al promedio establecido en el equipo y sus variables se observa un promedio de adaptación de los docentes a los lineamientos institucionales, la planeación desde la parte directiva, el empoderamiento de los docentes se observa en un 53.9% de aceptación.

Con respecto al liderazgo, se evidencia bajo índice de aceptación de éste y sus variables de direccionamiento, desarrollo y cambio con un 58.5%.

Aunque los datos no explicitan las causas de los niveles bajos de los mismos, es claro que los resultados manifiestan dificultades en la gran mayoría de los ítems.

Ahora, centrándonos específicamente en los resultados de las preguntas, se pueden encontrar los siguientes hallazgos bajos:

#### **Eje Equipo: Hallazgos en los Resultados (Índices más Bajos)**

<b>Procesos de cambio</b>	<b>ADAPTACION</b>	<b>45,5</b>
Decisiones eficaces	EMPODERAMIENTO	48,875
Ejecución de lo planeado	PLANEACION	50
Respeto por las opiniones	RECONOCIMIENTO	53,25
Claridad las metas de la SED	CONTRIBUCION	56,375

#### **Eje Liderazgo: Hallazgos en los Resultados (Índices más Bajos)**

<b>Políticas institucionales sobre talento humano</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>53,125</b>
---	-------------------	---------------

Incentivos de formación, capacitación y desarrollo profesional	DESARROLLO	55,25
Retroalimentación efectiva y oportuna del trabajo	DESARROLLO	56,75
Asignación clara del trabajo	DIRECCIONAMIENTO	58

*Tabla 9. Hallazgos de los resultados de la encuesta masiva del Colegio Bravo Páez IED.*

*Fuente: Equipo Investigador*

Luego de recibidos los resultados, se llevó a cabo la socialización de los resultados por medio de un conversatorio. El dialogo establecido con los docentes se confirmó los resultados y las dificultades evidentes en el clima y cultura institucional.

Con base en los hallazgos, se estructuró el siguiente instrumento, la entrevista personal, con el cual se buscó ahondar el análisis.

## 4.2 Entrevista

---

### ESTRUCTURA

---

Se hizo una introducción a la entrevista, informando el objetivo de la misma y el marco académico desde la cual se desarrolla. Se solicitó que por cada respuesta se den a conocer los argumentos y posibles estrategias que permitan proponer acciones para mejorar los procesos desde el punto de vista institucional. Se pidió autorización para grabar.

#### **Se inició planteando preguntas de identificación y opinión personal general:**

¿Qué cargo ocupa en la institución?

¿Cuál es su antigüedad en el colegio?

¿Qué opinión tiene del Colegio Bravo Páez IED?

---

---

¿Cómo se siente al llegar a la Institución?

**Se continúa con las preguntas focales:**

EJE	VARIABLE	PREGUNTA
EQUIPO	RECONOCIMIENTO	¿En el Colegio Bravo Páez IED y en el área o nivel de trabajo existe respeto por las opiniones? ¿Son tenidos en cuenta los aportes suyos y/o los de los diferentes compañeros de su grupo?
	PLANEACIÓN	¿En el Colegio Bravo Páez IED y en el área o nivel de trabajo existen procesos de planeación claros? ¿Se ejecuta lo planeado?
	CONTRIBUCIÓN	¿Usted tiene claras las metas propuestas de la SED y las proyecta desde sus prácticas laborales?
	ADAPTACIÓN	¿En el Colegio Bravo Páez IED y en el área o nivel de trabajo se realizan acciones que permiten asimilar positivamente los procesos de cambio y transformación institucional?
LIDERAZGO	DESARROLLO	¿El equipo directivo en cabeza del Rector implementa políticas institucionales de bienestar docente?
		¿El equipo directivo en cabeza del Rector genera acciones que incentivan su formación, capacitación y desarrollo profesional y el de sus compañeros?
		¿El equipo directivo en cabeza del Rector brinda retroalimentación efectiva y oportuna de la forma realiza su trabajo o el de sus compañeros?
	DIRECCIONAMIENTO	¿El equipo directivo en cabeza del Rector asigna el trabajo, dando claridad sobre el

---

---

resultado que espera obtener a nivel  
institucional?

---

**Se concluye la entrevista con las preguntas de cierre:**

¿Recomendaría a alguna persona trabajar en el **Colegio Bravo Páez IED**?

**Para finalizar se agradece por la atención y contribución dada.**

---

*Tabla 10. Estructura de la entrevista. Fuente: Equipo Investigador*

Como resumen de la implementación se presenta:

<b>ENTREVISTA NÚMERO</b>	1
ENTREVISTADO	DIRECTIVO DOCENTE
DURACIÓN	9:31 minutos
<b>ENTREVISTA NÚMERO</b>	2
ENTREVISTADO	OPERARIA DE ASEOS GENERALES
DURACIÓN	3:56 minutos
<b>ENTREVISTA NÚMERO</b>	3
ENTREVISTADO	DOCENTE
DURACIÓN	13:20 minutos
<b>ENTREVISTA NÚMERO</b>	4
ENTREVISTADO	DOCENTE
DURACIÓN	15:32 minutos
<b>ENTREVISTA NÚMERO</b>	5
ENTREVISTADO	FUNCIONARIA DE VIGILANCIA
DURACIÓN	3:56 minutos
<b>ENTREVISTA NÚMERO</b>	6
ENTREVISTADO	DOCENTE
DURACIÓN	7:22 minutos

---



ENTREVISTA NÚMERO	7
ENTREVISTADO	DOCENTE
DURACIÓN	6:18 minutos
ENTREVISTA NÚMERO	8
ENTREVISTADO	ADMINISTRATIVA
DURACIÓN	3:47 minutos

Tabla 11. Resumen de personas entrevistadas. Fuente: Equipo Investigador

Luego de transcribir los datos (Ver Anexo 3) e importarlos al programa Atlas ti, se procedió a realizar el análisis por categorías emergentes, las cuales se establecieron y luego se ordenaron jerárquicamente de acuerdo al orden interpretativo del estudio:

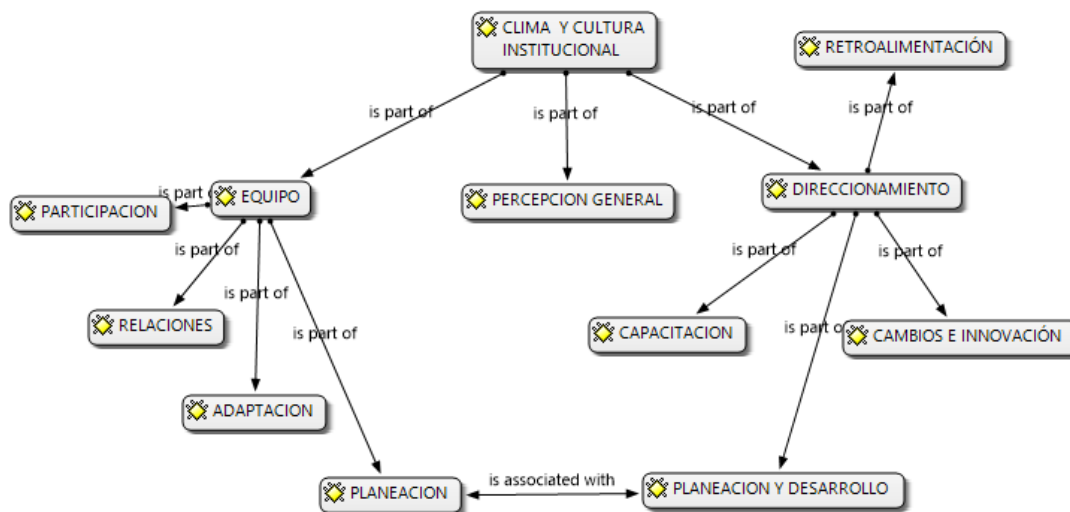


Figura 9. Mapa jerárquico de categorías emergentes Atlas Ti. Fuente: Equipo Investigador

Con base en las categorías que emergieron se organizaron los datos para su posterior análisis. Se muestra a continuación una tabla de códigos documentos-primarios que muestra cuantitativamente la agrupación de datos con base en las categorías:

**CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE**

---

 UH: [C:\Users\caroexplorer\Desktop\clima y cultura institucional.hpr7]

Código-filtro: Todos [12]

DP-Filtro: Todos [2]

Cita-filtro: Todos [80]

	P 2: entrevistas.rtf	TOTALES:
ADAPTACION	9	9
CAMBIOS E INNOVACIÓN	6	6
CAPACITACION	5	5
CLIMA Y CULTURA INSTITUCIONAL	96	96
DIRECCIONAMIENTO	14	14
EQUIPO	10	10
PARTICIPACION	5	5
PERCEPCION GENERAL	20	20
PLANEACION	5	5
PLANEACION Y DESARROLLO	9	9
RELACIONES	7	7
RETROALIMENTACIÓN	6	6
TOTALES:	96	96

---

*Tabla 12. Resumen de códigos y categorías AtlasTi. Fuente: Equipo Investigador*

Luego de agrupada la información se procedió a analizar los datos de cada categoría. Las conjeturas significativas encontradas fueron:

- **Clima y Cultura Institucional**

A continuación se presentará el análisis interpretativo de los datos arrojados por la entrevista, luego de un ejercicio de categorización en el programa **Atlas ti**. El análisis se hace a través de las categorías emergentes.

- **Percepción General**

La percepción puede ser entendida como el conjunto de mecanismos por los que el individuo conoce, se representa, juzga, o se forma una impresión de alguien o algo; se caracteriza por ser un proceso cognoscitivo inmediato, concreto y espontáneo que permite elaborar juicios para organizar globalmente las experiencias (Chiang, M., Vega, M., Marín, J., & otros, 2010).

Partiendo de lo expuesto se pueden determinar, de acuerdo a los datos recolectados, que existen percepciones diversas que se pueden clasificar en positivas y negativas, pues están radicalmente planteadas.

Desde el punto de vista positivo, se manifiestan varios elementos que le otorgan atributos al ambiente laboral institucional, pero se basan en afirmaciones que generalmente carecen de argumentos y valoran más la emoción. Desde este punto de vista se puede afirmar que casi la mitad de la muestra estudiada manifiesta sentir satisfacción en cuanto al clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED; con relación a ello Locke (1976) afirma que el término satisfacción puede concebirse como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

En general, los elementos que se destacan como atributos son: el compromiso de los docentes, las acciones para mitigar conflictos en el equipo de trabajo, las relaciones humanas, la ubicación del colegio, el posicionamiento local y la autonomía. Uno de los docentes entrevistados afirma lo siguiente: “es un colegio muy organizado, tiene muy buena matrícula, es el mejor que hay en la localidad con respecto a algunos niveles” (fragmento tomado de Entrevista 6)

Desde el punto de vista negativo, se pueden analizar menos elementos emergentes, pero los mencionados son contundentes y sustentados. En primera instancia se reconoce en reiteradas intervenciones la falta de trabajo en equipo, se reconoce el esfuerzo de algunas personas pero no se evidencia dinámicas colectivas de trabajo. Como lo especifica el entrevistado:

*“el colegio funciona, se hacen cosas, pero yo creo que es más por el esfuerzo individual de algunos docentes en su área de educación y por los aportes de algunos directivos, pero digamos que como institución, no hay una estructuración que permita sumar las energías como se pudiera ser” (fragmento tomado de Entrevista 3)*

En segunda instancia se manifiesta la resistencia al cambio, una actitud casi generalizada en la que no se abre espacio y reflexión a la transformación de los procesos institucionales, lo cual permite analizar que las prácticas de evaluación y mejoramiento deben estar relegadas, así como lo afirma el entrevistado:

“insisto se han intentado hacer pequeñas cosas y la resistencia ha sido grande, me imagino por lógica que cosas más trascendentales o más de fondo difícilmente van a encontrar el apoyo de los compañeros” (fragmento tomado de Entrevista 3)

En tercera instancia, directamente sobre el clima y cultura institucional relacionada con las acciones intencionadas y estructuradas de bienestar docente en el colegio, afirman los entrevistados que no existen proyectos, actividades o prácticas claras sobre el mismo. Aunque han existido dificultades en este sentido y hay una política distrital al respecto que implica a los colegios dentro de sus mecanismos de gestión, no se evidencia un proceso, según lo expresa el entrevistado:

“bienestar sería realizar actividades para mejorar ambiente institucional y estar muy atento a solucionar los conflictos profesionales y personales que surgen entre las personas, los docentes, sería reconocer los logros de los docentes que tienen logros y además llamar la atención o hacer o hacer algún tipo de seguimiento sobre los docentes que tengan dificultades o presenten algún tipo de problemática, y bueno, si esa es la forma como yo entiendo el bienestar y sumando todos esos elementos, no veo políticas de bienestar”. (Fragmento tomado de Entrevista 3)

Reconocen que algunas actividades surgen de iniciativas de los docentes, pero que no hay una evaluación de las dinámicas y ambiente laboral, ni tampoco se tiene en cuenta en la evaluación institucional, siendo este un ítem importante para el análisis del desempeño laboral.

En cuarta instancia, el liderazgo es un aspecto criticado constantemente, la forma como se direcciona y se llevan a cabo los procesos de gestión. Frente ello se menciona ausencia:

“pues percibo o noto poco liderazgo, el señor rector hace muchas de sus gestiones del colegio hacia afuera, pero se siente muy poco del colegio hacia adentro, los estudiantes, por ejemplo, se les convoca a las elecciones, pero por lo general no tienen mucha incidencia en el gobierno real de la institución” (fragmento tomado de Entrevista 3)

En general, la percepción puede verse relacionado con muchos elementos que interactúan a diario en el desarrollo de los procesos laborales, se reconocen varios aspectos positivos que permiten percibir desde el punto de vista personal un ambiente laboral óptimo; sin embargo, al analizar las dinámicas laborales colectivas se reconocen dificultades latentes.

- **Equipo.** Los equipos de trabajo hacen referencia a los microambientes por medio de los cuales los docentes y directivos están organizados o se organizan en función del desarrollo de trabajo. Permite analizar este elemento las dinámicas de trabajo y la manera como se llevan a cabo las relaciones profesionales y/o personales.
- **Adaptación.** El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías, formas de hacer negocios y formas de relacionarse con el equipo de trabajo. La efectividad del cambio permite la transformación de la estrategia habitual, de los procesos, la tecnología y sobre todo de las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, además para maximizar su desempeño y construir el mejoramiento de un ambiente siempre abierto a nuevos escenarios (Torres, J., 2013).

Con base en lo mencionado, la adaptación es una variable importante que determina el desempeño laboral y por ende el clima y cultura institucional. Frente al análisis de los datos recolectados en este ítem, es claro anotar la preocupación manifiesta en tres sentidos: la dilatación de los procesos como resistencia al cambio, la imposición en algunos casos para la transformación y la desestructuración con las iniciativas de la SED.

Se afirma que en muchas ocasiones la adaptación frente a iniciativas dura mucho, genera largas discusiones, resistencias y en ocasiones no se efectúa, según lo expresa el entrevistado:

“en equipo que estamos realizando en este momento en el colegio se ha logrado después de un proceso muy largo de concertación, de discusión, de análisis de situaciones” (fragmento tomado de Entrevista 3)

“una fuerte reacción de muchos docentes algunas con razones justificadas pero otras para resistirse a esos proyectos; por ejemplo, varias cosas que han llegado de secretaria no se han implementado porque se asume que va incrementar la jornada laboral, la carga de trabajo, va hacer más trabajo por el mismo sueldo, que va cambiar horarios que están muy establecidos., en fin, una serie de razones que resisten ese asunto” (fragmento tomado de Entrevista 3)

Como hay resistencia al cambio una de las medidas tomadas se basa en la imposición lo cual ha generado malestares y amenazas al ambiente laboral. Al respecto el entrevistado afirma que:

“realmente acciones positivas, son muy pocas, son más las acciones de reprensión... en un caso particular los memorandos o las acciones físicas, verbales, la expresión, la comunicación, la agresión física no tanto, pero la verbal si, se ve expuesta en las conversaciones en los posibles traslados, de que si no le gusta puede irse, esto es lo que hay, entonces se generan dinámicas que no permiten que esos procesos de cambio y transformación sean positivos y de crecimiento, sino que se vuelven procesos impositivos que dañan lo que ya tenemos” (fragmento tomado de Entrevista 3)

Lo expuesto relacionado con las iniciativas propias institucionales. Ahora frente a las directrices de la Secretaría de Educación existen en muchas ocasiones diferencias puesto que de acuerdo a lo argumentado por los entrevistados: las actividades no son de impacto acorde a las necesidades del contexto educativo, se hacen cambios que obedecen a lo administrativo normativo que perjudica el ambiente y desempeño laboral, se prioriza en cobertura más no en calidad, se satura de trabajo y generalmente se implementa de manera inmediata generando improvisación. Según se expresa a continuación:

“esta semana nos hicieron recorte de personal y pues nos ha quedado un poquito complicado” (fragmento tomado de Entrevista 4)

“esos cambios se brindan a última hora, en último momento y eso lo que hace es contrariar el enfoque pedagógico que se puede dar” (fragmento tomado de Entrevista 5)



Lo anterior, en concordancia con los resultados cuantitativos de la encuesta masiva, deja claro que la adaptación es una variable que presenta dificultades sentidas y requiere intervención.

- **Planeación.** Este ítem de planeación se relaciona con las dinámicas de los microambientes. En este sentido los entrevistados tuvieron como punto de encuentro un elemento importante, la planeación se realiza pero se ve adaptada, reorientada y modificada de acuerdo a las circunstancias de la práctica, se llevan a cabo acciones que no se habían previsto, lo cual termina generando un amplio currículo oculto con carencia de reflexión. Otro de los entrevistados comenta al respecto lo siguiente:

*“hay planeación, aunque esa planeación a veces no se lleva a cabo o se va modificando de acuerdo al proceso, generalmente nosotros tenemos una buena estructura de seguimiento, pero en el desarrollo de lo académico en el aula se van modificando ciertas cosas que al final no tenemos en cuenta como el proceso en escribirlo, todo lo que hacemos, o todos los cambios que generamos” (fragmento tomado de Entrevista 5)*

- **Participación.** La participación dentro del óptimo clima y cultura institucional se refiere a la manera efectiva en la que se involucra a los docentes con el fin de generar mecanismos de reconocimiento de su aporte y aceptación de los acuerdos e ideas. Con una acertada participación se logra generar identidad en el alcance de logros comunes. Frente a esta variable los análisis de los encuestados manifiestan que existen espacios e instancias de participación que son validados y reconocidos, aunque el manejo de algunas situaciones ha generado que la participación esté vinculada a la parte personal generando guerra de poderes, según lo refiere el entrevistado:

*“Pues siento que a veces, desde la rectoría se deja que las decisiones sean siempre tomadas en consenso, eso es bueno, pero en algunas circunstancias no es tan bueno porque se percibe que simplemente puede haber una guerra de poderes, me parece que en algunas situaciones o decisiones la rectoría podría ser un poco más impositiva, la palabra se me permite, para no generar comentarios, o escala de poder que puede ser perjudicial en un clima laboral”*

*(fragmento tomado de Entrevista 5)*

- **Relaciones.** Este aspecto enfatiza los vínculos humanos y laborales que se generan por medio de óptimas dinámicas de conexión, interacción y comunicación. Los datos recolectados en su mayoría apuntan a las buenas relaciones que se establecen, basadas en los valores humanos hacia los otros y la camaradería. Se percibe un nivel alto de satisfacción en este aspecto, según lo relata el entrevistado:

*“cuando yo llegue habían unas profesoras todavía un grupo de profesores de los de muy vieja data, un grupo de profesores con muchos años de experiencia en el colegio, pues ellos me recibieron bien, sin embargo ingrese acompañado de otros cuatro o cinco compañeros más o menos mi misma, no generación, pero sí de como que de la mismas circunstancia, el último concurso fue con ellos con quienes más me relacione. Un ambiente amable”* (fragmento tomado de Entrevista 3)

En general, se afirma que las relaciones en general son buenas, sólo en que en algunos casos se percibe inequidad en las oportunidades, al estar la participación mediada por intereses particulares. El entrevistado sostiene que:

“ha existido una relación cercana y es de notar que tiene su grupo especial de personas con las que trabaja, como todo ser humano donde tiene sus partidas, pero eso ha generado que el ambiente laboral se vuelva cargado hacia beneficios a la gente que tiene su afecto y repesarías con la gente que no lo tiene, en este caso hablemos de permisos, licencias y de calamidades domésticas” (fragmento tomado de Entrevista 3)

- **Liderazgo.** El liderazgo hace referencia a los procesos de direccionamiento del equipo directivo docente en cabeza del rector de la institución.
  - Planeación y Desarrollo. Dentro de este aspecto se reconoce que hay planeación que muchas veces varía de acuerdo a las situaciones que se presentan en la cotidianidad; sin embargo surgen críticas relacionadas con el activismo e improvisación de las actividades asignadas por la SED y la falta de seguimiento en la ejecución de la planeación. Es decir, que no es sólo que se planee sino que su desarrollo establezca la manera de seguimiento del mismo. Al respecto el entrevistado observa lo siguiente:

“A veces percibe uno como coordinador que llagan muchas actividades de Secretaria y a veces uno percibe que secretaria sobrecarga de actividades a la institución” (fragmento tomado de Entrevista 1)

“ falta mucha mirada externa, el control que es un poco odioso, digámoslo así, que también es necesario, pero también falta el acompañamiento, la asesoría el aporte para diversificar falencias

o fallas que tenga uno como docente, entonces en todos los aspectos en general” (fragmento tomado de Entrevista 3)

- Capacitación. La capacitación, a nivel institucional, es una de las estrategias más significativas para la formación del personal docente, administrativo y directivo docente, en el marco del PEI, misión, visión y objetivos del colegio.

El objetivo de las capacitaciones es fortalecer las prácticas laborales, promover la adquisición de nuevos conocimientos o actualización de los mismos y compartir experiencias provecho general.

En los colegios oficiales se presentan en general dos dinámicas en la capacitación, por un lado las provenientes de la SED u otras entidades que se pueden llamar externas y las gestionadas institucionalmente como internas.

Con base en los datos recolectados en las entrevistas se pueden identificar que a nivel de capacitación se reconoce los siguientes aspectos:

- La SED despliega convocatorias de formación abiertas que son divulgadas en la institución y se da facilidad de espacios para el aprovechamiento de las mismas.
- No se evidencia gestión y direccionamiento institucional a nivel de capacitación intencionada para el equipo de trabajo del colegio.

- Muchas capacitaciones que llegan de la SED directamente al colegio son implementadas a última hora, desligadas de las dinámicas institucionales y generan activismo para la entrega de evidencia de las mismas. Así lo relata el entrevistado:

“las capacitaciones proviene directamente de la Secretaría de Educación, desde el colegio no hay ningún tipo de capacitación” (fragmento tomado de Entrevista 7)

- Cambios e Innovación. Este es uno de los elementos más importantes del direccionamiento institucional, es el que permite ver el colegio bajo una mirada sistémica dinámica, de mejoramiento continuo.

El cambio e innovación requiere de prácticas de planteamiento, ejecución, evaluación y propuestas frente a las situaciones cotidianas, además de una actitud de cambio, conocimientos, liderazgo y trabajo en equipo.

Frente a lo anterior, desde la perspectiva de uno de los entrevistados se encuentra lo siguiente:

“ha sido muy difícil proponer cosas y plantear alternativas porque las personas estamos o están muy acostumbradas a una rutina, a una forma de hacer las cosas que por lo general, valga decirlo, es de determinadas fuerzas, entonces cuando se proponen nuevas ideas y eso toca interés por rutinas ajenas, suele haber resistencias heladas o algunas veces, pues incluso se han presentado algunas discusiones ya de mayor tono por esas cuestiones, entonces yo diría que en general las personas poco proponen y poco plantean precisamente por el temor a herir sus susceptibilidades o por incomodar a los compañeros, y eso hace que la tendencia sea a mantener lo de siempre” (fragmento tomado de Entrevista 3)

“eso es más que todo de actitud, actitud mental y liderazgo” (fragmento tomado de Entrevista 3)

Lo anterior deja claro un problema de cultura institucional, pues no hay una actitud ni estrategias claras de cambios e innovación, tanto por falencia de actitud del equipo docente como por la ausencia de un liderazgo en este sentido.

La resistencia a aceptar nuevas alternativas y la falta de mecanismos que promuevan el análisis de los procesos y búsqueda de cambios demuestra un vacío en esta variable.

- Retroalimentación. Esta variable se refiere a la manera como se proporciona información permanente constructiva sobre la labor desempeñada, sin necesidad de formalizar un proceso de evaluación. Se realiza con el objetivo de otorgar una mirada externa para el mejoramiento de los procesos.

En este sentido la institución carece de prácticas de retroalimentación; lo más cercano son las evaluaciones anuales por ley de los docentes del estatuto 1278. Frente a las fallas de los docentes y directivos docentes se carece de mecanismos de *feed back* para reorientar procesos y reconocer falencias, como lo afirma el entrevistado:

“pues a final de año, nosotros o en mi caso por ser del nuevo grupo de docentes se hace una evaluación y un cierto acompañamiento, recuerdo que al final del año tuve una pequeña charla con los coordinadores; ellos hicieron algunos comentarios, que procure mejorar en algunos

aspectos, eso yo lo tomo como un aporte positivo, pero que haya habido alguna reunión o algún llamado de atención o algún consejo o alguna sugerencia por parte del rector específicamente del rector no” (fragmento tomado de Entrevista 3)

### 4.3 Reflexiones Generales

Al analizar los resultados presentados en el título, se encuentran varios elementos importantes para comprender la complejidad del estado del Clima y Cultura Institucional del Colegio Bravo Páez IED. A manera de ejercicio sintético, se presentarán los elementos significativos desde la estructura del árbol de problemas y soluciones, como táctica para entender el encadenamiento tipo causa-efecto reflejado por los involucrados (entrevistados) con relación al problema descrito.

Luego de planteado el árbol de problemas, se diseña el árbol de soluciones el cual fundamenta el Plan de Mejoramiento del Clima y Cultura institucional, objetivo central de este trabajo. El plan propuesto se desarrollará posterior en el capítulo de proyecciones.

**4.3.1 Árbol de Problemas.** Teniendo en cuenta el análisis y triangulación de los datos recolectados, se evidencian 4 elementos centrales que afectan el clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED:

- **Falta de trabajo en equipo:** dentro de las dinámicas institucionales se percibe la ausencia de objetivos y dinámicas comunes de trabajo, por lo cual, los esfuerzos se manifiestan de forma individual, generando desmotivación y manejo inadecuado de poderes en el interior del grupo. De igual manera falta seguimiento en el desarrollo de las

prácticas escolares y ejecución de la planeación, como consecuencia los docentes perciben la carencia de iniciativas de impacto.

- **Resistencia al cambio:** Se evidencia escepticismo e indiferencia hacia iniciativas o propuestas que puedan generar transformaciones en el interior de la institución; esta situación ha generado carencia en la reflexión pedagógica del quehacer docente, monotonía, dificultades en la adaptación a los cambios e imposición de procesos.
- **Carencia de proyecto de bienestar docente:** Se afirma la necesidad de generar estímulos para el equipo docente que promueva el mejoramiento y la capacitación constante, igualmente dinámicas de capacitación, recreación e integración con propósitos formativos y pedagógicos que mejoren la formación y relaciones interpersonales del equipo de trabajo, además, reafirmar una cultura institucional que promueva sentido de pertenencia e identidad con el colegio.
- **Falta de liderazgo:** El direccionamiento es elemento relevante en la orientación de los procesos institucionales, con base en lo descrito por los docentes existen falencias para intervenir, puesto que no es claro para el equipo de trabajo las dinámicas de planeación, seguimiento, desarrollo y retroalimentación. Queda claro que este es un punto especial a trabajar en el plan de mejoramiento. En la figura No. 7, se describen los problemas de clima y cultura institucional del colegio:



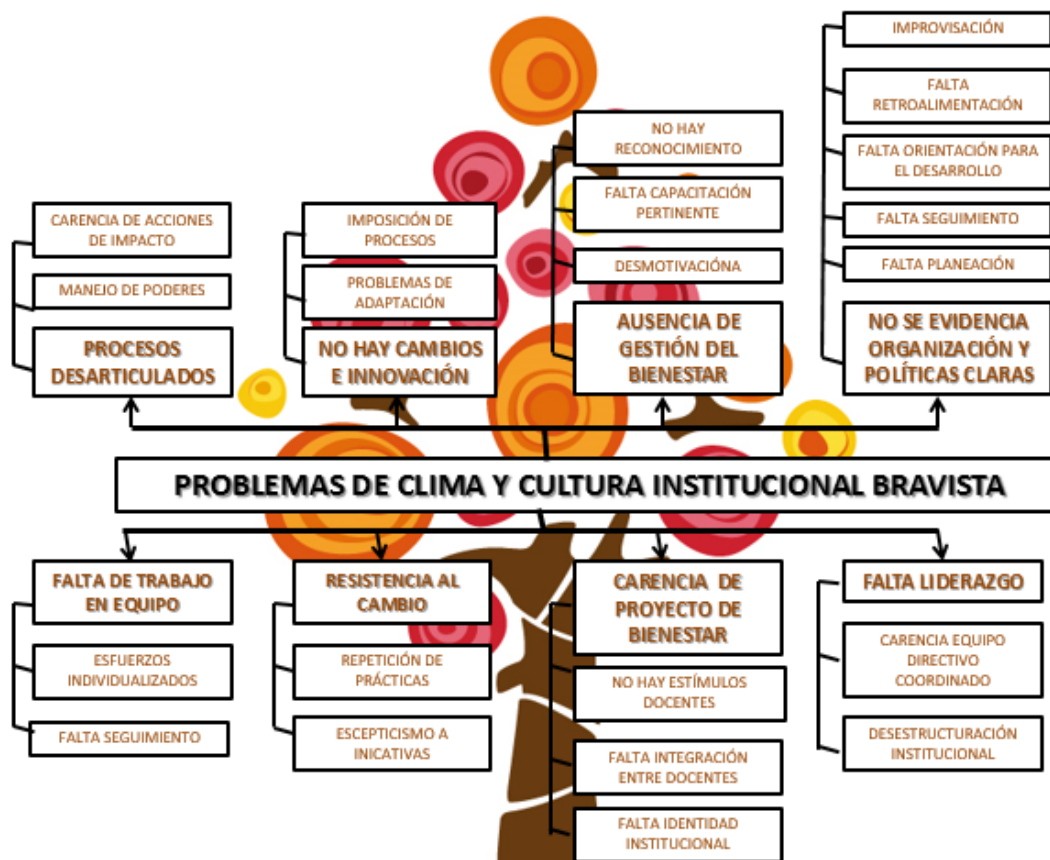


Figura 10. Árbol de Problemas. Fuente: Equipo Investigador

**4.3.2 Árbol de Soluciones.** Con base en el árbol de problemas presentado surge el árbol de soluciones, basado en cada ítem, dando una transformación propositiva. Por lo tanto, surgen tres elementos importantes para abordar en la gestión directiva del clima y cultura del Colegio Bravo Páez IED:

- Fortalecimiento del trabajo en equipo: En este punto es necesario abordar dinámicas de distribución de responsabilidades, participación equitativa, comunicación asertiva y proyectos colectivos; igualmente seguimiento de las prácticas escolares.

- **Adaptación al cambio:** Es necesario promover espacios de discusión y construcción pedagógica en los cuales los docentes se empoderen. Por otro lado, incentivar la transformación de las prácticas de aula.
- **Proyecto de bienestar:** Se requiere trabajar el componente motivacional personal y laboral, por medio de capacitación pertinente y formativa, actividades de reconocimiento de la labor y evaluación integral de los procesos con el objetivo de construir una identidad institucional.
- **Liderazgo:** En este aspecto central para el desarrollo de la gestión directiva, se hace un llamado a la ejecución de acciones con rigurosidad, transparencia y argumento pedagógico. Para ello, se deben trabajar elementos como la planeación y seguimiento de las acciones, orientación al logro y retroalimentación. El fin es establecer una política institucional clara y estructurada. A continuación, en la Figura No. 8 se configura la gestión del clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED:

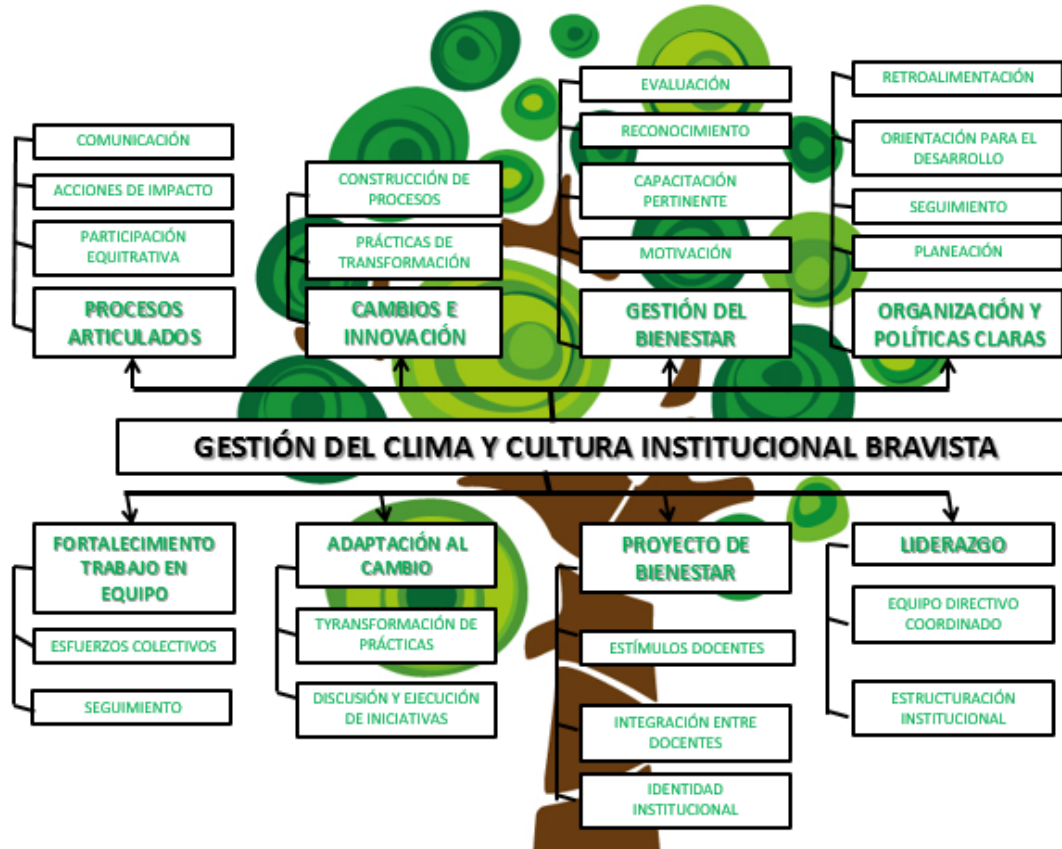


Figura 11. Árbol de Soluciones. Fuente: Equipo Investigador

## 5. Proyecciones

El punto central de este trabajo está relacionado directamente con la elaboración de un Plan de Mejoramiento que permita reorientar las acciones del Colegio Bravo Páez IED, hacia la optimización del ambiente institucional, con el objetivo de desarrollar cada vez de una mejor manera los procesos de liderazgo y trabajo en equipo como factores fundamentales del desempeño laboral educativo.

Para la elaboración del plan de mejoramiento se tomó como fundamento la Cartilla No 34 de Mejoramiento Institucional (MEN, 2008). Con base en la propuesta planteada por el Ministerio en esta cartilla se contemplan los siguientes pasos:

- A. Formulación de los objetivos
- B. Formulación de las metas
- C. Definición de los indicadores de resultados
- D. Definición de las actividades y de sus responsables
- E. Elaboración del cronograma de actividades
- F. Definición de los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento
- G. Divulgación del plan de mejoramiento a la comunidad educativa

Con base en el árbol de soluciones y los pasos descritos para la elaboración del plan de mejoramiento, se presenta la propuesta de acción para intervenir gestión directiva del clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez IED:

OBJETIVOS	ASPECTO	META INDICADOR	ACCIONES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	PLAZO	
						INICIA	TERMINA
Cualificar las políticas y prácticas de gestión del clima y cultura institucional, con el fin de mejorar los niveles de percepción descriptiva y sensitiva laboral, con el fin de mejorar de manera intencionada las dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo en el Bravo Páez IED.	Trabajo En Equipo	Lograr una participación satisfactoria, responsable y equitativa de todos los docentes de acuerdo a las diferentes acciones asignadas.	Conformar grupos de diferente naturaleza y otorgar espacios de encuentro y trabajo. Se determinará organización y objetivo de desarrollo medible y verificable, además rendición de cuentas.	Al inicio del año y a través de asamblea docente se elegirán grupos de trabajo por área, ciclo, proyectos transversales y pedagógicos.	Docente y Directivos Docentes	Enero	Diciembre
			Implementar comité de actividades sociales que lleve a cabo acciones de tipo lúdico, recreativo, ocio, deportivo y artístico.	Conformar un equipo docente de diferentes niveles al inicio del año con una agenda trabajo.	Docentes	Enero	Diciembre
			Establecer pares académicos de apoyo evaluativo por áreas, para llevar a cabo procesos de retroalimentación cada semestre.	Realizar una jornada semestral de evaluación y visita al trabajo del aula direccionada por los jefes de área.	Docentes y Directivos Docentes	Enero	Diciembre
			Asignar anualmente responsabilidades individuales de acuerdo a perfiles de aporte colectivo.	Cada docente de acuerdo a su perfil hará parte, sin excepción, de un área, ciclo, proyecto transversal y pedagógico.	Docentes y Directivos Docentes	Enero	-

		Realizar una convivencia docente semestral para el balance de las dinámicas de trabajo.	Llevar a cabo una salida guiada por externos donde se aborden temas acordes a las dificultades latentes en clima y cultura institucional. Se llevará bitácora del proceso.	Docentes y Directivos Docentes	Enero	Diciembre
		Potenciar y optimizar redes de contacto virtual por Correo electrónico, WhatsApp, Facebook y Twitter.	El equipo directivo administrará espacios virtuales de comunicación institucional y de interés general.	Docentes y Directivos Docentes	Enero	Diciembre
		Establecer mesa de diálogo y conciliación en caso de presentarse diferencias importantes que afecten el plano personal y/o laboral.	Desde el Comité de Convivencia y el proyecto Hermes, abrir un grupo dinamizador para la resolución de conflictos laborales.	Docentes y Directivos Docentes	-	-
Cambios e Innovación	Promover acciones de mejoramiento y transformación de las	Implementar proyecto de <b>Calidad Bravista "CABRA"</b> , enfatizando en los procesos de gestión (PHVA).	Institucionalizar la puesta en práctica del proyecto de Calidad del Colegio Bravo Páez.	Docentes y Directivos Docentes	Enero	Diciembre

	prácticas educativas por medio de la ejecución de acciones contundentes de impacto a la comunidad.	Realizar jornadas de socialización de experiencias significativas docentes.	Plantear un foro-feria educativo Bravista anual para el día del Colegio, estimulando las prácticas pedagógicas más significativas.	Docentes y Directivos Docentes	Junio	Diciembre
		Estimular la creación de propuestas e iniciativas por medio de publicaciones, formación académica, premiaciones, entre otros.	Gestionar relaciones interinstitucionales con el IDEP, Editorial Magisterio, periódico Aula, Colciencias, entre otros para dar a conocer las propuestas docentes. Además en la página web diseñar un espacio de producción y reflexión docente.	Directivos Docentes	Enero	Diciembre
		Gestionar capacitaciones pertinentes a las necesidades institucionales.	Evaluar cada capacitación para conocer intereses, falencias y propuestas, para realizar jornadas pertinentes.	Directivos Docentes	Enero	Diciembre
Dirección	Orientar el liderazgo	Establecimiento de estructura de liderazgo y	Al inicio del año por medio de	Rector	Enero	-

institucional bajo políticas de calidad, planeación, desarrollo, motivación, retroalimentación y participación equitativa.	funciones por medio de reglamento inicial cada año.	Resolución Rectoral, establecer directrices general para el funcionamiento laboral de acuerdo a la ley.			
	Diseño e implementación de página web institucional para optimizar la comunicación institucional.	Con el apoyo de la SED y REDP se diseñará e implementará la página institucional.	Directivos Docentes	Enero	Diciembre
	Entrega oficial de funciones, responsabilidades, cronograma y demás acciones de organización por medio de circulares de rectoría.	Poner en funcionamiento boletín informativo quincenal de rectoría.	Rector	Enero	-
	Planeación participativa de las actividades y propósitos, seguimiento y evaluación de los mismos.	Establecer agenda semanal virtual de las actividades a realizar. Las personas a cargo evalúan las mismas y entregan informe al Consejo Académico y/ Comité Convivencial,	Docentes y Directivos Docentes	Enero	Diciembre



Asignación de labores generales equitativas al equipo directivo.	Establecer las funciones y responsabilidades a cargo de cada Directivo Docente por Resolución Rectoral.	Rector	Enero	Diciembre
Seguimiento de acciones de direccionamiento por medio del comité de gestión, por jornada e institucional.	Cambiar dinámica del Comité de Gestión, estableciendo actas, rendición de cuentas y procesos de mejoramiento institucional.	Directivos Docentes	Enero	Diciembre
Estímulos y retroalimentación a coordinadores y orientadores.	Mejorar procesos de comunicación asertiva y articulación entre rectoría y coordinación-orientación, por medio de jornadas de evaluación formativa.	Rector	Enero	Diciembre
Hacer evaluación anual (institucional) seguimiento, mejoramiento y gestión del clima y cultura institucional.	Incluir en la evaluación anual componentes de clima y cultura con los ítems abordados en este estudio.	Docentes y Directivos Docentes	Octubre	Diciembre

Garantizar coherencia en la evaluación para los docentes del 1278	Realizar la evaluación de desempeño docente o evaluación de superación de periodo de prueba acorde a la ley.	Rector	Noviembre	Diciembre
Inducción laboral a los miembros que se integren a la comunidad educativa: docentes, directivos, administrativos, personal del aseo y vigilancia.	Diseñar cartilla y video institucional con los elementos más destacados del colegio. Conformar un equipo de inducción.	Directivos Docentes	-	-

*Tabla 13. Plan de Mejoramiento. Fuente: Equipo Investigador*

## 6. Conclusiones e informe final

El desarrollo de este Informe Final de Investigación, permitió formular las siguientes conclusiones:

- Clima y Cultura Institucional desde la gestión directiva intencionada, han sido conceptos abordados mínimamente en los contextos educativos; el abordaje teórico obedece a disciplinas provenientes de la psicología, antropología y administración. Las investigaciones y nuevos modelos de direccionamiento escolar están generando la necesidad de abordar esta dimensión laboral como factor significativo de la cultura escolar.
- Abordar el ambiente de trabajo a partir de las vivencias cotidianas permite otorgar un valor prioritario a las relaciones humanas y profesionales de los docentes, directivos docentes, administrativos, personal de vigilancia, servicios generales, entre otros, y la manera como se perciben y sienten las dinámicas laborales.
- Las motivaciones, relaciones, comunicación, liderazgo, satisfacción, críticas planificación, y demás, son el punto de partida para gestionar procesos que favorezcan el desarrollo óptimo de las prácticas educativas. De un buen ambiente laboral depende también el desempeño y el equilibrio que se manifieste a estudiantes y padres de familia.
- El Clima y la Cultura se fortalecen con acciones constantes y sistemáticas que permitan desarrollar creencias y valores compartidos. Estos se construyen con el tiempo y se van adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de las dinámicas institucionales.
- En el Colegio Bravo Páez IED, muchos procesos del ambiente escolar se desarrollaban de manera automática y poco estructurada, se percibían problemas pero no eran abordados de forma explícita. En el año 2014 se socializó una encuesta de Clima y Cultura

Institucional que puso en evidencia las dificultades latentes, lo cual generó la necesidad de ahondar en los hallazgos y establecer un plan de intervención al respecto, situación que sirvió como punto de partida para la creación del presente estudio.

- Como fundamento de desarrollo se abordaron los procesos de gestión. El marco se estableció a partir de la estructura de gestión establecida por la SED, y los lineamientos de mejoramiento dados por el MEN (2008) y el MEDEA (2014), de manera que desde la Gestión Directiva se desplieguen acciones para direccionar las prácticas cotidianas a la luz del **PEI**. Adicional a lo mencionado se dio un enfoque estratégico, que permite hacer una revisión a los procesos escolares y buscar mecanismos que promuevan transformaciones y mejoramiento constante.
- Luego de la definición desde la cual se desarrolló el proyecto y obtenidos los datos cuantitativos de la encuesta masiva implementada (a todos los docentes, administrativos y directivos), y cualitativos por medio de entrevista personal (a una muestra representativa de todos los estamentos funcionarios del Colegio), se procedió a analizar la información, encontrando elementos significativos por mejorar que se presentan a continuación:
  - **Falencias en las dinámicas de trabajo en equipo:** se percibe esfuerzos de algunas personas, individualismo y manejo de poderes, ausencia de visiones compartidas, lo cual genera acciones desarticuladas.
  - **Resistencia al cambio e innovación:** se evidencia repetición de prácticas, pocas iniciativas de transformación y mejoramiento, y niveles bajos de adaptación ante propuestas diferentes.
  - **Carencia de políticas de bienestar del clima y cultura institucional:** No hay acciones estructuradas e intencionadas que permitan dinamizar las relaciones y el ambiente institucional, ni prácticas para mitigar las dificultades laborales.

- **Debilidades en el liderazgo:** Desde los lineamientos y desarrollo directivo, se carece de planificación pertinente, seguimiento y retroalimentación de procesos.
- Con base en los elementos encontrados se procedió a diseñar una propuesta de acción para el mejoramiento de la Institución que priorizó los siguientes elementos:
  - **Desde el Subsistema Político-Administrativo:** Establecer con claridad un proyecto de Bienestar del Clima y Cultura Institucional y desde el inicio del año establecer directivas claras de funcionamiento y responsabilidades laborales, basadas en las políticas institucionales, distritales y nacionales vigentes.
  - **Subsistema de comunicación:** Establecer procesos y canales de información y socialización abiertos, continuos y transparentes. Además, tener espacios de confrontación y diálogo frente a situaciones de conflicto laboral.
  - **Subsistema de Valores:** Fortalecer el desarrollo interpersonal e intrapersonal por medio de actividades que permitan interactuar periódicamente, y abrir espacios de exploración y crecimiento personal y social.
  - **Subsistema de desarrollo:** Aclarar mecanismos de ejecución efectiva y adecuada de acciones en el direccionamiento institucional, basadas en el modelo de calidad del proyecto institucional CABRA. Establecer la evaluación anual del Clima y Cultura Institucional.
  - **Subsistema de Empoderamiento:** establecer responsabilidades compartidas promoviendo el bien común, el autoaprendizaje, autonomía y autorregulación de equipos.
  - **Subsistema de Participación:** Potenciar espacios de diálogo y construcción equitativa transparente a través de los diferentes órganos y mecanismos de acuerdo y decisión.

Es importante mencionar que cada vez se le atribuyen más funciones y exigencias a los colegios, con miras a elevar los niveles de formación y calidad educativa, pero es necesario tener en

cuenta que para mejorar el sistema, se debe reconocer la importancia social y personal de los docentes y directivos docentes. Si se parte de la naturaleza humana esencial y se otorga un valor importante a las relaciones personales, laborales, normativas y operativas, basadas en dinámicas transparentes, motivacionales, equitativas, constructivas y evaluativas, el crecimiento profesional e institucional se logrará con facilidad y los resultados serán enriquecedores.

El Clima y la Cultura Institucional, son elementos fundamentales en cualquier contexto educativo y una prioridad en la gestión directiva estratégica, pues permiten armonizar esfuerzos, establecer acuerdos y construir visiones compartidas. De la revisión evaluación permanente, retroalimentación y mejoramiento depende el desarrollo exitoso de los procesos.

La ruta a seguir del presente trabajo, es socializar a la comunidad educativa el proceso realizado y proyectar la implementación del plan de mejoramiento para el año 2016.

A manera de sugerencia, es importante que la Secretaría de Educación Distrital siga implemente periódicamente la encuesta masiva de clima y cultura institucional, para tener una mirada objetiva que permita saber el estado del ambiente laboral de los colegios y con esta información llevar a cabo acciones para mitigar dificultades comunes, desde las iniciativas de talento humano y salud laboral. Igualmente es necesario que cada colegio cuente con un proyecto o política de bienestar, desde el cual la Secretaria de Educación puede hacer seguimiento a la gestión del direccionamiento de los colegios y a las dinámicas de trabajo en equipo.

Finalmente, es importante resaltar la importancia que marcó la elaboración de este trabajo en nuestra experiencia personal, académica y laboral, pues a partir de este estudio se implementan varios aprendizajes adquiridos durante los diferentes seminarios y la asesoría del proyecto, los cuales sirvieron como fundamento para la construcción de los saberes presentados en este documento.

## Bibliografía

Abravanel H. (1992). *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*.

Canadá: Legis Editores.

Acosta y Alcalá (2014). *Evaluación del Clima Organizacional en una Universidad Mexicana*.

ISSN 2007-3887. México: Universidad de Papaloan.

Alarcón G., Puentes A., Guzmán W. & Vidal J. (2009) Gestión: un aporte para el mejoramiento

de las gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas instituciones  
educativas. Revista ENTORNOS, No. 22. Universidad Surcolombiana. Colombia.

Alcaldía Mayor De Bogotá. *Decreto 330 de 2008*. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=33029>

Chiang, M., Vega, M., Marín, J., & otros. (2010). *Efecto Del Clima Organizacional En La*

*Autoeficacia De Los Docentes De Instituciones De Educación Superior*. Chile: Horizontes  
Empresariales.

Colegio Bravo Páez IED (2009). *PEI: Proyecto Educativo Institucional Colegio Bravo Páez*

*IED*.

Colegio Bravo Páez IED (2011). *Manual de Convivencia*.

Colsubsidio (2014). *¿Cómo gestionar clima y cultura organizacionales?*. Recuperado de

[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/clima\\_y\\_cultura\\_de\\_la\\_organizacion/clima\\_y\\_cultura\\_de\\_la\\_organizacion.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/C/clima_y_cultura_de_la_organizacion/clima_y_cultura_de_la_organizacion.asp)

Congreso De La República De Colombia. *Ley 115 de 1994*. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>

Congreso De La República De Colombia. *Ley 909 de 2004*. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Cornejo, R. & Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media: Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana*. Chile: Scielo.

Elliott (1990). *La Investigación Acción en Educación*. España: Ediciones Morata.

ICFES (1999). *Serie Aprender a Investigar. Módulo 3, Recolección de la Información*.

Colombia: Arfo Editores LTDA.

Karl, M. (2010). *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.



Krippendorff (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. España. Editorial Paidós.

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago.

Ministerio de Educación de Chile (2011). *Orientaciones Para La Elaboración Del Plan De Mejoramiento De La Gestión Escolar Para El Aseguramiento De La Calidad*. Chile.

Ministerio de Educación Nacional. (2008) *Cartilla No 34 de Mejoramiento Institucional*. Colombia.

Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP-FHE ediciones.

Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Caracas: Mimeo.

Pérez, Y. (2012). *Relación Entre El Clima Institucional Y Desempeño Docente En Instituciones Educativas De La Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*. Perú.

Presidencia De La República De Colombia. *Decreto 1567 de 1998*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Argentina: La Crujía Ediciones.

Robbins, P. (1998). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.*

México: Prentice-Hall.

Rodríguez, G. (2004). *Clima Escolar.* Revista Digital: Investigación y Educación.

Rojas (2010) *Clima Institucional.* Recuperado de <http://www.ugelo3.gov.p/pdf/100903.pdf/>

Santana, P, y Cabrera, Y. (s/f). *Clima y Cultura Organizacional, ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?.* Recuperado de [file:///C:/Users/User/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886%20(2).pdf)

Secretaría De Educación Distrital (2013). *Embajadores de Corazón.* Bogotá.

Secretaria De Educación Distrital (2014). *MEDEA: Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital Para la Excelencia Académica.* Bogotá.

Secretaria De Educación Distrital. *MECI: Modelo Estándar de Control Interno.* Recuperado de <http://sgc.redp.edu.co/Isolucion/FrameSetGeneral.asp?Pagina=BancoConocimiento/M/MECINuevo/MECINuevo.asp&IdModulo=16>

Secretaría De Educación Distrital. *Resolución 770 de 2014.* Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=60760>

Torres, J. (2013). *Análisis Del Clima Laboral Y Adaptación Al Cambio Organizacional Del Personal Adscrito Al Plan Nacional De Vigilancia Comunitaria Por Cuadrantes De La Policía*. Colombia: Universidad de Manizalez.

Van Dijk (1985). *Cognitive Situation Models in Discourse Processing*. New York: Springer.

Villarreal, E. (s/f). *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. México: Revista Iberoamericana.

## Anexos

### Anexo 1. Ubicación geográfica desde Google Maps del Colegio Bravo Páez IED



Calle 37 sur No 23 - 51 Bogotá, Colombia

## Anexo 2. Entrevista Semiestructurada Implementada

Se da una introducción a la entrevista, informando el objetivo de la misma y el marco académico desde la cual se desarrolla. Se solicita que por cada respuesta se den a conocer los argumentos y posibles estrategias que permitan proponer acciones para mejorar los procesos desde el punto de vista institucional. Se pide autorización para grabar.

### Se inicia planteando preguntas de identificación y opinión personal general:

- ¿Qué cargo ocupa en la institución?
- ¿Cuál es su antigüedad en el colegio?
- ¿Qué opinión tiene del Colegio Bravo Páez?
- ¿Cómo se siente al llegar a la institución?

### Luego se continúa con las preguntas focales:

EJE	VARIABLE	PREGUNTA
EQUIPO	RECONOCIMIENTO	¿En el Colegio Bravo Páez IED y en el área o nivel de trabajo existe respeto por las opiniones? ¿Son tenidos en cuenta los aportes suyos y/o los de los diferentes compañeros de su grupo?
	PLANEACIÓN	¿En el Colegio Bravo Páez IED y en el área o nivel de trabajo existen procesos de planeación claros? ¿se ejecuta lo planeado?
	CONTRIBUCIÓN	¿Usted tiene claras las metas propuestas de la SED y las proyecta desde sus prácticas laborales?
	ADAPTACIÓN	¿En el Colegio Bravo Páez IED y en el área o nivel de trabajo se realizan acciones que permiten asimilar positivamente los procesos de cambio y transformación institucional?
LIDERAZGO	DESARROLLO	¿El equipo directivo en cabeza del Rector implementa políticas institucionales de bienestar docente?
		¿El equipo directivo en cabeza del Rector genera acciones que incentivan su formación, capacitación y desarrollo profesional y el de sus compañeros?
		¿El equipo directivo en cabeza del Rector brinda retroalimentación efectiva y oportuna de la forma realiza su trabajo o el de sus compañeros?

---

**DIRECCIONAMIENTO**

¿El equipo directivo en cabeza del Rector asigna el trabajo, dando claridad sobre el resultado que espera obtener a nivel institucional?

---

**Se concluye la entrevista con las preguntas de cierre:**

¿Recomendaría a alguna persona trabajar en el Colegio Bravo Páez?

**Para finalizar se agradece por la atención y contribución dada.**

### Anexo 3. Transcripción de las Entrevistas Implementadas

ENTREVISTA NÚMERO	1
ENTREVISTADO	DIRECTIVO DOCENTE
DURACIÓN	9:31 minutos
CONTENIDO	
Entrevistador (En) -Buenos días.	
Entrevistado 1 (E1)-Muy buenos días coordinadora, mi nombre es Jason González, soy coordinador del programa Educación Media Fortalecida de la Secretaria de Educación en el colegio Bravo Páez.	
En -¿Cuál es su antigüedad en esta institución?	
E1-Yo llegue en el 2014, en el mes de septiembre, aproximadamente llevo seis meses en la institución.	
En -¿Qué opinión general tiene sobre el colegio Bravo Páez?	
E1-Es una comunidad educativa que propone, que lidera, que se compromete y en términos generales tengo una muy buena percepción del trabajo en ella.	
En -¿Cómo se siente al llegar a la institución?	
E1-Me sentí bastante acogido, sentí el respaldo de los compañeros, de los colegas, me orientaron en las dudas que pude tener en ese momento y pues me sentí bien.	
En -En el colegio Bravo Páez y en particular en su equipo de trabajo, ¿se tienen en cuenta las opiniones, hay respeto por esto, se tiene en cuenta también la diferencia de los diversos compañeros de grupo?	
E1- En el colegio Bravo Páez evidenció que el poder no está en una sola persona, sino que se respeta los estamentos del gobierno escolar y cada estamento percibo que se respeta la participación, se escucha la comunidad y se toman decisiones entorno a las dificultades o necesidades de ella misma, los docentes participan, los estudiantes participan, los padres de familia participan, entonces percibo que hay un ambiente donde se respeta la participación de cada integrante de la comunidad educativa.	
En -Con relación a la planeación,¿ existen unos procesos claros?, ¿se ejecuta lo que se planea?	
E1-Seria mentira si te dijera que se ejecute todo lo que se planea porque a lo largo del proceso se pueden ir presentando dificultades, pero lo que si percibo es que esas dificultades se retoman y se hace una nueva planeación para superar la dificultad que se pudo haber presentado.	
En -Con relación a la contribución a todas las propuestas provenientes de la Secretaria de Educación de nivel central, ¿esas se proyectan desde las prácticas laborales, son coherentes en el momento de la ejecución de las tareas cotidianas en la institución?	
E1-A veces percibe uno como coordinador que llagan muchas actividades de Secretaria y a veces uno percibe que secretaria sobrecarga de actividades a la institución, sin embargo todas esas actividades las depuramos en nuestro equipo de gestión, en el consejo académico y le vamos dando prioridad a aquellas que de una u otra manera impactan de manera positiva a la comunidad, aquellas que por tiempo o por nivel de impacto no son posibles, se descartan, pero siempre pensando en un futuro aplicarlas.	
En -En cuanto a esa sobre carga de trabajos y proyectos de la Secretaria, ¿el colegio está preparado para asimilar todos los cambios y transformaciones de manera positiva?	
E1-Pues esa asimilación de manera positiva está en el talento humano que tiene el colegio Bravo Páez, yo percibo un ambiente positivo, claro, con dificultades, con diferencias entre los integrantes, pero nunca he percibido que las reuniones se tornen en discusiones que nos lleven a ningún objetivo, sino siempre se busca ponernos de acuerdo y poder plantear las mejoras correspondientes.	
En -Gracias, ahora con relación al equipo directivo ¿si hay liderazgo desarrollado en la institución, existen políticas institucionales para el bienestar docente?	
E1-El bienestar docente, pues si bien entiendo, es un proceso liderado directamente por la Secretaria de Educación, en el colegio Bravo Páez es donde se evidencia, las directivas siempre están preocupadas por el clima institucional,	

---

desde rectoría, desde coordinación, en el tiempo que llevo aquí he percibido que se han organizado algunas actividades que tienden a mejorar ese clima, por ejemplo, recuerdo cuando se presentó alguna diferencia en el grado de preescolar entre las maestras, los directivos estuvieron muy atentos a solucionarla con estrategias y dinámicas que están siendo evaluadas y se está revisando si fue un impacto positivo, también, por ejemplo, se permitió la intervención del equipo de sociafectividad de la Secretaría para ir analizando nuestro clima institucional y poder tener herramientas para irlo mejorando paulatinamente.

En -Con relación a la formación y capacitación profesional, ¿hay acciones que incentiven esos procesos en su situación y en la de sus compañeros?

E1-La institución procura que sus profesores, sus coordinadores, sus orientadores, su personal administrativo siempre este en constante capacitación, desde la rectoría percibo que se remiten las informaciones, los correos electrónicos a las personas pertinentes para capacitaciones, hay muchos integrantes de la comunidad educativa preocupados por esa formación, sobre todo académica, y la institución antes de ser un impedimento siempre está buscando los espacios para que ese maestro pueda atender tanto como su obligación laboral, pero que también tenga alguna facilidad para poder continuar con sus estudios de formación académica y cualificación personal.

En -En cuanto al desempeño cotidiano de las labores profesionales, ¿hay una retroalimentación efectiva y oportuna de su trabajo y el de sus compañeros?

E1-Si yo percibo que las actividades las evaluamos, las retroalimentamos, cuando hay dificultades las analizamos en equipo y en equipo se plantean las soluciones, cuando se han presentado dificultades o diferencias entre los integrantes es en el mismo equipo donde se solucionan, y en términos generales se trata de tener un manejo ideológico que la gente comente, hable, exprese, pero que sobre todo que lleguen con propuestas de solución ante las dificultades.

En -El equipo de directivos en cabeza del señor rector, ¿tiene una claridad sobre el desarrollo de los procesos que lleva a cabo y sobre los resultados que esperan tener?

E1-Pues siento que a veces, desde la rectoría se deja que las decisiones sean siempre tomadas en conceso, eso es bueno, pero en algunas circunstancias no es tan bueno porque se percibe que simplemente puede haber una guerra de poderes, me parece que en algunas situaciones o decisiones la rectoría podría ser un poco más impositiva, la palabra se me permite, para no generar comentarios, o escala de poder que puede ser perjudicial en un clima laboral.

En -Para cerrar esta entrevista, ¿recomendaría a alguna persona trabajar en el colegio Bravo Páez?

E1-Carolina, si yo tengo la convicción que si estamos trabajando en una institución educativa donde trabajan seres humanos, pues hay dificultades, pero también hay muchos aciertos, nunca hablo mal de mi colegio, ni de mis estudiantes, sé que tenemos trecho las dificultades, pero si recomendaría a aquella persona que quiera ser parte de un equipo que venga con ideas nuevas, frescas para dinamizar procesos que de pronto se puedan percibir en otros estamentos estancados Bienvenidas todas aquellas personas que quieran ser parte de la comunidad como también de los estudiantes.

En -Muchísimas gracias por tus aportes y por tu contribución.

---



---

ENTREVISTA NÚMERO	2
ENTREVISTADO	OPERARIA DE ASEOS GENERALES
DURACIÓN	3:56 minutos
CONTENIDO	
Entrevistador (En) - Me encuentro en este momento con la señora Carmen Rosa Baquero. Carmen ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta institución?	
Entrevistada (E2) -Yo soy operaria de servicios generales y ahora estoy encargada del personal de servicios generales que llegan hoy.	
En -Doña Carmen, ¿Cuánto tiempo lleva usted en la Institución?	
E2- Cinco años y medio	
En -¿Qué opinión tiene sobre el colegio Bravo Páez?	
E2-Buenísima opinión, es un colegio muy excelente tanto estudiantes como profesores, en general, muy bien.	
En -¿Cómo se siente cuando llega acá a la institución?	
E2-Bien, con ánimos de trabajar, con positivismo, bien.	
En -Doña Carmen, en su grupo de trabajo, ¿usted evidencia que hay respeto por las opiniones de todos, se tienen en cuenta los diferentes aportes de los compañeros?	
E2-Si claro, nos tenemos mucho respeto y sabemos a lo que venimos a hacer en nuestra institución.	
En -¿En el grupo de trabajo hay un proceso de planeación para ejecutar todas las acciones que tienen a cargo?	
E2-Sí, nosotros tenemos una gestión laboral como hacer las cosas laboralmente, una gestión con relación al los programas de secretaria de educación.	
En -¿Ustedes tienen claro las metas de Secretaria y las proyectan en el desarrollo de su trabajo?	
E2-Si señora, nosotros tenemos proyecto y sabemos que la secretaria de educación hace.	
En -¿Ustedes en el proceso de adaptación frente a todos los cambios positivos y negativos que tienen que enfrentar?	
E2-Si señora.	
En - ¿Ha evidenciado en la gestión del señor rector y el equipo directivo políticas para tener un buen bienestar laboral?	
E2-Sí, muy buena gestión, muy buenas laborales, tanto estudiantiles como profesorado.	
En -En el equipo directivo en cabeza del señor rector, ¿usted evidencia acciones que promuevan en el grupo de trabajo formación capacitación y desarrollo profesional?	
E2-Si el señor rector está enterado de todo eso, el gestiona laboralmente para nosotros.	
En -¿El señor rector y el equipo directivo le dan a ustedes observaciones y retroalimentaciones sobre el trabajo que desarrollan?	
E2-Si señora, el reúne al personal nos gestiona que es lo que tenemos que hacer, que procesos tenemos que hacer que bueno nos sirve a nosotros y él está pendiente de todo.	
En -¿El señor rector y el equipo directivo son claros frente a los resultados que quieren del equipo de trabajo de ustedes?	
E2-Sí, él es claro en lo que nosotros queremos y él quiere en lo laboral de nosotros.	
En -¿Recomendaría a alguna persona trabajar aquí en la institución?	
E2-Si claro.	
En -Bueno doña Carmen, muchas gracias por sus aportes.	
E2-Bueno, a usted muchas gracias	

---

---

ENTREVISTA NÚMERO	3
ENTREVISTADO	DOCENTE
DURACIÓN	13:20 minutos
CONTENIDO	

Entrevistador (En) -¿Qué cargo ocupa en la institución?

Entrevistado (E3)-Yo soy maestra de preescolar del grado Pre-Jardín del colegio Bravo Páez

En -¿Cuál es su antigüedad de esta institución?

E3 -5 años.

En -¿Qué opinión tiene sobre el colegio Bravo Páez en general?

E3 -Es un colegio que va a la vanguardia, que busca que todos los proyectos que tiene la secretaria de educación sean contemplados y sean trabajados dentro de la institución. Es un colegio abierto a todas las propuestas que vienen, donde se busca siempre la calidad, tanto a nivel educativo.

En -¿Cómo te sientes al llegar a la institución?

E3 -Al llegar a la institución he vivido varios momentos en los cinco años que llevo, al inicio vivía un ambiente agradable, una camaradería muy grande a nivel de preescolar especialmente, pero con el paso del tiempo la situación ha cambiado por la dinámica de las personas que van llegando a la institución, diferentes genios, habilidades de liderazgo, capacidades de relación que ha creado otro tipo de lazos que ha cambiado la relación en la institución. Con los maestros de bachillerato es una relación cordial, pero lejana, no hay puntos de encuentro reales porque no tenemos encuentros de área, no podemos ir por el horario que manejamos de 7 a 11 con los niños y hasta las 12 con los niños de ruta, entonces no hay espacios de encuentro, pero generalmente nos encontramos con ellos por camaradería o por inconvenientes que se presentan en algunas situaciones.

En -En el grupo de trabajo en el que eres participe, ¿existe el respeto por las opiniones, entre ellos tus aportes y los diferentes aportes del grupo?

E3 -Gracias, creo yo, a mi trabajo tengo un lugar importante entre mi grupo de trabajo, por ello mi opinión es tenida en cuenta, pero en la situación que vivimos generalmente una cosa es la opinión y otra el empoderamiento para toma de decisiones, en la toma de decisiones no se tiene en cuenta, ya que hay desafortunadamente avenencias y no se ha logrado una real comunicación para que la opinión de las compañeras de grupo sean bien vistas, sino que se ha generado un ambiente controversial frente a la construcción de proyectos, entonces en ese sentido, los aportes son direccionados al bien particular y no común, y en ese sentido hace falta la cabeza dirigiendo ese proceso porque de todas maneras, los docentes no tenemos tiempo de estar direccionando muchas cosas, eso debe estar en otro lugar en las diferentes instancias como lo son la rectoría, la coordinación y la orientación, como empoderados del proceso real.

En -¿En el grupo de trabajo existen procesos de planeación claros, y frente a esa planeación se ejecuta lo que se planifica?

E3 -No, la planeación un poco es llevarlo improvisado y al activismo, ósea lo que va llegando, pero también contamos con personas que intentan que esta planeación se ejecute, pero realmente no se ha logrado, la planeación es improvisada, es de conveniencia, y eso hace que los procesos no sean claros.

En -Con relación las propuestas directas de Secretaria de Educación, ¿hay una contribución o proyección a la ejecución a esas políticas desde su práctica laboral?

E3 -Desde la práctica individual, todo el tiempo, incluso en el trabajo en equipo que estamos realizando en este momento en el colegio se ha logrado después de un proceso muy largo de concertación, de discusión, de análisis de situaciones y de comunicación asertiva, hemos logrado llegar a estas metas, pero estas metas muchas veces en

---

---

el colegio son vistas como entregar resultados y demostrar, mas no se evalúa el proceso real que hay detrás de cada una de la aulas.

En -Ahora con relación a los procesos de adaptación, ¿hay acciones que permitan la asimilación y adaptación a todos los procesos de cambio y transformación institucional?

E3 -Realmente acciones positivas, son muy pocas, son más las acciones de reprensión que se manejan porque hay un problema entre lo personal y lo profesional bastante amplio, se maneja mucho la conveniencia afectiva y no se respeta mucho la diferencia y la construcción en la discusión se vuelve personal, entonces eso no hace que esas metas de trabajo y esos procesos de cambio sean positivos, se ven impuestas, en un caso particular los memorandos o las acciones físicas, verbales, la expresión, la comunicación, la agresión física no tanto, pero la verbal si, se ve expuesta en las conversaciones en los posibles traslados, de que si no le gusta puede irse, esto es lo que hay, entonces se generan dinámicas que no permiten que esos procesos de cambio y transformación sean positivos y de crecimiento, sino que se vuelven procesos impositivos que dañan lo que ya tenemos.

En - En el equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿se implementan políticas institucionales para el bienestar de los docentes?

E3 -En los cinco años que llevo en la institución, es muy visible la ausencia del rector como figura fundamental del proceso, estos cinco años han sido de un proceso que al inicio no lo conocía, cuando nosotros llegamos él se encontraba en un proceso diferente y no contamos con él, cuando ya lo conocimos empezamos a tener una relación con él, pero siempre ha sido una relación muy lejana, nunca ha existido una relación cercana y es de notar que tiene su grupo especial de personas con las que trabaja, como todo ser humano donde tiene sus partidas, pero eso ha generado que el ambiente laboral se vuelva cargado hacia beneficios a la gente que tiene su afecto y represaría con la gente que no lo tiene, en este caso hablemos de permisos, licencias y de calamidades domésticas y a nivel políticas institucionales las políticas llegan, pero tiene uno que adoptarlas a aterrizarlas en el aula, mas no hay los espacios pertinentes para poderlas hacer desde instancias de unificación de bachillerato con primaria y con preescolar.

En -En el equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿se generan acciones que incentiven la formación, capacitación y desarrollo personal tanto a usted como a sus compañeras?

E3 -En la parte personal si he gozado de todas las capacitaciones y de todos los espacios pertinentes para poderlo hacer, pero también han estado mediados por mi interés personal y el ceder tiempos propios para poderme capacitar, pero últimamente se ha visto como la necesidad de hacer esto más equitativo porque ahora se están premiando a ciertas personas, no tanto por sus capacidades ni por lo que puedan aportar, porque van a las capacitaciones y no retroalimentan, entonces eso es un proceso que no es sencillo, es un proceso que queda como algo y que no permite que todos crezcamos y la idea de la Secretaria de Educación en sus capacitaciones es que las cosas se apropien, la persona que vaya sea la que multiplica, pero primero no hay el espacio de multiplicación, segundo no hay la empatía porque cuando coges un puesto pues uno tampoco se siente bien con esta persona y tercero no se ve las habilidades en la persona, se ve como quien es el que puede sin importar que los niños tengan diferentes días en que no vienen al colegio más el permiso de las cosas familiares más lo siguiente, entonces en ese sentido esa capacitación no ha permitido a nivel de desarrollo personal, no nos facilita muchas cosas a nivel de eso, pero también esta mediado por ese vínculo afectivo.

En -En el equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿se brinda retroalimentación efectiva y oportuna de su trabajo y el de los compañeros?

E3 - En el decreto en el que yo entre en el distrito que es 1268 la retroalimentación real la recibo al finalizar el año, realmente no hay un seguimiento constante, ni una charla oportuna con el señor rector porque de todas maneras la dedicación es absoluta a los niños y los espacio de concertación son muy pocos para sentarnos a dialogar, entonces en ese orden de ideas hay que esperar los momentos en que se hacen actividades conjuntas que

---

---

son con agendas específicas, entonces no se ve realmente eso, pero cuando llegamos a los procesos de evaluación nos damos cuenta de cosas que a veces ni siquiera nos habíamos dado cuenta de que le estaba molestando a alguien, entonces falta como esa continuidad del proceso.

En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿asigna el trabajo dando claridad sobre los resultados que se esperan a nivel institucional?

E3 -Realmente falta mucha dirección, falta la cabeza más clara, más constante, y más direccionada porque tuvimos una época en que el señor rector ni siquiera estaba con nosotros para la bienvenida ni para la despedida del año escolar y realmente eso generó dificultades al punto que en algún momento no asistió a un grado de preescolar por cosas afectivas y eso no debería ser así, ya que es un cargo administrativo donde es una cabeza que no debe dejarse permeable por los problemas que pueda tener las personas y en ese sentido hace mucha falta un real acompañamiento a los procesos tanto pedagógicos como constructivos del aula porque en ese sentido no hay claridad en el trabajo incluso los grupos se asignan como caigan, mas no por las afinidades que existen con los niños con la persona que si tiene afinidad y puede y quiere y tiene todas las condiciones lo hace, pero desafortunadamente no siempre todo el mundo queda contento y sin tener en cuenta, por ejemplo, una edad como los tres años que necesita una persona totalmente 100% mentalmente equilibrada y que tenga una paciencia de admirar, entonces en ese sentido falta mucho por revisar eso y no estar pendientes de la antigüedad, de cómo era esta persona, de eso no, es un perfil y ese perfil lo tiene que dar esa persona.

En -Finalmente, ¿recomendaría a alguna persona trabajar en el colegio Bravo Páez?

E3 - Cuando yo llegue era muy feliz, últimamente me he sentido utilizada, vulnerada, ofendida, hasta el año pasado recomendaría, pero en este momento por tranquilidad y por paz de mí, no lo haría, porque me llevaría la carga de que otra persona vea los defectos de la institución y quiera darme a mí como la carga de que yo se lo recomendé, la verdad yo pienso que como es el carnaval que lo vives que lo gozas y realmente yo llegué aquí muy feliz, y en este momento no, en el proceso de trabajo que tengo no lo demuestro, pero igual es un colegio donde se pueden aprender muchas cosas de tolerancia, de construcción, de construcción individual, pero la verdad no.

En -Muchísimas gracias por tus aportes y por tu atención.

---

ENTREVISTA NÚMERO	4
ENTREVISTADO	DOCENTE
DURACIÓN	15:32 minutos
CONTENIDO	
Entrevistador (En) -Buenos días, ¿Qué cargo ocupa en la institución?	
Entrevistado (E4) -Buenos días, soy docente en el área de sociales y soy jefe de la misma área.	
En -¿Cuál es su antigüedad en el colegio?	
E4 -6 años.	
En -¿Qué opinión tiene sobre el colegio Bravo Páez en general?	
E4 -En general, positiva, aunque no de excelencia, pero en general, es una buena opinión.	
En -¿Cómo se siente al llegar a la institución?	
E4 -Cuando yo llegue habían unas profesoras todavía un grupo de profesores de los de muy vieja data, un grupo de profesores con muchos años de experiencia en el colegio, pues ellos me recibieron bien, sin embargo ingrese acompañado de otros cuatro o cinco compañeros más o menos mi misma, no generación, pero sí de como que de la mismas circunstancia, el último concurso fue con ellos con quienes más me relacione. Un ambiente amable, digámoslo de esa manera.	
En -El colegio Bravo Páez y en particular en el área de trabajo en el que usted desempeña, ¿existe un respeto por las opiniones?	
E4 -Ha sido muy difícil proponer cosas y plantear alternativas porque las personas estamos o están muy acostumbradas a una rutina, a una forma de hacer las cosas que por lo general, valga decirlo, es de determinadas fuerzas, entonces cuando se proponen nuevas ideas y eso toca interés por rutinas ajenas, suele haber resistencias heladas o algunas veces, pues incluso se han presentado algunas discusiones ya de mayor tono por esas cuestiones, entonces yo diría que en general las personas poco proponen y poco plantean precisamente por el temor a herir sus susceptibilidades o por incomodar a los compañeros, y eso hace que la tendencia sea a mantener lo de siempre.	
En -En cuanto a la dinámica de equipo de trabajo, ¿existen procesos de planeación claros y se ejecuta lo planeado?	
E4 -Yo soy bastante enemigo de los cuadritos, organigramas, respuestas institucionales porque mi experiencia me indica que se llenan cuadritos, se responden cosas y pues poco o nada de eso que se hace sobre papel se refleja sobre la realidad y la cotidianidad en el colegio, entonces pues soy muy escéptico con respecto a esos ejercicios, pero además de eso puedo decir que no porque haya unos procedimientos muy claros, ni unos objetivos así muy precisos que me permitan concentrar las energías y los indicadores de logro, entonces el colegio funciona, se hacen cosas, pero yo creo que es más por el esfuerzo individual de algunos docentes en su área de educación y por los aportes de algunos directivos, pero digamos que como institución, no hay una estructuración que permita sumar las energías como se pudiera ser.	
En -Con relación a las propuestas provenientes en general de la Secretaria de Educación Distrital del nivel central, ¿hay una proyección clara de esas políticas en la política desarrollada dentro de la institución?	
E4 -Yo diría que no, porque uno siente a la Secretaria de Educación, pues distante y cuando aparecen pues hay algunos programas puntuales, por ejemplo recientemente estuvieron los de ciclos haciendo unas actividades sobre socio afectividad si se hace el taller, pero es algo muy puntual y ya, empieza a las 10 termina a las 11:30 y no hay muchos efectos, entonces siento la Secretaria lejana y no siento que la realidad interna del colegio se vea muy afectada por políticas o por proyectos de la Secretaria o cuando había algo más concreto o más de impacto como la cuestión de 40x40 suele haber una fuerte reacción de muchos docentes algunas con razones justificadas pero otras para resistirse a esos proyectos, por ejemplo, varias cosas que han llegado de secretaria no se han implementado porque se asume que va incrementar la jornada laboral, la carga de trabajo, va hacer más trabajo por el mismo sueldo, que va cambiar horarios que están muy establecidos., en fin, una serie de razones que resisten ese asunto.	
En -Con relación al cambio y transformaciones institucionales, ¿el colegio está preparado, tiene estrategias para afrontar unas nuevas propuestas?	

E4 -Eso es más que todo de actitud, actitud mental y liderazgo y no sé cómo sean otros colegios, pues mi experiencia solo ha sido en esta institución, no puedo comparar, pero entiendo que cada colegio varia bastante el ambiente institucional dependiendo de las directivas, el rector, los coordinadores, jefes de área y ciclo, etc., en este colegio, pues percibo o noto poco liderazgo, el señor rector hace muchas de sus gestiones del colegio hacia afuera, pero se siente muy poco del colegio hacia adentro, los estudiantes, por ejemplo, se les convoca a las elecciones, pero por lo general no tienen mucha incidencia en el gobierno real de la institución, entonces insisto se han intentado hacer pequeñas cosas y la resistencia ha sido grande, me imagino por analógica que cosas más trascendentales o más de fondo difícilmente van a encontrar el apoyo de los compañeros, en resumen hay mucha fragmentación, la mayoría de las personas va cada quien por su lado y ni siento la influencia de la Secretaria y es relativamente poco el efecto que tienen las directivas sobre el que hacer de los docentes.

En -En cuanto a políticas de bienestar, ¿hay una implementación clara por parte del equipo directivo en cabeza del señor rector?

E4 -No, porque pues que bienestar sería realizar actividades para mejorar ambiente institucional y estar muy atento a solucionar los conflictos profesionales y personales que surgen entre las personas, los docentes, sería reconocer los logros de los docentes que tienen logros y además llamar la atención o hacer o hacer algún tipo de seguimiento sobre los docentes que tengan dificultades o presenten algún tipo de problemática, y bueno, si esa es la forma como yo entiendo el bienestar y sumando todos esos elementos, no veo políticas de bienestar, de hecho algunos años, por ejemplo algo que se podría tomar como bienestar serían salidas a tierra caliente, algún tipo de actividad de relajación para los profesores y es curioso como para muchos, la mayoría, no se interesa en participar o lo ven como algo fastidioso o desagradable que pues realizarlo en ese ambiente ese punto es bastante deficitario, diría yo.

En -Por parte del equipo directivo en cabeza del señor rector, ¿se generan acciones para incentivar su formación, capacitación y desarrollo profesional y el de sus compañeros?

E4 - Pues, uno se entera que de secretaria hay algunos programas y proyectos para apoyar la formación en los posgrados, recientemente un docente de la tarde solicitó la licencia para poder realizar su trabajo de doctorado, por ejemplo, se le facilitó, entonces hay pequeñas cosas que se podrían tomar como apoyo, pero que haya un plan estructurado o una política firme, clara, continuada, tampoco veo ese aspecto.

En -Por parte del equipo directivo en cabeza del señor rector, ¿se brinda una retroalimentación efectiva y oportuna en las acciones que realiza en su trabajo?

E4 -Pues a final de año, nosotros o en mi caso por ser del nuevo grupo de docentes se hace una evaluación y un cierto acompañamiento, recuerdo que al final del año tuve una pequeña charla con los coordinadores ellos hicieron algunos comentarios, que procure mejorar en algunos aspectos, eso yo lo tomo como un aporte positivo, pero que haya habido alguna reunión o algún llamado de atención o algún consejo o alguna sugerencia por parte del rector específicamente del rector no, algo ha habido por parte de coordinación, pero por parte de rectoría no.

En -En el equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿hay claridad sobre las metas que quieren obtener a nivel institucional, los resultados?

E4 -Pues hay conceptos genéricos como la excelencia, como mejorar en las pruebas saber y eso motiva algunas actividades de los docentes, pero tal vez suene repetitivo, pero tanto el bienestar como el acompañamiento como en política yo siento que los docentes estamos dejados muy como a la deriva y eso tiene un aspecto positivo es que cada profesional ejerce su criterio para desarrollar sus actividades, pero también, digamos que falta mucho la mirada externa y falta mucho de la mirada externa el control que es un poco odioso, digámoslo así, que también es necesario, pero también falta el acompañamiento, la asesoría el aporte para diversificar falencias o fallas que tenga uno como docente, entonces en todos los aspectos en general, el docente está bastante atomizado, ni siquiera hay avances, mucha coordinación como áreas, entonces el que hacer para bien y para mal en un altísimo porcentaje del compromiso, de la dinámica, de la energía, de las circunstancias emocionales, etc, hasta económicas, de cada docente y eso es lo que marca la realidad pedagógica en la institución.

En -Para finalizar, ¿recomendaría a alguna persona trabajar en el colegio Bravo Páez?

E4 -Pues yo, como les digo, no puedo comparar con otras instituciones, pero por lo que he charlado con otros docentes que si han trabajado en otros colegios me dicen que aquí la población estudiantil es relativamente suave, no presenta problemáticas tan dramáticas, tan complejas como se suele dar en otros lugares, entonces por el lado de los estudiantes sí, pero yo no lo recomendaría por el lado de la rectoría, siento que es una rectoría poco comprometida con los docentes, es como si funcionara bajo la primicia de “déjeme hacer mi trabajo , no se meta

---

con mi trabajo, y yo a su vez no me meto para nada con ustedes y no me relaciono para nada con sus labores, entonces como que déjenme tranquilo y yo lo dejo tranquilo, entonces eso crea cierta comodidad pero también motiva mucha desestructuración y algo que adquiere el colegio, yo creo que ya todo el mundo se acostumbró, pero que es muy una gran deficiencia la falta de liderazgo institucional, no hay objetivos concretos y no hay un líder que motive y guie y creo que eso es importante en una institución y eso es en buena parte esa es la razón de ser de darle tanta autonomía a los rectores que puedan liderar como buenos profesionales que se suponen que son dado el proceso de selección, que puedan liderar una institución acoplarse al contexto de la población estudiantil-docente y de acuerdo a eso sacar el mejor provecho de toda la sinergia humana y profesional que hay aquí no lo veo, en resumen, por el ambiente de los estudiantes si, por el liderazgo del rector no, y por la resistencia de algunos docentes de hacer cambios y a hacer las cosas de manera diferente, pues tampoco lo recomendaría.

En -Muchísimas gracias por sus aportes.

---

ENTREVISTA NÚMERO	5
ENTREVISTADO DURACIÓN	FUNCIONARIA DE VIGILANCIA 3:56 minutos
CONTENIDO	
Entrevistador (En) -Buenos días, ¿Qué cargo ocupa en la institución? Entrevistado (E5) -Guardia de seguridad.	
En -¿Cuál es su antigüedad en la institución? E5 -2 años	
En -¿Qué opinión general tiene del colegio Bravo Páez? E5 - El colegio laboralmente es chévere, el ambiente es muy bueno, los estudiantes respetan mucho, hacen caso, no todos, pero es chévere, el ambiente laboral es bueno.	
En -¿Cómo se siente al llegar al colegio? E5 -A mí me gusta estar en el colegio, mejor dicho vivo mejor en el colegio que en la casa porque es bueno, chévere, hay un ambiente muy bueno.	
En -¿En el equipo de trabajo que tiene con sus compañeros, se respetan las opiniones? E5 - Si las opiniones se respetan, igual nosotros, siempre hablamos lo que se va a hacer, nos ponemos de acuerdo entre todos.	
En -¿Existen procesos de planeaciones y lo que planean se realiza? E5 -Como equipo, pues si nosotros siempre, pues casi siempre, nos ponemos de acuerdo igual el rector nos da como consejos, y ya pues uno se basa en eso.	
En -Con relación a las políticas de Secretaria, ¿ustedes conocen esas políticas y las aplican en su trabajo E5 -Pues nosotros directamente la Secretaria de Educación no es quien nos da, digamos, nuestras funciones, sino la empresa de seguridad y el rector del colegio.	
En -Ustedes frente a todos los cambios que han ocurrido se sienten preparado a todas las transformaciones que últimamente han surgido E5 -No, esta semana nos hicieron recorte de personal y pues nos ha quedado un poquito complicado porque son dos puertas para abrirlas, salida de estudiantes entrada de vehículos entrada de estudiantes rutas entonces nos quedó un poco complicado estar pendiente en todo esto.	
En -Con relación a la gestión que lleva a cabo el rector, ¿existen acciones que ayuden a mejorar el bienestar laboral? E5 -Si el rector casi siempre está pendiente a cualquier inquietud, cualquier queja uno le informa al señor rector y él siempre está ahí, tratando si en caso de inconveniente él nos da soluciones.	
En -Por parte del equipo directivo en cabeza del señor rector, ¿hay procesos para que ustedes se formen, se capaciten, se desarrollen profesionalmente? E5 -A nosotros mensualmente la empresa de seguridad nos da capacitación.	
En -Por parte del equipo directivo en cabeza del señor rector, ¿hay una retroalimentación, se hace una evaluación sobre la labor que ustedes realizan? E5 -Sí, esa evaluación nos la hace el señor rector con los estudiantes y padres de familia. En -¿Hay claridad sobre los resultados que quiere el señor rector con su trabajo? E5 -Claridad si, el señor rector nos recalca, nos hace memorando con nuestras funciones. En -¿Recomendaría a alguna persona trabajar en este colegio?	



E5 -A una persona que trabaja en este colegio, si en el colegio hay un buen ambiente en ambas jornadas, aquí trabajar es chévere.

En -A bueno, muchísimas gracias.

ENTREVISTA NÚMERO

6

ENTREVISTADO

DOCENTE

DURACIÓN

7:22 minutos

CONTENIDO

Entrevistador (En) -Buenas tardes, ¿Cuál es el cargo que usted emplea en la institución?

Entrevistado (E6) -Docente de matemáticas.

En -¿Cuál es la antigüedad en el colegio?

E6 -5 años

En -¿Qué opinión general tiene sobre el colegio Bravo Páez?

E6 -Un colegio de educación primaria básica, es de nivel académico alto, con buenas normas de convivencia.

En -¿Cómo se siente todos los días al llegar a la institución?

E6 -Feliz

En -En el colegio Bravo Páez y en particular en el área en el que usted se desempeña y equipo de trabajo, ¿hay respeto por las distintas opiniones?

E6 -En cuanto al área siempre hay respeto por las opiniones aunque es un área muy diversa en el conocimiento de cada uno y en el perfil profesional de cada uno de los docentes, pero siempre ha habido respeto por las actividades que se hacen, que se realizan en conjunto, por el medio en el que uno se desenvuelve hay apoyo por cada uno de los docentes.

En -En general, en el colegio Bravo Páez y en particular en su área de trabajo, ¿existen procesos claros de planeación y frente a esa planeación se ejecuta lo estructurado?

E6 -Hay planeación, aunque esa planeación a veces no se lleva a cabo o se va modificando de acuerdo al proceso, generalmente nosotros en matemáticas tenemos una buena estructura de seguimiento, pero en el desarrollo de lo académico en el aula se van modificando ciertas cosas que al final no tenemos en cuenta como el proceso en escribirlo, todo lo que hacemos, o todos los cambios que generamos.

En -Con base en las propuestas generadas y proyectadas por la Secretaria de Educación Distrital, ¿sus prácticas apuntan a esos objetivos?

E6 -Los desconozco, nunca han estado acorde con la Secretaria, igual es que los ideales del ministerio siempre he visto que han desarrollado mas por cobertura que por calidad y nuestro fin siempre será una calidad educativa buena y la Secretaria no maneja eso, la Secretaria lo único que quiere es cobertura.

En -En el colegio Bravo Páez y en el área de trabajo suya, ¿las acciones que se realizan permiten asimilar positivamente todos los cambios y transformaciones institucionales?

E6 -No, generalmente no porque esos cambios se brindan a última hora, en último momento y eso lo que hace es contrariar el enfoque pedagógico que se puede dar.

En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿implican políticas institucionales de bienestar docente?

E6 -Poco, las únicas políticas de bienestar docente que se generan son los ambientes entre los mismos docentes que estamos ahí, pero como bienestar como ya en énfasis, enfoque, no hay.

En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿generan acciones que incentivan a la formación, capacitación y desarrollo suyo y de sus compañeros?

E6 -Pues por parte de la formación, más que el equipo directivo, lo hace la Secretaria de acuerdo a los subsidios que nos están brindando no por desconocer que yo estoy en un subsidio de ellos y por ende puede ser, más la práctica, yo creo que en eso si me puede aportar mucho el consejo directivo, y el consejo académico encabezado por el señor rector en dejarme buscar el enfoque para mi proyecto, nunca me han desconocido permitirme hacer un proyecto que manifieste, entonces yo creo que por esa parte hay un toque de si, de que si puede dar un toque de

---

formación, pero no implícita en que las propuestas las haya generado el señor rector sino más bien, las propuestas sales de nosotros los docentes.

En -El equipo directivo en cabeza del señor rector, ¿brinda una retroalimentación efectiva y oportuna en la forma en la que usted realiza su trabajo y a sus compañeros?

E6 -Pues, generalmente no, nunca, nunca. Lo único es la evaluación docente, pero esa evaluación ni siquiera el da la opinión, si no más que todo más que todo esa retroalimentación la dan los coordinadores tanto de convivencia como académicos.

En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿asigna el trabajo dando claridad sobre los resultados que el espera obtener a nivel institucional?

E6 -A nivel institucional, no, lo que pasa es que pasa es que eso también influye con la cobertura, nosotros ya tenemos unos objetivos ya brindados cuando de un momento a otro ya cambian por cuestiones de cursos, de procesos, que se van generando en último minuto, entonces a veces esos propósitos, nunca se dan, lógico que tenemos es claro que esta un P.I. en el papel, pero no sabemos si ese P.I. se lleva a cabo año tras año, ni se ha modificado, ni siquiera.

En -¿Recomendaría a alguna persona trabajar en el colegio Bravo Páez?

E6 -Si, por la convivencia, por el bienestar, por la ubicación, yo creo que este colegio en ubicación genera mucho propósito para que los docentes no se quieran ir, pues hay gente que lleva 30, 35 años y por algo están acá, entonces yo creo que sí, sería una buena recomendación, además de que el bienestar docente en cuanto al trabajo es muy fácil por lo que la comunidad educativa no es dura, se pueden hacer unos buenos trabajos dentro del aula de forma autónoma, yo creo que falta más trabajo en equipo, pero de forma autónoma el trabajo es muy bueno acá.

---

ENTREVISTA NÚMERO	7
ENTREVISTADO DURACIÓN	DOCENTE 6:18 minutos
CONTENIDO	
Entrevistado (En) -Buenas tardes, ¿Qué cargo ocupa en la institución? Entrevistado (E7) -Docente	
En -¿Cuál es la antigüedad en este colegio? E7 -Este es mi tercer año.	
En -¿Qué opinión general tiene sobre el colegio Bravo Páez? E7 -Es un colegio muy organizado, tiene muy buena matrícula, es el mejor que hay en la localidad con respecto a algunos niveles, por ejemplo preescolar, bachillerato tienen muy buena acogida a nivel local.	
En -¿Cómo se siente al llegar a la institución? E7 -Muy bien, feliz, siento que mi trabajo aporta, siento que la institución acoge muchas de las ideas que tengo y me permite tener mucha autonomía y mucha innovación en lo que estoy realizando.	
En -¿En el colegio Bravo Páez en particular en su equipo de trabajo, se respetan las opiniones? E7 -En algunas ocasiones si, y en algunas ocasiones no, los aspectos personales han afectado mucho el trabajo, pero entonces en otros casos la amistad se mal entiende como una posibilidad de tener que apoyar en absolutamente todo en lo que una persona diga o haga o no quiera hacer, entonces eso ha afectado mucho el trabajo, sin embargo, pues digamos que en algunas ocasiones se siente que la opinión es escuchada y por lo menos evaluada para mejorar la cosas.	
En -¿En el equipo de trabajo existen procesos de planeación claros? E7 -En el equipo de trabajo, digamos que estamos en ese proceso, está en construcción, realmente no había un equipo de trabajo antes de todo el proyecto que estamos realizando, hasta ahora se está consolidando un equipo de trabajo y pues estamos como estableciendo normas y todo lo que requiere un equipo de trabajo, entonces como tal la planeación y eso no se ha ejecutado como tal.	
En -¿Usted tiene claras las metas propuestas por la Secretaria de Educación Distrital y las proyecta desde su práctica laboral? E7 -Sí, tenemos claro que el lineamiento de preescolar establece ciertas pautas y prioridades para los niños pequeños y son las que estamos tratando de llevar a cabo desde la teoría de la práctica que es lo más difícil en esta carrera.	
En -¿Desde el equipo de trabajo hay procesos positivos de asimilación de los cambios y transformación institucional? E7 -No mucho, los cambios han sido muy traumáticos la gente no está dispuesta a cambiar sus prácticas no está dispuesta a hacer cosas nuevas y eso ha causado que pues el equipo de trabajo como tal no se haya establecido ya, pero digamos que estamos en ese proceso. Como ha surgido el cambio, el cambio ha surgido por imposición casi, podemos decirlo así, pues se ha hecho un proceso desde consejo académico y directivo el cual no han podido realmente tumbar, pero si no existiera realmente ese apoyo de lo académico y directivo, el equipo como tal no hubiera realizado los cambios que estamos realizando.	
En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿implementa políticas institucionales para el bienestar docente? E7 -Pues de bienestar docente he visto una que otra actividad aislada como para celebrarnos fechas especiales o algunas brigadas, no sé de salud o alguna cosa, pero realmente que se haya implementado una política institucional de bienestar, yo personalmente, no la conozco, no lo he visto.	
En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿genera acciones que incentivan su formación, capacitación y desarrollo profesional y el de sus compañeros?	

---

E7 -Pues nos informan de manera virtual o por medio de cartelera de la posibilidad que hay de estudiar o todos los programas que existen para que podamos tener ese desarrollo profesional, pero como tal, digamos que programas específicos que busque el colegio o algo así, no eso no, tampoco existe.

En -El equipo directivo, en cabeza el señor rector, ¿brinda una retroalimentación efectiva en su trabajo?

E7 - Se hace la evaluación al docente, sin embargo, realmente digamos que no podemos hablar de una retroalimentación de la labor que realizamos en el aula porque, pues nunca se hace una visita a las aulas o, pues digamos que una exposición de mi trabajo no puedo hacerla realmente, sin embargo cuando existe la posibilidad en los foros institucionales o cuando voy a hacer mi evaluación puedo mostrar lo que estoy realizando y se hace retroalimentación desde coordinación, pues de rectoría yo no he sentido la primera retroalimentación de mi trabajo.

En -Desde el direccionamiento institucional, ¿hay claridad sobre los resultados que se quieren obtener?

E7 -Pues la misión, la visión, todos los propósitos del colegio y del PEI lo tienen clara y pienso que es como la mejor forma de que se esté trabajando.

En -¿Recomendaría a alguna persona trabajar en este colegio?

E7 -Sí, claro que sí, porque aquí se trabaja muy rico.

En -A bueno, muchísimas gracias.

---

ENTREVISTA NÚMERO	8
ENTREVISTADO DURACIÓN	ADMINISTRATIVA 3:47 minutos
CONTENIDO	
Entrevistador (En) -¿Qué cargo ocupa en la institución? Entrevistado (E8) -Administrativa	
En -¿Cuál es la antigüedad en este colegio? -Dos años.	
En -¿Qué opinión general tiene sobre el colegio Bravo Páez? E8 -El Colegio Bravo Páez es una institución con una buena disciplina por parte de los estudiantes, un equipo docente amable.	
En -¿Cómo se siente al llegar a la institución? E8 -Me siento bien, porque tengo compañeros de trabajo muy amigables. Además aquí se puede realizar de manera tranquila el trabajo.	
En -¿En el colegio Bravo Páez en particular en su equipo de trabajo, se respetan las opiniones? E8 - Al principio tuve dificultades en desarrollar mi trabajo, pero luego poco a poco mi opinión se fue respetando y teniendo en cuenta.	
En -¿En el equipo de trabajo existen procesos de planeación claros? E8 - Desde el trabajo que realizo la planeación debe ser clara y yo procuro mantener todo en orden.	
En -¿Usted tiene claras las metas propuestas por la Secretaria de Educación Distrital y las proyecta desde su práctica laboral? E8 -Sí, hay unos lineamientos claros que yo implemento en el trabajo y muchas veces esos chocan con la autonomía institucional, por eso debo ser clara con los lineamientos.	
En -¿Desde el equipo de trabajo hay procesos positivos de asimilación de los cambios y transformación institucional? E8 - Sí, se contemplan cambios en beneficio del colegio y se procura que estos sean asimilados de la mejor manera.	
En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿implementa políticas institucionales para el bienestar docente? E8 -No, no hay una política clara, se realizan actividades pero no se evidencia un proyecto claro.	
En -El equipo directivo, en cabeza del señor rector, ¿genera acciones que incentivan su formación, capacitación y desarrollo profesional y el de sus compañeros? E8 - No, las capacitaciones proviene directamente de la Secretaría de Educación, desde el colegio no hay ningún tipo de capacitación.	
En -El equipo directivo, en cabeza el señor rector, ¿brinda una retroalimentación efectiva en su trabajo? E8 - No, no he tenido ningún tipo de retroalimentación.	
En -Desde el direccionamiento institucional, ¿hay claridad sobre los resultados que se quieren obtener? E8 -En algunas ocasiones se plantean resultados pero a corto plazo.	
En -¿Recomendaría a alguna persona trabajar en este colegio? E8 -Sí, es una institución favorable para trabajar.	
En -Muchas gracias por sus aportes.	

