

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA GENERAR CAMBIOS  
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**Presentado Por:  
GUSTAVO ACEVEDO PAREDES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO  
HUMANO EN LA ORGANIZACION  
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2.008**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA GENERAR CAMBIOS  
EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**Presentado Por:  
GUSTAVO ACEVEDO PAREDES**

**Asesor del Proyecto de Grado  
HELDER BARAHONA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO  
HUMANO EN LA ORGANIZACION  
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2.008**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
3.2 Objetivos Específicos.....	9
4. MARCO TEÓRICO .....	10
4.1.1 ¿Qué es la cultura?. .....	10
4.1 CULTURA.....	10
4.2 FUNCIONES DE LA CULTURA.....	11
4.3 CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS COLABORADORES .....	12
4.4 PROCESO DE FORMACIÓN CULTURAL .....	13
4.5 NIVELES DE LA CULTURA.....	14
4.6 EDUCACIÓN, ESCUELA Y PEDAGOGÍA TRANSFORMADORA.....	18
5. METODOLOGÍA .....	25
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
6.1 FUNDADORAS.....	77
6.2 ESTILO DE DIRECCIÓN .....	78
6.2.1 Liderazgo .....	78
6.2.2 Comunicaciones .....	80
6.2.3 Toma de decisiones.....	80
6.2.4 Participación .....	80
6.2.5 Niveles de control .....	81
6.3 VALORES INSTITUCIONALES .....	81
6.3.1 Apropiación .....	81
6.3.2 Vivencia .....	81

6.3.3 Estrategia de apropiación .....	81
6.4 TALENTO HUMANO .....	82
6.4.1 Compromiso con la labor que desempeñan.....	82
6.4.2 Su participación en la promoción y aplicación del Proyecto Educativo Institucional.....	82
6.4.3 Experiencia en la labor educativa .....	82
6.4.4 Oportunidades de desarrollo.....	83
6.4.5 Perfeccionamiento profesional. ....	83
6.4.6 Reconocimiento coherente con el desempeño .....	83
6.4.7 Sistema de evaluación.....	84
6.4.8 Trabajo en equipo .....	84
6.4.9 Autonomía Individual (Empoderamiento). ....	85
6.5 ESTRUCTURA .....	85
6.6 SISTEMAS DE APOYO .....	85
6.7 SISTEMAS DE RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y SANCIÓN.....	86
6.8 ESTÍMULO AL RIESGO .....	86
6.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	86
CONCLUSIONES .....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	92

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Desarrollo de la Investigación Directivo 1 y 2 .....	29
Tabla 2. Desarrollo de la Investigación Directivo 3 y 4 .....	34
Tabla 3. Desarrollo de la Investigación Directivo 5 y 6 .....	39
Tabla 4. Desarrollo de la Investigación Directivo 7 y 8 .....	44
Tabla 5. Desarrollo de la Investigación Docente 9 y 1 .....	50
Tabla 6. Desarrollo de la Investigación Docente 3, 4 y 5 .....	63
Tabla 7. Desarrollo de la Investigación Docente 6 y 7 .....	70

## INTRODUCCIÓN

Es un hecho claro que es necesario profundizar en el conocimiento de la cultura de las organizaciones para generar propuestas de cambio exitosas, puesto que hacerlas sin este conocimiento lleva a realizar propuestas de cambio impuestas desde la orbita del poder exclusivamente lo que puede llevar a un alto nivel de resistencia con el consecuente fracaso de la propuesta de cambio, pérdida de tiempo y desmotivación de la organización.

Desde el punto de vista de la educación es absolutamente necesario hacer cambios de fondo, puesto que el marco donde van a actuar social y laboralmente los jóvenes de hoy es sustancialmente diferente del que propone la formación de la educación tradicional.

La propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora ofrece una nueva propuesta de educación, que no coincide con la educación tradicional y por lo tanto requiere cambios en la manera de actuar en todos los protagonistas de la comunidad educativa, es decir en la cultura organizacional de las instituciones.

Este proyecto, desde un ámbito específico, El Gimnasio los Andes, donde su rector ha venido implantando paulatinamente desde hace cuatro años el cambio hacia la propuesta Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, modelo concebido por él y difundido en varios sistemas de educación a nivel centroamericano y a nivel nacional con propuestas al ministerio de educación.

El aporte concreto que quiere dar este trabajo es hacer una aproximación desde la cultura para concretar elementos que permitan agilizar los cambios propuestos desde este modelo educativo.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La cultura organizacional define la personalidad de las organizaciones y por ende muestra la capacidad y comportamientos de una Institución para lograr sus objetivos. Pero es un hecho que ésta es un vehículo para generar cambios profundos en la Institución.

Es por esto que esta investigación de tipo cualitativo busca comprender la cultura organizacional en el Gimnasio los Andes y con base en esta comprensión hacer una propuesta de intervención cultural que haga viable el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El Gimnasio los Andes ante el desafío de implementar el modelo de Educación Escuela y Pedagogía Transformadora requiere que en la cultura organizacional se vayan paulatinamente generando una serie de cambios en sus procesos, para hacer cada vez más viable esta propuesta.

Es importante destacar que aún cuando la Institución ha venido siendo catalogada por el ICFES, en las pruebas del Estado, en nivel muy superior desde 1.985, en educación básica y secundaria, es necesario generar cambios que permitan anticiparse a las necesidades de los estudiantes. Estos cambios están en manos de los directivos docentes y los docentes, por lo tanto generarlos en este grupo humano es la justificación primordial para emprender este proyecto.

La educación y la escuela, como bien lo dice Giovanni lafrancesco, sí de verdad quieren ser transformadoras, deben generar los espacios, procesos y proyectos para crear los ambientes que permitan este desarrollo y con él, el bienestar la promoción y el desarrollo humano y social. La escuela tradicional, que maneja la enseñanza desde la posición vertical del docente como parcelador de la verdad y como vector intermediario del conocimiento, debe evolucionar para que los maestros sean capaces de llevar a la escuela a contextualizarse con los cambios económicos, políticos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos para crear una verdadera educación orientada al desarrollo individual y sociocultural. Visto así, los centros educativos se constituyan en verdaderos proyectos culturales.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la cultura escolar de la institución educativa y proponer una estrategia de intervención cultural que apoye la implementación de la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Estudiar los modelos teóricos sobre cultura organizacional y aportes desde el enfoque de cultura escolar.
2. Interpretar los aspectos culturales que caracterizan la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, para consolidarla en la Institución.
3. Elaborar una propuesta de intervención cultural basada en el análisis de la cultura organizacional propuesto por Humberto Serna Gómez.

## 4. MARCO TEÓRICO

El marco teórico está dado por una síntesis de la teoría relacionada con la cultura organizacional, en segunda instancia una breve aproximación a lo que es la cultura escolar y finalmente los elementos teóricos que sustentan el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora.

### 4.1 CULTURA

**4.1.1 ¿Qué es la cultura?.** Cultura se puede definir como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados y por otras contingencias. Es una materia prima viviente utilizada por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

Existen siete características que revelan la esencia de la cultura de una organización. <sup>1</sup>

- a. Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- b. Estructura: El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

---

<sup>1</sup> Robins, Stephen R. Comportamiento Organizacional Teoría y práctica 1.995

- c. Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los superiores con sus subordinados.
- d. Identidad: El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- e. Desempeño Premio: El grado en que la distribución de premios dentro de una organización, tales como: aumentos salariales, promociones, bonificaciones, etc. Se basan en criterios relativos al desempeño.
- f. Tolerancia del conflicto: Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- g. Tolerancia del Riesgo: El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía. <sup>2</sup>

#### **4.2 FUNCIONES DE LA CULTURA**

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más

---

<sup>2</sup> Serna, Humberto, Gerencia Estratégica sexta edición 1.996. p.105.

amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. <sup>3</sup>

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización porque proporciona las normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados. Por último es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Y es precisamente esta última función la que tiene mayor trascendencia pues es la que va afectando la adecuación individuo – organización.

### **4.3 CÓMO APRENDEN LA CULTURA LOS COLABORADORES**

Las formas más potentes como la cultura se transmite a los empleados son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

- a. Historias: Normalmente las organizaciones cuentan con muchas historias y anécdotas de sus personajes más representativos, especialmente de sus fundadores y de los líderes que han tomado las decisiones fundamentales que han afectado la organización. La manera cómo se han tomado las decisiones en el pasado las actitudes de estos personajes en la historia organizacional validan de manera muy fuerte las decisiones del presente y legitiman las prácticas actuales.
- b. Rituales: Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles.

---

<sup>3</sup> Robins, Op. Cit., p. 862

- c. Símbolos materiales: Las organizaciones tiene una serie de elementos materiales que las identifican, tales como la planta física de la organización, la manera como están distribuidas las oficinas, los privilegios de los ejecutivos y la misma presentación personal son símbolos materiales que indican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, etc.) que se juzga apropiada.
- d. Lenguaje: Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

#### **4.4 PROCESO DE FORMACIÓN CULTURAL**

Cuando un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas internos y externos, pueden asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre esas personas una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Es importante destacar que este conjunto de individuos que integran diversos grupos en la organización son el producto de un sistema mayor que es la sociedad y como tal está influido en la formación de un conjunto de actitudes que a su vez están condicionadas por presunciones, normas, creencias y valores que esta ha formado.

Se consideran que además de lo expresado en el párrafo anterior los formadores de cultura más relevantes son <sup>4</sup>

- a. Las acciones de liderazgo.

---

<sup>4</sup> Módulo Liderazgo, Especialización en Gestión Humana, Universidad de la Sabana 2.005

- b. Las medidas de desempeño.
- c. Las prácticas de gestión humana.
- d. La visión, los propósitos y las estrategias.
- e. Estructura.
- f. Contexto competitivo.

Estos formadores definen las características de la cultura dadas por el clima, las normas, los símbolos, la filosofía, los valores y las creencias. A su vez estas características definen los comportamientos y la forma como se toman las decisiones dentro de la Institución y finalmente esto incide en el desempeño de la misma.

#### **4.5 NIVELES DE LA CULTURA**

La cultura se manifiesta en diferentes niveles.<sup>5</sup>

- a. Artefactos y creaciones: Son cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno. Son datos fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar. Se puede observar la manifestación de la cultura pero nunca se podrá saber su esencia.
- b. Valores: Dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa, es posible conocerlos a través de entrevistas con los líderes de la organización, sin embargo pueden mostrar un resultado idealizado o racionalizado.
- c. Presunciones Básicas: Revela confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa.

---

<sup>5</sup> Schein, Edgar H., La Cultura Empresarial y Liderazgo 1.990

Humberto Serna Gómez, define y amplía los factores que influyen para la caracterización de la Cultura Organizacional.<sup>6</sup> Estos son:

- a. Los Fundadores: Son las personas que con su esfuerzo inicial incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades y la comprensión que tienen de la misma.
- b. La Estructura: La estructura crea cultura puesto que es muy diferente una estructura vertical con alta supervisión y control a una estructura plana con procesos más ágiles y flexibles.
- c. El Estilo de Dirección: El estilo de la alta dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- d. Direccionamiento Estratégico. El horizonte de planeación de una institución es importante porque define las prioridades de la misma.
- e. Talento Humano: Las personas que trabajan para la organización, con su nivel educativo, su experiencia, su compromiso y pertenencia a la misma representan un elemento fundamental de la cultura institucional.
- f. Sistemas de apoyo: Elementos como la tecnología, las telecomunicaciones, la informática inciden de manera importante en la formación de la cultura.
- g. Valores y creencias compartidos. Las organizaciones definen una serie de valores que le dan el marco axiológico y que debe llevar a un comportamiento deseado de los individuos que la integran, estos comportamientos y creencias son importantes en la formación de la cultura.

---

<sup>6</sup> Serna, Humberto, Gerencia Estratégica sexta edición 1.996 . p. 106.

- h. Estímulo al riesgo: Las organizaciones normalmente toman posiciones respecto al riesgo, unas lo limitan con el ánimo de mantener mayor control y otras lo estimulan con el fin de generar innovación bajo una situación de riesgo calculado.
- i. Autonomía: El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización crea cultura.
- j. Sistema de recompensas, reconocimiento y sanciones: La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura.

Los sistemas de evaluación formal, la evaluación del desempeño, la forma de remuneración, los sistemas de promoción los sistemas de sanción contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Conocido el marco teórico de la Cultura desde el punto de vista organizacional, es importante dar una mirada al concepto de cultura escolar, puesto que el análisis propuesto para este trabajo se enmarca en una organización educativa.

**4.5.1 Cultura Escolar.** La cultura de una escuela es su aspecto más duradero. Las reglas explícitas, sus políticas y procedimientos parecen mucho más tangibles, pero son también más fáciles de cambiar. Un administrador puede modificar las reglas por decreto; pero no se le puede ordenar al personal “Cambien la Cultura”. La cultura tiene raíces hondas en la gente. Está incorporada en su actitud, valores y destrezas, y éstos arrancan de sus antecedentes personales, de sus

experiencias vitales (incluso experiencias profesionales) y de las comunidades a las cuales pertenecen (incluso la comunidad profesional de cualquier escuela).<sup>7</sup>

La *cultura escolar* se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar (Stolp y Smith 1994). Este sistema de significado generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa.<sup>8</sup>

Se define la Cultura Escolar como el conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa. La Cultura admite grados de “visibilidad” y se proyecta en las rutinas, costumbres, normas, estilo educativo, creencias, actitudes, valores, símbolos, relaciones, discurso y metas.<sup>9</sup>

En un sentido amplio, la cultura de la escuela y de cualquier organización, da cuenta de la dimensión simbólica y que da sentido a las prácticas e interacciones que ocurren en los distintos ámbitos y contexto de la organización. La dimensión simbólica alude a los valores, conocimientos, ritos, reglas y normas - formales e informales – que orientan las interacciones y prácticas al interior de los establecimientos.<sup>10</sup>

En otras palabras, la cultura organizacional es un conjunto de premisas básicas sobre las cuales se construye el decidir y las acciones institucionales. Estas premisas definen las certezas de la organización; se aprenden en su interior y se

---

<sup>7</sup> Senge, Peter, Escuelas que Aprenden, Editorial Norma, 2.002, p. 365.

<sup>8</sup> Stolp, Stephen , artículo liderazgo para la cultura escolar, revista ERIC Digest 91 de Junio de 1.994

<sup>9</sup> Martínez, Valentín y Pérez, Otero, documento Cultura Escolar y Mejoramiento en la Educación

<sup>10</sup> Martinic, Sergi y otros, documento Cultura Escolar y Escuela Católica, primer congreso de Educación Pontificia Universidad Católica de Chile.

asumen como orientaciones válidas y legítimas para interpretar, pensar y sentir en el contexto institucional.

Se puede apreciar que el concepto de cultura escolar genera otras dimensiones de análisis, que quedarán abordadas en el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora y se pueda avanzar a una concepción donde se pueda conjugar la visión organizacional de la cultura y la visión de la cultura de una institución educativa, apreciando que estas dos visiones pueden ser complementarias.

#### **4.6 EDUCACIÓN, ESCUELA Y PEDAGOGÍA TRANSFORMADORA**

La Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora es un modelo de educación holístico fundamentado en una misión educativa consistente en formar integralmente al educando en la madurez de sus procesos, para que construya el conocimiento y, como líder, responda a su realidad sociocultural, desde una propuesta educativa y pedagógica innovadora.

Las tareas fundamentales de este modelo son:

- a. El Desarrollo Humano (Fundamentos filosóficos) lo cual se realiza mediante el desarrollo de las dimensiones antropológica, axiológica, ético-moral y formativa.
- b. Educación por Procesos (Fundamentos psicológicos) que se realiza mediante el desarrollo de las dimensiones bio-psico-social, espiritual, cognitiva y estética.
- c. Construcción del Conocimiento (Fundamentos Epistemológicos) que se realiza mediante el desarrollo de las dimensiones científica, epistemológica, metodológica y tecnológica.

- d. Transformación Socio – Cultural (Fundamentos Sociológicos) que se realiza mediante el desarrollo de las dimensiones sociológica, interactiva y ecológica.
- e. Innovación Educativa y Pedagógica (Fundamentos Pedagógicos). Se realiza mediante el desarrollo de las dimensiones investigativa, pedagógica, didáctica, curricular, administrativa y evaluativo.

Este modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora busca como objetivos fundamentales en las instituciones educativas lo siguiente:

- Desarrollar al educando en sus valores, actitudes, comportamientos y dimensiones a la luz de unos principios humanos, cristianos y sociales, teniendo en cuenta sus características individuales y socioculturales.
- Tener en cuenta, mediante la formación integral, los naturales procesos biológicos, psicológicos, sociológicos, espirituales, intelectivos, y estéticos, los respeta y desarrolla, madurando en los educandos su ser, su saber, su pensar, su sentir, su saber hacer, su actuar, y su forma de expresar con coherencia lo que es, lo que sabe, lo que siente y lo que sabe hacer.
- Desde la exploración vocacional y la orientación profesional, habilitar para la ocupación, para dar coherencia a la relación SER-SABER-SABER HACER, expresada en las capacidades de SENTIR – PENSAR – ACTUAR con coherencia.
- Desarrollar la estructura mental de los educandos, sus inteligencias múltiples, sus procesos de pensamiento, su capacidad intelectual, sus funciones cognitivas, sus habilidades mentales, sus competencias y cualificar sus desempeños desarrollándoles habilidades y destrezas en el uso y manejo de nuevos métodos, técnicas, procedimientos, instrumentos y tecnologías.

- Desarrollar el ingenio, la creatividad y la capacidad crítica, reflexiva e innovadora de los educandos.
  
- Formar líderes transformacionales, contextualizados y con conciencia social, pero autogestionarios, proactivos, protagónicos, laboriosos, productivos, crítico-constructivos, emancipatorios, participativos, comprometidos con su comunidad y con el progreso personal y social, que forman parte de la solución y no del problema, dinámicos, eficientes, eficaces y competentes.

En los párrafos anteriores se mostró el enfoque del modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora y sus fines primordiales en el proceso de formación de los estudiantes, sin embargo para lograr estos propósitos tan exigentes la cultura de una institución educativa requiere cambios serios en sus protagonistas, es decir, los Directivos Docentes, los Docentes y la posición frente a los Estudiantes.

Es fundamental que quién dirija una institución que se ajuste a este modelo debe tener más autoridad epistemológica basada en el liderazgo, el testimonio, el ser, el saber y el saber hacer y generar cambios voluntarios en contraposición al director fundamentado en la autoridad deontológica orientada más hacia el poder que otorga el cargo y que normalmente se orienta a imponer cambios.

lafrancesco plantea los siguientes puntos frente al quehacer de los rectores: <sup>11</sup>

- a. El rector no debe tomar decisiones y comunicarlas sino debe convencer del porqué de su posición.
  
- b. Siempre la decisión que toma el rector es tentativa y puede ser modificada.

---

<sup>11</sup> lafrancesco V., Giovanni M., Los Cambios en la Educación, Editorial Magisterio, 2.003. p. 67.

- c. El rector debe tomar las sugerencias pertinentes y define límites.
- d. Para tomar las decisiones define límites y solicita que el grupo tome las decisiones.
- e. Permite que los subordinados funcionen dentro de los límites institucionales.

Frente al cambio se plantea la siguiente posición.

- a. Explicar claramente las razones del cambio.
- b. Explicar los detalles del cambio y sus posibles efectos positivos y negativos.
- c. Escuchar activamente para dejar claros los puntos del cambio y minimizar las dudas y malentendidos.
- d. Solicitar ideas para implementar el cambio y evaluarlas con discernimiento.
- e. Hacer constante revisión sobre los avances logrados.

Este tipo de cambio requiere constante acompañamiento y autoridad epistemológica para tener claro sí se está tomando el camino correcto.

Una característica fundamental que refleja la cultura de una institución es el tipo de liderazgo que en ella se maneja. La propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora propone que los Directivos Docentes se caractericen por:

- a. Ser personas que aprenden de forma continua y permanente y enriquecen este aprendizaje con sus propias experiencias significativas. Su motivación por el

saber es endógena y su primer nivel de compromiso es consigo mismo. Consideran que es necesario tener para dar y se preocupan por perfeccionarse.

- b. Estar prestos a comprometerse aportando conocimientos, y si no los tienen, a construirlos, pues para ellos es un reto enfrentar problemas nuevos, son parte de la solución y no del problema.
- c. Se caracteriza por el buen ánimo, positivismo y optimismo; creen en los sueños y estos les dan energía para su realización, tiene un alto nivel de automotivación.
- d. Creen en las demás personas y las aceptan a pesar de sus caracteres y personalidades. Saben diferenciar los comportamientos de los hechos representados por las habilidades y destrezas.
- e. Son promotores del cambio y catalizadores de las crisis. Mejoran las situaciones en las que intervienen con su inteligencia, creatividad y trabajo duro.
- f. Trabajan en equipo y son buenos negociadores en situaciones de conflicto.
- g. Son éticos, idóneos, eficaces, efectivos, eficientes, preactivos, generosos, innovadores, colaboradores y serviciales.

El rol del Directivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- a. Disminuir el trabajo administrativo y fortalecer el trabajo pedagógico.
- b. Dar opción al gobierno escolar para tener acceso a las decisiones institucionales.

- c. Liderar la construcción y operacionalización del PEI, estableciendo mecanismos evaluativos, procesos de seguimiento y de rediseño.
- d. Definir y ofrecer procesos de perfeccionamiento docente.
- e. Buscar fondos para mejorar la planta física y los recursos institucionales en relación con los nuevos modelos pedagógicos.
- f. Abrir espacios de reflexión e investigación.

Bajo el enfoque de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora se propone el siguiente rol del Docente:

- a. Mejorar la calidad de sus conocimientos científicos y de los métodos de construcción del mismo.
- b. Facilitar el proceso de construcción del conocimiento por parte de los estudiantes, con el uso de estrategias didácticas y metodológicas adecuadas.
- c. Facilitar la formación integral de los educandos respetando los modelos antropológicos y axiológicos definidos por la Institución educativa.
- d. Generar procesos de desarrollo cognitivo, del juicio crítico, la creatividad, las actitudes y aptitudes investigativas de los estudiantes.
- e. Formar en el liderazgo, dando testimonio de autogestión, compromiso, participación y creatividad.
- f. Elaborar proyectos de animación escolar que permitan educar para la vida y proyectos y actividades de práctica social y compromiso con la comunidad.

- g. Cambiar la evaluación de los aprendizajes centrados en los resultados por verdaderos procesos de seguimiento integral y permanente.
- h. Agenciar el cambio en la construcción y ejecución del proyecto educativo local e institucional.

Lo que los estudiantes esperan.

- a. Derecho a la singularidad, originalidad y creatividad.
- b. Derecho a la autonomía expresada en la libertad de opción, elección y decisión.
- c. Derecho a la intimidad y a respeto por su forma de vida.
- d. Derecho a la vocacionalidad.
- e. Derecho a una educación integral.
- f. Derecho a que se les escuche y se les tenga en cuenta en la toma de decisiones en las cuales ellos son actores.
- g. Derecho a participar en el gobierno escolar.

Los puntos anteriores dan claridad con respecto al quehacer de los principales actores de una comunidad educativa de acuerdo con el modelo Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, por tanto el modelo cultural debe adaptarse para que este modelo se implemente en la cotidianidad escolar.

## 5. METODOLOGÍA

El proceso se realizó mediante investigación etnográfica basada en observación y encuestas abiertas para conocer la Cultura de la Institución y a partir de ello generar las propuestas específicas que se recomiendan a modo de conclusiones para dinamizar el cambio cultural.

La Investigación Etnográfica tiene su centro conductor en la descripción de la cultura del grupo estudiado. <sup>12</sup> Para hacerlo se siguen los siguientes puntos:

- a. Objetivos. Planteados en los objetivos generales y específicos de esta investigación.
- b. Lugar de Estudio. Gimnasio los Andes.
- c. Recolección de información. Mediante las encuestas de pregunta abierta y observación.
- d. Relectura de los registros. Lectura cuidadosa de las encuestas de pregunta abierta.
- e. Revisión de textos teóricos. Expuesta en el marco teórico de esta investigación.
- f. Elaboración descripción analítica. Observación y análisis de cada una de las categorías de la cultura organizacional y las conclusiones como resultado del análisis.

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 113

Este proyecto, teniendo en cuenta lo que caracteriza este tipo de investigación, se centró en recolectar información, observar y hacer una descripción analítica, que permitió a modo de conclusión hacer unas propuestas de cambio cultural con base en las categorías que plantea Humberto Serna Gómez y que caracterizan la cultura organizacional, categorías que a continuación se recuerdan:

- a. Los Fundadores: Son las personas que con su esfuerzo inicial incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades y la comprensión que tienen de la misma.
- b. La Estructura: La estructura crea cultura., puesto que es muy diferente una estructura vertical con alta supervisión y control a una estructura plana con procesos más ágiles y flexibles.
- c. El Estilo de Dirección: El estilo de la alta dirección fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- d. Direccionamiento Estratégico. El horizonte de planeación de una institución es importante porque define las prioridades, es diferente trabajar sobre el día a día o en la trabajar bajo el constante monitoreo del medio donde se están contemplando de manera constante las amenazas y oportunidades de la Institución.
- e. Talento Humano: Las personas que trabajan para la organización, con su nivel educativo, su experiencia, su compromiso y pertenencia a la misma representan un elemento fundamental de la cultura institucional.
- f. Sistemas de apoyo: Elementos como la tecnología, las telecomunicaciones, la informática inciden de manera importante en la formación de la cultura.

- g. Valores y creencias compartidos. Las organizaciones definen una serie de valores que le dan el marco axiológico y que debe llevar a un comportamiento deseado de los individuos que la integran, estos comportamientos y creencias son importantes en la formación de la cultura.
- h. Estímulo al riesgo: Las organizaciones normalmente toman posiciones respecto al riesgo, unas lo limitan con el ánimo de mantener mayor control y otras lo estimulan con el fin de generar innovación bajo una situación de riesgo calculado.
- i. Autonomía: El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización crea cultura.
- j. Sistema de recompensas, reconocimiento y sanciones: La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura.

Los sistemas de evaluación formal, la evaluación del desempeño, la forma de remuneración, los sistemas de promoción los sistemas de sanción contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

El análisis e investigación de estas variables permitieron conocer de una manera clara elementos importantes de la manifestación de la cultura institucional y proponer a partir del análisis de estas manifestaciones estrategias de cambio concretas que van a permitir acelerar el cambio hacia la cultura requerida en la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora. Para hacerlo se siguió el siguiente camino.

- a. Obtener información mediante encuestas de pregunta abierta con Directivos Docentes y Docentes con el fin que ellos describan las categorías propuestas

de acuerdo a como ellos las observan y conocen dentro de la Institución. Se decidió seleccionar una muestra de nueve directivos docentes y siete docentes para tener suficiente información para hacer el análisis que se requería.

- b. Hacer una descripción cuidadosa con base en la información recolectada y con base en la observación de las categorías de la cultura organizacional.
- c. Presentar las conclusiones como producto de esta investigación de carácter cualitativo.

## 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Siguiendo la metodología propuesta se hizo una encuesta de pregunta abierta a Directivos Docentes y Docentes mediante el instrumento expuesto en el anexo 1. Las respuestas a este instrumento se hallan sistematizadas en las tablas que se presentan a continuación y que dan claridad sobre la interpretación de las personas que trabajan en la Institución respecto a las categorías de la cultura institucional planteadas en esta investigación.

Tabla 1. Desarrollo de la Investigación Directivo 1 y 2

<b>Categorías/ Colaborador</b>	<b>Directivo 1</b>	<b>Directivo 2</b>
Fundadoras	<p>Principios Fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelencia académica, reflejada en un colegio de nivel muy superior.</li> <li>2. Formación integral, centrada en las dimensiones antropológicas, axiológicas y cognitivas</li> <li>3. Preocupación por la calidad humana y el bienestar de las personas</li> </ol>	<p>Para ellas la filosofía del colegio fue el marco de referencia de las metas o ideales educativos y en ellas se describían los valores. La filosofía era revisada cada cierto tiempo en el comité directivo y se divulgaba a través de las reuniones de departamento; donde se fueron haciendo consensos para hacer énfasis en los valores actuales.</p>

Estilo de Dirección: Liderazgo	El estilo de dirección se hace centrado en el liderazgo epistemológico basado en el saber y saber hacer.	Existen condiciones y aptitudes de liderazgo dentro de la comunidad académica.
Estilo de Dirección: Comunicaciones	Aun cuando se cuenta con buenos medios técnicos para realizarlas no siempre se respetan los conductos regulares.	Existen dificultades en las comunicaciones no tanto por razones técnicas sino por seguimiento de los conductos adecuados.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	La toma de decisiones esta centralizada en la Junta Directiva, cerrando a veces oportunidades de los grupos de trabajo.	En algunos casos los problemas de comunicación generan problemas en la información necesaria para la toma de decisiones.
Estilo de Dirección: Participación	Normalmente se concertan las actividades a realizar y se hacen críticas constructivas a la misma	Existe la tendencia a una poca participación en la toma de decisiones.
Estilo de Dirección: Niveles de control	El control lo tiene la Junta Directiva pero lo delega en responsabilidades según cargos y funciones.	No existe la suficiente claridad en la determinación de los niveles de control dentro de la institución.
Valores Institucionales	Se han venido desarrollando desde la	Los valores institucionales son

	unidad de desarrollo humano para los docentes y estudiantes.	desarrollados por el sistema educativo en general y como tales se evidencian en el diario vivir y dentro de lo que es esperable para las condiciones sociales en que nos desenvolvemos
Talento Humano: Compromiso	Se encuentra un mayor nivel de compromiso en los tutores y más en los antiguos que en los recién contratados.	En general se observa un buen nivel de compromiso por parte de todos los estamentos.
Talento Humano: Participación en el PEI	La gran mayoría de los tutores lo hacen, ya que las tutorías integran todo el proceso de formación integral.	En la mayoría de los docentes existe un buen conocimiento de la teoría propuesta en el PEI, falta afianzar algunos elementos prácticos.
Talento Humano: Experiencia	La gran mayoría de directivos docentes y docentes tienen buena experiencia en educación.	Se cuenta con buen nivel de experiencia en los docentes antiguos pero es cada vez más difícil conseguir la experiencia adecuada en los docentes nuevos.
Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo	Se ofrece los espacios de promoción y desarrollo humano para alumnos y	

	educadores.	
Talento Humano: Perfeccionamiento Profesional	Se han venido aportando espacios, programas y proyectos de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente, especialmente en el área formativa.	Un buen grupo de docentes valora positivamente las posibilidades de crecimiento profesional que le brinda el colegio por la política de capacitación permanente.
Talento Humano: Reconocimiento vs Desempeño	No existe un programa o proyecto de estímulos a los educadores excelentes, a los que se preparan, se comprometen y sacan adelante la institución.	El reconocimiento no ha sido coherente con el desempeño en términos económicos.
Talento Humano: Sistema de evaluación	Se ha venido construyendo paulatinamente un modelo de evaluación mediante una dinámica institucional que favorece el mejoramiento continuo.	Se ha avanzado bastante y los instrumentos han facilitado en gran parte el proceso.
Talento Humano: Trabajo en equipo	A nivel de directivos docentes el trabajo en equipo es bueno, aunque puede mejorar el trabajo interdisciplinario.	Se han venido consolidando buenos equipos de trabajo pero se debe avanzar en la interrelación de los diferentes equipos, dentro de un marco de

		respeto por las ideas y desempeños.
Talento Humano: Idoneidad Profesional	Todos los directivos docentes son idóneos, como lo demuestra su preparación universitaria de pregrado y postgrado.	Es necesario mejorarla en lo pedagógico y lo didáctico.
Autonomía Individual	Hay una cultura general de empoderamiento propuesto desde la rectoría y las coordinaciones	Tanto los docentes como los directivos docentes cuentan con suficiente autonomía para desempeñar sus funciones.
Estructura	Por lo general, las normas generan deberes pero no derechos, tanto para educadores como educandos. La norma sirve para controlar pero no para generar expectativas, motivación e interés.	La implementación del sistema general de calidad servirá para hacer una revisión minuciosa de los procesos.
Sistemas de Apoyo	La tecnología esta a un nivel adecuado para lo que se trabaja pero se puede perfeccionar su uso.	La institución cuenta con suficientes sistemas y medios de apoyo que permiten a los diferentes estamentos desarrollar su gestión.
Sistemas de Reconocimiento	La institución carece de un sistema de reconocimiento	No existe una política definida.

	y recompensa ya que no ha decidido una estrategia clara para el estímulo.	
Estímulo al Riesgo	Existe la motivación endógena de los directivos docentes y docentes para proponer programas, proyectos, procesos, estrategias y a comprometerse con ellos.	Las personas no tienen ninguna cohibición, para hacer nuevas propuestas e implementarlas.
Direccionamiento Estratégico	El nivel de conocimiento y comprensión de la misión, la visión y el modelo de escuela transformadora es bueno en especial en los educadores antiguos.	Es necesario generar un mayor nivel de coherencias entre la práctica diaria y lo propuesto en el direccionamiento estratégico.

Fuente: Autoría propia

Tabla 2. Desarrollo de la Investigación Directivo 3 y 4

<b>Categoría/Colaborador</b>	<b>Directivo 3</b>	<b>Directivo 4</b>
Fundadoras	Los principios y valores que actualmente rigen la institución provienen de su administración y se ven reflejados en el trato a los estudiantes y padres de familia. También contaban con bastante cercanía con	Se caracterizaban por relaciones centradas en las personas con atención al trato y a la cordialidad por cada integrante del colegio. Seguimiento cercano y constante a los procesos académicos con los

	los colaboradores los que les permitía tener un panorama amplio de las actividades y problemas que se presentaban en la institución.	docentes. Presencia en los eventos y actos educativos. Cariño y contacto permanente con los estudiantes.
Estilo de Dirección: Liderazgo	El estilo de liderazgo que se ejerce en el colegio varía según la persona o personas que lo ejercen.	El liderazgo se fundamenta más en las funciones, faltando mas iniciativa, pro actividad y unidad de criterios.
Estilo de Dirección: Comunicaciones	La comunicación es muy difusa puesto que existen muchas fuentes de información perdiendo asertividad y veracidad.	Falta mayor asertividad y espacios de socialización para unificar lenguajes.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	El mayor problema en la toma de decisiones es que no se comunican a tiempo y quedan a veces descontextualizadas	Las decisiones se toman de acuerdo a los niveles jerárquicos y se respeta la autonomía de los cargos pero falta difundir con mayor claridad lo decidido.
Estilo de Dirección: Participación	El sistema de participación se da de acuerdo al estilo de liderazgo que ejercen las personas que dirigen el	Cada estamento participa según el nivel de interacción y relaciones con su cargo.

	colegio.	
Estilo de Dirección: Niveles de Control	No siempre existen niveles de control claros por parte de la alta dirección hacia los cargos tácticos y operativos.	El control no se entiende como el seguimiento sistemático y documentado de cada proceso y sus interacciones por lo tanto da lugar a subjetividades.
Valores Institucionales	Se requiere mas trabajo en el proceso de inducción al ingresar a la institución y mayor énfasis en las jornadas de desarrollo humano para la apropiación de estos valores.	Ha existido una buena divulgación de los mismos pero falta socializarlos aun más para su apropiación.
Talento Humano: Compromiso	Es alto sobre todo en los docentes.	Existe un buen nivel de compromiso por parte de las docentes a mi cargo.
Talento Humano: Participación en el PEI	La participación podría ser más elevada porque no siempre se tiene el conocimiento de todos los aspectos que encierra el PEI.	Se involucra desde el hacer, la reflexión y puesta en marcha de lo que les compete en la sección.
Talento Humano: Experiencia	Los docentes nuevos no cuentan con la suficiente experiencia	Existe la experiencia apropiada para ejercer los cargos.

	especialmente en algunas áreas.	
Talento Humano: Oportunidades de desarrollo.		Se evidencia en varios casos dentro de la institución al pasar personas de docentes a directivos docentes.
Talento Humano: Perfeccionamiento Profesional	Es muy apoyado por la institución a través de los diplomados que se ofrecen.	Existe desde la capacitación y desde la reflexión para generar innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes
Talento Humano: Reconocimiento vs Desempeño.	No es claro el sistema de reconocimiento de la labor sobresaliente de los colaboradores	No se presenta coherencia.
Talento Humano: Sistema de evaluación.	Está claramente definido hace tres años y se ha construido en forma conjunta con los docentes.	Falta acompañamiento, seguimiento y control.
Talento Humano: Trabajo en equipo.	Ha mejorado con el trabajo de tutoría entre los docentes	
Talento Humano: Idoneidad Profesional	La mayoría del personal es licenciado pero es necesario incentivar los	Se cuenta con profesionales idóneos en cuanto al saber, pero

	estudios de postgrado.	requieren integrar mas el ser y el saber hacer.
Autonomía Individual	La autonomía individual es alta pero requiere acompañamiento y retroalimentación.	Existe autonomía pero se requiere que esta surja de unos acuerdos claros con respecto a la gestión de la institución y no como ideas desarticuladas de algunos docentes.
Estructura	Debería existir un manual que permita hacer evidente los procesos, normas y procedimientos a seguir en la institución.	Se requiere una mayor organización, estandarización, seguimientos y control de los procesos.
Sistemas de Apoyo.	Son suficientes pero en algunos casos requieren de algunos procesos de actualización.	Se cuenta con los suficientes elementos de apoyo para la realización de la gestión educativa.
Sistemas de Reconocimiento.	Hay reconocimiento por medio de una bonificación semestral para los tutores de acuerdo a su desempeño en esta tarea.	Este proceso no es suficientemente claro en la institución.
Estímulo al Riesgo.		Las propuestas novedosas se hacen

		pero no siempre se viabilizan.
Direccionamiento Estratégico	Se considera que el grado de apropiación aún es muy incipiente.	Frente a la misión y visión considero que falta mayor despliegue y se requieren mayores actividades para la apropiación del mismo.

Fuente: Autoría propia

Tabla 3. Desarrollo de la Investigación Directivo5 y 6

<b>Categoría/Colaborador</b>	<b>Directivo 5</b>	<b>Directivo 6</b>
Fundadoras	Los principios fundamentales que dejaron fueron: el respeto, la solidaridad la excelencia académica y su compromiso en la labor educativa.	Se caracterizaban por: Respeto por la persona y el trabajo de cada uno de los miembros de la institución, por la creencia en sus capacidades y condiciones para realizar los trabajos de tipo académico y formativo
Estilo de Dirección: Liderazgo	El liderazgo es positivo al interior de los departamentos pero falta fortalecerlo en actividades interdisciplinarias.	Se refleja en las personas que han tomado las responsabilidades de algunas actividades o proyectos pero no se percibe en términos generales como un

		liderazgo continuo y de fácil y constante recordación
Estilo de Dirección: Comunicaciones	Los canales de comunicación se rompen fácilmente y falta mayor claridad y puntualidad en lo que se quiere y pretende difundir.	Han ido mejorando con respecto al pasado pero es necesario capacitar en el uso de las herramientas.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	Aun cuando existe suficiente autonomía y respeto para encontrar las mejores soluciones a las dificultades, en algunos casos es necesario fortalecer los consensos.	En términos generales es adecuada aunque un poco lenta.
Estilo de Dirección: Participación	En el colegio se participa en la medida en que se convocan de manera adecuada y oportuna.	
Estilo de Dirección: Niveles de Control		Son aceptables y podrían utilizarse otros de tipo mas auto regulativo.
Valores Institucionales	Los valores institucionales se han vivido dentro de la comunidad en la medida	Es necesario generar mayores niveles de vivencia para lograr mayor apropiación.

	en que las personas que hacen parte de ella los han hecho evidentes.	
Talento Humano: Compromiso	Es fuerte en la gran mayoría	En términos generales es alto pero depende de la instancia que se observe.
Talento Humano: Participación en el PEI	Hay interés pero falta mayor apropiación por medio de la divulgación y la integración de procesos.	Paulatinamente la comunidad se ha ido involucrando en la promoción y aplicación del PEI
Talento Humano: Experiencia	Se considera que el perfil es el apropiado.	En el sector directivo docente hay bastante y en el de los docentes la mayoría también la tienen.
Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo		Hace falta crear una instancia que piense y genere estas oportunidades.
Talento Humano: Perfeccionamiento Profesional.	Se han llevado a cabo diplomados que proporcionan elementos novedosos para innovar y estar actualizados.	Hay una búsqueda constante en un elevado grupo de docentes en el perfeccionamiento de su quehacer el cual es asumido en parte por la institución.
Talento Humano:		El reconocimiento es

Reconocimiento vs Desempeño.		débil y en algunos casos inequitativo.
Talento Humano: Sistema de Evaluación.	Se necesita un trabajo de investigación, reflexión y discusión permanente de los procesos para poder retroalimentar constantemente un proceso de tal importancia.	Esta generándose una cultura de la evolución y deberá retroalimentarse constantemente para mejorar los instrumentos, los criterios y los niveles de análisis.
Talento Humano: Trabajo en Equipo	Se ha mejorado, pero se deben buscar estrategias que permitan hacerlo inherente a nuestra cultura.	Como tal se da en muy pocas instancias.
Talento Humano: Idoneidad Profesional	Es buena en el área de educación y ha sido la base para mantener la institución	Hace falta aprovechar más los talentos, habilidades y conocimientos que se han ido adquiriendo con el tiempo con los diversos estudios realizados.
Autonomía Individual	Cada docente debe lograr sus metas pedagógicas y didácticas con responsabilidad y eficiencia desde un punto de vista curricular y	El nivel es bueno sin embargo hay barreras debido a los espacios, tiempos y recursos.

	personal.	
Estructura	Existen las normas suficientes pero no siempre es fácil la interiorización de las mismas debido a falta de mayor acompañamiento.	La estructura se presenta de acuerdo con las normas y procedimientos en cada una de las secciones de la institución.
Sistemas de Apoyo	Se cuenta en términos generales con sistemas apropiados.	Existen suficientes sistemas de apoyo pero en algunos casos son sobrepasados los requerimientos de la institución.
Sistemas de Reconocimiento	Existe claridad y cumplimiento con respecto a lo pactado.	Los sistemas de recompensa y reconocimiento han declinado.
Estímulo al Riesgo	En términos de producción académica se ha dado el apoyo y financiación para proyectos relacionados con la elaboración de textos.	Hay estímulo pero no es generalizado.
Direccionamiento Estratégico	Se tiene buen conocimiento de la misión y la visión pero falta hacer mayor trabajo para la apropiación.	En los directivos docentes hay un buen nivel de apropiación sin embargo debe trabajarse más en los docentes.

Fuente: Autoría propia

Tabla 4. Desarrollo de la Investigación Directivo 7 y 8

Categoría/Colaborador	Directivo 7	Directivo 8
Fundadoras	Los valores que las caracterizaban eran la sencillez, puesto que la relación con los empleados del colegio era afectuosa, tranquila y amable. También eran solidarias puesto que se preocupaban por el bienestar de sus empleados y generosas puesto que el empleado era valorado y recompensado.	Con información que he podido obtener de funcionarios de mayor antigüedad en el colegio relataban frecuentemente que las fundadoras se caracterizaban por ser muy calidas y respetuosas en el trato hacia las personas, por ser líderes participativas en los diferentes proyectos y actividades del colegio, generosas y por ser personas a quienes se les respetaba profundamente y se les guardaba mucho cariño y agradecimiento
Estilo de Dirección: Liderazgo	Se da de manera apropiada pero se considera que se debe potencializar el factor humano.	En la institución el liderazgo es dado por la jerarquía de las personas y a mi modo de ver los empleados siguen estas directrices porque es su deber mas

		no por una persuasión o convencimiento que puedan ejercer los líderes de la institución..
Estilo de Dirección: Comunicaciones	Se deben establecer políticas claras pero no engorrosas, que dificulten ni vuelvan tediosa la acción de informar o comunicarse.	Se caracteriza por presentar dificultades en su transmisión aún cuando en los últimos años se han hecho esfuerzos por mejorar los canales, sobre todo de orden tecnológico.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	Algunas decisiones deben contar con mayor participación de los voceros de los colaboradores para no enrarecer el clima laboral	Las decisiones son de carácter descendente y se comunican cuando ya han sido tomadas.
Estilo de Dirección: Participación	Me ha parecido interesante la participación de la dirección en las capacitaciones y en las actividades como jornadas pedagógicas que han permitido conocer más a los colaboradores y contextualizarse con la	La forma que se hace participe a las personas es pidiéndoles que opinen, evalúen y aporten sugerencias.

	institución.	
Estilo de Dirección: Niveles de Control		Las áreas trabajan de forma independiente. No se perciben mayores niveles de control o seguimiento estricto al respecto.
Valores Institucionales	Creo que la mejor manera de apropiar los valores institucionales es por medio del ejemplo de los docentes.	Percibo que han sido apropiados altamente por la comunidad. Las personas los conocen, los difunden y tratan de ser coherentes para actuar de tal forma en que se vean reflejados.
Talento Humano: Compromiso	La mayoría de los empleados están comprometidos con su desempeño como maestros, unos por vocación y otros por profesión.	En mayoría de educadores se percibe gusto y vocación por su trabajo.
Talento Humano: Participación en el PEI	Estamos en el proceso de entender como podríamos llegar a la construcción del conocimiento desde la formación artística relacionado con todos los	Siento que mi participación al respecto es de alto compromiso y persistencia.

	elementos que constituyen el PEI.	
Talento Humano: Experiencia	El docente requiere estar recordando conceptos y en constante actualización para llegar a los estudiantes con planteamientos claros, precisos y convincentes.	En la mayoría de educadores se percibe una alta experiencia, otros la empiezan a adquirir en el colegio.
Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo	Se valora los procesos desarrollados en la labor docente para promover a los niveles de dirección.	
Talento Humano: Perfeccionamiento Profesional	Los diplomados que se han realizado han sido bastante productivos y benéficos en el desarrollo de procesos en los estudiantes.	Los maestros se pueden actualizar en los temas ofrecidos por el colegio a través de sus diplomados.
Talento Humano: Reconocimiento vs. Desempeño	No he observado este tipo de reconocimiento.	Quizás el único reconocimiento evidente por el desempeño es la permanencia en la institución.
Talento Humano: Sistema de Evaluación.	Considero que el trabajo debe ser valorado en término del cumplimiento de metas y unido a un plan de beneficios	Dicho sistema se encuentra en fase de diseño y construcción.

	relacionados con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.	
Talento Humano: Trabajo en Equipo		Pobre respecto al trabajo entre las áreas o instancias del colegio. Positivo al interior de las mismas.
Talento Humano: Idoneidad Profesional		
Autonomía Individual	El Gimnasio Los Andes es uno de los pocos colegios que permite a los directivos docentes tener un alto nivel de autonomía y confianza para el desempeño de sus funciones, se da libertad para proceder de una forma coherente con los objetivos de la institución.	Considero que el trabajo en el Gimnasio Los Andes es de alta autonomía en la mayoría de las áreas.
Estructura	Creo que la eficacia en el control de la norma ha dado resultado, pero es importante no caer en el autoritarismo y reconocer el factor humano.	Percibo que las normas y procedimientos que rigen la institución son conocidos y apropiados por sus diferentes miembros.

Sistemas de Apoyo.	Es necesario contar con mayores equipos tecnológicos y en algunos casos actualizarlos.	Personalmente considero que la institución se ha preocupado por brindar adecuados y suficientes recursos tecnológicos para apoyar mi gestión.
Sistemas de Reconocimiento.	Se recompensa y reconoce con una felicitación y se sanciona con un llamado de atención o un descuento de nomina.	La existencia de estos sistemas se evidencia en las siguientes formas: Pago de bonificación a los tutores de grupo, pago de bonificación al finalizar el año, homenajes de felicitación por realización de proyectos o por antigüedad
Estímulo al Riesgo	Desde mi experiencia personal he tenido el apoyo para la realización de propuestas y proyectos en los cuales he contado con suficiente autonomía	En el Gimnasio Los Andes se permite ampliamente, es decir en todas las áreas, la posibilidad de asumir los riesgos necesarios para hacer propuestas y proyectos de cambio.
Direccionamiento Estratégico.	La misión y la visión del colegio son muy claras para mi y para mi equipo	Aunque ha habido avances en su identificación y

	de trabajo y buscamos realizar un trabajo que permita cumplir con los objetivos allí expuestos.	reconocimiento, hace falta incorporar a la práctica educativa y docente acciones y actitudes que evidencien que los fundamentos del modelo realmente hacen parte del ejercicio profesional de todos los funcionarios del Gimnasio Los Andes.
--	---	--

Fuente: Autoría propia

Tabla 5. Desarrollo de la Investigación Docente 9 y 1

<b>Categoría/Colaborador</b>	<b>Directivo 9</b>	<b>Docente 1</b>
Fundadoras	Sobre ellas he escuchado dos cosas, un gran sentido humano expresado en un conocimiento de sus colaboradores y en la preocupación por su bienestar; y una gran capacidad de trabajo al involucrarse directamente en la operación del colegio.	Los principios de las fundadoras eran brindar una educación centrada en el respeto por el otro y el apoyo a la unidad familiar a partir de una visión de futuro, dedicación y profundo sentido de las relaciones humanas. Así mismo brindar un buen nivel a partir de los procesos académicos, pedagógicos, curriculares y formativos.

<p>Estilo de Dirección: Liderazgo</p>	<p>Existe un liderazgo compartido por los directivos de la organización que es fruto del esquema organizacional, aunque hace falta promover liderazgos entre los demás miembros de la comunidad</p>	<p>En la institución se definen dos estilos de liderazgo, el directivo y el directivo docente, el primero hace gestión administrativa y lidera la construcción del PEI y el segundo planifica, organiza, direcciona y acompaña los proyectos académicos y formativos.</p>
<p>Estilo de Dirección: Comunicaciones</p>	<p>En cuanto a las comunicaciones, considero que a nivel horizontal fluyen con facilidad, pero a nivel vertical se presentan silencios, desinformaciones y chismes que entorpecen la comunicación.</p>	<p>Existe un conducto regular que debe seguirse para facilitar canales asertivos de comunicación pero este no siempre se respeta.</p>
<p>Estilo de Dirección: Toma de Decisiones</p>		<p>El líder de cada una de las dependencias de la institución toma algunas decisiones de manera individual, en otros casos recurre al consenso para unificar</p>

		criterios.
Estilo de Dirección: Participación	Los niveles de participación por parte de los docentes es baja, los proyectos se planean y deciden en la parte directiva y considero que no cuentan con el suficiente espacio para expresar sus consideraciones.	En la mayoría de los miembros y agentes educativos que componen la institución hay claridad en el rol que cada uno desempeña y las tareas a realizar como parte de un equipo de trabajo.
Estilo de Dirección: Niveles de Control	El control ejercido dentro del colegio es bajo, se promueve la autonomía, hay poca supervisión o por lo menos esta no se expresa en presión sobre los docentes	Son ejercidos por los líderes de cada dependencia.
Valores Institucionales	Los valores institucionales están enunciados en el papel, sin embargo no están claramente decididas las estrategias que permitan desarrollar y alcanzar esos valores. Su desarrollo se hace mas bien dentro de la cotidianidad.	En la institución se habla de inculcar los valores institucionales, pero estos solamente se apropian si cada uno dentro de la sociedad donde vive y en su relación con el entorno los hace una realidad.

Talento Humano: Compromiso	Los profesores del colegio son comprometidos con su trabajo dentro de su propia auto evaluación. Haría falta conocer criterios externos.	Es indispensable al iniciar cada año escolar el recordar, precisar y analizar las funciones correspondientes para ejercer un mejor desempeño.
Talento Humano: Participación en el PEI	El PEI en lo que se refiere a escuela transformadora esta enunciado claramente. El proceso debe continuarse con los profesores nuevos y velar por la implementación en los salones.	Se percibe trabajo, dedicación y compromiso de cada una de las instancias para consolidar el PEI.
Talento Humano: Experiencia	Salvo contadas excepciones, los docentes desde el proceso de selección han sido elegidos cumpliendo con requisitos de experiencia e idoneidad.	Se percibe miembros que manejan la teoría, el currículo, las estrategias, y la didáctica a partir de la experiencia y el conocimiento.
Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo.	Las posibilidades de ascenso dentro del colegio son bajas, sin embargo los espacios	

	que se han generado se han intentado cubrir con promociones internas.	
Talento Humano: Perfeccionamiento Profesional	El colegio ha privilegiado las necesidades de la institución en términos de formación sobre las necesidades particulares.	En los últimos años la institución a facilitado la capacitación de docentes como una oportunidad de desarrollo y perfeccionamiento profesional que beneficia no solo a la persona sino a la institución.
Talento Humano: Reconocimiento vs. Desempeño.	Se ha avanzado al establecer conjuntamente criterios para la evaluación. Eso hace que la retroalimentación sea más ajustada a criterios compartidos.	La bonificación y el reconocimiento monetario del trabajo de tutoría son un incentivo que motiva y exige un mayor compromiso.
Talento Humano: Sistema de Evaluación.		En relación con la evaluación de docentes se ha perfeccionado cada vez mas el lenguaje de una forma clara y concisa y así mismo se recibe retroalimentación por

		parte de los jefes.
Talento Humano: Trabajo en Equipo.		Se necesitan tiempos formales en los cuales se pueda trabajar en equipo porque paulatinamente, los espacios y tiempos han disminuido.
Talento Humano: Idoneidad Profesional		
Autonomía Individual	La autonomía es total, sin embargo la supervisión y el control son bajos.	Se brinda la posibilidad de ser autónomo en la toma de algunas decisiones académicas y/o formativas desde la tutoría.
Estructura	Hay claridad en la existencia de normas y procedimientos. Las dificultades que se llegan a presentar están relacionadas con comunicación.	La cantidad de reglas, procedimientos y tramites a seguir por parte de los agentes educativos son necesarios, pero falta compromiso de cumplimiento para posibilitar un mejor funcionamiento.
Sistemas de Apoyo		Los espacios de tiempo tan restringidos en las salas de informática no

		favorecen un aprovechamiento óptimo de este medio desde todas las áreas del conocimiento.
Sistemas de Reconocimiento	Este sistema esta ligado a lo económico fundamentalmente, se recompensa y se castiga con dinero. Los reconocimientos son esporádicos y no son públicos.	
Estímulo al Riesgo	En el colegio se alienta y se permite correr riesgos frente a proyectos que generen reconocimiento del colegio.	Gran parte de los docentes no asume el reto de proponer proyectos o participar en ellos por temor o simplemente por no recargar su trabajo.
Direccionamiento Estratégico	Creería que hay un nivel intermedio de conocimiento y apropiación respecto a la escuela transformadora y frente a la misión y a la visión creo que casi nadie las conoce textualmente pero puede	El diplomado de escuela y pedagogía transformadora posibilito el conocimiento de esta perspectiva orientada al desarrollo humano, la formación integral, la educación por procesos, la construcción del

	enunciar algunos principios básicos.	conocimiento, la transformación sociocultural y la innovación educativa.
--	--------------------------------------	--

Fuente: Autoría propia

Tabla 6. Desarrollo de la Investigación Docente 10 y 2

<b>Categoría/Colaborador</b>	<b>Directivo 10</b>	<b>Docente 2</b>
Fundadoras	Las expresiones mas comunes están referidas a la idoneidad profesional, al bienestar y promoción del talento humano institucional, al ambiente de satisfacción y beneficio de los empleados de la institución.	Las señoras fundadoras, tengo entendido que en la época en que se encargaban directamente del colegio tenían una especial cercanía con cada uno de los empleados, hacer sentir a los servidores en el colegio como en su casa, calidad del buen trato y en el reconocimiento a la labor de cada uno.
Estilo de Dirección: Liderazgo	En termino generales se evidencian liderazgos fragmentados, no una línea de trabajo común definida y abordada desde las demás instancias de dirección	El liderazgo no es óptimamente canalizado hacia el mejoramiento sino hacia el ejercicio de control de la institución.
Estilo de Dirección:	Aun no se han creado	Existe una continua

Comunicaciones	canales eficaces y funcionales de comunicación, persiste la tendencia a la comunicación cerrada y definida por sectores.	preocupación por llevar a cabo una mejor comunicación sin embargo todavía se evidencia dificultad en cuanto a su eficacia.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	Considero que estas se han dado de acuerdo al nivel que le corresponde, se respetan los niveles de decisión según las competencias del cargo, pero aun falta tener mayores niveles de información.	Debería existir un mayor espacio para el discernimiento y consenso de las decisiones tomadas.
Estilo de Dirección: Participación.	Este año se evidencia un mayor espacio de participación a nivel de aceptación y ejecución.	No es lo suficientemente activa lo que en algunos casos vuelve ineficiente el seguimiento de los procesos de los estudiantes.
Estilo de Dirección: Niveles de Control	En ocasiones no son claros y las percepciones que se generan respecto del control, no se comprenden a nivel de gestión y eficiencia sino de verificación.	Para maestros y demás colaboradores los niveles de control son apropiados.

Valores Institucionales	Nominalmente si hay una identificación con los valores pero es necesario generar estrategias para su apropiación y fácil recordación.	El nivel de apropiación ha sido en términos generales el adecuado. Los miembros de la comunidad asumimos con respeto nuestra labor, somos una cultura solidaria y nos esmeramos por hacer las cosas con calidad.
Talento Humano: Compromiso	La mayoría de los docentes muestran un grado de compromiso alto, diseñan y elaboran estrategias de trabajo, crean y definen proyectos y estructuran programas de desarrollo de aprendizaje.	Todas las personas ejercen la mejor de las actitudes frente a las propuestas diseñadas. El compromiso ha sido vital en cada uno de los desempeños.
Talento Humano: Participación en el PEI.	No es lo suficientemente adecuada por no contar siempre con el conocimiento completo del PEI.	Una de las dificultades en cuanto a la apropiación del PEI ha sido el desconocimiento de los estamentos y criterios del mismo por parte de algunos miembros.
Talento Humano: Experiencia	Considero que la mayoría de los docentes	Las personas que llegan al colegio son

	<p>tienen trayectoria y un buen número la ha adquirido en la institución.</p>	<p>consideradas experimentadas y con capacidad de trabajo.</p>
<p>Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo.</p>		<p>El colegio ha venido brindando unos excelentes espacios de desarrollo. Situación que ha venido generando expectativas mucho mas altas a todo nivel .</p>
<p>Talento Humano: Perfeccionamiento Profesional</p>	<p>En términos generales los procesos de perfeccionamiento requieren mayor profundización por medio de especializaciones o maestrías.</p>	<p>Una de las constantes preocupaciones de la institución en los últimos años, es el perfeccionamiento profesional.</p>
<p>Talento Humano: Recompensa vs. Desempeño.</p>	<p>Creo que se olvida para este criterio lo relacionado con el desarrollo humano y se precisa como un criterio de medición y control.</p>	<p>Seria interesante que se crearan estrategias para reconocer públicamente el buen desempeño de los docentes.</p>
<p>Talento Humano: Sistema de Evaluación</p>	<p>Los instrumentos existen sin embargo es importante reconocer que se deben establecer</p>	

	mecanismos de supervisión y de seguimiento a los procesos, con el fin de establecer derroteros y alcance de objetivos institucionales.	
Talento Humano: Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo desde los tutores docentes, es excelente, la comunicación que se establece entre ellos y las estrategias que desarrollan en función de los grupos son altamente productivas.	
Talento Humano: Idoneidad Profesional		
Autonomía Individual	La autonomía, considero que sin ser un valor institucional definido por la institución, es uno de los más destacados y vivenciales en el gimnasio.	La institución brinda electos válidos para el desarrollo de la autonomía en el marco de lo pedagógico. No obstante es necesario una direccionalidad por parte de los conoedores del proyecto institucional
Estructura	Centralizados y	

	exclusivamente formativos, en las decisiones de tipo académico las normas se perciben flexibles.	
Sistemas de Apoyo.	La infraestructura o soporte que recibimos para el diligenciamiento de tareas propias a la gestión es el adecuado.	Se recurre constantemente al uso de tecnología para apoyar la gestión como docente. Sería importante ampliar el número de computadores en las salas de profesores para hacer de la consulta virtual una herramienta mas rápida y efectiva.
Sistemas de Reconocimiento.	Se siente la ausencia de mecanismos de reconocimiento y el sistema no parece estimular nuevas ideas.	Son limitados los estímulos significativos para aquellos miembros de la comunidad que dan más de lo que se les pide.
Estímulo al Riesgo	Creo que antes de hablar de riesgo, lo que existe es una tendencia a diseñar estrategias que minimicen el riesgo generado por nuevas	No se evidencia estímulos a quienes tienen nuevas propuestas o proyectos.

	propuestas que puedan generar impactos nocivos.	
Direccionamiento Estratégico	El conocimiento es mínimo podríamos decir porque se siente ajeno al ejercicio cotidiano que realiza cada individuo al interior de la institución.	Este punto es definitivamente clave dentro del buen desarrollo de la institución, por lo tanto se requiere mas trabajo en el proceso de inducción y comunicación del mismo.

Fuente: Autoría propia

Tabla 6. Desarrollo de la Investigación Docente 3, 4 y 5

<b>Categoría/Colaborador</b>	<b>Docente 3</b>	<b>Docentes 4 y 5</b>
Fundadoras	Los principios fundamentales que dieron las fundadoras a la institución se basaron en prestar un servicio de formación académica y educación en valores.	Principios centrados en el valor de la persona, en el afecto, la tolerancia y el respeto por el otro. Una metodología formativa integral, vivencial, participativa, creativa y espiritual con trabajo en equipo y con apoyo de toda la comunidad para lograr las metas propuestas.
Estilo de Dirección:	El liderazgo académico,	Uno de los principales

Liderazgo	de formación y desarrollo humano cumplen sus funciones ya que coordinan las estrategias de mejoramiento en cada una de las áreas.	líderes es el rector quien trajo a la institución la propuesta de educación, escuela y pedagogía transformadora proyectando las diferentes dimensiones del ser, hacer y saber hacer con carisma, calidez humana y abierto al diálogo.
Estilo de Dirección: Comunicaciones.	Falta mayor comunicación e integración entre las diferentes secciones del colegio y se requiere un mayor seguimiento a los conductos regulares.	Aun cuando el uso de la tecnología por medio de la intranet ha mejorado sustancialmente las comunicaciones es necesario generar nuevas estrategias para hacer que estas sean más eficientes y unificadas.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	La toma de decisiones es realizada por la dirección para el cumplimiento de las metas organizacionales.	Normalmente siguen los niveles jerárquicos de la institución.
Estilo de Dirección: Participación.	Algunas decisiones son tomadas desde las directivas y son dadas a	Existen espacios de participación a nivel institucional y a nivel de

	conocer para hacer cumplidas. Otras a nivel académico y formativo y de acuerdo con el área en que se desempeña el docente hay una mayor o menor participación.	áreas en diferentes dimensiones de la vida laboral.
Estilo de Dirección: Niveles de Control	Existe la medición y corrección individual y organizacional para el logro de objetivos pero falta una mayor retroalimentación en algunos procesos para lograr mayor efectividad.	Están también altamente correlacionados con los niveles jerárquicos de la institución.
Valores Institucionales	Apropiarse de los valores institucionales conlleva un trabajo como eje transversal dentro de la institución y un apoyo incondicional de los padres de familia.	Desafortunadamente aún cuando los espacios para la formación de los valores sean implementados aún es evidente la mayor relevancia que se le da al desarrollo intelectual y académico.
Talento Humano: Compromiso	El compromiso va directamente relacionado con el sentido de pertenencia a la institución.	Hay un alto nivel de compromiso donde más del 90% de la institución cumple con sus deberes de manera responsable.

<p>Talento Humano: Participación en el PEI</p>	<p>El PEI es una elaboración conjunta desde las diversas áreas y estamentos. Fue dado a conocer en Noviembre del 2.004 y sería interesante conocer periódicamente sus actualizaciones.</p>	<p>Se asume el modelo del PEI en un orden del 50%, se conoce y se habla del modelo y del proyecto pero en la práctica no es clara su aplicación.</p>
<p>Talento Humano: Experiencia</p>	<p>Hay personas cuya experiencia se refleja a nivel personal y en su labor educativa. Otras la han venido adquiriendo en el ejercicio de su profesión en la institución.</p>	<p>Creo que este es un acierto institucional, los educadores del colegio cuentan con la experiencia necesaria para asumir el reto.</p>
<p>Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo.</p>	<p>El colegio esta brindando espacios para que el docente se actualice y mejore su trabajo diario.</p>	<p>El rector, los diplomados, las jornadas de desarrollo humano, los compañeros de trabajo y las actividades interdisciplinales son una buena oportunidad de desarrollo y oportunidad para el crecimiento humano.</p>
<p>Talento Humano: Perfeccionamiento</p>		<p>Las representaciones en congresos, la</p>

Profesional		publicación de libros y artículos de los maestros han sido motivadores a este aspecto.
Talento Humano: Reconocimiento vs. Desempeño.	La institución implementó la bonificación por el desempeño en las tutorías sería bueno establecer un reconocimiento por antigüedad y por estudios.	Pensamos que el colegio está en condiciones de reconocer mejor a sus empleados.
Talento Humano: Sistema de Evaluación		Pensamos que estamos en un proceso interesante y aun no acabado donde sería bueno darle fortaleza a las apreciaciones de los estudiantes y padres de familia con el fin de perfeccionarlo.
Talento Humano: Trabajo en Equipo		Existe un buen trabajo en equipo en cada una de las áreas y departamentos académicos pero se presentan ciertas dificultades cuando se

		trabaja entre áreas.
Talento Humano: Idoneidad Profesional		En su gran mayoría los educadores del colegio son licenciados y algunos cuentan con especializaciones o maestrías.
Autonomía Individual	El colegio brinda autonomía pues se toman decisiones y se respetan las diferencias. Hay empoderamiento por parte de los jefes y docentes.	Existe la percepción que es posible hacer propuestas y tener iniciativas propias para enriquecer el PEI.
Estructura		Aunque hay conformidad con las normas establecidas en la institución, existe la sensación de que algunas de ellas han sido impuestas, ante lo que se preferiría siempre la concertación general.
Sistemas de Apoyo	Ha habido mayor cobertura en la tecnología y otros medios tales como la emisora, el periódico, audio visuales y la	La sala de informática, las oficinas de medios audiovisuales y la emisora son sin duda una fortaleza institucional que ha

	televisión por circuito cerrado.	venido creciendo poco a poco.
Sistemas de Reconocimiento		La bonificación semestral a tutores podría contemplarse de igual manera a docentes que por su buen desempeño, compromiso y calidad en su trabajo enriquecen el PEI.
Estímulo al Riesgo	El colegio ha asumido los riesgos necesarios para hacer propuestas que promuevan cambios. Ha asumido un reto proponiendo el modelo pedagógico de escuela transformadora. En estos últimos años estos procesos y proyectos formativos, académicos, pedagógicos y administrativos se han ido consolidando.	Hay un clima favorable para hacer propuestas pero existen a veces prevenciones que pueden inhibir su concreción.
Direccionamiento Estratégico	Estos cambios implican una transformación estructural que se ha ido	Creemos que aun estamos en un nivel bajo de apropiación. Quizá el

	arraigando en los diferentes estamentos de la institución lo que ha generado espacios de actualización que permiten la innovación educativa.	proceso de certificación ayude a consolidar este aspecto tan importante en la vida de la organización
--	--	---

Fuente: Autoría propia

Tabla 7. Desarrollo de la Investigación Docente 6 y 7

<b>Categoría/Colaborador</b>	<b>Docente 6</b>	<b>Docente 7</b>
Fundadoras	Se caracterizaron por formar un sentido de pertenencia, en donde la credibilidad al docente y el carácter de ser humano prevalecían al de trabajador	El principal principio que se destacó en esa etapa fue la gran calidad humana que demostraban las fundadoras evidenciada en la preocupación y el interés que constantemente expresaban no solo por los procesos de los estudiantes, sino por las situaciones y realidades de los docentes, a quienes se hacían sentir especiales e importantes
Estilo de Dirección: Liderazgo	Si se define liderazgo como acompañamiento e mediación	En la sección infantil contamos con una persona que ha sabido

	involucramiento en propuestas que impliquen cambios, no se percibe un liderazgo tangible	asumir su papel de líder mediador, motivando, acompañando, orientando y asesorando nuestra labor como docentes en forma coherente y pertinente con la propuesta de escuela transformadora.
Estilo de Dirección: Comunicaciones	La fidelidad en la línea de comunicación depende de cómo los conductos regulares permitan que se transmitan a otros, llevando esto a que no se reciban de la misma forma y de manera abierta.	Nuestra coordinadora mantiene una comunicación constante y permanente actualizándonos sobre las decisiones y disposiciones que se toman en la institución.
Estilo de Dirección: Toma de Decisiones	La toma de decisiones no involucra a los docentes, no se ponen a consideración criterios respecto a actividades, recursos, espacios y tiempos.	En lo que respecta a la sección infantil se toman decisiones oportunas respetando siempre los lineamientos y acuerdos institucionales.
Estilo de Dirección: Participación.	Particularmente la sección infantil se observa un buen nivel de	

	participación	
Estilo de Dirección: Niveles de Control	Se evidencia un control real de la propuesta a nivel interno de los procesos, mas no se conocen criterios de control estandarizados y verificables.	
Valores Institucionales	Se identifican los valores institucionales, pero a nivel de vivencia y aplicación no se evidencia un compromiso real. El ejemplo como testimonio seria la estrategia y la coherencia entre el hacer y el decir.	En cuanto a los valores institucionales en la sección infantil procuramos vivir y ser ejemplo de los valores propuestos por la institución.
Talento Humano: Compromiso	Desde mi vivencia en la sección infantil se observa un alto grado de compromiso con la docencia ya que la vocación es la base de la inquietud por el que hacer pedagógico.	En la sección infantil asumimos con mucho compromiso nuestra labor, mas por vocación y convicción que por imposición
Talento Humano: Participación en el PEI.	Los niveles de participación en la aplicabilidad del PEI se	Creo que frente a este aspecto todos de una u otra manera hemos

	dan como parte de desempeñar una función, mas no por los aportes que se dan mas allá de lo que esta propuesto.	participado en la construcción del PEI pero el documento en si se siente un poco lejano.
Talento Humano: Experiencia	Se podría platear que los años son los que dan una amplia experiencia a la labor educativa, pero esto no supone la calidad y la búsqueda constante en el mejoramiento de los diferentes procesos pedagógicos.	Hasta donde conozco la experiencia que tenemos los docentes del gimnasio es la apropiada.
Talento Humano: Oportunidades de Desarrollo.	A nivel personal tuve la oportunidad de escribir el libro para el nivel de primero en el área de lengua castellana eso lo considero una gran oportunidad para desarrollar mi potencial.	Sería interesante que en la medida en que se observaran algunas aptitudes o capacidades la institución promoviera la capacitación del docente para que pudiera estar preparado para asumir nuevas funciones en cualquier momento.
Talento Humano: Perfeccionamiento	Contamos con un plan de perfeccionamiento	

Profesional	profesional que se lleva a cabo actualmente, favoreciendo la calidad de las estrategias que se comienzan a generar en los docentes a partir de los nuevos saberes adquiridos.	
Talento Humano: Reconocimiento vs. Desempeño.	Hay una valoración al desempeño en términos que se cumple con lo que se espera, pero no se evidencia un estímulo real.	Aun cuando ocasionalmente se hace un reconocimiento verbal normalmente esto no se hace de una manera evidente y sentida.
Talento Humano: Sistema de Evaluación.	Las docentes de la sección infantil somos evaluadas de manera procesual y en cada reunión personal como de nivel se van haciendo los ajustes pertinentes al proceso.	Estoy convencida de la importancia y la necesidad de evaluar permanentemente el desempeño docente, con el fin de poder dar asesoría, orientación y fijar estrategias
Talento Humano: Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo que se evidencia es por secciones. Allí depende del directivo líder que lo dirige.	En la sección infantil procuramos apoyarnos y ayudarnos con el fin de cumplir las metas y objetivos propuestos a nivel de la sección
Talento Humano:	La institución cuenta con	Considero que esta dada

Idoneidad Profesional	un recurso humano idóneo en el campo docente, que gracias a su continua preparación asume con mayor compromiso los nuevos retos.	en el proceso de selección.
Autonomía Individual	Lo flexible de la propuesta permite que haya una autonomía real para asumir diferentes determinaciones que en dado caso se deben tomar	Nosotros como docentes gozamos de un margen de autonomía aceptable dentro del aula, sabemos que debemos hacer y decidimos como y cuando, obviamente comunicándolo a la coordinación y contando con su respaldo.
Estructura	El control en las normas existentes es poco eficaz ya que no hay un seguimiento ni un trabajo constante en la concientización del por qué de la norma, no todos los estamentos las cumplen haciendo excepciones a su conveniencia.	Las normas y los acuerdos son claros, sin embargo siento que en algunas ocasiones se establecen atendiendo a resolver situaciones particulares y no generales.
Sistemas de Apoyo	Los medios y tecnología	Considero que la

	existente apoyan el trabajo docente aunque no todos hacen pleno usos de ellos.	institución viene haciendo un esfuerzo por poner al alcance de los docentes herramientas y medios que faciliten su labor, como por ejemplo la red de Internet e intranet.
Sistemas de Reconocimiento	Entiendo por recompensa la bonificación que se le otorga al trabajador al final del año académico por el cumplimiento en la asistencia a la institución. Las tutorías que únicamente se le reconocen a las secciones primaria y bachillerato y el beneficio de becas a los hijos de docentes que trabajan en la institución.	Como lo mencioné anteriormente considero que este es uno de los puntos débiles de la institución.
Estímulo al Riesgo	No es evidente ningún estímulo al riesgo puesto que se observa resistencia a generar cambios.	Personalmente creo que en la medida en que las propuestas hechas sean en beneficio de la institución y estén bien fundamentadas por lo

		menos, se escucharán y estudiarán.
Direccionamiento Estratégico	Desde la sección infantil se conoce, apropia y trabaja la propuesta de escuela transformadora, ya que desde la cabeza líder que es la coordinadora se genera la necesidad de implementar y bajar al aula las propuestas trabajadas en los diferentes diplomados.	En mi opinión y de acuerdo con la experiencia en la sección infantil nos hemos identificado plenamente con la propuesta de escuela transformadora y con las metodologías propuestas para implementarlas como son filosofía para niños e inteligencia emocional

Fuente: Autoría propia

Con base en la información anterior, el conocimiento de la Institución logrado al trabajar en ella por cerca de cinco años y la observación realizada a lo largo de este proceso se presenta el análisis de cada una de las categorías que conforman la cultura institucional.

### 6.1 FUNDADORAS

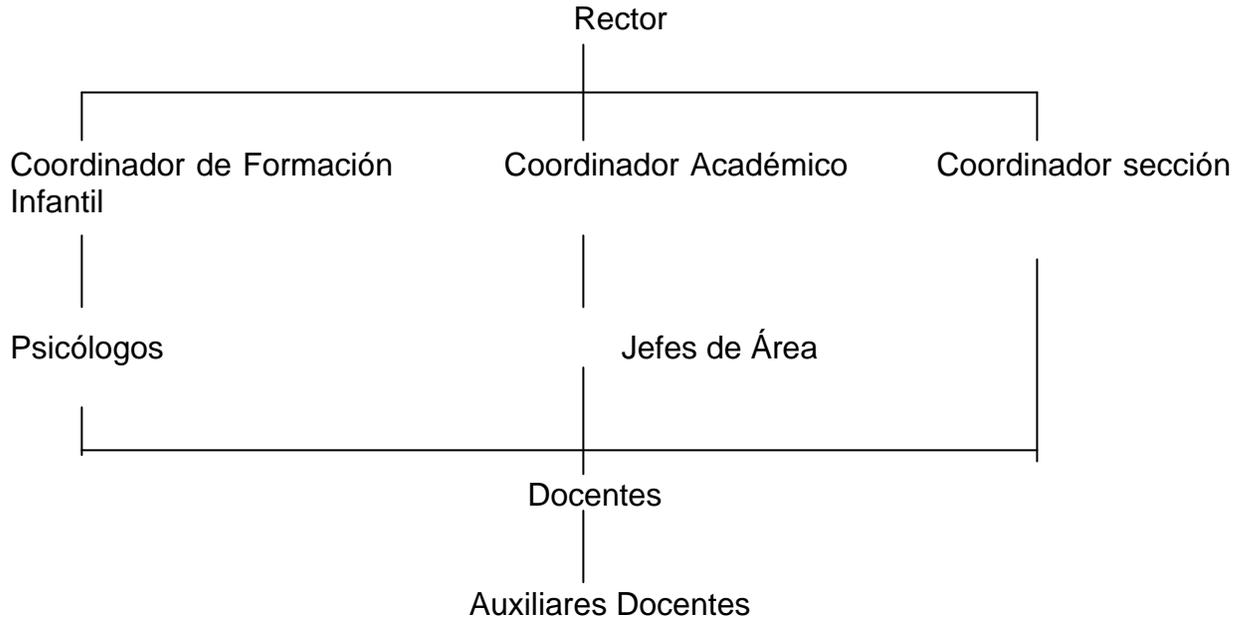
El Gimnasio los Andes fue fundado en el año 1.969 con el nombre de Gimnasio Colombo Británico, institución donde trabajaron las dueñas actuales del Gimnasio los Andes en diferentes cargos académicos y administrativos. En 1.985 compraron la institución bajo el nombre de Gimnasio los Andes y siguieron ocupando cargos de carácter directivo hasta que se conformaron como junta directiva hasta el año 2.002, cargos que cedieron a la actual junta directiva.

La comunidad del Gimnasio los Andes tiene presentes los siguientes elementos que caracterizaron a sus fundadoras: Un conocimiento profundo del área académica, una alta preocupación por la condición humana de los colaboradores del colegio, un acompañamiento constante de todos los procesos académicos y administrativos dentro de la Institución, un acercamiento constante con los estudiantes para conocer de sus inquietudes y preocupaciones y esencialmente un enfoque muy claro con respecto a las metas a alcanzar, siendo una de las principales la construcción de la sede actual en el año 1.991 con características arquitectónicas que aún hoy son reconocidas y constantemente lograr un alto desempeño académico con el que se ha caracterizado la institución, que siempre ha permanecido en el nivel muy superior de acuerdo con la clasificación del ICFES en las pruebas de Estado.

Es importante destacar que los elementos expuestos en los párrafos anteriores aún se hacen presentes en la Institución debido a que en forma periódica las fundadoras se reúnen con la actual junta directiva para tener claridad y hacer propuestas para el direccionamiento de la Institución.

## **6.2 ESTILO DE DIRECCIÓN**

Es importante destacar antes de describir los elementos que corresponden a esta categoría aclarar que la estructura del área de educación está conformada así:



A continuación se entran a describir los ítems correspondientes a la categoría Estilo de Dirección:

**6.2.1 Liderazgo.** Se considera que hay un liderazgo compartido y sectorizado dentro de la Institución de acuerdo a los diferentes proyectos y departamentos, pero se siente la ausencia de un liderazgo central que convoque de manera más fuerte a toda el área de educación. El liderazgo en el área administrativa y financiera está centrado en la junta directiva, en tanto que el liderazgo en el área académica y formativa está centrado en el rector, pero ampliamente compartido con los demás directivos docentes. Es importante destacar que el liderazgo de cada uno de los jefes de departamento es bastante fuerte con su equipo de trabajo lo que ha permitido el desarrollo de importantes trabajos a nivel disciplinar que son reconocidos al interior y al exterior de la Institución. Es necesario que se generen

mecanismos más fuertes para que exista un liderazgo interdisciplinar que convoque a todos los estamentos académicos y formativos de la Institución.

**6.2.2 Comunicaciones.** Se considera que aún cuando la Institución cuenta con varios elementos estructurales y técnicos para que la comunicación sea clara y oportuna, se observa que los conductos no siempre son los más adecuados y que lo que se comunica presenta en algunos casos desviaciones en el mensaje o no llega de manera clara y oportuna a quién debiera llegar, se considera que este proceso es una oportunidad de mejoramiento. Se han hecho esfuerzos importantes para mejorar esta variable, especialmente con la creación de la intranet, que ha venido siendo utilizada cada vez más por docentes, estudiantes y padres de familia, esto ha permitido tener un nivel de comunicación más desarrollado. Se observa con alguna frecuencia que las comunicaciones no siguen los conductos regulares, por lo tanto no existe la suficiente información para tomar decisiones.

**6.2.3 Toma de decisiones.** Normalmente se hace a lo largo de la estructura y en la mayoría de los casos se hace de manera apropiada, pero en algunos casos como consecuencia de las dificultades en el proceso de comunicaciones hay momentos que esta toma de decisiones se hace lenta y hace que se atrasen algunos proyectos. Sería conveniente que se generarán mecanismos más técnicos y cuidadosos para mejorar el proceso en la toma de decisiones y permitir que estas sean analizadas en las dos vías dentro del orden jerárquico de la Institución, para tener mayor información.

**6.2.4 Participación.** Se considera que es fácil participar en la Institución y brindar y recibir opiniones ante nuevas iniciativas. La participación es más fácil al interior

de las áreas, pero se presenta dificultad para participar en otras áreas, debido a problemas de tiempo y espacios.

**6.2.5 Niveles de control.** Los niveles de control son apropiados por parte de los Coordinadores y Jefes de área hacia los docentes, pero se considera necesario un mayor nivel de control desde el Rector hacia los Directivos Docentes, con el fin de hacer seguimiento a los objetivos y funciones de estos. Se observa que los Directivos requieren mayor acompañamiento y seguimiento a sus tareas, para tener mayor claridad con respecto a la calidad y conveniencia de su ejecución.

### **6.3 VALORES INSTITUCIONALES**

**6.3.1 Apropriación.** Se considera que los valores institucionales: Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Solidaridad y Calidad se han dado a conocer ampliamente a toda la comunidad y están plenamente identificados por todos los miembros, es decir docentes, estudiantes, padres de familia y todos los demás colaboradores de la organización.

**6.3.2 Vivencia.** En este aspecto se considera que todavía es necesario generar elementos que permitan hacer más vivencial la experiencia de los valores, para que verdaderamente hagan parte de la cultura institucional, es decir de los comportamientos del día a día de todas las personas vinculadas con la Institución..

**6.3.3 Estrategia de apropiación.** Se considera que la estrategia principal debe ser el ejemplo y por otra parte generar comportamientos concretos respecto a

estos valores para que se conviertan en actos reales en el diario vivir de los estudiantes y docentes y que se pueda verificar que realmente los comportamientos deseados se están dando.

## **6.4 TALENTO HUMANO**

**6.4.1 Compromiso con la labor que desempeñan.** En términos generales se considera que el personal Directivo Docente y Docente se encuentra comprometido con su trabajo en la Institución y esto facilita que se desarrollen proyectos en todas las áreas. Los docentes se sienten comprometidos con la Institución porque existe un alto sentido de pertenencia generado básicamente por el tiempo que llevan trabajando en la institución y por el clima laboral favorable para el desarrollo de su gestión.

**6.4.2 Su participación en la promoción y aplicación del Proyecto Educativo Institucional.** Se considera el nivel de participación y promoción en el Proyecto Educativo Institucional podría ser superior si se trabajara con mecanismos que permitieran su divulgación a nivel general y estrategias de comunicación de los cambios del mismo en la medida que se van desarrollando nuevas alternativas de gestión dentro del área de educación. El Proyecto Educativo Institucional va íntimamente ligado con la propuesta de Escuela Transformadora, por lo tanto que la participación se da en la aplicación diaria de las propuestas pedagógicas y didácticas originadas en los procesos de capacitación y seguimiento dadas por los Directivos Docentes.

**6.4.3 Experiencia en la labor educativa.** Se considera que un porcentaje muy alto de educadores del Colegio cuentan con suficiente experiencia para aportar al

desarrollo de la Institución, sin embargo también se considera hacer un mejor acompañamiento a los nuevos docentes dentro de la organización para que conozcan de mejor manera su cultura, esto requiere de un proceso de inducción con mayor grado de formalización. Es importante destacar que un gran número de docentes han venido ganando experiencia trabajando en el colegio, lo que ha permitido que logren ajustarse a su cultura.

**6.4.4 Oportunidades de desarrollo.** Debido a que la estructura de la organización es plana se considera que es muy difícil ascender, sin embargo también se considera que la Institución ha abierto oportunidades de desarrollo en proyectos como la realización de textos, la participación en la revista del colegio, intervención en las salidas ambientales y culturales, etc. Normalmente cuando existe una vacante a nivel directivo, lo primero que se estudia es que alguno de los docentes pertenecientes al departamento que tiene la vacante pueda ser candidato a asumir la jefatura, solo en caso de no contar con el aspirante adecuado se recurre a personas externas a la Institución.

**6.4.5 Perfeccionamiento profesional.** Se considera que a partir del 2.004 se ha fortalecido el perfeccionamiento profesional mediante diplomados orientados a todos los Directivos Docentes y Docentes, sin embargo se consideraría apropiado apoyar programas de especialización y maestría. Es clave anotar que este proceso de capacitación dirigido por el Rector está claramente orientado a que los Docentes tomen los elementos fundamentales que van a permitir asumir los principios de la propuesta de Escuela Transformadora, quizás este es uno de los vehículos más fuerte para lograr la cultura deseada.

**6.4.6 Reconocimiento coherente con el desempeño.** Se considera que no existe suficiente coherencia en este aspecto. Aquí es importante destacar que la

Institución hace algunos años generó una bonificación para los tutores de grupo, bonificación que fluctúa de acuerdo con los resultados logrados por los grupos de estudiantes a nivel de formación y académico. Se creyó que este sistema podría generar conflicto entre los docentes, pero afortunadamente el sistema de evaluación ha sido lo suficientemente transparente para minimizar la aparición de problemas.

**6.4.7 Sistema de evaluación.** Se considera que se ha avanzado en los últimos tres años en su proceso de formalización, al ser realizado por estudiantes, pares y jefes mediante instrumentos formales que permiten la retroalimentación. Un grupo de docentes tienen una bonificación que depende de su gestión, esta bonificación se da a los tutores, pero se espera que se extienda a todos los docentes. Hay clara conciencia de todos los miembros de la comunidad educativa que es necesario ir perfeccionando el sistema de evaluación dentro de toda la Institución, con una orientación clara a la obtención de objetivos y al mejoramiento de competencias. Para esto es fundamental el trabajo que se viene desarrollando en el área de Gestión Humana y el proceso de certificación de la calidad por parte de la Institución.

**6.4.8 Trabajo en equipo.** Se presenta bastante bien dentro de las áreas, pero es bastante deficiente en el momento de trabajar lo interdisciplinario y lo transdisciplinario. Los equipos al interior de cada área, se han venido consolidando, básicamente por el trabajo orientado desde la planeación en forma conjunta con el jefe de departamento y la constante retroalimentación a los docentes en las reuniones de departamento, es bien importante en este trabajo en equipo el tener claridad de los objetivos generales y específicos del departamento para todos los niveles. Se observa cada vez más participación por parte de los docentes, generando iniciativas para la ejecución de sus tareas y apoyando

nuevos proyectos para cada una de las áreas; estos proyectos normalmente son el resultado del trabajo entre dos o más integrantes de cada departamento.

**6.4.9 Autonomía Individual (Empoderamiento).** A nivel de los docentes se considera que existe buen nivel de empoderamiento, hecho que permite desarrollar proyectos o estrategias propias, pero siempre con el acompañamiento del jefe directo. A nivel de los Directivos Docentes, consideran que tienen buena autonomía, sin embargo se considera necesario mayor acompañamiento de los organismos superiores. Es destacable que la mayoría, sino todos los Directivos Docentes y Docentes concuerdan que la autonomía es una de las características culturales fundamentales del colegio, hecho que ha permitido desarrollar estrategias a nivel de departamentos y de trabajo en aula bastante productivo, puesto que se respira un aire de confianza en la capacidad y experiencia en el área académica y de formación.

**6.5 ESTRUCTURA.** Existen normas y procedimientos claramente definidos, sin embargo se considera necesario hacer un seguimiento más cuidadoso para que sean más significativos en el desarrollo normal de la Institución. Las normas y procedimientos no siempre son formalmente visibles, lo que hace difícil en algunos casos a los nuevos miembros adaptarse a la cultura escolar, asimilación que ya comparte el personal antiguo de la Institución, por esto es muy normal la petición de los nuevos colaboradores para que se haga un proceso de inducción más formal y completo al iniciar su trabajo en el colegio.

**6.6 SISTEMAS DE APOYO.** Se considera que la Institución ha hecho esfuerzos importantes para dotar a los docentes de la tecnología necesaria para ejercer sus funciones y se considera que se debe seguir por este camino. Definitivamente la tecnología es actualmente la herramienta estrella para que muchos de los procesos institucionales funcionen mejor, sin embargo es necesario crear

conciencia dentro de la cultura de la Institución para que estos sean utilizados con mayor eficacia y frecuencia.

**6.7 SISTEMAS DE RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y SANCIÓN.** Estos sistemas no son suficientemente claros y los funcionarios consideran que debe crearse una estructura más formal para estos elementos y que sirvan como motivadores en la gestión de la organización. Es importante destacar que la organización contaría con un mejor clima organizacional al lograr que estos sistemas se hicieran explícitos y se presentara un reconocimiento público a los logros alcanzados, no solo desde los proyectos institucionales de gran alcance sino también con el reconocimiento a tareas particulares pero significativas.

**6.8 ESTÍMULO AL RIESGO.** No es problemático tomar riesgos, siempre y cuando estos sean consultados y se determine el impacto que estos pueden generar dentro de la comunidad educativa. Es importante aunar este punto con el de la Autonomía y se observa que no están suficientemente ligados, puesto que las propuestas nuevas se percibe que no son suficientemente analizadas para darles viabilidad institucional, es indudable que hacer esta conexión generaría nuevas alternativas de gestión.

**6.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.** Falta incrementar la apropiación de estos elementos del Direccionamiento Estratégico a nivel de toda la comunidad educativa, básicamente para que haya un mayor nivel de conocimiento y sobretodo generar estrategias para que este direccionamiento se haga patente en el diario vivir de la Institución. Se ha observado que la Misión y la Visión requieren ser concretados por medio de los objetivos estratégicos dentro del área de educación para que haya más claridad con respecto al camino que se quiere trazar y las metas concretas a lograr. Por otra parte el modelo de Educación,

Escuela y Pedagogía Transformadora da elementos fundamentales para trabajar en el área de educación, que en forma conjunta con la capacitación y la práctica permiten observar un desarrollo visible en algunos aspectos de la pedagogía y la didáctica.

## CONCLUSIONES

1. La conclusión fundamental de este trabajo es observar la conexión entre las características de la cultura organizacional y la realidad de una institución educativa que desea estructurar una propuesta educativa como lo es el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora.
2. Partiendo de la conclusión inicial podemos observar que una de las características fundamentales para generar el cambio institucional es el liderazgo, que tiene unas características muy claras en la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, donde es fundamental que sea participativo, que sea epistemológico, es decir fundamentado en el saber y saber hacer y no deontológico, es decir basado en las posiciones de poder. La Institución requiere hacer este cambio de una manera gradual de manera que se genere un cambio por convencimiento y por lo tanto no haya retroceso en el proceso de cambio.
3. Es necesario que junto con los cambios propuestos desde el liderazgo se genere todo un cambio cultural en las comunicaciones, fortaleciendo sus aspectos técnicos, pero sobretodo convirtiéndola en un factor de cambio cultural por medio de la divulgación del Proyecto Educativo Institucional y de las estrategias para el cumplimiento de la Misión y la Visión. Es fundamental que esta comunicación fluya bien dentro de los niveles jerárquicos para que se respeten los conductos regulares y la información llegue a quién sea necesario para tomar las decisiones de manera oportuna. Es importante que el Rector como líder formal del área de educación incremente los niveles de control sobre los procesos que realizan los Directivos Docentes con el fin de agilizar el proceso de cambio de acuerdo con los que se quiere desarrollar en la propuesta.

4. Es fundamental para el proceso de cambio que el perfeccionamiento profesional siga adelante, no solo como una política institucional, sino como una actitud de cada Directivo Docente y Docente, pues este conocimiento se considera fundamental en el proceso de cambio propuesto. Es necesario que los Docentes y Directivos Docentes una vez que tengan mayor claridad sobre los temas que propone la propuesta se enfoquen en algunos de ellos y hagan estudios de especialización y maestría.
  
5. Conociendo que el nivel de compromiso y experiencia de los docentes es bastante alto, así como su idoneidad profesional es necesario que se generen estrategias que permitan un conocimiento aún más profundo del Proyecto Educativo Institucional y se hagan propuestas concretas para llevarlo a la realidad en la cotidianidad del colegio. Para esto es indispensable el liderazgo de los Directivos Docentes quienes deben fijar las pautas y los objetivos a alcanzar. Es clave en este proceso de cambio que se otorgue un mayor nivel de participación a todos los Docentes dentro de un marco de proyectos concretos y relacionados con la propuesta educativa por alcanzar.
  
6. Conociendo que la Autonomía es percibida como un elemento fundamental de la cultura institucional, es necesario encausarla por medio del estímulo a proyectos concretos relacionados con el proceso de cambio. Es fundamental que los Directivos estén haciendo propuestas claramente conectadas con el modelo a implementar y que de manera voluntaria los miembros de la Institución acojan estos proyectos. Es importante diseñar una batería de estímulos conectada a los proyectos, de manera que haya una conexión entre el riesgo asumido al tomar una u otra tarea adicional y el reconocimiento por hacerlo.

7. Es fundamental que el Direccionamiento Estratégico se haga más visible en la Institución y para tal fin es necesario trabajar en primera instancia un amplio proceso de divulgación de lo que hasta ahora se ha desarrollado en este tema, particularmente la fundamentación de la Misión, la Visión y los Valores. Teniendo esto claro es necesario hacer un trabajo con la participación de toda la comunidad educativa para que se apropien de estos elementos y convertirlos en objetivos estratégicos y posteriormente en objetivos tácticos. El área de Educación cuenta con un direccionamiento bastante claro que es el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, por lo tanto debe acomodar todas sus estrategias a esta propuesta y para hacerlo es necesario que se valga de las características que definen la cultura organizacional y que fueron en este estudio amplia y profundamente estudiadas.
  
8. Finalmente podemos concluir que aún cuando empresas e instituciones educativas son organizaciones humanas diferentes, es un hecho que el estudio de la cultura organizacional nos permite comprender como el factor humano es trascendente para que los logros que se proponen desde estos dos enfoques se puedan fundir en beneficio de todos los miembros de una comunidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

IAFRANCESCO, Giovanni. Los cambios en la educación: Perspectiva etnometodológica, Editorial Magisterio, 2003.

ROBBINS, Stephen . Comportamiento Organizacional, 1992.

MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos., 2001.

ALABART, Yesmin. Estudio Cultura Organizacional. Universidad de Holguín.

lafrancesco, Giovanni. Revista Educación y Pedagogía Gimandina N° 1, 2004.

DIAZ, Nubia Pilar. Módulo Cultura y Clima Organizacional . Forum-Unisabana , 2004.

FORERO, Beatriz. Módulo Entorno y tendencias de la gestión humana. Forum-Unisabana , 2004.

SERNA GÓMEZ, Humberto . Gerencia Estratégica, Editorial 3R, Sexta Edición, 1996.

SENGE, Peter. Escuelas que Aprenden, Editorial Norma, Primera Edición en Español, 2002.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CULTURA INSTITUCIONAL

Como todos conocemos estamos inmersos en una cultura institucional, como resultado de la historia del Gimnasio los Andes, de los estilos de dirección, del liderazgo y especialmente de la forma como todos y cada uno abordamos nuestro quehacer diario en la Institución.

Para nosotros es muy importante conocer como vivimos, apreciamos y sentimos la cultura institucional; por lo tanto es muy valioso el aporte que harán ustedes a la Institución al dar a conocer la descripción de las categorías que aquí les planteamos.

Somos concientes que un trabajo de este estilo requiere un esfuerzo adicional, que apreciamos profundamente y valoramos.

Gracias.

#### **Categorías a describir:**

- 1. Fundadoras:** Describa de acuerdo con su conocimiento o por lo que recuerda, cuales eran los principios fundamentales que dieron a la Institución sus fundadoras y como aún esos principios se ven reflejados en la realidad actual del Colegio.
  
- 2. Estilo de Dirección:** De acuerdo a como usted observa la institución por favor describa los siguientes aspectos: liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, participación, niveles de control.

3. **Valores Institucionales:** Según lo que usted observa como ha sido el nivel de apropiación de los valores institucionales, la vivencia de los mismos y la estrategia para que sean apropiados por parte de la Comunidad Institucional.
  
4. **Talento Humano:** Cual es su apreciación respecto a las personas que trabajan en el área de educación sobre:
  - a. Compromiso con la labor que desempeñan.
  - b. Su participación en la promoción y aplicación del Proyecto Educativo Institucional.
  - c. Experiencia en la labor educativa.
  - d. Idoneidad profesional como resultado de los estudios realizados.
  - e. Oportunidades de desarrollo.
  - f. Perfeccionamiento profesional.
  - g. Reconocimiento coherente con el desempeño.
  - h. Sistema de evaluación.
  - i. Trabajo en equipo.
  
1. **Autonomía Individual (Empoderamiento):** Describa el nivel de autonomía con el que cuentan los Directivos Docentes y Docentes para generar sus propias determinaciones y autocontrolarlas.
2. **Estructura:** Cómo observa las normas y procedimientos que rigen la Institución y su eficacia en el control de la misma.
3. **Sistemas de Apoyo:** Determine como se utiliza la tecnología y los otros medios que la Institución ofrece para apoyar su gestión y también determine los que hacen falta..
4. **Sistemas de Recompensa, Reconocimiento Y Sanción:** Describa como se recompensa, reconoce y sanciona en la Institución.

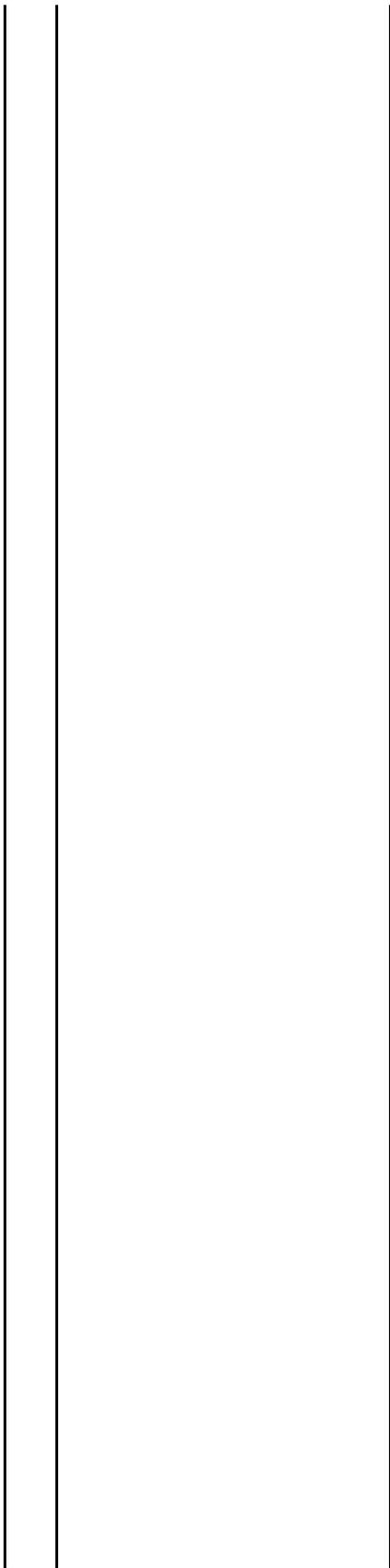
5. **Estímulo al Riesgo:** Cual es la apreciación en términos generales que existe en la Institución respecto a asumir los riesgos necesarios para hacer propuestas que permitan cambios en el Gimnasio.
6. **Direccionamiento Estratégico:** Describa que nivel de conocimiento y apropiación existen respecto a la Misión, la Visión y respecto del modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora.



12	Fuentes Bibliográficas
13	Resumen o Contenido

14	Metodología





## Resumen Analítico de la Investigación

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
Gestión para el desarrollo humano en las organizaciones
Análisis de la cultura organizacional para generar cambios en una Institución educativa.
Gustavo Acevedo Paredes
2.008 - Agosto
Helder Barahona
<p>El proyecto busca entender la cultura institucional de un colegio, el cual está implementando la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora. Para hacer el estudio cualitativo de la cultura organizacional se trabajaron las categorías de Direccionamiento Estratégico, Estilo de Dirección, Estructura, Talento Humano, Sistemas de Apoyo, Valores Institucionales, Fundadores y Sistema de recompensa. Estudiadas y observadas estas variables dentro de la institución se llega a la conclusión que mediante el trabajo adecuado de variables de tipo organizacional es factible hacer cambios hacia la consolidación de una propuesta de tipo educativo.</p>
<p>The project is in search of understanding the institutional culture of a school, wich is working the Transforming Education, School and pedagogie. The qualitative study of the organizational culture was done, using the following categories; Strategic Direction, Direction Style, Structure, Human Resources, Support Systems, Institutional values, Founders, Reward Systems. Studied and watched this variables into the institution is obtained the conclusion that using variables of organizacional type is feasible to do changes to consolidate an educational purpose.</p>
Cultura. Organización, Escolar, Transformadora, Pedagogía, Viabilidad, Cualitativo, Categorías, Cambio
Educación
Cualitativa
Analizar la cultura escolar de la institución educativa y proponer una estrategia de intervención cultural que apoye la implementación de la propuesta de Educación, Escuela y pedagogía Transformadora.
1. Estudiar los modelos teóricos sobre cultura organizacional y aportes desde el enfoque de cultura escolar.

2. Interpretar los aspectos culturales que caracterizan la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, para consolidarla en la Institución.

3. Elaborar una propuesta de intervención cultural basada en el análisis de la cultura organizacional propuesto por Humberto Serna Gómez.

IAFRANCESCO, Giovanni. Los cambios en la educación: Perspectiva etnometodológica, Editorial Magisterio, 2003.

ROBBINS, Stephen . Comportamiento Organizacional, 1992.

MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos., 2001.

ALABART, Yesmin. Estudio Cultura Organizacional. Universidad de Holguín.

IAFRANCESCO, Giovanni. Revista Educación y Pedagogía Gimandina N° 1, 2004.

DIAZ, Nubia Pilar. Módulo Cultura y Clima Organizacional . Forum- Unisabana , 2004.

FORERO, Beatriz. Módulo Entorno y tendencias de la gestión humana. Forum- Unisabana , 2004.

SERNA GÓMEZ, Humberto . Gerencia Estratégica, Editorial 3R, Sexta Edición, 1996.

SENGE, Peter. Escuelas que Aprenden, Editorial Norma, Primera Edición en Español, 2002.

Partimos del objetivo general de esta investigación consistente en hacer un análisis de la cultura organizacional con el fin de seguir implementando un modelo de educación denominado Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora. Para hacer este análisis fue necesario en primera instancia hacer un recorrido sobre el marco teórico de la cultura organizacional, encontrando que lo mejor que define este concepto es el conjunto de símbolos influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización, por el comportamiento de sus líderes actuales y pasados, todo esto constituyéndose en una materia prima viviente que afecta el comportamiento de todos y cada uno de los que trabajan en la organización. Es importante destacar que en las comunidades escolares intervienen de manera significativa los rituales y su comprensión de ellos por parte de los integrantes de la comunidad escolar.

Para hacer el análisis de la cultura se tomaron diferentes categorías de análisis y fueron consultadas con directivos docentes y docentes de la institución, estas categorías fueron Direccionamiento estratégico, Estructura, Talento Humano, Sistemas de soporte, Sistemas de recompensa, Fundadores, Estilo de Dirección y Valores. Con base en el análisis de estas encuestas y la observación se pidieron obtener conclusiones que van a permitir agilizar el proceso de implementación de la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, entre ellas se encuentra mejorar el proceso de comunicaciones para que la propuesta sea ampliamente cococida por la comunidad escolar, es necesario un mayor liderazgo para el seguimiento de los directivos docentes para que intercedan con mayor fuerza sobre los docentes con miras a fortalecer la propuesta. Finalmente la conclusión principal es que la cultura organizacional permite fusionar los intereses académicos y de tipo organizacional de una institución educativa.

El proceso se realizó mediante investigación etnográfica basada en observación y encuestas abiertas para conocer la Cultura de la Institución y a partir de ello generar las propuestas específicas que se recomiendan a modo de conclusiones para dinamizar el cambio cultural.

- a. Objetivos. Planteados en los objetivos generales y específicos de esta investigación.
- b. Lugar de Estudio. Gimnasio los Andes.
- c. Recolección de información. Mediante las encuestas de pregunta abierta y observación.
- d. Relectura de los registros. Lectura cuidadosa de las encuestas de pregunta abierta.
- e. Revisión de textos teóricos. Expuesta en el marco teórico de esta investigación.
- f. Elaboración descripción analítica. Observación y análisis de cada una de las categorías de la cultura organizacional y las conclusiones como resultado del análisis.

1. La conclusión fundamental de este trabajo es observar la conexión entre las características de la cultura organizacional y la realidad de una institución educativa que desea estructurar una propuesta educativa como lo es el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora.

2. Partiendo de la conclusión inicial podemos observar que una de las características fundamentales para generar el cambio institucional es el liderazgo, que tiene unas características muy claras en la propuesta de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, donde es fundamental que sea participativo, que sea epistemológico, es decir fundamentado en el saber y saber hacer y no deontológico, es decir basado en las posiciones de poder. La Institución requiere hacer este cambio de una manera gradual de manera que se genere un cambio por convencimiento y por lo tanto no haya retroceso en el proceso de cambio.

3. Es necesario que junto con los cambios propuestos desde el liderazgo se genere todo un cambio cultural en las comunicaciones, fortaleciendo sus aspectos técnicos, pero sobretodo convirtiéndola en un factor de cambio cultural por medio de la divulgación del Proyecto Educativo Institucional y de las estrategias para el cumplimiento de la Misión y la Visión. Es fundamental que esta comunicación fluya bien dentro de los niveles jerárquicos para que se respeten los conductos regulares y la información llegue a quién sea necesario para tomar las decisiones de manera oportuna. Es importante que el Rector como líder formal del área de educación incremente los niveles de control sobre los procesos que realizan los Directivos Docentes con el fin de agilizar el proceso de cambio de acuerdo con los que se quiere desarrollar en la propuesta.

4. Es fundamental para el proceso de cambio que el perfeccionamiento profesional siga adelante, no solo como una política institucional, sino como una actitud de cada Directivo Docente y Docente, pues este conocimiento se considera fundamental en el proceso de cambio propuesto. Es necesario que los Docentes y Directivos Docentes una vez que tengan mayor claridad sobre los temas que propone la propuesta se enfoquen en algunos de ellos y hagan estudios de especialización y maestría.

5. Conociendo que el nivel de compromiso y experiencia de los docentes es bastante alto, así como su idoneidad profesional es necesario que se generen estrategias que permitan un conocimiento aún más profundo del Proyecto Educativo Institucional y se hagan propuestas concretas para llevarlo a la realidad en la cotidianidad del colegio. Para esto es indispensable el liderazgo de los Directivos Docentes quienes deben fijar las pautas y los objetivos a alcanzar. Es clave en este proceso de cambio que se otorgue un mayor nivel de participación a todos los Docentes dentro de un marco de proyectos concretos y relacionados con la propuesta educativa por alcanzar.

6. Conociendo que la Autonomía es percibida como un elemento fundamental de la cultura institucional, es necesario encausarla por medio del estímulo a proyectos concretos relacionados con el proceso de cambio. Es fundamental que los Directivos estén haciendo propuestas claramente conectadas con el modelo a implementar y que de manera voluntaria los miembros de la Institución acojan estos proyectos. Es importante diseñar una batería de estímulos conectada a los proyectos, de manera que haya una conexión entre el riesgo asumido al tomar una u otra tarea adicional y el reconocimiento por hacerlo.

7. Es fundamental que el Direccionamiento Estratégico se haga más visible en la Institución y para tal fin es necesario trabajar en primera instancia un amplio proceso de divulgación de lo que hasta ahora se ha desarrollado en este tema, particularmente la fundamentación de la Misión, la Visión y los Valores. Teniendo esto claro es necesario hacer un trabajo con la participación de toda la comunidad educativa para que se apropien de estos elementos y convertirlos en objetivos estratégicos y posteriormente en objetivos tácticos. El área de Educación cuenta con un direccionamiento bastante claro que es el modelo de Educación, Escuela y Pedagogía Transformadora, por lo tanto debe acomodar todas sus estrategias a esta propuesta y para hacerlo es necesario que se valga de las características que definen la cultura organizacional y que fueron en este estudio amplia y profundamente estudiadas.

8. Finalmente podemos concluir que aún cuando empresas e instituciones educativas son organizaciones humanas diferentes, es un hecho que el estudio de la cultura organizacional nos permite comprender como el factor humano es trascendente para que los logros que se proponen desde estos dos enfoques se puedan fundir en beneficio de todos los miembros de una comunidad educativa.