

## Información Importante

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

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

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

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

DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO  
PEDAGÓGICO ARTURO RAMÍREZ MONTÚFAR – IPARM-

**Dr. Marina Camargo**

**Jesús Antonio Arana Jaimes**

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía 2013

DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO  
PEDAGÓGICO ARTURO RAMÍREZ MONTÚFAR – IPARM-

**Dra. Marina Camargo Abello**

Doctora en Ciencias Sociales, Universidad de Manizales.

**Jesús Antonio Arana Jaimes**

Licenciado en Docencia del Diseño, Universidad Pedagógica Nacional

**Universidad de la Sabana**

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía 2013



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 09 de agosto de 2013, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: **"DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO ARTURO RAMÍREZ MONTUFAR - IPARM."** bajo la dirección de la docente Investigadora Dra Marina Camargo Abello

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: **Jesús Antonio Arana Jaimes**; los jurados les otorgaron la calificación de:

MERITORIA (4.7)



Dr. ALFREDO RODRIGUEZ SEDANO  
Jurado



Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Jurado



Dra. LIZYOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑAN  
Directora Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
ANTECEDENTES .....	9
2.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES .....	9
2.1.1 Reseña histórica .....	9
2.1.2 Horizonte institucional.....	14
2.1.2.1 Visión.....	14
2.1.2.2 Misión .....	14
2.1.2.3 Objetivos institucionales .....	15
2.1.2.4 Perfil del estudiante IPARM.....	16
2.1.2.5 Perfil del docente IPARM.....	17
2.1.2.6 Principios y fundamentos que orientan la acción educativa .....	17
2.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	18
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
SITUACIÓN PROBLEMICA .....	21
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	23
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.3.1 Objetivo General.....	23
3.3.2 Objetivos específicos.....	23
JUSTIFICACIÓN .....	24
5. MARCO TEÓRICO.....	27
5.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
5.2 TENDENCIAS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL.....	31
5.3 ENFOQUE ORGANIZACIONAL.....	32
5.4 ELEMENTOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL.....	34
5.4.1 Presunciones.....	34
5.4.2 Valores.....	34
5.4.3 Productos.....	34

5.5 EL CAMBIO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL.....	36
5.6 TRABAJOS RELACIONADOS.....	38
6. MARCO METODOLÓGICO.....	39
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
6.2 POBLACIÓN.....	41
6.2.1 Muestra.....	41
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
6.3.1 Entrevista.....	43
6.4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	43
6.4.1 Momento 1.....	44
6.4.2 Momento 2.....	45
6.4.3 Momento 3.....	50
6.4.4 Momento 4.....	51
6.4.5 Momento 5.....	57
6.4.6 Momento 6.....	57
6.4.7 Momento 7.....	58
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	59
7.1 PRESUNCIONES – ORIGEN – EVOLUCIÓN.....	59
7.2 VALORES APARENTES – ASCENDER.....	60
7.3 PRESUNCIONES IDEOLÓGICAS – QUEDA ALGO DEL PASADO..	61
7.4 PRESUNCIONES IDEOLÓGICAS – EL IPARM SE ENCUENTRA ANCLADO EN EL PASADO.....	61
7.5 VALORES EXPRESADOS – EVALUACIÓN DOCENTE .....	62
7.6 VALORES EXPRESADOS – NORMAS.....	63
7.7 VALORES OPERATIVOS – CONTRUCCIÓN DE NORMAS.....	64
7.8 VALORES EXPRESADOS – CUMPLIMIENTO DE NORMAS.....	65
7.9 VALORES EXPRESADOS – COMO SE ENTIENDE LA MISIÓN INSTITUCIONAL.....	65
7.10 VALORES OPERATIVO – ESTILO DIRECTIVO.....	67
7.11 PRODUCTOS RITUALES – RECONOCIMIENTO QUE SE LES DA	

A LOS DOCENTES:.....	67
7.12 PRODUCTOS NORMAS – VESTUARIO .....	68
7.13 PRODUCTOS NORMAS – REACCIÓN.....	68
7.14 PRODUCTOS NORMAS – LENGUAJE .....	69
7.15 PRODUCTOS RITUALES – IMAGEN .....	70
7.16 PRODUCTOS MITOS – FUTURO DE LA INSTITUCIÓN .....	71
7.17 VALORES OPERATIVOS – TEMAS DE LAS REUNIONES .....	72
8. CONCLUSIONES.....	73
8.1 PRESUNCIONES.....	75
8.2 VALORES.....	76
8.3 PRODUCTOS.....	78
9. RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS.....	85
ANEXO A DOCUMENTO PARA VALIDACIÓN.....	88
ANEXO B ENTREVISTA PILOTO.....	94
ANEXO C ENTREVISTAS.....	96
ANEXO D ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS ENTREVISTAS.....	140

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Muestra determinada para el estudio. ....	42
Tabla 2 Instrumentos de evaluación utilizados para el estudio de la cultura institucional.....	43
Tabla 3 Productos culturales – Dimensiones.....	44
Tabla 4 Presunciones – Preguntas .....	45
Tabla 5 Valores - Preguntas .....	46
Tabla 6 Productos Rituales - Preguntas .....	47
Tabla 7 : Productos Normas y Pautas - Preguntas .....	48
Tabla 8 Productos Mitos y Leyendas – Preguntas .....	49
Tabla 9 Productos Símbolos – Preguntas .....	49
Tabla 10 Productos Historia – Preguntas.....	50
Tabla 11 Productos Héroes – Preguntas .....	50



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo describir la cultura organizacional del Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montufar (IPARM), colegio de la Universidad Nacional de Colombia.

El trabajo presenta antecedentes de la Institución desde lo histórico y desde el horizonte institucional, así como una breve descripción respecto a su realidad, realidad en la que se describen las dificultades que se viven al interior del IPARM y con base en ellos, se plantea la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del IPARM, como punto de partida para pensar en un cambio de la misma?

En el marco teórico la cultura organizacional se define como las creencias que comparten las personas en una organización y que se manifiesta en los valores asumidos, así como en las ceremonias, ritos que orientan y describen las conductas de los individuos en la organización. Los elementos que conforman una cultura organizacional y que se abordan son: las presunciones, valores y productos.

Con base en el marco teórico se define la realización de la entrevista como instrumento para la recolección de información, la cual permitió describir la cultura organizacional del IPARM y así brindar orientaciones que generen un cambio en la misma.

Palabras Clave: Cultura organizacional, Presunciones, Valores, Productos, Cambio.

## 1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional del Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar (IPARM), al igual que todas las organizaciones humanas es producto de su historia de sus interacciones, políticas internas y externas, las instituciones se pueden entender como organismos vivos que cambian, aprenden, crecen o pueden morir. El IPARM después de 52 años de trayectoria ha vivido la influencia directa de la Universidad Nacional de Colombia, de sus sindicatos, de sus directivas, las personas que conforman la organización reciben la cultura, la reproducen y transmiten, pero a la vez la construyen, esa misma cultura no es algo que se puede determinar o planear de manera sistemática y exacta, es más producto de interacciones o sucesos determinados e indeterminados.

El presente trabajo describe la cultura organizacional del IPARM, para llegar a ello se abordarán los antecedentes institucionales, los cuales permitirán conocer la historia y actualidad del Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar, se definirá el problema de investigación y unos objetivos para la misma, se presentará el marco teórico que brindará una base conceptual para el desarrollo de la investigación, se definirán y validarán los instrumentos de investigación, los cuales se aplicarán y posteriormente se analizarán sus resultados. Con base en ello se presentará la descripción de la cultura organizacional del IPARM.

## **2. ANTECEDENTES**

Es importante brindar los antecedentes institucionales que permitirán entender el colegio desde una visión histórica, por lo mismo se presentará en este capítulo la historia del IPARM, desde su creación a la actualidad, posteriormente una breve reseña del Proyecto Educativo Institucional, así como también el horizonte institucional.

### **2.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES.**

2.1.1. Reseña histórica. El Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar (IPARM) es una entidad educativa para los ciclos de pre-escolar básica y media, perteneciente a la Universidad Nacional de Colombia. El origen del colegio se remonta al año 1961, cuando producto de reclamaciones sindicales se establece como la Escuela anexa, inicia labores en 1962 con dos cursos, jardín y primero de primaria, bajo la dependencia y control de la Facultad de Ciencias de la Educación en reconocimiento al rector de la época recibe el nombre de Escuela Arturo Ramírez Montúfar.

De otra parte en el año 1962 por medio del Acuerdo 84 suscrito en el mes de noviembre, se crea el Instituto de Aplicación Pedagógica –IDAP-, que como su nombre lo indica tenía como objetivo ser el centro de prácticas pedagógicas para los alumnos de la Facultad de Educación, de investigación y experimentación pedagógica interdisciplinaria en el campo de la educación y formación docente. Su carácter es masculino y cuenta con dos modalidades: normal y bachillerato. Las clases se iniciaron en 1963 con un grupo de quinto de bachillerato -hoy grado décimo-, y otro quinto de educación normalista. En 1964 se mantuvo el grado quinto y se abrió el grado sexto. Posteriormente, la educación fue cancelada.

En 1965 sólo funcionaban los cursos quinto y sexto de bachillerato con un total de sesenta alumnos y en 1967 se contaba con 189 estudiantes en todos los cursos de bachillerato. Contrariamente a lo acontecido con la Escuela, el IDAP sí tramitó y

obtuvo oportunamente los reconocimientos oficiales de sus labores educativas, mediante una serie de resoluciones de la Secretaría de Educación que se inician en 1964.

A su vez, en 1965, con la reforma universitaria, se crea la Facultad de Ciencias Humanas y la Facultad de Ciencias de la Educación es integrada a ella en calidad de Departamento. En mayo 14 de 1969 el CSU, por el Acuerdo 50, reguló el funcionamiento del Instituto, lo asignó al Departamento de Ciencias de la Educación, creó los cargos directivos y un cuerpo consultivo presidido por el Director del mencionado Departamento y le señaló como único propósito el ser Centro de Prácticas de los estudiantes del Departamento de Ciencias de la Educación. Se estableció que los cursos tendrían un máximo de treinta alumnos y que sólo excepcionalmente se mantendrían cursos con un número de alumnos superior; que los alumnos pagarían derechos de matrícula y pensión mensual de acuerdo con las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional sobre matrículas y pensiones en los colegios oficiales y, finalmente, que el personal directivo, docente y administrativo del Instituto se proveerán de acuerdo con las normas vigentes del Ministerio de Educación para los establecimientos nacionales de educación secundaria y su escalafón y régimen laboral sería el Escalafón y el régimen del mismo Ministerio para dichos establecimientos. En ese mismo año, mediante Acuerdo 129 del mes de Diciembre se acordó que a partir de 1970, los hijos del personal docente o administrativo de la Universidad, que cursaren estudios en el Instituto de Aplicación Pedagógica, pagarían únicamente los derechos de matrícula. A partir de ese mismo año se inició la educación mixta.

En 1970, la Escuela pasa a depender de la Jefatura de Personal Administrativo; su personal docente conserva desde entonces esta adscripción y clasificación laboral. En 1975 el CSU, mediante Acuerdo 3° del 30 de enero, creó el Kínder en dicha escuela y en ese mismo año, para ampliar los cupos, se abre la jornada de la tarde, exclusivamente para primaria; en la mañana se mantuvo el preescolar y la primaria completa. En ese mismo año, el rector Luis Carlos Pérez autorizó el ingreso a la

escuela de los hijos e hijas de profesores/as y estudiantes casados que vivieran en las residencias universitarias.

En el mismo año, sin mediar acto administrativo escrito alguno, el rector de la Universidad ordenó la apertura de la jornada de la tarde, con lo cual se aumentó la oferta de cupos. En 1977, el CSU por Acuerdo 89 clausura el Departamento de Educación en la Facultad de Ciencias Humanas y crea el Departamento de Pedagogía, dependiente de la misma facultad y adscribe el IDAP, la Escuela y la Guardería al nuevo Departamento, en calidad de centros de investigación y experimentación pedagógica.

En 1978, por el Acuerdo 128, del CSU, se establece una nueva estructura académico-administrativa para el Instituto, lo vincula directamente a la Facultad de Ciencias Humanas y crea una Junta Directiva presidida por el Decano, con la participación de la Facultad de Ciencias y los representantes de los diversos estamentos de la comunidad educativa del IDAP.

En 1981, el Acuerdo 159 suprime la jornada de la tarde y se establece para el IDAP una jornada única de clases a partir del año académico de 1982, entre las 7 a.m. y las 3 p.m. Posteriormente el mismo CSU, mediante Resolución No. 152 de 21 de Abril de 1982, ante las limitaciones financieras y locativas para atender una jornada extendida, modificó transitoriamente el parágrafo del artículo primero que establecía el horario y dispuso una jornada de actividades entre las 7 a.m. y 1 p.m.

Hasta 1983 la escuela funcionó sin reconocimiento de las autoridades educativas competentes. Ese año, a petición de la Universidad, una comisión de Supervisores de la Secretaría de Educación de Bogotá la visitó, la evaluó y formuló diversas recomendaciones con miras a su aprobación. En 1986, se da el proceso de legalización, la escuela se inscribe ante la Secretaría de Educación Distrital y obtiene las resoluciones oficiales que amparan su funcionamiento y le dan legitimidad a los certificados de estudio expedidos por la institución.

En 1987, por Acuerdo 55 el CSU ordena que al Fondo Especial de Deportes, adscrito a la Vicerrectoría de Estudiantes y Bienestar Universitario ingresen todos los fondos percibidos por el IDAP y por Acuerdo 77, se considera que el IDAP ha dejado de ser Centro de Prácticas de la carrera de Educación y que por su reconocido nivel académico se ve necesaria su continuidad, vinculado orgánicamente a la mencionada Vicerrectoría.

En 1988, por Resolución 8377 del Ministerio de Educación Nacional se aprueba el plan de estudios del IDAP, hasta nueva visita. Esta Resolución está vigente. Mediante Acuerdo 83 del 18 de octubre de 1989, el CSU, reservó, a partir del año escolar de 1990, la admisión de nuevos alumnos, en la Escuela Ramírez Montúfar y el IDAP, exclusivamente para hijos de profesores, funcionarios y estudiantes activos de la Universidad Nacional.

Por el Acuerdo 68 de 1989, el CSU ordena que la Escuela pase a depender de la Vicerrectoría de Estudiantes y Bienestar Universitario y ratifica así su carácter de servicio para el bienestar de profesores, empleados, trabajadores, pensionados y estudiantes de la Universidad. Por Acuerdo 71 de ese mismo año se limita la posibilidad de ingreso a los hijos/as del personal mencionado atrás, excluyéndose a hijos de personas no vinculadas a la Universidad.

En ese mismo año mediante el Acuerdo 88, el Consejo Superior Universitario fusiona la Escuela con el IDAP, modifica la razón social de los dos y crea el INSTITUTO PEDAGÓGICO ARTURO RAMÍREZ MONTÚFAR y, así unificado, se le mantiene como dependencia de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario. Las autoridades educativas, mediante resolución 4507 de la Secretaría de Educación Distrital - SED dan el visto bueno a la fusión.

En 1990, por Acuerdo 13, se establece la planta de personal de las secciones de secundaria y media y se precisa el régimen salarial, prestacional y disciplinario. El Acuerdo 14 del mismo año, establece una nueva estructura organizativa del IPARM,

centra su gobierno en cabeza del rector y deroga en todas sus partes el Acuerdo 128 de 1978.

En 1991, la Resolución Rectoral No. 696 establece que el IPARM es uno de los cuatro programas del Área de Apoyo Curricular, de la División de Integración Académica, una de las cinco divisiones en que, por Acuerdo 45 del mismo año, se estructuró la Vicerrectoría de Bienestar Universitario.

Finalmente en 1997, por Resolución Rectoral 864 del 29 de diciembre, el IPARM es adscrito a la Dirección de Bienestar, Sede Santa Fe de Bogotá.

En 2001, el CSU emite el acuerdo 016 que establece la institucionalidad del IPARM como Unidad Académica Especial y en él determina su objeto y fines así:

El IPARM tendrá como objeto principal impartir educación en los niveles de educación preescolar, básica y media a los hijos de los empleados docentes y administrativos de planta, de los estudiantes y de los pensionados de la Universidad Nacional de Colombia, con el fin de contribuir a los programas de bienestar de los miembros de la comunidad universitaria y adelantar con las demás unidades académicas de la universidad actividades de docencia, investigación y extensión, especialmente las relacionadas con el análisis y formulación de orientaciones sobre los niveles educativos que preceden a la educación superior.

Como se puede observar el Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar, es producto de 52 años de evolución, de la integración de dos instituciones con orígenes diferentes, de una parte como reclamación sindical y de otra, como un instituto de aplicación pedagógica. En éste recorrido histórico ha dependido de diferentes instancias de la universidad, las cuales han influido en su actuar. Todo ello ha generado una cultura institucional con características especiales, que se permea en toda la comunidad educativa y que en ocasiones termina siendo un lastre para el

mismo desarrollo institucional, por las dificultades y problemas que se generan al interior de la organización.

2.1.2 Horizonte institucional. El horizonte institucional del IPARM, se encuentra plasmado en el Proyecto Educativo Institucional, en este documento entre otros aspectos se presenta la visión, misión, objetivos institucionales, así como también los principios y fundamentos que orientan la acción educativa, el perfil del estudiantes y de los docente. Estos documentos son productos culturales elaborados por la comunidad educativa, determinantes para describir la cultura organizacional de la institución.

2.1.2.1. Visión. El IPARM hacia el año 2015 **RENOVARÁ PROCESOS DE EDUCACIÓN** de calidad, generará y compartirá saber pedagógico en el campo de la educación preescolar, básica y media, e **INNOVARÁ PRÁCTICAS Y RELACIONES ESCOLARES CON UNA PERSPECTIVA INTEGRAL**; trabajará de manera interdisciplinar y transdisciplinar con las unidades docentes, investigadoras y de extensión de la Universidad Nacional de Colombia al logro de sus fines y será un referente pedagógico en el contexto local y nacional.

2.1.2.2. Misión. El IPARM se concibe como una Unidad Académica Especial de la Universidad Nacional de Colombia con funciones de docencia en los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media y de investigación y extensión, orientada al fomento y mejoramiento de la educación del país en esos niveles, con principios de formación para la ciudadanía, la responsabilidad, la autonomía, la vida en sociedad; igualmente, favorece la construcción y resignificación del proyecto de vida de sus estudiantes y el crecimiento profesional de sus docentes. Como una institución de educación formal adelanta, con el apoyo del Estado, de la sociedad y de la comunidad educativa, procesos de educación integral en interacción con las Facultades e Institutos, con sentido de inclusión y excelencia.



2.1.2.3 Objetivos Institucionales. Según el proyecto educativo institucional (PEI) de 1999, los objetivos institucionales son:

1. Contribuir al cumplimiento de la Misión de la Universidad Nacional de Colombia.
2. Formar integralmente al estudiantado-niñas, niños y jóvenes- mediante procesos que fortalezcan sus dimensiones, (éticas, cognitivas, comunicativas, sociopolíticas, corporales, afectivas, espirituales y estéticas), conocimientos y aptitudes en su interacción con el medio y consigo mismos.
3. Proporcionar al estudiantado aprendizajes significativos que le permitan comprender el mundo en que vive, apropiarse de la cultura escolar, acceder a nuevos conocimientos, desarrollar su creatividad y capacidad productiva y fortalecer la cultura ciudadana.
4. Genera bienestar, a partir del desarrollo y fortalecimiento-fomento de principios éticos, valores y actitudes de sana convivencia y de respeto a los derechos humanos y a los recursos del ambiente.
5. Proyectar el potencial cultural humano de la comunidad educativa, mediante la construcción solidaria de relaciones sociales y valores ciudadanos.
6. Constituirse, en un lugar de encuentro y socialización básica de la comunidad escolar, donde el estudiantado experimente seguridad, afecto y compañía en el proceso de construir y apropiarse de un proyecto de vida.
7. Proporcionar a las familias de los y las escolares, habilidades, conocimientos y actitudes que les permita vincularse al desarrollo y bienestar propio y de la sociedad.
8. Involucrar a las familias del estudiantado al proceso educativo desde una perspectiva de equidad, de inclusión y bienestar.
9. Constituirse en espacio de formación permanente de sus docentes y de creación de ideas, teorías y estrategias pedagógicas alternativas e innovadoras.

10. Constituirse en espacio pedagógico para la creación de ideas, hipótesis, modelos y estrategias alternativas e innovadoras que redunden en la formación permanente de sus docentes y en la comunidad en general.
11. Constituirse en espacio cotidiano de fortalecimiento de comunidades académico-pedagógicas y de apoyo a las acciones relacionadas con la educación inicial, básica y media que adelanten las unidades académicas de formación universitaria de la Universidad Nacional de Colombia.
12. Constituirse en espacio académico-pedagógico de investigación y extensión permanente para el fortalecimiento y apoyo de acciones relacionadas con la educación inicial, básica y media que adelanten las unidades académicas de formación universitaria de la Universidad Nacional de Colombia.
13. Contribuir al desarrollo institucional desde la planeación e implementación de acciones educativas que posibiliten el diseño y ejecución de los planes operativos anuales, que fortalezcan los principios misionales del IPARM dentro de la comunidad universitaria.

2.1.2.4 Perfil del estudiante IPARM. Los y las estudiantes del IPARM, serán personas que vivencien y promuevan la honestidad, inclusión, pluralismo, otredad, identidad, sentido y espíritu investigativo, crítico y creativo, con gran sensibilidad social y afectiva, sentido de pertenencia y conservación del medio; capaces de transformar, proponer, participar y adaptarse a la vida cotidiana y al contexto diverso-cultural que los rodea de acuerdo con su proyecto de vida.

El estudiante del IPARM será un ciudadano que encuentra sentido y realización en la vida cotidiana y académica dado que el desarrollo humano de los estudiantes y su formación son una meta en sí misma y no un medio para alcanzar otras cosas. Será una persona integral de gran capacidad en el campo de los conocimientos, los desempeños y las actitudes, con alto grado de autonomía, con claros valores éticos, espirituales y sociales. Con conciencia ciudadana y capacidad para tomar decisiones, argumentar y proponer soluciones frente a diversas situaciones. Con espíritu de progreso, superación personal y promotor de desarrollo de la comunidad. En

consecuencia, los estudiantes serán personas capaces de asumir un compromiso solidario y comunitario en la construcción de una sociedad justa, equitativa, inclusiva y participativa.

2.1.2.5 Perfil del docente IPARM. Los y las docentes del colegio IPARM se caracterizarán, según se establece en una formación disciplinar integral, auto-exigente, transformadora, humana y pedagógica, una actitud crítica, participativa y propositiva para el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo, el respeto por la diferencia, la sensibilidad, la solidaridad, la responsabilidad, el cumplimiento, la capacidad para una sana interacción social y la coherencia. El maestro IPARM contará con una riqueza comunicativa permanente y con un pensamiento plural y reflexivo.

2.1.2.6 Principios y fundamentos que orientan la acción educativa. Como parte de la Universidad Nacional de Colombia que tiene un compromiso con la Nación de ser fuente de pensamiento y de saber educativo y por la función que la Universidad le ha asignado de ser centro educativo para hijos e hijas de sus vinculados/as, el IPARM tiene características particulares dentro del conjunto de instituciones educativas del mismo nivel, a partir de lo cual se derivan sus principios y valores, como son: Autonomía y responsabilidad individual y social, Participación, Calidad educativa y de vida escolar, Inclusión educativa, Liderazgo y Trabajo en equipo.

El planteamiento pedagógico de la institución reflejado desde la primera versión de su Proyecto Educativo Institucional, se inscribe en una corriente constructivista y del aprendizaje significativo.

## 2.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

La problemática del estudio surge al recorrer la historia misma del IPARM, marcada por asuntos complejos que han llevado a cambios en la adscripción y orientación de la Institución, los cuales se supone han permitido una particular construcción de la cultura institucional que interesaría profundizar.

En primer lugar, la visión y misión institucional reflejan los vínculos orgánicos del instituto con la Universidad y explican su interés por integrarse académicamente a ella, y a la vez ser una institución líder a nivel nacional, que aplica, produce y difunde propuestas pedagógicas innovadoras. Sin embargo, el IPARM pudo haber desempeñado en algún momento histórico ese papel de liderazgo pero al parecer, hoy se encuentra rezagado del horizonte institucional que se plantea para él, ya que no se han consolidado propuestas internas de trabajo pedagógico, y subsisten diferencias conceptuales, metodológicas, evaluativas, etc. que no han permitido siquiera actualizar el proyecto educativo institucional, formulado en 1999. En algunos casos, las diferencias en concepciones han bloqueado el estudio, planteamiento o discusión y definición de acuerdos institucionales.

En segundo lugar, si bien los objetivos institucionales evidencian nuevamente el estrecho vínculo del IPARM y la academia universitaria, también subsiste la necesidad de su renovación permanente mediante la innovación e investigación para hacer extensivos estos avances en pedagogía a la comunidad educativa nacional. Por su parte, los objetivos institucionales permiten reconocer tanto la necesidad de la formación integral del educando, dándole relevancia a las relaciones sociales, como la búsqueda de equidad y de un proyecto de vida pertinente y adecuado. De esta manera, los objetivos de la institución apuntan a la formación del ciudadano que necesita Colombia, así este propósito no sea evidente a simple vista en los profesores, pues no se respetan y se tratan mal, aún frente a los estudiantes, prevalecen los intereses personales sobre los institucionales llegando a ser tan fuertes que incluso han saboteado la elección de profesores representantes, con el único fin de no permitir

que un grupo rival de docentes quede con la representación. Así mismo, cuando se han presentado problemas éticos, los profesores han tomado partido, no desde el punto de vista de la moral, sino en apoyo o rechazo total a la persona, dependiendo del grupo al cual pertenece.

En tercer lugar, aunque el perfil del estudiante propuesto se evidencia en los estudiantes, es inquietante evidenciar hechos en los que los estudiantes –influenciados y en ocasiones manipulados por los profesores- sin mediar diferencias, se ponen del lado de los profesores, perdiéndose en ocasiones la oportunidad formativa que ofrecen los conflictos.

En cuarto lugar, es indudable que los docentes poseen una fuerte formación disciplinar. Sin embargo, al contrastar la realidad con el perfil propuesto para el IPARM, se encuentra que no todos, ni siempre, son profesionales críticos; les es muy difícil trabajar en equipo, presentan poco respeto por la diferencia, la sensibilidad, la solidaridad, el respeto, el cumplimiento, la coherencia y la buena comunicación.

En síntesis y como se puede observar el IPARM, ha sido construido de una manera muy particular, obedeciendo a políticas de la Universidad Nacional, estrategias organizativas, metas, límites, puntos de vista personales, grupos externos, políticas nacionales, etc. más que a acuerdos e intereses de la comunidad; esto ha generado una cultura institucional particular en esta organización que también genera condiciones y orienta la forma de pensar y actuar en el día a día.

De esta manera, aunque en los documentos existe una visión, misión, objetivos institucionales, perfil del docente, del estudiante, no es tan claro cómo y en qué condiciones se generan las acciones encaminadas a su cumplimiento y hay dudas acerca de la evidencia de estos elementos en los productos culturales de la institución, así como en los valores que los integrantes vivencian.

### 3. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Sin lugar a dudas el IPARM cuenta con bastante reconocimiento a nivel local, y nacional, lo que siempre se pone en duda, en especial en la actualidad, como consecuencia de la orientación que se le da a la institución, dando prioridad al asistencialismo y dejando de lado su verdadera función visional, que es ser referente a nivel nacional en educación. El asistencialismo puede haberse generado en su mismo origen de reivindicación sindical, reforzado con la dependencia del instituto a Bienestar Universitario, lo cual, le plantea al colegio la necesidad de responder por servicio educativo para satisfacer las necesidades de funcionarios, profesores y estudiantes de la Universidad Nacional, olvidando los restos académicos establecidos. Ello imprime un sello a la cultura organizacional que le dificulta establecer vínculos formales estables y fuertes con la academia.

Los docentes del colegio, son profesionales bien preparados, todos con título universitario en educación y casi la totalidad tiene estudios de especialización y/o maestría. No obstante, y aunque su labor es académica, la vinculación que tienen con la universidad es de personal administrativo, generando en los docentes un malestar relacionado con su identidad profesional. Esta situación no termina allí, pues como administrativos tienen un salario definido por su equiparación al escalafón docente nacional con los criterios que en él se estipulan para la carrera docente. Indudablemente al no tener los docentes el estatus de profesor de la universidad no pueden acceder fácilmente a cursos de formación o no cuentan con el apoyo y/o reconocimiento de la universidad para la realización de investigaciones y/o programas de extensión. En este aspecto se presenta también bastante inconformismo por parte de los docentes, a pesar que en su totalidad se sienten muy orgullosos de pertenecer a la Universidad Nacional.

Los padres de familia, por su parte, son personas muy interesadas en la institución y encuentran en el colegio grandes fortalezas, unas de bienestar y otras académicas que satisfacen sus expectativas para la educación de los hijos. Es

indudable que el tipo de estudiante que tiene el colegio es diferente al de otras instituciones. Su sentido crítico, auténtico y reflexivo, se podría afirmar que es una de las fortalezas del colegio.

No se puede excluir de la situación planteada, la injerencia que los sindicatos han tenido y quieren tener sobre el colegio, así como las presiones que constantemente ejercen sobre cualquier decisión que se tome. Todas estas particularidades del colegio invitan a plantear la situación problemática a continuación.

### **3.1 SITUACIÓN PROBLÉMICA**

En el colegio se puede percibir una cadena de conflictos internos en los que básicamente confluyen los profesores y algunos padres de familia. Estos conflictos internos son determinantes para que en muchos momentos se viva un ambiente de trabajo enrarecido que no permite consolidar acciones y que en muchas oportunidades se puede sentir como un lastre que detiene o impide el crecimiento institucional.

1. Manejo personal y no académico del conflicto, el cual en ocasiones se plantea como diferencias irreconciliables, que llegan al plano personal.
2. Maltrato entre los docentes quienes no se perdonan el más mínimo error, son tipificados y estigmatizados, se muestra bajo nivel de tolerancia y respeto a la diferencia. Como lo plantea el profesor Enrique Díez Díez Gutiérrez (2006), “Las organizaciones escolares se convierten en “escenarios” donde se desarrollan micropolíticas es decir, estrategias de lucha entre grupos o “coaliciones de intereses” por orientar la organización de acuerdo a sus planteamientos e intereses.” (Pág.18)
3. Falta identidad con la institución pues para muchos no son importantes los procesos académicos, ya que la labor docente se convirtió más en una carga laboral, que en un logro profesional. Muchos docentes se asemejan más al

referente que se tiene de los empleados públicos, que no dudan en dejar sus estudiantes solos ante la menor oportunidad de partir del colegio. El cumplimiento de horarios, de funciones asignadas, así como las funciones básicas se convierten en una lucha del día a día.

4. Interacción casi nula con la universidad y cuando existe se genera más por gestión individual, que por intereses institucionales de cualquiera de las dos partes. El colegio se aisló de las diferentes facultades e institutos, así como de la Secretaría de Educación, producto de la tensión interna e intereses particulares de algunos grupos de docentes que generaron bloqueo al trabajo realizado por otros profesores. Esto empezó a generar inmovilidad en la labor y bajó la relación con la universidad y la Secretaria de Educación Distrital. En la dirección de la universidad cuando se habla del colegio se relaciona con dificultades. Sin embargo, un grupo de profesores interesados, ha venido tratando de rescatar el colegio y darle un nuevo impulso.

No obstante lo dicho la comunidad IPARM, ha sabido enfrentarse y adaptarse a las diversas situaciones que se han presentado en sus 52 años de existencia, y esta adaptabilidad se ha validado y en consecuencia se ha difundido a personas nuevas como una forma correcta de percibir, pensar y actuar frente a la situaciones cotidianas y hacia la forma de encarar los procesos formativos de los estudiantes. Cómo se logra esto en un escenario como el presentado y a qué atribuirlo, conduce a reflexionar sobre la cultura institucional, para que la profundización en ella conduzca no sólo a proporcionar explicaciones sino a señalar rutas de mejoramiento y cambio.



### **3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del IPARM, como punto de partida para pensar en un cambio de la misma?

### **3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.3.1. Objetivo general. Caracterizar la cultura organizacional del IPARM de forma tal que permita una comprensión del acontecer cotidiano en la institución y oriente procesos de cambio.

3.3.2. Objetivos específicos.

1. Identificar los productos culturales propios del IPARM a la luz de los planteamientos teóricos sobre el tema.

2. Avanzar hipótesis explicativa que permitan comprender la cultura organizacional del IPARM.

3. Identificar aspectos de la cultura institucional que ameritan intervenciones y sus posibilidades de cambios en el corto, mediano y largo plazo.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En el año 2011 un fuerte vendaval levantó una carpa que funcionaba como restaurante para los estudiantes, lo que generó traumatismos y accidentó de manera leve a dos estudiantes. Un grupo de padres de familia, profesores y estudiantes pasaron un derecho de petición a la rectoría de la UN, solicitando la construcción de unas nuevas instalaciones. La dirección del colegio ayudó a la rectoría en la respuesta a dicho derecho de petición de forma tal que la idea principal de la respuesta incluída giró en torno a que era necesario el replanteamiento de un proyecto educativo sólido que justificara unas nuevas instalaciones.

Desde la dirección se organizó un taller extensivo a muchos participantes en el que se invitó a la rectoría, vicerrectoría general, vicerrectoría Sede Bogotá, dirección de bienestar, decanos de las facultades, institutos, padres de familia, egresados, estudiantes y profesores. Este taller tenía como objetivo observar y documentar la realidad actual del colegio y pensarlo a 10 años. Se puede considerar que el hecho de realizar este taller y contar con una participación rotunda de la universidad permitió tener una orientación frente al IPARM, respecto a 9 elementos prioritarios para el colegio, así:

1. Perfil de los estudiantes
2. Entorno del IPARM como parte de la Universidad Nacional
3. Relación del IPARM con la Universidad
4. El IPARM como unidad de bienestar y unidad académica
5. Articulación estructural del colegio con la Universidad y con instancias externas.
6. Construcción colectiva.
7. Planta física del IPARM
8. Investigación y extensión
9. Integración de los padres.

Después de realizar este taller se encontró que la infraestructura es fundamental, pero esto pasa a un segundo plano al considerar más importante y prioritario el reconocimiento del colegio por parte de la universidad y la articulación que se pueda dar con ella. A partir de este taller la dirección del colegio y la de Bienestar Sede Bogotá, se han reunido con: la dirección de investigación de la universidad, la dirección de extensión, el instituto de investigación en educación, la dirección de la maestría en enseñanza de las ciencias y se ha tratado de reconstruir de manera inicial el potencial que tiene el IPARM para la universidad y que antes de ser un apéndice sin razón debe ser un eje sobre el cual pueden apoyarse para difundir experiencias hacia todo el país y retomar como se plantea en el fin 7 de la universidad nacional; estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.

Sin embargo un aspecto que es prioritario revisar y que no está en manos de la universidad, ni en otra instancia y que puede considerarse como crucial, es la cultura organizacional, por considerar que en ella pueden radicar muchas de las debilidades y fortalezas, desde sus orígenes, para poder darle solución a los principales problemas y dificultades y para orientar la acción cotidiana.

Por eso mismo y confluyendo con la oportunidad que tengo como rector, de participar en la maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, en la línea de Clima y Cultura organizacional, es un escenario propicio para comprender y profundizar en el tema, de forma tal que posibilite el hallazgo de características y condiciones posibilitadoras de la acción presente y futura.

De otra parte este trabajo, redundará en el estudio de la cultura organizacional en las instituciones educativas en Colombia, pues posibilita un aprendizaje a partir de su forma de tratamiento tanto teórica y metodológica como práctica. Este importante tema de investigación, discusión y reflexión no se ha abordado mucho desde la óptica de nuestros planteles educativos, en la perspectiva de construir casos que muestren la diversidad de la cultura escolar, siendo una necesidad latente pues permite explicar y

entender el porqué de la conducta de las personas, de los grupos y de toda la organización.

Así mismo, se espera aportar a la construcción de conocimiento sobre el tema en la línea de profundización de la Clima y Cultura Organizacional de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana.

## 5. MARCO TEÓRICO

Las instituciones escolares son entidades complejas, que cuentan con infinidad de aspectos que influyen en su trasegar por la educación y permean el proceso formativo de quienes la integran, relacionadas con: determinantes económicos, políticos, culturales y sociales, entornos en que se inscriben y que la rodean (geográficos, culturales, medioambientales), alcance nacional o regional de influencia, diversidad de intereses de los distintos actores (familias, estudiantes, comunidad, docentes, directivos, formuladores de políticas), formas de pensar, sentir, actuar, organizarse y obrar (creencias, tradición, visión, comunicación, jerarquías, relaciones, etc.). Todos los aspectos mencionados influyen en mayor o menor medida en la forma en que se configura la cultura institucional, la que si bien procede de un pasado y se actualiza en un presente, también prefiguran el futuro.

El concepto cultura es polisémico y en tanto tal puede tener muchas definiciones así como connotaciones diversas, por lo que es fundamental darle significado y contextualizarla, dado el centramiento que tiene en el desarrollo de este proyecto.

De acuerdo con sus orígenes, el término cultura proviene del latín “cultus”, que significa cultivar, labrar, lo que explica, por ejemplo que agricultura o piscicultura, se podrían entender como cultivo de la tierra y cultivo de peces. Esta idea se amplió a la relación de cultivo con cuidado pues cualquier tipo de cultivo lo implicaba; de igual manera, en la religión se vinculó al significado de culto, por el cuidado que los religiosos prestaban a los dioses; y en forma más extensiva se amplió el significado a la consideración de una persona como culta por su orientación al cultivo del espíritu o al cultivo intelectual; más recientemente la cultura aparece como un horizonte vinculado a la educación y su capacidad de ampliar los horizontes de un pueblo o región.

De acuerdo con el desarrollo que ha hecho la teoría del concepto cultura, Silvio Ángel Aguirre Baztán (2002) en su artículo “La Cultura de la Empresa”, se refiere a

una definición adjetiva y otra sustantiva. Desde el punto de vista adjetivo, la cultura aparece asociada con el saber y la educación, tal y como se evidencia antes del siglo XVIII cuando se vinculaba la cultura al cultivo de algo o de realizaciones humanas como el lenguaje, el arte, la religión, etc.; el nivel mayor o menor de estas realizaciones determinaba el nivel de la cultura. Por eso términos como pueblos bárbaros, incultos o pueblos cultos.

La definición sustantiva de cultura, por su parte, es posterior al siglo XVIII y es entendida como los conocimientos, símbolos, costumbres, comportamientos, ritos, etc. de un grupo, comunidad o sociedad, así como todo lo que es creado y aprendido por el hombre dentro de un grupo social. Es decir todos los grupos sociales tienen su propia cultura.

En el presente trabajo cuando utilizamos el término “cultura” estaremos haciendo referencia a “cultura sustantiva”, pues esta cultura surge en toda empresa, grupo organización o institución, que día a día trabaja, plantea acciones y busca soluciones, siempre en pos del cumplimiento de sus objetivos.

## **5.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones se pueden definir como la agrupación de personas con unos objetivos comunes; adicionalmente y como lo plantea la Doctora Luz Yolanda Sandoval (2008), “desde la perspectiva organizacional se pueden identificar tres tipos de organizaciones humanas: organización formal, real e informal” (Pág. 36). La organización real se caracteriza por tener una organización formal que le permite planear y actuar bajo parámetros establecidos, la organización informal son todas aquellas relaciones que se dan al interior de la organización y que no están previstas en la organización formal. Eso significa que pueden existir organizaciones reales informales, que son aquellas que se crean de manera espontánea y que buscan cumplir un objetivo específico, de la misma forma pueden existir organizaciones reales formales de las que no se puede eliminar su componente informal, éstas se

caracterizan por tener una estructura jerárquica, una normatividad específica y una reglamentación clara.

Existen muy distintas organizaciones formales, para satisfacer necesidades diversas, y organizadas de diferentes maneras, entre las que se encuentran las organizaciones educativas, que se diferencian de las demás organizaciones, como lo cita Diéz (2006):

Las organizaciones escolares no son estructuras predecibles que funcionan como “relojes” con sólidos mecanismos de precisión. No son empresas, ni fábricas a las que se les pide rentabilidad y eficiencia medible y contable. Las organizaciones escolares tienen mucho en común con otras organizaciones formales, pero son notablemente diferentes. Tienen una estructura jerárquica, un sistema de relaciones informales, una estructura de toma de decisiones, reglas y reglamentos, división del trabajo, etc.; pero además se caracterizan por objetivos ambiguos, tecnologías confusas, actividades descoordinadas y elementos estructurales débilmente conectados. (Pág.15)

Aunque muchas nuevas corrientes administrativas han buscado poner en el mismo plano a la empresa, con las instituciones educativas vemos que son dos organizaciones humanas diferentes. Nunca podremos controlar los procesos formativos de manera sistemática, los resultados deseados muy difícilmente se podrán predecir y mucho menos poder evaluar de manera integral los productos finales.

Entendida la diferencia entre la organización educativa y la empresarial, cabe considerar el término cultura organizacional, a partir de la definición que realizan algunos autores, ya que es elemento clave para el desarrollo del presente trabajo. Así:

Como lo plantea Diez (2006), Kaplan y Norton (2004), “Son las reglas de juego; los significados ocultos entre líneas de una normativa o reglamento que trata de conseguir y asegurar la unidad organizativa” (Pág. 42).

Para Ouchi W. (1982), “la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa, los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización” (Pág. 232).

Llopis J. (1990), consideran la cultura como un “Conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización”.

Shein E. (1990), refiere la cultura a “suma de soluciones que han funcionado lo bastante bien para que acabe por desarrollarse por sí misma y por ser transmitida a los recién llegados como el conjunto de formas correctas de percibir, pensar, sentir y actuar” (Pág. 89)

Como se puede observar, en las definiciones presentadas anteriormente coinciden muchos elementos, en ellas los autores no hacen diferencia entre la organización educativa o empresarial, sin embargo a partir de los planteamientos de los anteriores autores Díez E, (2006), presenta una definición pensando específicamente en la organización educativa, como el “Conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización, manifestadas en comportamientos y productos culturales propios de la organización, que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permite percibir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de una organización”. (Pág. 45)

Para el presente trabajo la Cultura organizacional son las creencias que comparten las personas en una organización y que se manifiesta en los valores asumidos, así como en las ceremonias, ritos, creencias que orientan y describen las conductas de los individuos en la organización.

Díez, E. (2006) plantea que independientemente de la definición de cultura institucional que se asuma, existen algunos rasgos que la definen y orientan, así: (Pág.43)



1. Es un constructo: No es algo tangible, no se puede observar.
2. Holístico: Cada uno de sus elementos se supeditan a la totalidad.
3. Históricamente determinado: En un determinado espacio de tiempo.
4. Socialmente construido: Es un constructo social
5. Ideológicamente configurado: Tiene intereses concretos y compartidos.
6. Dinámico: Es de carácter provisional.
7. De carácter ambiguo: No es claro nunca.
8. En permanente negociación
9. Constituido por subculturas: En él coexisten culturas diversas.
10. Hace referencia a presunciones compartidas
11. Se manifiesta en comportamientos y productos culturales
12. Difícil de cambiar.

## **5.2 TENDENCIAS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

Aguirre, S (2002), plantea que en la definición de cultura sustantiva la empresa es una cultura y niega que la empresa tenga una cultura. Enrique Díez Gutiérrez, (2008), presenta las mismas dos premisas (tener cultura y ser cultura) para explicar los orígenes y tendencias actuales de la cultura institucional.

Considerando nuevamente la cultura desde la definición adjetiva se estaría afirmando que la organización tiene una cultura y que esta cultura brinda ciertas características específicas a la organización. Como lo plantea Díez E., (2006), este enfoque tiene dos subdivisiones, cuando se entiende que la organización tiene una cultura como variable externa o cuando se entiende que la organización tiene una cultura como variable interna. Estas subdivisiones entienden la cultura organizacional como una variable organizativa, que puede ser gestionada. Cuando se considera la cultura como variable externa se entiende que las organizaciones tienen su cultura propia, pero son reflejos del entorno. Cuando se considera la cultura como variable interna no se tiene en cuenta el contexto social, pero es fundamental observar las características internas que se dan dentro de la misma organización.

De otra parte, cuando se considera la cultura desde la definición sustantiva afirmamos que la organización es una cultura, es la esencia de la misma organización; en este enfoque se intenta explicar lo que es una organización. González M. (1990) plantea una subdivisión en este enfoque, cuando se entiende la organización como metáfora y cuando se entiende la organización como metáfora crítica. Cuando consideramos la cultura como metáfora, estamos mirando la cultura como una forma de expresión, que tiene esquemas eminentemente interpretativos que dan vida a la organización. El enfoque de la organización como metáfora crítica cuestiona todo aquello que implique manipulación cultural de tal manera que ninguna cultura debe estar por encima de otra, no existirían subordinaciones. Considera la necesidad de interpretar y describir la cultura pero siempre de manera imparcial, para lo cual se deben tener en cuenta las subculturas existentes, las culturas dominantes y las culturas sometidas. Bajo esta perspectiva Díez E. (2006) plantea: “El cambio cultural, en esta perspectiva, ya no será control tecnológico o ideológico-persuasivo (como proponen los ingenieros culturales), sino que provendrá de la dinámica originada por la lucha entre tales culturas a través de la negociación y el consenso entre los intereses de las diversas coaliciones subculturales en conflicto”. (Pág. 40)

### **5.3 LA ORGANIZACIÓN COMO UN MODELO COMPLEJO**

Los modelos organizacionales como lo expresa la Doctora Yolanda Sandoval (2008), se pueden clasificar dentro de un enfoque mecanicista, psicosociológico o antropológico. El enfoque mecanicista se asemeja a una máquina y en él la persona es considerada como un objeto, las motivaciones son extrínsecas y generalmente se refieren a la remuneración, es utilitarista y pragmático. El enfoque psicosocial, tiene un propósito social, es dialógico, en él las motivaciones son intrínsecas (consigo mismo y el conocimiento). En el enfoque Antropológico la organización se plantea en función de las personas, existe identificación entre estas y la organización, las motivaciones son integrales e incluyen lo trascendente.

De igual manera Manuel Fernando-Ríos (1999), hace referencia a McGregor y su análisis histórico de cómo las organizaciones se han desarrollado, así: Modelo racional-económico, el cual parte del supuesto que las personas que conforman la institución, están motivadas esencialmente por lo económico, existe un director que tiene la función básica de controlar las acciones de los empleados pues se parte del principio de la incapacidad del subalterno. El Modelo Social surge posterior al modelo racional-económico y parte de la necesidad relacional del empleado con sus pares, en este modelo se evidencia cómo las normas y la presión de grupo inciden en la producción. Posteriormente aparece el Modelo de Auto actualización en el cual se plantea que las personas deben buscar su auto-realización para así llegar a su potencial más alto, la auto-realización brinda una satisfacción superior a la que brindan los beneficios económicos y sociales.

Sin embargo para Shein, estos tres modelos no son suficientes para explicar las razones por las cuales las personas están motivadas, por ello desarrolla el modelo Complejo, modelo que tiene en cuenta los intereses de individuo, tales como: el aspecto económico, el trato digno, la autonomía y las oportunidades profesionales. Pero de otra parte los intereses de la organización, como: lealtad, dividendos económicos, nombre de la organización, entre otros. Si existe constante coordinación entre la organización y los individuos se genera un contrato psicológico, que estructura una cultura organizacional con presunciones, valores y productos.

Las instituciones educativas, también son un conjunto de elementos que se relacionan entre si y caracterizan la organización. Valores, actitudes, creencias, historias, etc., son elementos que en conjunto proporcionan pautas que sirven de referencia para las personas que conformar la organización.

#### **5.4 ELEMENTOS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

Diez, E. (2006), investigador de la Cultura Institucional en la Educación, apoya sus planteamientos en las teorías desarrolladas por Shein. Él reconoce que la mayoría

de expertos en el tema tienen como referente los trabajos de este autor, especialmente lo relacionado con los elementos que propone Schein (1988) y que componen una Cultura Organizacional, ellos son: presunciones, valores y productos.

5.4.1 Presunciones. Son la base de la cultura, son los paradigmas que guían la institución, explican la realidad de la institución, están dados generalmente por el origen, las ideologías y las coaliciones internas, son las creencias básicas compartidas por todos los individuos de la institución, son las que brindan la cohesión institucional.

5.4.2 Valores. Son producto de las creencias, indican qué se debe hacer y qué no, qué ésta bien y qué no, en determinadas circunstancias dentro de la institución. Las creencias con el tiempo se convierten en normas que guían el funcionamiento de la institución, y en tanto son una guía, se convierten en un sistema de valores. En este sistema aparecen los valores expresados, es decir los declarados tácitamente (visión, misión, objetivos, estatutos) los valores aparentes, que corresponden a lo observable respecto a logros y recompensas públicas y por último están los valores operativos que tiene que ver con los modos de acción en el día a día.

5.4.3 Productos. Los productos son consecuencia de las presunciones y los valores, son visibles y se pueden evidenciar. Al codificarlos de manera meticulosa puede entenderse el sistema de valores existente en la organización. Schein E. (1988) presenta los productos culturales más importantes así:

1. Rituales, Ceremonias. Son actos rutinarios que pueden ser superficiales pero que refuerzan el sistema de valores de la organización, en ellos pueden encontrarse los rituales de poder, de imagen, de iniciación, de reconocimiento y de relación entre otros.

2. Normas y Pautas. Este producto indica a los individuos de la organización qué conductas son permitidas y cuáles no; entre ellos pueden encontrarse: Normas de lenguaje, de vestuario, de reacción frente a diversas situaciones, etc.
3. Mitos y Leyendas. Estos son producto de la historia de la institución, son construcción colectiva y pueden tener carácter irrefutable. Son por ejemplo relatos alegóricos a la fundación de la institución, causa de triunfos y problemas de la institución, así como el futuro de la institución.
4. Símbolos. Identifican a la institución y pueden transmitir y obedecer a los mitos y leyendas. Escudos, uniformes, lemas, logos, distribución de espacios, etc.
5. Historia. Se relaciona con los mitos y leyendas y con ella se explican decisiones, posiciones, sucesos trascendentales; sirve de referente para los individuos que conforman la institución. Con las historias, el presente tiene sentido con respecto al pasado.
6. Héroe. Personifica en individuos formas de actuar ideales. Son personas que por sus valores, imagen o currículo representan un referente institucional.
7. Red Cultural. Es el mecanismo por medio del cual se transportan los valores a todos los individuos de la institución, en el tiempo; implica quiénes lo hacen, cómo lo hacen y van desde los narradores y murmuradores, hasta el chisme.
8. Material Producido. Tiene que ver con el material producido por la institución, su estilo, presentación y medios elegidos.
9. Lenguaje-Comunicación. Corresponde a la forma en que fluye la comunicación hacia afuera y hacia adentro de la institución. Define los estilos de comunicación.

## 5.5 EL CAMBIO EN LA CULTURA INSTITUCIONAL

La cultura institucional se construye y evoluciona con el paso del tiempo producto de las presunciones, las creencias que se dan en el tiempo, las presiones externas, los momentos críticos, las decisiones tomadas y la capacidad interna de reacción. Esta evolución es similar a la que sufre una sociedad. Los cambios no son conscientes y pensar en inmovilidad podría generar la destrucción de la organización.

Considerando la organización como una cultura es evidente que el cambio es posible, es más es inminente, pero es lento; es necesario y deseable pero puede ser impredecible; y como no es considerado una variable, es difícil de controlar e imposible de gestionar. Como no es gestionable no depende de una persona, no depende de la dirección, los protagonistas del cambio son todos los que conforman la organización y por lo mismo ellos son los afectados. Díez F. (2006) plantea: “cambiar la cultura es cambiar la organización: la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura”.(Pág. 145)

Mónica Gather Thurler (2004), plantea que en la cultura organizacional escolar los elementos visibles (productos), no reflejan toda la realidad y que la parte más importante de la cultura organizacional no es evidente (presunciones). La evolución de la cultura, en una institución educativa, solo es posible cuando los individuos que la conforman sean capaces de comunicarse de manera efectiva, reflexionar y aprender, cuando se unen los esfuerzos con un objetivo común (contrato psicológico); de esta manera es posible el cambio.

Existe unanimidad en cuanto a las directrices que se deben seguir para un cambio cultural, en los diferentes enfoques que abordan la cultura organizacional. Estas directrices son:

1. Formulación de la cultura. Conocer y entender la cultura actual, es hablar del diagnóstico cultural. Es tener claridad acerca de porqué es necesario cambiar la

cultura y si esto merece verdaderamente hacerse; si hay claridad en lo anterior entonces se debe definir qué tipo de cultura se necesita.

2. Implantación de la cultura. Implica el compromiso de la dirección con el cambio y el hecho de involucrar a todos los individuos de la institución.
3. Control periódico del resultado. Se debe realizar un diagnóstico periódico de la evolución la cultura organizacional o evaluación de los resultados obtenidos.

Kurt Lewin plantea el modelo de los tres pasos para un proceso de cambio organizacional, así: Descongelamiento, en el que se crea la conciencia de la necesidad de un cambio, reduciendo la posible resistencia que se pueda presentar por parte de los individuos. Cambio: en este paso se promueven nuevos valores y productos de la cultura, busca que todas las personas que conforman la institución se identifiquen con ellos. Recongelamiento: Después del cambio, en este paso la organización vuelve a estabilizarse, los patrones aceptados por la organización se convierten en reglas.

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional tiene parte de su origen en las presunciones, es importante entender que cualquier tipo de cambio puede generar, de manera natural, fuerte resistencia en la misma cultura y/o subculturas insertas en ellas, pues todo cambio implica riesgo y la cultura organizacional tiende a permanecer. Entre más arraigadas se encuentren las presunciones tanto más fuerte será la resistencia al cambio.

El cambio en una organización vista como una cultura es posible, si se involucra a todos los individuos de la misma y si este cambio es compartido y adoptado por todos o la mayoría.

## **5.6 TRABAJOS RELACIONADOS**

En este momento del trabajo es pertinente señalar algunos trabajos relacionados con la descripción de la cultura organizacional de instituciones educativas, que se han

desarrollado en diferentes países y con diferentes grados de escolaridad, de los cuales se señalará su título, autor y país.

1. Modelo de Cultura Organizacional de la Dirección de Servicios Escolares del IPN. Este trabajo se desarrolló en México en el año (2004) por Carlos Hernández Chavero.
2. Diagnóstico de la cultura organizacional de un Jardín infantil de la V Región, durante el segundo semestre del año 2010, Este trabajo se desarrolló en Chile, por Liliana Delgadillo Vera.
3. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Este trabajo se desarrolló en México en el año 2009 y fue elaborado por Armando Morales Marín y otros.

En los tres trabajos se hace referencia a los elementos de la cultura propuestos por Schein.



## 6. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo trata sobre la manera como se abordará el proyecto con las orientaciones teóricas expuestas anteriormente, se presentará el enfoque investigativo del trabajo, la población de estudio, la técnica de recolección de información y la validación del instrumento empleado.

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza del problema de investigación se abordará este estudio de la cultura desde el enfoque cualitativo, ya que se pretende comprender cómo se da la dinámica u ocurre el proceso de formación de la actual cultura organizacional del IPARM. Como lo plantea Díez Gutiérrez (2006) “analizar un constructo como es la cultura institucional, sólo es posible desde una perspectiva de carácter fundamentalmente cualitativo”(Pág. 74), más que intentar explicar las causas de los fenómenos culturales es interpretarlos y entenderlos. La investigación de carácter cualitativo es de gran relevancia en la educación, pues permite una comprensión clara de la realidad, mediante un ejercicio intensivo de profundización en ella.

En la investigación cualitativa, la modalidad investigativa de estudio de casos es una forma valiosa de investigación en las ciencias sociales, pues como lo plantea Piedad Cristina Martínez Carazo, en su artículo El método de estudio de caso (2006), “su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Pág. 167); de otra parte plantea una riqueza abundante para los estudios descriptivos. Para el desarrollo del presente trabajo el método de casos es fundamental, pues de acuerdo a como Eisenhardt (1989) lo define es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos particulares” (Pág. 151).

Martínez, C (2006), haciendo referencia a Chetty (1996), explica que el método de caso se caracteriza por: (Pág. 175)

Ser una metodología rigurosa que:

1. Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
2. Permite estudiar un tema determinado
3. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
4. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
5. Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
6. Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Con base en lo anterior el Estudio de Caso es la modalidad investigativa que orientará el presente trabajo y se guiará siguiendo el proceso metodológico presentado por Martínez, C. (2006), el cual se fundamenta en Shaw (1999), (Pág.182)

1. Planteamiento del problema de investigación.
2. Planteamiento de preguntas de investigación
3. Planteamiento de objetivos
4. Marco teórico en el cual se fundamenta el estudio.
5. Construcción de instrumentos para la recolección de información.
6. Principio de triangulación, el cual se fundamenta en la recolección de información obtenida en entrevistas, grupos de discusión, observaciones, etc.
7. Transcripción de la información.
8. Análisis Global de la Información, en el que contrasta la información obtenida con el marco teórico.
9. Conclusiones generales.

## 6.2 POBLACIÓN

La población del estudio es la conformada como comunidad educativa en el IPARM así: docentes, ex-docentes, funcionarios de la Universidad Nacional, padres de familia, estudiantes y exalumnos.

6.2.1 Muestra. El muestreo en el proceso de investigación cualitativo es tentativo, puede variar y se enfoca básicamente en los contextos que brinden la información requerida. En este tipo de estudios el tamaño de la muestra no es relevante, ya que el interés no es generalizar los resultados a toda la población. Lo que se pretende es profundizar buscando describir para este caso la cultura institucional del IPARM, tomando diversidad de perspectivas.

En razón a lo dicho, los criterios establecidos para determinar la muestra para el presente proyecto son:

1. Capacidad (tiempo y recursos del investigador) para la recolección de la información.
2. Cobertura de todas las categorías de personas que participan en la institución y que pueden brindar la información requerida.
3. Facilidad de acceso a la información, que esté disponible.
4. Asequibilidad de la información o voluntad libre de los participantes a aportar información.

Hernández, R. (2010) diferencia la muestra de casos-tipo que consiste en constituir grupos que tengan características comunes, cuya intención es estudiar “valores, ritos y significados en un determinado grupo social” (Pág. 198). De otra parte, existe la muestra homogénea, que como su nombre lo indica agrupa la muestra por características comunes o rasgos comunes. La combinación de estos dos tipos de muestras es llamada muestras típicas o intensivas, constituida por casos similares que representan un segmento de la población objeto. Para este estudio los docentes,

funcionarios de la UN, padres de familia, estudiantes, exalumnos y el personal administrativo son quienes conforman la muestra típica.

La muestra determinada para el presente trabajo es la siguiente:

Tabla 1. *Muestra determinada para el estudio.*

Docentes:	2 Docentes que llevan menos de 5 años en la institución
	2 Docentes que llevan más de 5 años en la institución
	1 Docente que haya ocupado cargos directivos.
	1 Docente que ocupe un cargo directivo.
Miembros Comunidad UN:	1 Persona de la Comunidad relacionada UN
	1 Directivo de la UN
Padres de Familia	2 Padres de familia activos
Exalumnos	1 Exalumno
Estudiantes	1 Estudiante de grado 11°
Personal Administrativo	1 Administrativo

### 6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como se planteó en el marco teórico, los elementos de la cultura organizacional están conformados por presunciones, valores y productos. De acuerdo con ello, los instrumentos de recolección de información deben permitir observar desde los componentes visibles -como los productos- hacía los no observables -las presunciones-.

Díez, E. (2006) presenta la siguiente tabla (Tabla 2) en la cual muestra los instrumentos más utilizados para el estudio de la cultura institucional, (Pág. 86):

Tabla 2. *Instrumentos de evaluación utilizados para el estudio de la cultura institucional.*

Dimensiones de la cultura	ANÁLISIS DOCUMENTAL	ENTREVISTA	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	CUESTIONARIOS	GRUPOS DE DISCUSIÓN	ANÁLISIS DE CONSTRUCTOS
FUNDADOR		X				
HISTORIA	X	X			X	X
PRODUCTOS		X	X	X	X	X
VALORES	X	X	X	X	X	X
CREENCIAS	X	X			X	

Atendiendo al anterior gráfico se selecciona la entrevista por ser la que más brinda información acerca de todos los aspectos que se estudian en la cultura.

6.3.1 Entrevistas. Las personas que conforman una comunidad educativa pueden explicar los comportamientos y las concepciones propias, por lo cual se utilizará el instrumento de la entrevista, con la característica de semiestructurada; es decir, las personas a entrevistar que se seleccionen tendrán las mismas preguntas, pero dependiendo de las respuestas del entrevistado se podrá alterar el orden, profundizar en ellas, ampliar aspectos y solicitar aclaraciones. La entrevista asume entonces dos características: por una parte es un proceso en el cual todos los entrevistados se refieren a los mismos ítems; por otra parte, cada entrevistado tiene la posibilidad de hacer visible su propia perspectiva. De esta manera, el cuestionario en que se basa la entrevista está prediseñado por el investigador de acuerdo con las categorías teóricas orientadoras, y debe permitir que el entrevistado y entrevistador se adapten a la situación que surja de las mismas preguntas y respuestas.

## 6.4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos seleccionados para el presente trabajo deben ser un medio para la obtención de la información requerida sobre la realidad de la cultura del IPARM, sin que se genere ambigüedad o redundancia en la información. Para ello en el

módulo de profundización Clima y Cultura Institucional, dirigida por la doctora Marina Camargo Abello, se siguió el siguiente proceso:

6.4.1 Momento 1. Con base en el marco teórico se definieron claramente las dimensiones objeto de estudio, las cuales se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3. *Productos culturales - Dimensiones*

Productos Culturales	Explicación	Dimensiones
Presunciones	Paradigmas que guían la institución	Origen
		Ideologías
		Coaliciones Internas
Valores	Las creencias con el tiempo se convierten en normas que guían el funcionamiento de la institución, es decir un sistema de valores	Aparentes
		Expresados
		Operativos
Productos	Rituales, ceremonias: Refuerzan el sistema de valores de la organización	De Poder
		De Imagen
		De Iniciación
		De Reconocimiento
		De Relación
	Normas y Pautas: ¿Qué conductas son permitidas y cuáles no?	Lenguaje
		Vestuario
		Reacción
	Mitos y Leyendas: Relatos alegóricos a la fundación de la institución	Triunfos de la institución
		Problemas de la institución
		Futuro de la institución

	Símbolos: Escudos, uniformes, lemas, logos, distribución de espacios, etc
	Historia: Son referente para los individuos
	Héroes: Son personas que por sus valores, imagen o currículo representan un referente institucional

6.4.2 Momento 2. El autor Enrique Díez (2006), presenta ejemplos de preguntas para entrevista semiestructurada; con base en esta propuesta y con dimensiones establecidas anteriormente se seleccionaron y adaptaron algunas de las preguntas establecidas como se presentan en las Tabla 3 a 10.

Tabla 4. *Presunciones - Preguntas*

Creencias básicas compartidas por todos los individuos de la institución – Brindan Coalición		
Paradigmas que guían la institución	Origen	<p>a. ¿Cómo describe la evolución del IPARM desde su inicio hasta el día de hoy ?</p> <p>b. ¿Está orientado el IPARM al futuro o está anclado en el pasado?</p>
	Ideologías	<p>a. ¿Se siguen conservando los ideales de los comienzos, de la fundación del IPARM?</p> <p>b. ¿Qué queda hoy en día de esa fase de creación?</p>

	Coaliciones Internas	a. ¿Qué se espera de las docentes que hoy conforman el IPARM?
--	----------------------	---

Tabla 5. *Valores - Preguntas*

Son producto de las creencias, indican qué se debe hacer y qué no, qué está bien y qué no, en determinadas circunstancias dentro de la institución.		
Las creencias con el tiempo se convierten en normas que guían el funcionamiento de la institución, es decir un sistema de valores	Aparentes	<p>a. ¿Qué se debe hacer para ascender?</p> <p>b. ¿Cuáles son las normas correctas de comportamiento y relación entre los distintos niveles jerárquicos dentro de la institución?</p> <p>c. ¿El trato suele ser formal o informal?</p>
	Expresados	<p>a. ¿Qué nivel de aceptación e interiorización de las normas hay entre los miembros de la organización?</p> <p>b. ¿Cuáles son los sistemas de control por parte de la dirección respecto a los profesores/as (presupuestos, resultados, personal, remuneración, reglamento interno)?</p> <p>c. ¿Cuál es la tarea primordial, la misión central del IPARM? .</p> <p>d. ¿Cómo entienden esta misión los profesores/as?</p>
	Operativos	<p>a. ¿Cómo se deciden las normas de funcionamiento del IPARM (por</p>



		<p>consenso, imposición, etc.)?)</p> <p>b. ¿Cuál es el estilo directivo que predomina en la organización (paternalista, impositivo, dejar hacer, negociador, etc.)?.</p> <p>c. En las reuniones de profesores, ¿cuáles son los temas más recurrentes?</p> <p>d. ¿Qué nivel de autonomía o responsabilidad se da en el IPARM a los profesores/as?</p>
--	--	--

Tabla 6. *Productos Rituales - Preguntas*

Rituales, Ceremonias > Actos rutinarios		
Refuerzan el sistema de valores de la organización	Rituales de poder	a. ¿Cómo se maneja el poder en el IPARM?
	Rituales de imagen	a. ¿Qué tipo de imagen trata de transmitir la organización a la sociedad, la universidad, a los padres, etc.?
	Rituales de iniciación.	a. ¿Qué tipo de formación o información se les da a los nuevos miembros del IPARM?
	Rituales de reconocimiento	a. ¿Qué tipo de reconocimientos existen por parte de la institución?
	Rituales de relación	a. ¿En qué medida se sienten implicados los miembros de la organización en ella?

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. ¿Los miembros de la institución se sienten parte de ella y comparten su misión y sus objetivos? ¿Todos?</li> <li>c. ¿Hay subgrupos entre ellos/as?</li> <li>d. ¿cuál es la causa de ello?</li> </ul>
--	--	--

Tabla 7. *Productos Normas y Pautas - Preguntas*

Normas y Pautas		
¿Qué conductas son permitidas y cuáles no?	Normas de lenguaje	a. ¿Cuáles son las reglas de discusión (quien tiene la última palabra, quien habla más, etc.)?
	Normas de vestuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?</li> <li>b. ¿Qué opinión tiene respecto al uso de los uniformes que utilizan los estudiantes?</li> </ul>
	De reacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ¿Hay conflictos en la organización?</li> <li>b. ¿Cómo se resuelven (negociación, imposición, ocultamiento)?</li> </ul>

Tabla 8. *Productos Mitos y Leyendas - Preguntas*

<b>Mitos y Leyendas &gt; son construcción colectiva y pueden tener carácter irrefutable</b>		
Relatos alegóricos a la fundación de la institución	Triunfos de la institución	a. ¿Hay algo que hace distinto al IPARM a todos los demás colegios? ¿Lo ven esto las familias y la UN?
	Problemas de la institución	a. ¿Cuáles son las causas de los problemas actuales del IPARM?
	Futuro de la institución	a. ¿cuál será el futuro del IPARM?

Tabla 9. *Productos Símbolos – Preguntas*

<b>Símbolos&gt; Identifican a la institución y pueden transmitir y obedecer a los mitos y leyendas</b>	
Escudos, uniformes, lemas, logos, distribución de espacios, etc	a. ¿Existen imágenes o símbolos que represente el IPARM? b. ¿Qué imagen representa al IPARM? c. ¿Qué espacios son privilegiados en el IPARM?

Tabla 10. *Productos Historia – Preguntas*

<b>Historia &gt; Con ella se explica decisiones, posiciones, sucesos trascendentales</b>	
Son referente para los individuos	a. ¿Qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban cuando ingresó al colegio? b. ¿Cuántos de estos anteriores sobreviven hoy día? c. ¿Recuerda los protagonistas? d. ¿Qué hicieron bien o mal para merecer el que la gente contara anécdotas e historias con relación a ellos?

Tabla 11. *Productos Héroes – Preguntas*

<b>Héroes &gt; Personifica en individuos formas de actuar ideales</b>	
Son personas que por sus valores, imagen o currículo representan un referente institucional	a. ¿Cuáles son las conductas de los profesores o profesoras consideradas “pecaminosas” en el IPARM y cuales las “heroicas”?

6.4.3 Momento 3. Durante las sesiones del tercer semestre del módulo de profundización Clima y Cultura Institucional, se presentó ante la profesora y compañeros el proyecto explicando sus alcances, objetivos, preguntas de investigación y tipos de instrumentos a utilizar.

Utilizando la herramienta google.docs se envió en forma virtual el formulario de evaluación del instrumento a los compañeros y a la profesora quienes actuaron como expertos para la validación del instrumento; con su juicio se evaluó la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad con la que se elaboraron o redactaron las preguntas para el contexto y actores a los que se dirige.

Participan como expertos; estudiantes de la maestría que laboran en instituciones educativas que ocupan cargos directivos, coordinadores, decanos universitarios, directores académicos, así como psicólogos conocedores del entorno del IPARM, en el cual se aplicarán los instrumentos. El documento que se envió aparece en el presente trabajo como Anexo A

6.4.4. Momento 4. Posteriormente se sistematizó y analizó la información diligenciada por los expertos, obteniendo la siguiente información:

1. Pregunta 1. El 100% considera que la pregunta permite entender como las personas perciben el origen de la institución, sin embargo las observaciones plantean aspectos que es necesario tener en cuenta, estas son:

a. Cuando te contesten no solo te van a hablar del origen sino de todo el proceso que el colegio ha tenido hasta hoy.

b. ¿y si la persona se ha vinculado recientemente?

c. Si, la pregunta se dirige a indagar por el origen de la institución y busca establecer la forma como perciben ese pasado histórico así como sus posibles distintos momentos.

2. Pregunta 2. El 100% considera que la pregunta permite ver como las personas perciben la realidad de la institución, las observaciones son:

a. Considero que está pregunta está orientada a responder por el momento actual y futuro de la institución, a ver cómo en él se valora e inscribe el pasado pero también a mirar las marcas de ese pasado. El pasado debe potenciar el presente y futuro y yo creo que la pregunta puede desentrañar pensamientos orientados a esta hipótesis.

3. Pregunta 3. El 100% considera que esta pregunta permite ver como las personas identifican las ideas de la fundación de la institución y los actuales, las observaciones son:

a. Más concretamente esta pregunta se dirige a establecer el papel del pasado hoy. Es posible que se conteste en la anterior o que el entrevistador pueda repreguntar a partir de la respuesta anterior. Por eso yo la incluiría como una pregunta complementaria de la anterior.

4. Pregunta 4. El 100% considera que esta pregunta permite ver como las personas relacionan la realidad de la institución con sus ideales de creación, las observaciones son:

a. Esta pregunta es muy similar a la anterior. Si quiere diferenciarse el planteamiento tendría que ser distinto. Algo así como: ¿en qué se evidencia o en qué se hace visible el pasado de ese momento de creación o ese pasado de hoy?

5. Pregunta 5. El 60% considera que esta pregunta permite entender como los docentes perciben las orientaciones y tendencias de la institución, las observaciones son:

a. Me confundí entre "coalición interna" y "orientaciones y tendencias" ¿cómo se relacionan?

b. La pregunta me parece vaga. ¿Qué se espera en cuanto a qué? ¿Rendimiento de los estudiantes? ¿Comportamiento personal?, ¿Construcción de institución?

6. Pregunta 6. El 100% considera que esta pregunta permite entender como las personas entienden el funcionamiento de la institución, las observaciones son:

a. Con la pregunta se está evidenciando la comprensión del sistema de escalafón de la institución, no su funcionamiento que es mucho más amplio. Yo creo que se

puede preguntar directamente por la opinión o parecer, acerca de la forma como funciona la institución.

7. Pregunta 7. El 80% considera que esta pregunta permite entender cómo se dan las relaciones entre la institución, las observaciones son:

a. Creo que sobra la palabra “correctas”. Para mí no es claro lo de logros y recompensas...claro que lo importante es que para ti sí.

b. ¿Se está preguntando por lo que se llama los conductos regulares para algo, como por ejemplo resolución de conflictos? O por un comportamiento generador de clima? Algo así como reglas de juego de las relaciones? Yo creo que al preguntar dónde se explicitan las normas, el acuerdo con ellas, las que faltan, las que sobran, las que más valora, permite buena información.

8. Pregunta 8. El 100% considera que esta pregunta permite determinar el tipo de relación que se da en la institución, las observaciones son:

a. Sí, pero requeriría que el investigador explicita el significado de formal e informal para el entrevistado, a partir de lo que dice.

9. Pregunta 9. El 100% considera que esta pregunta permite conocer si los valores expresados se viven o están solo escritos, las observaciones son:

a. Esta pregunta puede unirse a la de las normas que se planteó antes.

10. Pregunta 10. El 100% considera que esta pregunta permite saber si los controles existen y se utilizan, las observaciones son:

a. ¿No sería mejor hablar de mecanismos o sistemas de monitoreo y evaluación?  
O ¿allá se habla de control?

11. Pregunta 11. El 100% considera que esta pregunta permite saber si las personas entrevistadas conocen la Misión de la Institución, las observaciones son:

a. Sí, es posible obtenerla si las personas conocen la misión de la institución.

12. Pregunta 12. El 100% considera que esta pregunta permite entender cómo se toman las decisiones, las observaciones son:

a. Sí. Esta pregunta indaga por participación, por mecanismos de toma de decisiones

13. Pregunta 13. El 100% considera que esta pregunta permite determinar que estilo directivo se percibe, las observaciones son:

a. Sí. Se le debe pedir al entrevistado mucha especificación acerca del estilo que esté nombrando. No contentarse con que responda que tiene uno u otro estilo. Invitarlo a decir por qué, a dar ejemplos, a comparar sin nombrar personas...

14. Pregunta 14. El 80% considera que esta pregunta permite conocer cuáles son los intereses y dificultades que se perciben en la institución, las observaciones son:

a. No, la pregunta está dirigida a mirar los temas más tratados en las reuniones no los de mayor recurrencia en la institución. No es claro el supuesto de que los intereses y dificultades que se perciben en la institución coincidan con los temas de mayor recurrencia en las reuniones de profesores. Preguntar más directamente.

15. Pregunta 15. El 60% considera que esta pregunta permite conocer cómo se organiza la institución para su funcionamiento, las observaciones son:



a. La pregunta se orienta a la posibilidad de toma de decisiones de los docentes en la institución, a la manera cómo opera la conocida autonomía del profesor. Debe tratarse de explicitar la idea de autonomía del entrevistado.

16. Pregunta 16. El 100% considera que esta pregunta permite conocer la percepción de las personas sobre cómo se utiliza el poder en la institución, las observaciones son:

a. Veo la pregunta muy general.

17. Pregunta 17. El 100% considera que esta pregunta permite conocer percibir que es lo que quiere proyectar el colegio y lo que proyecta, las observaciones son:

a. Yo creería que es mejor indagar por: a través de qué ritos o actos la Universidad intenta proyectarse a la sociedad. O sea más directa.

18. Pregunta 18. El 100% considera que esta pregunta permitirá describir la inducción formal e informal que se brinda a las personas nuevas, las observaciones son:

a. También soy partidaria que invitar a describir la forma como se induce a los nuevos docentes a la institución.

19. Pregunta 19. El 100% considera que esta pregunta permitirá conocer los tipos de reconocimientos que existen y si estos son percibidos como tal, las observaciones son:

a. Complementar la pregunta pues los reconocimientos pueden ser laborales, académico... ¿Se está interesado en todos?

20. Pregunta 20. El 80% considera que esta pregunta permitirá conocer si los miembros de la institución se sienten parte de ella.

21. Pregunta 21. El 100% considera que esta pregunta permitirá determinar las normas no formales en las discusiones.

22. Pregunta 22. El 100% considera que esta pregunta permitirá conocer si se comparte acuerdos establecidos en la institución

23. Pregunta 23. El 100% considera que esta pregunta permitirá conocer si los miembros de la institución perciben los conflictos, las observaciones son:

a. Complementar la pregunta que indaga por la existencia de conflictos con la pregunta directa acerca de cómo se reacciona frente a ellos.

24. Pregunta 24. El 100% considera que esta pregunta permitirá identificar como se resuelven los conflictos

a. Esta pregunta yo la incluiría en la anterior. No solo indagar por cómo se reacciones ante los conflictos sino como se solucionan. Ahí va a salir mucho que depende de los conflictos. Entonces es necesario que salgan esos tipos distintos de conflictos que configuran distintas formas de funcionar de las instituciones.

25. Pregunta 25. El 100% considera que esta pregunta permitirá conocer que es lo que genera orgullo por la institución, las observaciones son:

a. Si, está bien, apunta a conocer las creencias e ideologías acerca de lo particular de la institución y muy seguramente lo que genera orgullo.

26. Pregunta 26. El 100% considera que esta pregunta permitirá identificar las causas de los problemas, las observaciones son:

a. ¿Cuáles problemas? Primero sería importante indagar por los problemas. Yo no sabría si problemas y conflictos debieran ir separados o juntarse. Tienen puntos de cercanía muy fuertes.

27. Pregunta 27. El 100% considera que esta pregunta permitirá determinar qué futuro se espera en el IPARM según la visión de sus miembros, las observaciones son:

a. Si, está dirigida a captar la percepción de futuro de la institución.

28. Pregunta 28. El 100% considera que esta pregunta permitirá determinar qué imagen representa a la institución según sus miembros, las observaciones son:

a. Sería más bien, a través de qué imagen o imágenes cree usted que se representa mejor el IPARM?

29. Pregunta 29. El 100% considera que esta pregunta permitirá conocer que espacios consideran los miembros de la institución se privilegian y la razón de ello, las observaciones son:

a. No es claro lo de los espacios si son físicos o simbólicos. Aclarar

6.4.5 Momento 5. Previo al análisis de la información obtenida, se realizó la entrevista a un profesor del colegio, éste profesor lleva en laborando en él colegio 16 años y ha tenido la oportunidad de ocupar cargos docentes y administrativos. La entrevista se realizó de manera corta, es decir no se fue a profundidad en las preguntas, pues buscaba básicamente conocer la claridad de cada una de las preguntas, hacia dónde se orientaba la respuesta del entrevistado y por último determinar la redundancia de las preguntas. En el Anexo B se presenta la transcripción de la misma.

6.4.6 Momento 6. Posterior al análisis de expertos y con base en la entrevista aplicada en forma de pilotaje se definieron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describe la evolución del IPARM desde su inicio hasta el día de hoy?
2. ¿Usted creería que el futuro del IPARM está anclado en el pasado?

3. ¿Qué queda hoy día de la fase de creación?
4. ¿Qué se tiene que hacer en la institución para ocupar cargos directivos?
5. ¿Cuáles normas faltan en la institución, cuáles sobran?, ¿las que existen se cumple?
6. ¿Qué nivel de aceptación e interiorización de las normas hay entre miembros de la organización?
7. ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación, por parte de la institución, respecto a los profesores?
8. ¿Cómo entienden la misión los profesores del colegio?
9. ¿Cómo se definen las normas de funcionamiento en el IPARM, por consenso o por imposición?
10. ¿Cuál es el estilo directivo que predomina en la organización, el paternalista, impositivo, dejar hacer, negociar?
11. ¿Cuándo los profesores se reúnen de manera formal e informal, generalmente cuáles son los temas de discusión?
12. ¿Qué tipo de imagen trata de transmitir la organización a la sociedad, a la universidad, a los padres?
13. ¿Qué tipo de reconocimiento otorga la institución a los docentes?, ¿qué reconocimientos se espera que existieran?
14. ¿Cuáles son las reglas de discusión?, ¿quién tiene la última palabra?, ¿quién habla más?
15. ¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?
16. ¿Hay conflictos en organización?, ¿Cuáles son las reacciones frente a ellos?
17. ¿Cuál es el futuro del IPARM?

6.4.7 Momento 7. En el mes de abril se aplicaron todas las entrevistas, estas fueron grabadas con la autorización de cada persona y tuvieron una duración promedio de 40 minutos cada una. Posterior a la aplicación de las entrevistas cada una de ellas fue digitada en formato de Word. Las entrevistas aparecen registradas en el Anexo C.

## **7. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Posterior a la aplicación de las entrevistas se pasó al análisis de la información obtenida. Para ello con la lectura cuidadosa de cada entrevista y utilizando el programa ATLAS ti. 6.0 se definieron y subrayaron las categorías o dimensiones establecidas en el marco teórico, posteriormente cada categoría fue seleccionada con los apartes de los comentarios respectivos. Estos se encuentran consignados en el Anexo D. Por medios de mapas mentales.

Con base en estos mapas mentales se realizó el análisis respectivo de cada uno como se presenta a continuación

### **7.1 PRESUNCIONES – ORIGEN – EVOLUCIÓN**

Respecto a esta variable que pretende determinar la percepción de las personas frente al origen institucional, los entrevistados evidencian la evolución del colegio, evolución que en un alto porcentaje la ven como positiva respecto a las políticas educativas, algunos de ellos lo atribuyen a los cambios propios del entorno como se expresó en una de las entrevistas: “Yo creo que la evolución del IPARM, ha evolucionado de acuerdo a la evolución de los sistemas educativos colombianos, yo escucho que aquí había una tradición académica, una tradición de búsqueda de la excelencia con objetivos claros”, de otra parte la evolución institucional también se evidencia en la formalización de procesos que tienen que ver con el funcionamiento del colegio, acorde con las políticas de la universidad “a partir del año más o menos dos mil el colegio empezó a tener su propio reglamento; apareció el acuerdo dieciséis y luego el presupuesto podía disponerse de él y empezó a mejorar en cuestión de: laboratorios, salones especializados para primaria, mejorar el auditorio, comprar material didáctico, que antes tocaba hacer como especie de rifas y bazares, pero entonces ya con el presupuesto se logró aumentar el desarrollo pedagógico y didáctico de la institución.”.

En contraste un porcentaje menor de los entrevistados considera que la evolución se ha dado, pero esta ha sido menos favorable, pues algunos consideran que académicamente la institución ha desmejorado y que se vive en ocasiones solo de los recuerdos, “hoy ya no es una fortaleza y entonces vivimos apenas del recuerdo de algunos buenos proyectos de los años setenta (70) y ochenta (80) prosperaron y que ahora no tienen mucha relevancia”. Los entrevistados también consideran que las políticas y tendencias que han influido en el colegio, “han tenido como resultado bajos niveles de desempeño, de los estudiantes a nivel de valores, sentido crítico; esas cosas que antes tenían un potencial enorme pero se ha bajado como herramienta mediante el cual ese potencial puede ser explotado de una mejor manera hay potencial intelectual, hay potencial humano enorme, pero parece que la dinámica institucional no da para que los estudiantes den todo lo que tienen que dar y que nosotros les demos todo lo que los estudiantes merezcan.”

## **7.2 VALORES APARENTES – ASCENDER**

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente las referentes a lo que se debe hacer para ascender en la institución, casi la totalidad de las personas entrevistadas explican que es producto de los méritos y de las capacidades de las personas, ejemplo de ello es lo expresado por uno de los entrevistados “dejar mostrar sus capacidades a nivel de que se requiere en coordinación, pero sobre todo su voluntad de hacer las cosas y dentro de la voluntad esta lógicamente la responsabilidad y está algo que muy poco se da en la sociedad y es la lealtad porque se requieren personas idóneas y personas que tengan suficiente credibilidad y por tanto la lealtad ahí es fundamental.” Es claro que estas características son detectadas por el director, quien tiene la potestad para elegir a las personas que le colaborarán. Se hace especial énfasis en las coordinaciones, respecto al director, existe claridad que este proceso requiere también de méritos, sin embargo la decisión de elegir a la persona que ejerce el cargo, es potestad de la universidad, quien realiza concurso para ellos. Ninguna persona cuestiona este

proceso. “los rectores del colegio han sido nombrados por la rectoría de la universidad, generalmente funciona así.”

Solo una de las personas entrevistadas no tiene la seguridad de conocer la forma de elección de los directivos.

### **7.3 PRESUNCIONES IDEOLOGICAS – QUEDA ALGO DEL PASADO**

Respecto a la variable que busca determinar la percepción de las personas respecto a las ideologías que formaron el colegio en sus inicios, las personas expresan de diversas formas que persiste el imaginario de relación o conexión con la universidad, como algo ideal; “la conexión que hay con la misma universidad, porque en el pasado siempre había una conexión funciona así.”, otra persona expresa “los recuerdos” , otra lo ve como una reivindicación laboral de los empleados “su naturaleza sigue siendo la misma y no se puede perder de ninguna manera, permitir el cambio de lo que es la naturaleza del colegio, su bienestar, es algo que nosotros como trabajadores no podemos permitir y la pelea siempre la vamos a dar”. De otra parte tres personas expresan que no queda nada de la fase de creación así: “No, no queda nada eso va cambiándose mucho... eso ha cambiado bastante.”

### **7.4 PRESUNCIONES IDEOLOGICAS – EL IPARM SE ENCUENTRA ANCLADO EN EL PASADO**

Cuando se indaga respecto a la variable de presunciones ideológicas respecto al origen, específicamente si el IPARM se encuentra anclado en el pasado, los entrevistados a excepción de uno indican que la institución no se ha apegado al pasado, es decir se refuerza la idea que ha evolucionado en el tiempo, “No, yo lo que creo es que hay desarrollos entre la misma dinámica de la misma institución a través del tiempo; ella misma ha mostrado los rumbos que ha tenido que tomar y como tal, depende de cada administración ser un poco más (por decirlo así) diligente en saber hacia dónde se lleva la institución. Los mismos padres, los mismos alumnos, las

mismas exigencias a nivel de reglamentación a nivel local y nacional”, “ya me doy cuenta que las cosas han cambiado y han cambiado para mejorar”. Esta dinámica es producto de las políticas internas y externas que han obligado a dejar el pasado. Sin embargo otro entrevistado sustenta la no evolución de la institución bajo la siguiente explicación “Está anclado en los discursos, menos opciones y más trabajo, todo lo sustentan bajo el discurso y creo que es pretexto para no hacer las cosas bien... puede ser que tengan razón, pero también se tiene que evidenciar a través del trabajo no es solo hablar por hablar.”

## **7.5 VALORES EXPRESADOS – EVALUACIÓN DOCENTE**

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente lo referente a la evaluación docente, los entrevistados expresan de manera reiterativa que la evaluación se aplica, sin embargo no es efectiva, se aplica, pero más como un formalismo que en la realidad no tiene implicaciones laborales o formativas para los docentes, “En teoría si hay un sistema de evaluación docente, pero el problema es que un formalismo también, porque si de la evaluación docente existiera una consecuencia o existiera algún tipo de promoción (como ligado a un estatuto de profesionalización) pues ahí ya sería completa, pero de nada sirve una evaluación institucional docente si al finalizarse simplemente es un requisito y al finalizarse el año no pasa nada.” Se resalta que, como se expresa anteriormente, no existen consecuencias positivas o negativas producto de esta evaluación.

De otra parte en menor medida, algunos entrevistados consideran que la evaluación es efectiva pero que esta se empieza a desarrollar “Pues anteriormente había esa falencia, había una forma de evaluación como muy subjetiva y nada oficial, pero a partir del año anterior ya se ha logrado lógicamente algunos documentos muy concretos que sirven como parámetros para evaluar a los docentes y dentro de esos están pues lógicamente su desempeño académico, responsabilidad con sus funciones y apropiación de la institución sobre todo eso.”



## 7.6 VALORES EXPRESADOS – NORMAS

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en pautas, específicamente lo referente a las normas en la institución, los entrevistados plantean que falta la exigencia de las normas; se hace referencia a la necesidad de establecer claramente la relación laboral de los docentes con la universidad, definiendo claramente un estatuto docente exigente para los profesores, pues en la actualidad los docentes no tienen un régimen que permita tener un control preciso “Primero falta un estatuto disciplinario, el problema de normas de pronto para los docentes es que como hay vacíos en cuanto a contratación y regímenes laborales no hay un estatuto disciplinario; por esa razón no existen las normas. Las pocas que existen son fácilmente incumplibles y no tienen ninguna repercusión... se podrían crear otras a manera de acuerdos al interior de la institución que regulen las actividades de los docentes, pero muy poco se van a cumplir”, “lo que falta es cumplir muchas normas, porque por convicción las normas no las cumplen, hace falta el estatuto disciplinario que las haga cumplir.”, lo anterior se sustenta con otra expresión de los entrevistados “La mayoría de los docentes tenemos claro que hay que cumplir normas pero hay una parte pequeña que no lo tiene claro (a mí me da la impresión que les importa nada irrespetar a los otros compañeros).” Es interesante como alguna persona ve la necesidad más de trabajar en principios que en normas “Yo diría personalmente que hace falta un poco más como de principios, pienso que faltan muchos principios morales que se han perdido bastante o sea pienso en el respeto, básicamente es el respeto con el que los chicos se tienen que dirigir a los profesores, el mismo respeto que tienen que tener los niños con sus padres.”

Otros entrevistados también plantean claramente que el problema no es la necesidad de más normas, pues están construidas de manera colectiva y se encuentran claramente especificadas pero falta sentido de pertenencia de los docentes “Creo que, el gran problema que ha tenido este colegio es la planta de docentes (algunos se salvan), pero en su gran mayoría los profesores se acomodaron y carecen del sentido de pertenencia. “

## 7.7 VALORES OPERATIVOS – CONTRUCCIÓN DE NORMAS

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente lo referente a la forma que se construyen las normas, los entrevistados plantearon, casi un 50%, que las normas en la institución se construyen por consenso, aunque es marcado que esto es de las últimas administraciones, las personas reconocen el valor de ello, sin embargo se puede ver como una limitante para avanzar pues se invierte mucho tiempo en llegar a consensos que muchas veces no son llevados a la práctica., “pero en estos últimos años se ha dado por consenso, curiosamente cuando se han dado por imposición todo el mundo funciona, pero ahora que se han dado por consenso entonces las mismas personas que avalan las cosas, que avalan los acuerdos, son las mismas personas que incumplen con esos acuerdos.” , afirmando lo anterior, casi un 50% de los encuestados consideran que algunas normas son creadas por consenso y otras por imposición, sin embargo en ninguno de los dos casos es cumplida y sí se queda en la crítica de la norma cualquiera que sea su origen, “Por ninguna de las dos, llegar a consenso es complicadísimo y si en algún momento se llega a un consenso, luego en la práctica no se actúa como tal. Por imposición pues tampoco funciona, hay dos tipos de profesores: primeros los que no hacen las cosas porque fueron impuestas, simplemente no lo hacen porque es impuesto o lo hacen de muy mala gana, y segundo si se llega algún consenso pues entonces dicen: “yo no estaba de acuerdo con esa cuestión o consenso” y pues tampoco lo hacen.”, “Yo lo llamaría cincuenta, cincuenta... unas normas si fueron por imposición otras fueron más por unanimidad del estudiantado, de la comunidad. ¿Y por qué no siempre es por consenso? Algunas no se pueden por consenso por los mismos motivos que las acusan o porque se toma la decisión sin escuchar a la comunidad.”

Solo una persona plantea que las normas no se generan por consenso. “Pues en estos tres años que llevo, he visto que no se discuten en conjunto ese tipo de cosas”

## **7.8 VALORES EXPRESADOS – CUMPLIMIENTO DE NORMAS**

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente lo referente al cumplimiento de las mismas, de forma proporcional los entrevistados consideran que algunos lo hacen por convicción, otros por obligación y otros por obligación y convicción. Cuando se cumplen por obligación se puede evidenciar por comentarios como este “Hay personas que hacen las cosas solo por cumplir, también existen personas que hacen las cosas porque saben que le va a retribuir tanto a los estudiantes como a uno. Es una cuestión personal de cómo uno las asuma”, otros entrevistados, lo plantean por convicción, así “ Yo creo que si hay una gran aceptación de esa parte normativa y más considerando que en los mismos acuerdos que hay a nivel de los estamentos, en esa normatividad están muy involucrados los padres y hay aceptación desde el momento en el que precisamente uno decide entrar aquí al colegio bajo ciertas normas, bajo ciertos parámetros”, por último hay quienes ven que las normas, se cumplen por convicción por algunos docentes y por obligación por parte de otros docentes, “No, yo creo que no a todos los profesores les interesa lo que se vaya hacer con las normas las aplican porque les toca, pero hay otros profesores que si saben de autonomía, saben para dónde van los estudiantes y así mismo la desarrollan con ellos.”

## **7.9 VALORES EXPRESADOS – COMO SE ENTIENDE LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente lo referente a como se entiende la Misión institucional, aproximadamente el 50% de los entrevistados consideran que no existe claridad o interés por el cumplimiento de la Misión, en relación con la formación de las persona, formación hacia el futuro, formación hacia proyectos de vida, “Pues ellos siempre intentan fomentar en nosotros proyectarnos en lo que nos espera a fuera ¿Ellos aterrizan esa misión? Ellos nos dan como una idea de lo que es la vida afuera,

de otro medio, otro ambiente, otras exigencias, otros compromisos con nosotros mismos. Hay unos profesores que lo hacen muy superficial (por encima), pero otros que realmente si se dedican todos los años con un granito de arena a crearnos más como personas para ir proyectadas a lo que queremos”. Otros entienden la Misión desde lo académico y lo relacionan con los objetivos de la Universidad Nacional, “La misión y visión del colegio está muy ligada a la de la universidad, nosotros somos parte de una institución muy académica, muy líder en el país, y nosotros tratamos que este colegio sea lo mismo, porque no nos podemos quedar atrás, cada vez que decimos que es un colegio de la universidad nacional es un colegio muy bien recibido en todas las instancias y dicen “si es de la universidad es bueno”, esto unido al interés por ser referente en el sentido académico respecto a otras instituciones educativas.”

El otro 50% de los entrevistados explica que el colegio esta distante de tener claridad en la misión institucional, “Así como está planteada la misión esta como muy futurista y sin ninguna base real, ¿en qué sentido? en que es lo que se quisiera hacer; pero no hay nada, o no se están haciendo los pasitos para poder llegar allá. Hablamos de una autonomía donde no es simplemente hablar y escribirla si no que hay que generarla, si la autonomía no se genera no se puede exigir.”, también se plantea que falta compromiso de algunos docentes, “Y es una excelente misión y visión la que tenemos, pero la cosa es que no todos lo apuntamos para eso, o sea esta ahí pero que todos giren alrededor para lograrlo... no, no es claro para todo el mundo dentro de las clases que cada día se dictan que llegue a pasar eso... no.”, otro entrevistado “Algunos no tiene claro cuál es la misión del colegio por su comportamiento y su actuar frente a la responsabilidad de formar menores y a las distintas situaciones que hemos tenido, considero que tenemos que empezar a trabajar por ahí, porque no hay claridad en la misión.”, Por último, se ve como falta de claridad cuando los esfuerzos por la formación de la persona se dejan de lado, por buscar resultados académicos.

### **7.10 VALORES OPERATIVO – ESTILO DIRECTIVO**

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente lo referente a cómo opera el estilo directivo. Según los entrevistados históricamente en la institución ha primado el estilo impositivo, aunque casi en la totalidad recalcan que el estilo actual es el negociador, “Yo creo que negociador, Históricamente yo creo que impositivo hace unos cuatro o cinco años era impositivo... se podía escuchar a la gente, pero hasta ahí llegaba.”, esto va muy en línea con las políticas de la universidad, “Yo creo que de negociación, porque se tienen en cuenta todos los puntos de vista y lo más importante es que se escucha. Al estar dentro de la Universidad Nacional estaría mal que todo fuera impuesto es mejor que haya una negociación porque eso es una característica de la universidad.”. Este estilo directivo ha dependido mucho de los directores de turno.

### **7.11 PRODUCTOS RITUALES – RECONOCIMIENTO QUE SE LES DA A LOS DOCENTES**

Respecto a la variable que busca determinar los productos culturales que apuntan a los rituales o ceremonias, los cuales refuerzan el sistema de valores de la institución y que tienen como referencia el reconocimiento que se les da a los docentes. Casi una tercera parte de los entrevistados considera que no hay reconocimiento algunos a los docentes, “Les falta reconocimiento en el sentido de que hay muchas personas que hacen muchas cosas por cambiar lo que esta, de una forma positiva, pero a esas personas como que no se les agradece”, las causas de esto se puede evidenciar con lo planteado por otro entrevistado, “Desafortunadamente para el profesorado del colegio, no lo he visto... precisamente por eso, porque finalmente no sabemos si ellos pertenecen a la parte administrativa, son educadores, pero justo en este momento están en ese problema de... ¿quiénes son realmente? porque la universidad nos trata como administrativos, pero en realidad nosotros somos profesores.”, es decir el limbo donde se encuentran laboralmente los docentes en la universidad.

Otra gran parte de las personas entrevistadas considera que si existe un reconocimiento que puede que no sea el adecuado, pero consiste en la reunión anual que se hace a los empleados administrativos de la universidad, “Pues la condición de los profesores y el reconocimiento que la universidad le puede dar a un docente es de la labor administrativa que se celebra una vez al año, pero esto es netamente administrativo”. Por último un entrevistado señala la oportunidad de formación al interior de la universidad, como reconocimiento.

### **7.12 PRODUCTOS NORMAS – VESTUARIO**

Respecto a la variable que busca determinar los productos culturales que apuntan a las normas y pautas, los cuales indagan sobre las conductas permitidas y no permitidas. La totalidad de las personas entrevistadas consideran que, “Es informal, característico de todos y pienso que no está mal porque eso es lo que hace el IPARM, el IPARM se diferencia de muchos colegios en muchas cosas, más en sus procesos de evaluación y eso es bueno porque no nos encasillamos en una sola cosa... y el vestuario es igual.”, “todos somos como muy relajados en ese tema del vestuario.”, “Respecto a los docentes lo que veo que es un reflejo de cada uno, (no se viste igual un docente matemático que un docente de artística), ellos guardan su personalidad; se visten de acuerdo a su asignatura”. Como se puede observar la ropa que utilizan las personas en general busca básicamente la comodidad.

### **7.13 PRODUCTOS NORMAS – REACCIÓN**

Respecto a la variable que busca determinar los productos culturales que apuntan a las normas y pautas, los cuales indagan sobre los conflictos en la institución. La totalidad de las personas entrevistadas consideran que existen conflictos en la institución, algunos lo ven como algo normal para cualquier organización humana, “Si claro, como toda institución hay conflictos personales, conflictos profesionales, pero eso es normal en todo sitio donde hay material humano siempre se van a presentar roces, pero (vuelvo y repito) los roces no han llegado a extremos sino que

se solucionan internamente.”, se plantean razones diferentes para la existencia del conflicto, “Entre docentes, hay muchos conflictos porque aquí realmente no hay espacio para ser diferente, (aunque se diga que sí) ¿Cómo así? Si opinas diferente y no estás de acuerdo con cosas, entonces pues tienes dificultades a pesar de que en este colegio de habla mucho del pensamiento abierto y pues si no opina no mismo sale del grupo... ¿Y cómo se reaccionan frente a esto? Aislándonos (yo me incluyo)”, y está relacionado con el hecho de tratar de ser diferentes, lo que no es tolerado, pero también existe por hablar mal del otro, “Independientemente el chocar con las personas, yo creo que es generar malestar hacia un compañero, (estar hablando mal). Eso ya genera conflicto, genera malestar, daña el ambiente laboral”. Otra razón es considerarse superior al otro. “Sí, es posible que sí, pero inclusive no a nivel de grupos sino a nivel individual, cada quien se cree que es muy superior acá y de ahí que casi la gran mayoría tienden a ejercer la administración del colegio”. En general se evidencia que existen conflictos.

#### **7.14 PRODUCTOS NORMAS – LENGUAJE**

Respecto a la variable que busca determinar los productos culturales que apuntan a las normas y pautas, los cuales indagan el manejo del lenguaje en las discusiones que se presentan. Aproximadamente la mitad de las personas entrevistadas consideran que las discusiones son manejadas por las personas que hablan más duro o que grita y en ese momento los demás callan pues se pueden sentir intimidados.

Por la historia generalmente habían unos héroes, unas personas que llevaban la vocería y que en esta coyuntura que fue la entrada de los profesores por concurso en el Dos Mil Once (2011) se mantuvo durante los dos últimos años. Y esas personas de alguna manera han liderado un poco las decisiones o han hecho que las decisiones de la mayoría se incluyan a uno u otro lado y así se toman las decisiones, por lo menos en las asambleas de los docentes. Sin embargo pues últimamente estas personas que hablan duro y estas personas que han comentado cosas, pues han empezado a parecer molestas entre los otros

profesores por la incoherencia, por el irrespeto que tienen, entonces poco a poco han perdido su poder de convocatoria hasta el punto que ya esas personas no tienen esa relevancia y no tiene ese puesto de héroes entre los otros. Ahora es el otro lado, el lado formal entonces de alguna manera también el lado formal en algún momento fue muy debilitado (por las decisiones que se pudiesen), lo formal que es la coordinación, la dirección tampoco era bienvenido por el peso que le hizo a la oposición. Entonces ahora estamos en parte de “negociación” que negocian muchas cosas en las que algunos profesores han empezado a tomar cierto protagonismo, han empezado a desplazar a los que siempre han estado interviniendo y han empezado a tomar partido en unas decisiones más consensuadas (estoy hablando del concejo académico).”

Por ello en ocasiones se pueden entender las comunicaciones en reuniones de manera defensiva. Todo ello se puede ver como la protección del territorio. Las personas restantes argumentan que la última palabra la tiene el rector.

### **7.15 PRODUCTOS RITUALES – IMAGEN**

Respecto a la variable que busca determinar los productos culturales que apuntan a los rituales o ceremonias, los cuales refuerzan el sistema de valores de la institución y que tiene como referencia la imagen institucional. El análisis de las entrevistas indica que en la totalidad de los entrevistados percibe que la imagen que proyecta el colegio ante la comunidad es muy positiva, “La imagen que se refleja es de un colegio bueno, con la característica especial de estar dentro de la universidad y que le genera un mayor rango en calidad académica, formativa (lo digo como estudiante de colegio que pasa a la universidad) como una ventaja además de académica convivencial el hecho de estar dentro del entorno ya genera más confianza.”, “La gente de afuera nos tiene mucho respeto, nos escuchan, nos admiran, ¿Cuando dice instituto pedagógico a que se refiere? Que esas dos palabras son muy ricas...o sea que no sea simplemente el colegio de la Universidad Nacional, si no que sea un instituto donde se concentra la parte pedagógica, la innovación, la investigación,



donde estamos inmersos dentro de la ciudad universitaria, pues eso da estatus de que hay nuevas propuestas, de que hay innovación, de que hay educación de calidad y mucha gente lo ve así; como un instituto pedagógico.”, sin embargo aproximadamente la mitad de las personas entrevistadas resaltan que esto es producto de pertenecer a la Universidad Nacional, “El colegio no hace el esfuerzo por transmitir ninguna imagen, pues el hecho de decir que es el IPARM de la Universidad Nacional se construye sola la imagen, la gente se hace a la idea de que el colegio tiene un nivel académico altísimo, el ingreso allá debe ser complicado. Inicialmente uno no tiene la necesidad de hacer imagen porque ya ésta, es algo de afuera.”.

### **7.16 PRODUCTOS MITOS – FUTURO DE LA INSTITUCIÓN**

Respecto a la variable que busca determinar los productos culturales que apuntan a los mitos, en este caso respecto al futuro de la institución. Un poco más del 50% de las personas entrevistadas considera que el futuro de la institución no es muy esperanzador, “Pues el futuro realmente, como futuro es bastante difícil la verdad”, algunos relacionan esta incertidumbre del colegio con la planta física, “Yo espero que el IPARM siga con un buen funcionamiento, mejorar aún más... pero el futuro se ve muy incierto, especialmente y también por la planta física que está pasando en la Universidad.” Y a la vez se señala a la universidad por su falta de interés en el colegio.

De otra parte y casi en la misma proporción se ve un futuro con buenas perspectivas, pero éste se condiciona a las personas y sus actúes, “El futuro del IPARM, es lo que hagamos nosotros”, “La misma comunidad es la que tiene que exigir hacia donde se quiere llevar el IPARM y debe hacerse un balance respecto a lo planeado contra lo alcanzado por medio de los lineamientos pedagógicos. Si se lleva de la misma manera como se está haciendo creo que hay un futuro provechoso, para los alumnos, docentes y para los mismos padres.”. Como se puede observar aunque existe aparentemente dos posiciones éstas confluyen en el planteamiento que el futuro no será prospero si las personas no se esfuerzan por lograrlo.

### **7.17 VALORES OPERATIVOS – TEMAS DE LAS REUNIONES**

Respecto a la variable que busca determinar las creencias que con el tiempo se han convertido en normas, específicamente lo referente a los temas de reuniones; básicamente los entrevistados plantean que los temas de las reuniones son primordialmente de tipo académico relacionadas con la institución, “uno ve que hay diferentes formas y posibilidades de concretar, de organizar, de promover una reunión para una determinada actividad académica, reuniones con padres de familia, las reuniones que se hacen para discutir casos especiales tanto con padres como con profesores”, otras personas señalan que el bienestar laboral docente de los docentes es el tema más tocado, “Desafortunadamente últimamente he visto más bien a manera de chisme, de pronto por el mismo conflicto laboral que hay no en el colegio sino en la universidad... por temas laborales.”.

## 8. CONCLUSIONES

Posterior al análisis de la información obtenida, podemos caracterizar la cultura organizacional del IPARM, en la cual ha sido determinante su ubicación dentro de la Universidad Nacional de Colombia, su cultura institucional y sus 52 años de historia. Como es de esperar se encuentra en constante cambio y tiene una expresión propia por medio de sus productos y con presunciones compartidas.

Como toda institución educativa, la cultura organizacional del IPARM, ha vivido transformaciones producto de las políticas públicas en educación, políticas económicas, entre otras. Sin embargo la cultura organizacional, también ha sido producto de las transformaciones de una entidad específica como es la Universidad Nacional de Colombia, de la cual el IPARM es subsidiario.

En el IPARM se construyó y se vive el imaginario de ser más que un colegio, ser una institución que puede ser referente del sistema educativo en Colombia, ello producto de su origen, en el cual el colegio era un instituto de aplicación pedagógica; posterior a su desaparición subsiste este objetivo, ahora producto de estar y pertenecer a la universidad Nacional de Colombia, universidad llamada a liderar los procesos educativos en el país. Sin embargo en el día a día este imaginario no se da y los docentes y comunidad en general son conscientes de ello, sin embargo, esto es justificado, por la dependencia del colegio hacía Bienestar Universitario y no hacía una unidad académica de la universidad, se rechaza esta dependencia asumiendo que desde Bienestar se espera básicamente que se brinde asistencialismo. Es decir se añora el pasado del colegio y su fase de creación, olvidando que parte de su historia es producto de una reivindicación laboral y en la cual, la única relación directa que existía era la asistencialista.

Con el tiempo algunas creencias se convirtieron en normas, guiando el destino de la institución; de tiempo atrás se ha asumido y se convive con el incumplimiento de las normas por parte de los docentes, la razón de ello es que algunos consideran que

poseen los conocimientos y experiencia suficiente para determinar el tipo de colegio acorde con la universidad, olvidando aspectos fundamentales en la vida de un colegio. Sumado a ello es evidente que en el colegio las normas se construyen por consenso, la dirección de la institución pretende que las diferentes situaciones se solucionen o construyan por medio de la negociación; estos dos componentes generalmente producen inmovilidad pues las decisiones son muy difíciles de tomar. Ello sustentado por la creencia, asumida como norma, que en la universidad no existen límites, que todo se puede cuestionar, que la autoridad es solo una figura que puede representar opresión sobre las masas y por lo mismo hay que controvertirla constantemente. Este fenómeno es evidente en el crecimiento académico de la institución donde a pesar de poseer muchas oportunidades no se da. En donde existe algún tipo de consenso, más no total, es en la necesidad de una situación laboral diferente.

No se considera importante la formación de la persona, es decir no se piensa al estudiante como individuo y se considera que su formación integral es algo espontáneo, de lo que los docentes se apartan. En algunos profesores no hay compromiso por lo formativo, la labor educativa es una tarea práctica, los estudiantes son algo secundario.

De otra parte respecto a los productos culturales, que son aquellas manifestaciones visibles que permiten evidenciar la cultura se percibe que: no existen rituales de reconocimiento de la labor docente, por parte de la universidad y de la misma institución; en algunos momentos se pueden ver manifestaciones de reconocimiento de los docentes como personal administrativo, lo cual es rechazado por no considerárseles como docentes y por otro lado los rituales que brindan información respecto de la imagen que proyecta la institución es muy positiva y brinda orgullo a las personas que conforman la comunidad, sin embargo esta imagen es más producto de la imagen de la universidad que del colegio mismo.

Cuando se indaga por las conductas permitidas en la institución y que se establecen en sus normas de comportamiento, se evidencia que las pautas de vestuario son muy abiertas y tienen como parámetro único la comodidad, es decir no existe un patrón estático, es un patrón muy flexible que depende de las diferentes situaciones que se dan en la institución. Respecto a la forma como se dan las discusiones, que se viven en la institución, el patrón es que se puede llegar a atropellar a las personas por medio del discurso, algunos pueden llegar a callar a otros por imponer sus posiciones, algo muy alejado de la construcción consensuada del colegio. Por lo mismo se evidencia y se entiende el conflicto como algo normal en la institución.

Se percibe que las personas ven el futuro de la institución como incierto, la raíz de ello es la conciencia que existe sobre la realidad institucional.

## **8.1 PRESUNCIONES**

Se ha dado una evolución, producto de normas o lineamientos externos (gubernamentales) y políticas internas de la Universidad Nacional de Colombia, las cuales han mejorado básicamente los procesos administrativos referentes al funcionamiento del colegio. De otra parte la evolución del colegio no ha redundado en el trabajo académico, pues las políticas y cambios de dependencia de la universidad han generado que el colegio se aparte de la vida académica, lo que ha llevado a la desmejora del nivel académico, se podría pensar que la dependencia actual de Bienestar Universitario Sede Bogotá, lleva a que el colegio se haya modelado como una entidad asistencialista. Hace muchos años la Universidad Nacional interactuaba con el IPARM, ahora la universidad se interesa más por proyectos de extensión. El colegio no guarda en la actualidad vestigios del pasado en cuanto a la importancia otorgada a él por la universidad.

Existen muchos recuerdos en los que se añora el apoyo académico de la Universidad Nacional y se percibe que actualmente las relaciones que se dan en lo académico entre la Universidad y el IPARM, son más de carácter informal; desde el

ámbito administrativo es una dependencia que como se dijo anteriormente brinda beneficios de bienestar a trabajadores, profesores y estudiantes de la UN.

Es indiscutible que la vida del colegio, desde sus orígenes está relacionada con la universidad, así como también sus intereses y expectativas, sin embargo con el paso de los años y los diferentes cambios de dependencia de instancias de la universidad, la relación se limita a los aspectos informales de la convivencia propios por compartir un mismo espacio.

## **8.2 VALORES**

Los entrevistados consideran que ocupar un cargo directivo en la institución es consecuencia de méritos, del desempeño, de la formación, del trabajo bien hecho y que la Universidad Nacional juega un papel fundamental en la elección de los directivos. Es decir se refleja en las personas que existe claridad en la forma de darse la elección y ascenso tanto de la dirección del colegio, como en los demás cargos de la institución.

Existen docentes que trabajan por convicción, otros lo hacen por cumplir y existen otros a los que ni siquiera les interesa; esta confluencia de pareceres genera choque con la norma.

Por las mismas características del grupo humano que conforman el colegio los directores han intentado ser negociadores (característica representativa del estilo directivo esperado en la Universidad Nacional de Colombia). La dirección es horizontal en la universidad y el colegio, sin embargo el que saca la cabeza o sobresale un poco inmediatamente es aplanado, y esta dinámica es desgastante, pues las personas tratan de alcanzar sus logros, muchas veces de manera solitaria evitando confrontaciones o tratando de convencer a las personas antes de lanzar ideas y ser rechazados.

La comunidad académica no parece dispuesta a mandatos verticales y es por ello que se han presentado inconvenientes cuando algún director ha intentado imponer políticas. Pues inmediatamente algunos profesores y/o sindicatos actúan de manera agresiva. Al contrario de lo esperado en una institución, parece existir un extremo de participación dentro del cual se excede en la negociación, lo cual es planteado por algunos docentes.

Las discusiones que se dan, tienden a ser sobre la situación puntual de los docentes y su reconocimiento como tal en la Universidad Nacional. Sin embargo como lo plantea una persona, no se concreta algo que permita una solución a los problemas presentados. Curiosamente no se tocan temas personales de los docentes, así como tampoco, gustos, aficiones, asuntos de familia, etc.

En general y de manera muy marcada se plantea el consenso como mecanismo para la construcción de las normas, lo que va en la línea democrática de la Universidad y refleja su vida y espíritu, pero esto ha generado cierta inmovilidad pues es muy difícil generar políticas con un consenso total. Históricamente el colegio ha tendido hacia estas características de decisión de los asuntos que le conciernen colectivamente, sin embargo en el momento que se ha tratado de establecer directrices o normas lógicas de funcionamiento, la comunidad, en especial los docentes han chocado, pues consideran es un deber no permitir que algo impuesto por la dirección permanezca.

Se considera que no existe ninguna consecuencia positiva o negativa en los docentes, después de aplicar la evaluación. La misma queda solo en la aplicación. Ello es producto del limbo laboral en que se encuentran los docentes dentro de la universidad, en tanto dependen de la oficina de personal, pero esta oficina no tiene muchas respuestas frente a beneficios y evaluación del desempeño docente, pero tampoco permite la autonomía de la dirección del colegio para hacerlo.

Es evidente la falta de compromiso de algunos docentes, pues no cumplen las normas y respecto a ello no hay consecuencias. Por ello algunos no son considerados por los compañeros como ejemplo. Los docentes viven en un limbo laboral en el cual no existen consecuencias positivas o negativas de sus actos, esto se replica y multiplica hasta que se convierte en cultura.

La forma en que se vive la Misión del colegio tiende básicamente a la formación académica, dejando de lado la formación de la persona. Existe debilidad en el trabajo de valores pues al interior de la comunidad se cree que lo principal es lo académico, esto en contraste con la flexibilidad total respecto a cómo trabajar en el desarrollo integral de la persona. Lo anterior es una política no escrita, que guía el día a día de la Universidad Nacional. En muchos de los profesores falta compromiso por la formación integral de los estudiantes, la labor en el colegio y específicamente en el aula es algo muy pragmático.

### **8.3 PRODUCTOS**

Los docentes del IPARM en general, no reciben el reconocimiento que deberían tener en la universidad, por parte de sus directivos y por la misma institución. Su estatus de personal administrativo no permite que se les vea como educadores de educación básica. Anualmente la Universidad Nacional hace un reconocimiento a los empleados administrativos, donde se incluye a los profesores del colegio, este reconocimiento se otorga por los años de servicio a la universidad y no por la labor docente realizada. Esta falta de posicionamiento de lo académico y del desempeño docente de calidad, conlleva a que los educadores se encuentren en un limbo laboral en el que no se les permite ser reconocidos en la universidad con una visión académica.

En general las personas consideran que existen conflictos, pero esto es visto como algo normal, que se da entre las personas y los grupos de personas. En algunos casos, la causa de los conflictos está en el trato interpersonal, en el que se hiere las



personas, por tener puntos de vistas diferentes, estos conflictos generalmente son cortos y pueden generar diferentes tipos de alianzas que fácilmente se pueden dividir y generar otras tipos de alianzas. Es preocupante saber que se involucra a los estudiantes, para generar adeptos. Las causas de los conflictos están en actitudes de suficiencia que adoptan algunos docentes considerándose superiores a los otros.

La imagen que proyecta el IPARM, es la de ser un colegio muy bueno, uno de los mejores del país, un colegio de prestigio. El colegio es respetado y admirado, existe la idea que es un colegio pionero en innovación e investigación, que está a la vanguardia y que es un modelo; sin embargo también se plantea que esta imagen es consecuencia de estar dentro de la Universidad Nacional, por lo mismo no se hace mucho por construirla, se vive de la imagen de la Universidad Nacional. En la realidad el IPARM es más un espacio de bienestar para los empleados, de los docentes donde pueden dejar sus hijos y allí se les brinda protección y cuidado durante la jornada laboral de los trabajadores, es decir una guardería..

Las personas que hablan más duro son las que tienen la última palabra en la discusión, no aquellas con los mejores y más sólidos argumentos; en consecuencia son esas personas quienes llegan al extremo del irrespeto con los otros, generando en estas últimas actitudes de silencio, voces acalladas frente a la fuerza de la violencia, no la de las ideas. Esta violencia se considera una estrategia para mantener la superioridad de unos sobre otros. De otra parte, pero de manera menos marcada algunos docentes lideran las discusiones, exponiendo razones que evidencian saber más o tener mayor elocuencia; estos últimos no son necesariamente los que más saben, pero sus discursos pueden llegar a ser muy convincentes o también pueden silenciar a los demás: por último otros de los entrevistados consideran que la dirección o las personas que tienen la información son quienes tienen la última palabra.

Las personas entrevistadas señalan como característica fundamental la informalidad que se da en el vestuario de docentes y estudiantes y como este

vestuario tiende básicamente a buscar la comodidad de las personas. No existen normas estrictas frente a la indumentaria, pero tampoco existen problemas o dificultades con ello.

En general las personas entrevistadas ven el futuro como incierto y se duda del interés de la administración de la Universidad Nacional por el colegio; sin embargo es evidente que este futuro está condicionado al querer y el hacer de las personas que conforman la institución.

## 9. RECOMENDACIONES

Como se planteó en el marco teórico del presente trabajo (Pág. 30), la cultura organizacional es producto de la historia que se vive en la Institución, de las creencias, presiones externas, momentos críticos, decisiones tomadas, así como de la capacidad interna de reacción. Para las personas que están en el interior de la institución es muy difícil percibir los cambios en el día a día, solo se es consciente cuando se contrasta con el pasado, la razón de ello es que el cambio es lento. El cambio es algo normal que tenemos que tratar de entender y aceptar pues es inherente a toda cultura. Cuando pensamos en una organización y su cultura organizacional, es indudable el interés que puede existir en modificarla, sin embargo planificar y gestionar un cambio es algo difícil de controlar.

El cambio cultural no depende de una persona o de la dirección de una institución depende del conjunto de personas que la conformar. Para el IPARM es indudable que el cambio de la cultura no está en manos de la dirección, de los docentes, padres o estudiantes de manera aislada, depende del conjunto de todos ellos, así como de la Universidad Nacional de Colombia. En el IPARM, el cambio de cultura organizacional es una necesidad apremiante que permitirá asegurar la continuidad de la misma.

Modificar una cultura institucional, implica una tarea titánica con resultados impredecibles, la intervención de las variables equivocadas o la intervención de las mismas con las intensidades equivocadas puede generar cambios inesperados y adversos. Sin embargo el IPARM, debe asumir el reto y entender que hacerlo es una responsabilidad ineludible.

El reto es grande, pero cuando en una institución los individuos a todo nivel se pueden comunicar efectivamente y comparten auténticamente objetivos y retos comunes, se brindarán las condiciones adecuadas para que la cultura institucional se

mueva hacia los objetivos fundamentales de la organización, objetivos que se pueden llegar a convertir en los objetivos de cada individuo.

El paso inicial y fundamental para el cambio organizacional en el IPARM, es el conocer y entender la cultura organizacional. Para ello, a lo largo del presente trabajo se puede encontrar una muy completa descripción de la cultura organizacional del IPARM, lo que nos permitirá puntualizar la necesidad de un cambio en la misma, que asegure la continuidad de la institución dentro de la Universidad Nacional.

Pensar en un cambio cultural que beneficie a la institución implica la participación y compromiso de la dirección del IPARM, pero indudablemente también de la dirección de la Universidad Nacional de Colombia y de los líderes sindicales. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Concientización de la comunidad respecto a la necesidad de cambio.

Este trabajo se debe gestar desde la dirección de la universidad y del colegio, con la participación de representantes de toda la comunidad: rectoría, vicerrectoría general, vicerrectoría de Sede Bogotá, representantes de las diferentes facultades, dirección de Bienestar universitario Sede Bogotá, representantes de padres de familia, representantes de estudiantes y representantes de profesores, así como de la dirección de la institución. El documento de trabajo base debe ser el presente trabajo, que brinda un diagnóstico claro y pormenorizado de la cultura organizacional de IPARM. El objetivo es crear la conciencia de la necesidad de un cambio en la cultura organizacional de la institución que asegure la promoción de nuevos valores y productos culturales.

2. Cambio

El diagnóstico es un espejo que permite tomar medidas necesarias, a partir de ello se deben formular políticas institucionales de la universidad que permitan y concreten cambios de productos. De igual manera, colectivamente se deben trabajar y plantear

objetivos y retos comunes que permitan la identificación de las personas con los mismos.

Algunos aspectos que se deben tener claros para generar políticas son:

1. Estatuto docente: Este debe brindar claridad sobre las funciones de los educadores de educación básica y media dentro de la universidad, diferenciándolos de los profesores universitarios y de los empleados administrativos. Este estatuto debe brindar claridad sobre los alcances en términos de interacción con la universidad y lo más importante caracterizar las labores para docentes de un colegio, en el cual los estudiantes son la razón de ser principal. Los derechos y deberes deben estar claramente delimitados.
2. Definición del colegio que espera la comunidad educativa: La universidad atendiendo a sus objetivos y escuchando a la comunidad, debe definir y asumir definitivamente cual es la razón de ser del colegio dentro de la universidad. Es un beneficio de Bienestar Universitario para la comunidad o es una unidad académica de la universidad que tiene como objetivo contribuir a la sociedad con la producción de conocimiento en pedagogía.

Es importante revisar los productos culturales como de reconocimiento, de lenguaje, de reacción, entre otros y generar acuerdos en la comunidad que permitan mejorarlos.

### 3. Sostenimiento del cambio

Una comunidad que comparte las metas o retos, es una comunidad que cambia con fines comunes, es indudable que muchos de los cambios tomarán algún tiempo, tiempo en el cual la comunidad volverá a estabilizarse y lo aceptado se convertirá en reglas. Para el sostenimiento del cambio es importante realizar monitoreos periódicos, monitoreos que deben incluir el diagnóstico de la cultura organizacional. Se sugiere

realizarlos cada tres años, periodo en el cual hay cambios en la dirección de la universidad.

Por último es importante cerrar este trabajo con la reflexión que realiza Garitagoitia J. (2002), respecto al pensamiento sobre la cultura de Juan Pablo II, “toda cultura es un esfuerzo de reflexión sobre el misterio del mundo, y en particular del hombre, de alguna manera es también el vehículo que expresa la dimensión trascendente de la vida humana” (Pág. 39).

## REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2006). El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, otoño 3(6). Recuperado el 13 de mayo de 2012 de la base de datos EBSCO.
- Armenteros, M. & otros. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista internacional administración & finanzas*, 5(1), 33 – 51.
- Baztán, A. & Angel, S. (2005). La cultura de la empresa. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 2(2), 86-122. Recuperado el 26 de marzo de 2012 de la base de datos Ebrary.
- Delgadillo, L. (2011). *Diagnóstico de la cultura organizacional de un Jardín infantil de la V Región, durante el segundo semestre del año 2010*. Universidad Playa Ancha. Valparaiso, Chile.
- Díez, H. (2006). *Evaluación de la cultura institucional en educación*. Santiago: Arrayan Editores.
- Dirección de Bienestar Sede Universidad Nacional de Colombia, IPARM. (2011). *Informe versión inicial, Taller de análisis, Perspectiva del futuro del IPARM a 10 años*. Bogotá.
- Enríquez, A. (2006). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 26 de marzo de 2012 de la base de datos Ebrary.
- García, M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universidad Piloto de Colombia – Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 26 de marzo de 2012 de la base de datos Ebrary.
- Garitagoitia, J. (2002). *El Pensamiento Ético-Político de Juan Pablo II*. Barbastro. Graficas Barbastro, S.L.

- Gather, M. (2004). La orientación al cambio en la cultura del centro. En M. Gather. *Innovar en el seno de la institución escolar*. (pp. 87 – 111). Barcelona: GRAÓ.
- González, R. (2005). Cultura organizacional y valores. Propuesta para la medición. *Folleto Gerenciales*, septiembre, 27-41.
- Gutiérrez, E. (2006). Cultura, organizaciones e intervención. *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 19 de marzo de 2013 de la base de datos Ebrary.
- Güell, P. (2008). ¿Qué se dice cuando se dice cultura? Notas sobre el nombre de un problema. *Revista de Sociología*. 22, *Facultades de ciencias sociales-Universidad de Chile*, 37 – 64.
- Hernández, C. (2004). *Modelo de Cultura Organizacional de la Dirección de Servicios Escolares del IPN*. Instituto Politécnico Nacional, México DF., México.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México D.F.: McGrawHill
- Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar. (1999). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá.
- Marcano, R. (2010). *La cultura organizacional del personal docente de la universidad de oriente, núcleo de sucre*. Universidad de oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná, Venezuela.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, 20, 163 – 193.
- Morales, A & otros (2009). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Secciones de Estudios de Posgrado e investigación del Instituto Politécnico Nacional. México DF, México.



- Ojeda, J. (2010). Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica. *Revista Educación* 34(2). 15 – 33
- Orozco, M. & Jaramillo, V. (2008). *El IPARM*. Bogotá.
- Pérez, A. (1999). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Ediciones Morata.
- Podesta, Paola. (2009). La cultura en las organizaciones, un fenómeno central en el saber administrativo. *Universidad EAFIT*. Recuperado el 26 de marzo de 2012 de la base de datos Ebrary.
- Salazar J. & otros. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado el 26 de marzo de 2012 de la base de datos Ebrary.
- Sánchez, M. (2011). Cultura y comunicación organizacional. *Revista mexicana de comunicación*. Noviembre 2010 - enero 2011, 34-36
- Sandoval, Y. (2008). *Institución educativa y empresa: Dos organizaciones humanas distintas*. Chía. EUNSA.
- Sánchez, J. (2006). Cultura organizacional desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología iberoamericana*. 1(3). 380 – 403.

## ANEXO A - DOCUMENTO PARA VALIDACIÓN

En el presente anexo contiene el documento que se envió a expertos para la validación del instrumento de entrevista.

Cordial saludo. Agradezco su colaboración en la validación de los instrumentos que utilizaré en la entrevista semi-estructurada.

### DATOS DEL PROYECTO:

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional del IPARM, como punto de partida para pensar en un cambio de la misma?

Objetivo general: Caracterizar la cultura organizacional del IPARM

Objetivos específicos: Identificar los productos culturales propios del IPARM - Avanzar una hipótesis explicativa que al futuro permita comprender la cultura organizacional del IPARM

Como categorías teóricas se tomaron los elementos de la cultura institucional: Presunciones, Valores y Productos

Las preguntas que presentaré a continuación se diseñaron con base en Díez, H. (2006),

Cada pregunta presenta dos opciones para que usted marque según su criterio la que considere correcta. Al final de cada pregunta encontrará un espacio donde puede consignar sus observaciones, si las considera pertinentes.

Muchas gracias.

JESÚS ARANA

NOMBRE COMPLETO - ( CAMPO OBLIGATORIO) \*

*Presunciones:* Son la base de la cultura, son los paradigmas que guían la institución, explican la realidad de la institución, están dados generalmente por el origen, las ideologías y las coaliciones internas, son las creencias básicas compartidas por todos los individuos de la institución, son la que brindan la cohesión institucional. Los paradigmas que guían la institución pueden ser de Origen, Ideologías o Coaliciones Internas.

1. ¿Cómo describe la evolución del IPARM desde sus inicio hasta el día de hoy?

PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE EL ORIGEN

¿Esta pregunta permite entender como las personas perciben el origen de la institución ?

¿Esta pregunta NO permite entender como las personas perciben el origen de la institución?

Observaciones:

2. ¿Está orientado el IPARM al futuro o está anclado en el pasado?

PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE EL ORIGEN

¿Esta pregunta permite ver como las personas perciben la realidad de la institución?

¿Esta pregunta NO permite ver como las personas perciben la realidad de la institución?

Observaciones:

3. ¿Se siguen conservando los ideales de los comienzos, de la fundación del IPARM?

PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE LAS IDEOLOGÍAS

¿Esta pregunta permite ver como las personas identifican los ideas de la fundación de la institución y los actuales?

¿Esta pregunta NO permite ver como las personas identifican los ideas de la fundación de la institución y los actuales?

Observaciones:

4. ¿Qué queda hoy en día de esa fase de creación?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE LAS IDEOLOGÍAS

¿Esta pregunta permite ver como las personas relacionan la realidad de la institución con sus ideales de creación?

¿ Esta pregunta NO permite ver como las personas relacionan la realidad de la institución con sus ideales de creación?

Observaciones:

5. ¿Qué se espera de las docentes que hoy conforman el IPARM?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE LAS COALICIONES INTERNAS

¿Esta pregunta permite entender como los docentes perciben las orientaciones y tendencias de la institución?

¿Esta pregunta NO permite entender como los docentes perciben las orientaciones y tendencias de la institución?

Observaciones:

*Valores:* Son producto de las creencias, indican qué se debe hacer y qué no, qué está bien y qué no, en determinadas circunstancias dentro de la institución. Las creencias con el tiempo se convierten en normas que guían el funcionamiento de la institución, es decir un sistema de valores. En este sistema de valores aparecen los valores expresados, es decir los declarados tácitamente (visión, misión, objetivos, estatutos) los valores aparentes, que corresponden a lo observable respecto a logros y recompensas públicas. Por último están los valores operativos que tiene que ver con los modos de acción en el día a día. Los valores pueden ser Aparentes, Expresados u Operativos.

6. ¿Qué se debe hacer para ascender? .  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES APARENTES. SON LOS OBSERVABLES RESPECTO A LOGROS Y RECOMPENSAS

¿Esta pregunta permite entender como las personas entienden el funcionamiento de la institución?

¿Esta pregunta NO permite entender como las personas entienden el funcionamiento de la institución?

Observaciones:

7. ¿Cuáles son las normas correctas de comportamiento y relación entre los distintos niveles jerárquicos dentro de la institución?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES APARENTES. SON LOS OBSERVABLES RESPECTO A LOGROS Y RECOMPENSAS

¿Esta pregunta permite entender cómo se dan las relaciones entre la institución?

¿Esta pregunta NO permite entender cómo se dan las relaciones entre la institución?

Observaciones:

8. ¿El trato suele ser formal o informal?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES APARENTES. SON LOS OBSERVABLES RESPECTO A LOGROS Y RECOMPENSAS

¿Esta pregunta permite determinar el tipo de relación que se da en la institución?

¿Esta pregunta NO permite determinar el tipo de relación que se da en la institución?

Observaciones:

9. ¿Qué nivel de aceptación e interiorización de las normas hay entre los miembros de la organización?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES EXPRESADOS. SON LOS DECLARADOS TÁCITAMENTE - VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, NORMAS.

¿Esta pregunta permite conocer si los valores expresados se viven o están solo escritos?

¿Esta pregunta NO permite conocer si los valores expresados se viven o están solo escritos?

Observaciones:

10. ¿Cuáles son los sistemas de control por parte de la dirección respecto a los profesores/as (presupuestos, resultados, personal, remuneración, reglamento interno)?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES EXPRESADOS. SON LOS DECLARADOS TÁCITAMENTE - VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, NORMAS.

¿Esta pregunta permite saber si los controles existen y se utilizan?

¿Esta pregunta NO permite saber si los controles existen y se utilizan?

Observaciones:

11. ¿Cuál es la tarea primordial, la misión central del IPARM?  
PREGUNTA QUE 11. BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES EXPRESADOS. SON LOS DECLARADOS TÁCITAMENTE - VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS, NORMAS.

¿Esta pregunta permite saber si las personas entrevistadas conocen la Misión de la Institución?

¿Esta pregunta NO permite saber si las personas entrevistadas conocen la Misión de la Institución?

Observaciones:

12. ¿Cómo se deciden las normas de funcionamiento del IPARM (por consenso, imposición, etc.)?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES OPERATIVOS. SON LOS QUE TIENE QUE VER CON LOS MODOS DE ACCIÓN EN EL DÍA A DÍA.

¿Esta pregunta permite entender cómo se toman las decisiones?

¿Esta pregunta NO permite entender cómo se toman las decisiones?

Observaciones:

13. ¿Cuál es el estilo directivo que predomina en la organización (paternalista, impositivo, dejar hacer, negociador, etc.)?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES OPERATIVOS. SON LOS QUE TIENE QUE VER CON LOS MODOS DE ACCIÓN EN EL DÍA A DÍA.

¿Esta pregunta permite determinar que estilo directivo se percibe?

¿Esta pregunta NO permite determinar que estilo directivo se percibe?

Observaciones:

14. En las reuniones de profesores, ¿cuáles son los temas más recurrentes?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES OPERATIVOS. SON LOS QUE TIENE QUE VER CON LOS MODOS DE ACCIÓN EN EL DÍA A DÍA.

¿Esta pregunta permite conocer cuáles son intereses y dificultades que se perciben en la institución?

¿Esta pregunta NO permite conocer cuáles son intereses y dificultades que se perciben en la institución?

Observaciones:

15. ¿Qué nivel de autonomía o responsabilidad se da en el IPARM a los profesores/as?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE VALORES OPERATIVOS. SON LOS QUE TIENE QUE VER CON LOS MODOS DE ACCIÓN EN EL DÍA A DÍA.

¿Esta pregunta permite conocer cómo se organiza la institución para su funcionamiento?

¿Esta pregunta NO permite conocer cómo se organiza la institución para su funcionamiento?

Observaciones:

*Productos:* Los productos son consecuencia de las presunciones y los valores, éstos son visibles, se pueden evidenciar. Rituales, Ceremonias - Normas y Pautas - Mitos y Leyendas - Símbolos - Historia - Héroes - Red Cultural - Material Producido - Lenguaje-Comunicación

16. ¿Cómo se maneja el poder en el IPARM?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - ACTOS RUTINARIOS - RITUALES DE PODER.

¿Esta pregunta permite conocer la percepción de las personas sobre cómo se utiliza el poder en la institución?

¿Esta pregunta NO permite conocer la percepción de las personas sobre cómo se utiliza el poder en la institución?

Observaciones:

17. ¿Qué tipo de imagen trata de transmitir la organización a la sociedad, la universidad, a los padres, etc.?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - ACTOS RUTINARIOS - RITUALES DE IMAGEN.

¿Esta pregunta permite conocer percibir que es lo que quiere proyectar el colegio y que proyecta?

¿Esta pregunta NO permite conocer percibir que es lo que quiere proyectar el colegio y que proyecta?

Observaciones:

18. ¿Qué tipo de formación o información se les da a los nuevos miembros del IPARM? PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - ACTOS RUTINARIOS - RITUALES DE INICIACIÓN.

¿Esta pregunta permitirá describir la inducción formal e informal que se brinda a personas nuevas?

¿Esta pregunta NO permitirá describir la inducción formal e informal que se brinda a personas nuevas?

Observaciones:

19. ¿Qué tipo de reconocimientos existen por parte de la institución?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - ACTOS RUTINARIOS - RITUALES DE INICIACIÓN.

¿Esta pregunta permitirá conocer los tipos de reconocimientos que existen y si estos son percibidos como tal?

¿Esta pregunta NO permitirá conocer los tipos de reconocimientos que existen y si estos son percibidos como tal?

Observaciones:

20. ¿En qué medida se sienten implicados los miembros de la organización en ella?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - ACTOS RUTINARIOS - RITUALES DE RELACIÓN.

¿Esta pregunta permitirá conocer si los miembros de la institución se sienten parte de ella?

¿Esta pregunta NO permitirá conocer si los miembros de la institución se sienten parte de ella?

Observaciones:

21. ¿Cuáles son las reglas de discusión (quién tiene la última palabra, quién habla más, etc.)?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - NORMAS Y PAUTAS - NORMAS DE LENGUAJE.

¿Esta pregunta permitirá determinar las normas no formales en las discusiones?

¿Esta pregunta NO permitirá determinar las normas no formales en las discusiones?

Observaciones:

22. ¿Qué opinión tiene respecto al uso de los uniformes que utilizan los estudiantes?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - NORMAS Y PAUTAS - NORMAS DE VESTUARIO.

¿Esta pregunta permitirá conocer si se comparte acuerdos establecidos en la institución?

¿Esta pregunta NO permitirá conocer si se comparte acuerdos establecidos en la institución?

Observaciones:

23. ¿Hay conflictos en la organización?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - NORMAS Y PAUTAS - NORMAS DE REACCIÓN.

¿Esta pregunta permitirá conocer si los miembros de la institución perciben los conflictos?

¿Esta pregunta NO permitirá conocer si los miembros de la institución perciben los conflictos?

Observaciones:

24. ¿Cómo se resuelven los conflictos (negociación, imposición, ocultamiento)?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - NORMAS Y PAUTAS - NORMAS DE REACCIÓN.

¿Esta pregunta permitirá identificar como se resuelven los conflictos?

¿Esta pregunta NO permitirá identificar como se resuelven los conflictos?

Observaciones:

25. ¿Hay algo que hace distinto al IPARM a todos los demás colegios?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - MITOS Y LEYENDAS - TRIUNFOS DE LA INSTITUCIÓN.

¿Esta pregunta permitirá conocer que es lo que genera orgullo por la institución?

¿Esta pregunta NO permitirá conocer que es lo que genera orgullo por la institución?

Observaciones:

26. ¿Cuáles son las causas de los problemas actuales del IPARM?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - MITOS Y LEYENDAS - PROBLEMAS DE LA INSTITUCIÓN

¿Esta pregunta permitirá identificar las causas de los problemas?

¿Esta pregunta NO permitirá identificar las causas de los problemas?

Observaciones:

27. ¿Cuál será el futuro del IPARM?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - MITOS Y LEYENDAS - FUTURO DE LA INSTITUCIÓN

¿Esta pregunta permitirá determinar qué futuro espera en el IPARM según la visión de sus miembros?

¿Esta pregunta NO permitirá determinar qué futuro espera en el IPARM según la visión de sus miembros?

Observaciones:

28. ¿Qué imagen representa al IPARM?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - SÍMBOLOS

¿Esta pregunta permitirá determinar que imagen representa a la institución según sus miembros?

¿Esta pregunta NO permitirá determinar que imagen representa a la institución según sus miembros?

Observaciones:

29. ¿Qué espacios son privilegiados en el IPARM?  
PREGUNTA QUE BUSCA INDAGAR SOBRE PRODUCTOS - SÍMBOLOS

¿Esta pregunta permitirá conocer que espacios consideran los miembros de la institución se privilegian y la razón de ello?

¿Esta pregunta NO permitirá conocer que espacios consideran los miembros de la institución se privilegian y la razón de ello?

Observaciones:

OBSERVACIONES GENERALES: Agradezco el tiempo invertido y sus aportes, ellos son valiosos para mi proyecto. Con aprecio JESÚS ARANA

## ANEXO B - ENTREVISTA PILOTO

El presente anexo contiene la entrevista que se aplicó como prueba piloto a un docente y buscaba conocer la claridad de la preguntas, hacia dónde se orientaba la respuesta del entrevistado y por último determinar la redundancia de las preguntas.

**Entrevistador: ¿Cómo describe la evolución del IPARM desde su inicio hasta el día de hoy?**

**Entrevistado:** Bueno según tengo entendido que el IPARM surgió hace mucho tiempo como un instituto de aplicación pedagógica, cuando existía la facultad de educación de la Universidad Nacional; al desaparecer la facultad el IPARM cambió de ser un ente académico, a ser un ente básicamente de bienestar, cambió el perfil, cambió la idea, cambió el sentido del colegio.

**Entrevistador: ¿Usted creería que el futuro del IPARM está anclado en el pasado?**

**Entrevistado:** Si yo creo que el futuro del IPARM está anclado al pasado, por qué la gente quiere ser lo que fue, pero resulta que las condiciones han cambiado. Es un colegio diferente por estar dentro de la Universidad, pero las condiciones de la Universidad han cambiado y el IPARM no puede ser el mismo que era antes.

**Entrevistador: ¿Qué queda hoy día de la fase de creación?**

**Entrevistado:** Yo creo que muy poco de la fase de creación, queda la historia de algunos proyectos que se desarrollaron, pero en sí no queda mucho de esa fase de creación.

**Entrevistador: ¿Qué se espera de los docentes que hoy conforman el IPARM?**

**Entrevistado:** Bien, en realidad no es claro qué se espera de los docentes. Yo creo que de los docentes se espera que cumplan su función de docentes, olvidándose que están dentro del marco de una Universidad y cumpla su función de docentes como docentes de educación media.

**Entrevistador: ¿Qué se hace para ascender?**

**Entrevistado:** Bueno en realidad básicamente los ascensos se pueden dar dentro del colegio son para jefes de departamento y para directores de sección, para llegar allá es muy difícil porque existe en el colegio muchas ansias de poder y cuando se está allá se maltrata las personas. La dirección generalmente por eso se trae de manera externa, existen muchos juegos sucios de las personas, afortunadamente algunas direcciones han sabido manejar esto, otras no.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las normas correctas de comportamiento y relación entre los distintos niveles jerárquicos de institución?**

**Entrevistado:** No sabría si existen normas correctas de comportamiento, digamos que sobre eso no existe nada escrito y no existe tampoco nada implícito, existen personas de todo tipo y no existen esas jerarquías como tan marcadas.

**Entrevistador: ¿El trato suele ser formal o informal?**

**Entrevistado:** El trato creo que es informal, el trato es informal, en este colegio no cabría tanto la formalidad.

**Entrevistador: ¿Qué el nivel de aceptación e interiorización de las normas hay entre los miembros de la organización?**

**Entrevistado:** Yo creo que la interiorización de normas no existe, existe un caos, cada persona quiere hacer lo que considera que es lo pertinente, pasando por encima de los demás.

**Entrevistador: ¿Entonces la pregunta sería cuáles los sistemas de control por parte de la dirección respecto a profesores?**

**Entrevistado:** Es muy difícil, porque aunque el director es el líder y es el que organiza las personas dependen de personal de la Universidad es decir un ente externo, el cual como es una entidad la entidad oficial es bastante complejo de mover y casi que las personas se perpetúan en sus posiciones y no existen correctivos frente a acciones hasta de tipo grave que se dan dentro del colegio.

**Entrevistador: ¿Cómo entienden la misión los profesores del colegio?**

**Entrevistado:** La misión de los profesores en el colegio es entendida o mala entendida, la misión verdadera del colegio debería ser la formación de niños y jóvenes, sin embargo ellos o los profesores entienden que la misión del colegio es estilo Universidad y es de proponer, de investigar pero no de aplicar, se habla mucho y se hace poco.

**Entrevistador: ¿Entonces una pregunta, entonces como se definen las normas del funcionamiento del IPARM, por consenso o por imposición?**

**Entrevistado:** Yo pienso que ese es un gran problema porque cuando es con consenso como cada uno quiere hacer valer su posición como única y como válida, entonces no deja a los demás, cuando se quiere hacer por imposición entonces toda la gente revira y no deja que se dé.

**Entrevistador: ¿Cuál es el estilo directivo que predomina en la organización, paternalista, impositivo, dejar hacer, negociar?**

**Entrevistado:** Bien yo creo que en el colegio durante largo tiempo el estilo directivo fue más por imposición, la última administración ha sido un poco más inteligente, porque las demás chocaron bastante, bastante chocaron por imposición. La última administración ha tratado de que sea más por consenso, sin embargo eso ha generado que la gente entienda que puede hacer lo que quiera y entonces ha tenido que en determinados momentos que llegar a chocar nuevamente para que se entienda cómo funciona, entonces ni por un lado, ni por el otro.

**Entrevistador: ¿En la reunión de profesores cuáles son los temas más recurrentes?**

**Entrevistado:** En las reuniones de profesores, el tema más recurrente es sobre condiciones laborales. Sobre pedagogía se trata o se trabaja muy, muy poco, aunque se comenta que somos mejores, que hacemos, pero en la realidad se trabaja poco sobre pedagogía a nivel de discusión y mucho más poco en el aula.

**Entrevistador: Entonces ¿Qué nivel de autonomía o responsabilidad se da en el IPARM a los profesores?**

**Entrevistado:** Yo creo que el nivel de autonomía y responsabilidad en el IPARM para los profesores es alto, demasiado alto, para mi criterio.

**Entrevistador: ¿Entonces cómo se maneja el poder en el IPARM?**



**Entrevistado:** Yo pienso que... Primero que todo el poder no necesariamente está en la dirección. El poder puede estar en grupo de personas o en persona que manejaron el colegio y entonces ese poder se maneja en muchas ocasiones para maltratar a otros.

**Entrevistador: ¿Qué tipo de imagen trata de transmitir la organización a la sociedad, a la universidad, a los padres?**

**Entrevistado:** Yo creo que es claro, el tipo es que aquí es donde están los genios y que acá es donde se produce la ciencia y la pedagogía, pero la realidad es otra totalmente diferente.

**Entrevistador: ¿Qué tipo de reconocimiento existe por parte de la institución?**

**Entrevistado:** La institución como entidad pública, considero, que tiene muy pocos reconocimientos, no existen reconocimientos aparte de los logrados sindicalmente y laboralmente no existen, entre otras cosas porque el colegio no cuenta con presupuesto. Se podrían hacer otras cosas como menciones que no son costosas pero que dejarían muy bien a las personas.

**Entrevistador: ¿En qué medida se siente implicados los miembros de la organización en ella?**

**Entrevistado:** Muy poco, falta bastante sentido de pertenencia de las personas que laboran en la institución y no existe compromiso ni con el colegio ni con los estudiantes.

**Entrevistador: ¿Los miembros de la institución se sienten parte de ella y comparten su misión y sus objetivos?, ¿todos?**

**Entrevistado:** Es curioso el colegio forma parte de la Universidad Nacional y las personas se sienten bastante parte de la Universidad Nacional, no sé qué tanto del colegio, yo diría que poco.

**Entrevistador: ¿Hay subgrupos?**

**Entrevistado:** Si claro, en el colegio hay subgrupos bastante fuertes, contradictores, opositores a veces sin fundamento, sino más por la persona, hay choques y ataques fuertes entre unos y otros, que en ocasiones que han llegado casi hasta la violencia física.

**Entrevistador: ¿Cuál es la causa de ello?**

**Entrevistado:** La causa de ellos yo creo son desavenencias personales o ansias de poder porque han sido grupos que han tenido el poder determinado momento y cuando llegan a tener poder de las coordinaciones o jefaturas, maltratan a las personas que están debajo, entonces cuando ese grupo sube maltrata a los que están debajo y se convierte ya en conflictos personales que en ocasiones no permiten ni siquiera el saludo entre ellos.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las reglas de discusión?, ¿quién tiene la última palabra?, ¿quién habla más?**

**Entrevistado:** Si es curioso en el colegio existen unas 10 personas que se caracterizan por maltratar a los otros y los callan de manera grosera frente a los demás, los maltratan y ellos consideran que tienen la última palabra. Las reglas de discusión pueden pasar por los gritos y por el maltrato, no importa frente a quien, puede haber estudiantes enfrente de ellos.

**Entrevistador: ¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?**

**Entrevistado:** El vestuario es bastante informal, no tiene ninguna norma, es totalmente diferente, empezando por los estudiantes que no tienen uniforme de tipo formal, existe algo que está establecido, pero los estudiantes... no digo que no lo respetan sino que no le prestamos atención porque existen otras cosas más importantes. El de los profesores pues hombre, de todo tipo hay personas, no se ve una corbata, se ve el cabello de los hombres totalmente largo, guatas, etc. etc. No existe algo muy formal.

**Entrevistador: ¿Hay conflictos en la organización?**

**Entrevistado:** Bastante, bastantes conflictos, como lo comente anteriormente.

**Entrevistador: ¿Cómo se resuelven estos?. ¿Con negociación, imposición, ocultamiento?**

**Entrevistado:** Los conflictos, yo pienso que no se resuelven, los conflictos permanecen y las agresiones permanecen, hay grupos que pueden llegar a hacer alianzas con otros, no para el mejoramiento, sino para atacar a otros grupos que ellos consideran pueden estar ganando alguna prebenda, que no existe.

**Entrevistador: ¿Hay algo que hace distinto al IPARM de todos los colegios? ¿lo ven las familias? ¿la Universidad Nacional?**

**Entrevistado:** Pues si evidentemente lo que hace diferente al colegio de lo demás es estar dentro de la Universidad Nacional, de resto no hay nada más.

**Entrevistador: ¿Lo ven los demás?**

**Entrevistado:** Si para los demás es evidente y es más consideran que existen otras cosas, que yo personalmente considero no existen, como calidad

**Entrevistador: ¿Cuáles son las causa principales de los problemas en el IPARM?**

**Entrevistado:** Yo creo que los conflictos personales y las rivalidades que se dan, yo pienso que eso no ha dejado crecer al colegio y ser lo que podría ser. Cada día es más difícil porque hay desinterés y falta de amor por el colegio.

**Entrevistador: ¿Cuál es el futuro del IPARM?**

**Entrevistado:** Bueno el futuro es bastante difícil, yo pienso que fácilmente el colegio si continúa con las condiciones en que está puede llegar a cerrarse y desaparecer dentro la Universidad Nacional de Colombia

**Entrevistador:** Bueno le agradezco mucho, muchas gracias por sus respuestas, muy amable.

## ANEXO C - ENTREVISTAS

El presente anexo contiene las entrevistas aplicadas

### 1. ENTREVISTA EX ESTUDIANTE

#### ¿Cuánto tiempo duro en el colegio?

Yo en el colegio dure exactamente doce años (de transición hasta grado once).

#### ¿Cómo describe la evolución del IPARM de sus inicios hasta hoy?

Desde sus inicios, primero que todo no se llamaba IPARM sino IDAP, antes solo aceptaba estudiantes masculinos, evidentemente el primer cambio fue aceptar a las mujeres como parte de la institución y el ir avanzando en el mejoramiento de la planta de profesores porque algunos profesores estaban preparados para la asignatura, pero no sabían dar la clase al grupo... podían ser de un grado muy avanzado para el grupo o podían ser de un grado inferior para el grupo.

En los estudiantes como se ha fomentado no solo el respeto sino el compartir entre ellos; no solo entre grupos (once con once) sino (once con octavo), o sea que los profesores los estudiantes todos se van conociendo durante el transcurso del año.

#### ¿Cómo ha sido la evolución del IPARM con sus objetivos al hoy, (que buscaba ese colegio y que busca este ahorita)?

La idea principal de todos es dar al mundo buenos estudiantes, pero yo diría desde el principio estudiantes preparados para un mundo: laboral o para continuar su vida estudiantil ya en la universidad.

#### ¿El colegio está anclado en el pasado o ha evolucionado?

El colegio no está anclado en el pasado, ha evolucionado bastante. Los profesores ahora no enseñan como para hacer obreros, por el contrario dicen: "si quieren sigan estudiando, hagan su empresa".

#### ¿Qué queda hoy del colegio del pasado?

Nada,

#### ¿Qué piensas hace la institución para que los docentes puedan ocupar cargos administrativos? ¿Qué hacen ellos? ¿Cómo funciona eso?

No sé bien... tiene que ver mucho con lo que es escalafón, pero sinceramente así que diga... este profesor está calificado para ser, porque tiene... sin embargo me acuerdo mucho del caso de la profesora María Elvira que fue directora del colegio, pero antes fue coordinadora.

#### ¿Cuáles normas crees que hacen falta en la institución? ¿Cuáles sobran? ¿Y las que existen se cumplen?

Normas que me parece que sobran mucho, son las ventas escolares porque el estudiante (que tuvo la iniciativa) no solo consigue el beneficio económico sino que complace a un compañero... ¿Cuál crees que faltan? La norma de más respeto por el medio ambiente porque sinceramente algunos salones son un completo caos... ¿Y las que existen se cumplen? Las normas que están si se cumplen.

#### ¿Qué nivel de aceptación e implementación de las normas en general hay entre los miembros de la organización?

Algunas las cumplen, porque hay que cumplirlas (toca obligadas) y otras si nos porque uno quiere por convicción. ¿Cuáles son como obligadas? Yo diría: el usar el uniforme...

#### ¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la institución?

Yo creo que el uniforme de diario y una característica es la sudadera, es variado... porque medicina tiene un uniforme de color azul, muy parecido al del uniforme del colegio. ¿Cuál es la característica general de cómo se viste la gente acá? El vestuario de los profesores es muy variado empezando muy formal el de un matemático y un poco desalineado el de un profesor de artes... la corbata no es muy común en el colegio. Por esa misma flexibilidad, los profesores ven que los estudiantes está un poco "desvirulados, (variaciones en su ropa)" o sea ellos se dan cuenta que no es obligatorio usar la corbata. ¿No hay obligatoriedad en la forma de vestir? No. ¿Hay aceptación a cualquier forma de vestir? Como profesor si "como uno venga", algunos son exigentes con el vestuario para los alumnos como los profesores de Educación Física (cumplir con las medias... zapatos...).

#### ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte de la institución respecto a los profesores?

Hubo un tiempo en el que le hacían a los profesores una evaluación virtual, en la que se decía por ejemplo: (¿el profesor llega temprano? Sí, no, a veces), ahora las evaluaciones de los profesores son escritas y obviamente es bueno, pero también tiene sus falencias ese concepto de evaluaciones... ya que por las diferencias (roces) que hay entre los estudiantes y profesores; muchas veces esto hace que las evaluaciones queden erróneas. **¿Si hay evaluación de los docentes y es efectiva?** Si hay evaluación de los docentes y si es efectiva en la mayoría.

#### **Misión del colegio:**

**El IPARM se concibe como una Unidad Académica Especial de la Universidad Nacional de Colombia con funciones de docencia en los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media y de investigación y extensión, orientada al fomento y mejoramiento de la educación del país en esos niveles, con principios de formación para la ciudadanía, la responsabilidad, la autonomía, la vida en sociedad; igualmente, favorece la construcción y resignificación del proyecto de vida de sus estudiantes y el crecimiento profesional de sus docentes. Como una institución de educación formal adelanta, con el apoyo del Estado, de la sociedad y de la comunidad educativa, procesos de educación integral en interacción con las Facultades e Institutos, con sentido de inclusión y excelencia.**

#### **¿Cómo entienden la misión los profesores?**

Bueno, cuando los profesores le dicen a sus estudiantes en que son buenos y en que están fallando, cuando les preguntan ¿qué les pasa?, en general los profesores si adoptan la misión para que un estudiante entienda si quiere esa materia para su proyecto de vida, ya que les explica que pasa con la materia; entonces el estudiante se cuestiona si le sirve o no.

#### **¿Los profesores actúan con principios frente a la ciudadanía, con responsabilidad, con autonomía, entiendo la misión así?**

Si, los profesores buscan un mejoramiento del estudiante como persona, ya sea por un respeto hacia las demás personas o por responsabilidad en sus deberes como: estudiante, empleado, padre, madre, amigo, enemigo...

#### **¿Cómo se definen las normas de funcionamiento en el IPARM, por consenso o por imposición?**

Yo lo llamaría cincuenta, cincuenta... unas normas si fueron por imposición otras fueron más por unanimidad del estudiantado, de la comunidad. **¿Y por qué no siempre es por consenso?** Algunas no se pueden por consenso por los mismos motivos que las acusan o porque se toma la decisión sin escuchar a la comunidad.

#### **¿Cuál es el estilo directivo de la institución, ha sido impositivo, de negociación o de dejar hacer?**

Es complicado, cada profe que ha pasado por el recinto de dirección y coordinación ha sido muy diferente. Estaba el profesor que decía: “muchachos, tenemos que ser el mejor colegio de Colombia, tenemos que mejorar, siempre ser los mejores”, pero no le importaba si nosotros nos estábamos matando en frente de él..., también el profesor que va caminando y va diciendo: “hay que mejorar este salón, hay que ir mejorando”, (que hablaba con nosotros los estudiantes). También el que está detrás de los alumnos mirándolos y diciendo si van bien o va mal, como paternalista y el impositivo, ese casi no ha habido acá... siempre han sido como un paternalista, un orientador un conciliador. **¿Ha habido variedad?** Si, mucha... profesores que lucharon por mejorar mucho a los estudiantes.

#### **¿Cuándo los profesores se reúnen de forma informal o formal generalmente cuales son los temas de discusión?**

Reuniones informales: puede ser una reunión de solo chismes a veces si preguntaban ¿Qué paso con tal estudiante?... ¿Por qué este estudiante esta así? Averiguaban que pasaba con los estudiantes en cuento a rendimiento académico... y también del núcleo que en se ve implicado el profesor.

Reuniones formales: como ya son los consejos, tratan temas de la institución, y hacen reuniones para hablar de los estudiantes en general.

#### **¿Qué tipo de imagen trata de transmitir a la universidad y a la sociedad en general el colegio?**

Yo diría que el colegio le transmite a la universidad, que aunque nosotros seamos estudiantes de la universidad seguimos siendo un colegio donde se está aprendiendo y que aunque estemos en la universidad estamos separados de la universidad y que el colegio puede ser mejor. Y a la comunidad, pues que es un colegio bueno en el que yo aprendí mucho, en el que yo mejore como persona y me dejo muchas experiencias de vida. ¿Me preguntaban que como era lo de las pedradas? Y pues les comento que desde muy pequeño uno se acostumbra a lo de las pedradas. **¿Qué imagen trata de transmitir los docentes o el colegio a la comunidad?** Un buen colegio. Primero la imagen de un colegio donde hay respeto entre estudiantes, profesores, administrativos, directivos. También un colegio en donde un estudiante puede hablar con confianza de sus problemas, de sus alegrías ya sea con un profesor, con un administrativo o compañero.

#### **¿Qué tipo de reconocimiento otorga la institución del colegio a los profesores? ¿Y qué reconocimiento se esperaría que existiera?**

Pues si mal no recuerdo una profesora obtuvo el premio Manuel Ancizar, pero eso es un reconocimiento que la universidad hace a los profesores, reconocimientos a los profesores que llevan muchos años en la institución. Tomaría el caso del año pasado con la profesora Stella que el día de la graduación se le otorgó un reconocimiento por sus tantos años de dedicación al colegio. Un reconocimiento al docente ya sea por su tiempo donde se ha luchado con los estudiantes y contra los estudiantes (en algunos casos) para dar una clase de buena calidad.

**¿Cuáles son las reglas de discusión acá en el colegio? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Para mí, todos pueden tener la última palabra en una discusión; el que hable más tal vez no sea el que más sepa sino el que más imaginación tenga. Yo diría que se centre más en el tema de discusión y se llegue a una mejor conclusión.

**¿Hay conflictos en la organización?**

Sí, siempre hay uno que otro roce entre estudiantes, pues podríamos decir conflictos entre profesores que se le dan de muy sabios, muy inteligentes, que ellos están metidos en todo, que pueden estar en todas partes... pero que también son los que están buscando hacer una maldad. A veces se busca más la bronca que el acompañamiento de otro profesor. **¿Cómo celos?** Sí, una especie de celos profesionales **¿y cómo se reacciona frente a estos conflictos?** Los profesores afectados muchas veces siguen la pelea o en vez de eso se ignoran.

**¿Cuál crees que es el futuro del IPARM?**

Yo espero que el IPARM siga con un buen funcionamiento, mejorar aún más... pero el futuro se ve muy incierto, espacialmente y también por la planta física que está pasando en la Universidad. Lo digo como estudiante ya de la Universidad Nacional: "he escuchado a mis padres, profesores de mi facultad decir que la universidad tiene problemas económicos", que actualmente afectan, por ejemplo el paro que fue como un mes sin clase. Problemas económicos que está pasando la universidad, problemas de infraestructura en los edificios de la universidad que también que hace que el colegio pierda un poco de ayuda económica. Por eso es que digo que veo el futuro del IPARM muy confuso por el nivel económico porque académicamente es un muy buen colegio.

## 2. ENTREVISTA PROFESOR

### ¿Cómo describe la evolución del IPARM, del inicio al hoy, ha evolucionado el IPARM?

Si, El IPARM ha evolucionado en la forma como la universidad lo cataloga, porque los primeros años los directores que estaban acá tenían que pedir muchos favores para traer cosas para el colegio, donde el IPARM no era autónomo de los recursos del colegio; todo dependía de la buena voluntad de los administrativos de la universidad, pero a partir del año más o menos dos mil el colegio empezó a tener su propio reglamento; apareció el acuerdo dieciséis y luego el presupuesto podía disponerse de él y empezó a mejorar en cuestión de: laboratorios, salones especializados para primaria, mejorar el auditorio, comprar material didáctico, que antes tocaba hacer como especie de rifas y bazares, pero entonces ya con el presupuesto se logró aumentar el desarrollo pedagógico y didáctico de la institución.

### ¿Se puede decir que el IPARM ha evolucionado tanto en la parte administrativa como en la parte pedagógica?

Sí, eso va a la par, porque generalmente cuando llega un directivo trata de mejorar lo que ya tiene y darle un nuevo rumbo al colegio, ese nuevo rumbo generalmente es con las tendencias pedagógicas del momento y eso nos ha servido, nos incluyen en programas de la universidad en relación con otros colegios sobretodo del distrito y colegio ha mejorado y hasta ha liderado algunos procesos pedagógicos.

### ¿Se podría decir que el colegio está anclado o no está anclado en el pasado? ¿Vive las flores del paso o no? ¿Se ha podido soltar?

Yo digo que sí ha soltado lo que pasa es que siempre, mencionamos y usamos que todo tiempo pasado fue mejor, pero eso no es cierto. Cuando yo llegue acá en el caso de química (voy a referirme) no teníamos ni laboratorio teníamos que ir a la universidad a que nos prestaran los laboratorios y la universidad de acuerdo a sus tiempos no los prestaban no de muy buena manera porque siempre les influía a ellos. El colegio empezó a tratar de mejorar su infraestructura y eso cada vez es mejor; cuando aparecieron los laboratorios de sistemas nosotros mejoramos mucho no teníamos ni red, ni internet al comienzo acá y el colegio logro con su presupuesto meterle internet y el colegio va con la época no quedo anclado, él va mirando con todo lo que va apareciendo y trata de liderar, los maestros hacen seminarios, cursos, para ir actualizándose.

### ¿De la fase de creación (físico) no queda nada?

No, no queda nada eso va cambiándose mucho... eso ha cambiado bastante.

### ¿Qué tienen que hacer los profesores en el colegio para ocupar cargos directivos?

A partir del acuerdo dieciséis, ya le da la posibilidad de que los profesores puedan participar en la integración de por ejemplo de ser director del colegio, que eso no podía hacer antes, era solamente exclusivo para profesores eméritos, funcionarios de la universidad, pero después del cero dieciséis permite que los docentes que tenga decima categoría en adelante puedan pasar su hoja de vida y la rectoría de la universidad escoge y en el caso de los directivos de coordinación siempre lo elige el director que llega, es autonomía del director escoger a su cuerpo de profesores que va a trabajar y eso lo hace a medida que los va conociendo. Entonces llega el director ve los coordinadores que están los deja un tiempo y él va observando si necesita cambiar o no y escoge otros profesores del colegio; muchos han pasado por ahí, ¿son cargos fijos? No, no son cargos fijos y depende de su eficiencia permanecer en un cargo directivo.

Si el docente no está dando los resultados de liderazgo, o en lo pedagógico, didáctico o en lo de bienestar; viene la renovación entonces se escoge entre los mismos compañeros quien está interesado y eso es muy bueno para el colegio, porque más o menos cada cinco años se está renovando los coordinadores.

### ¿Qué normas faltan en la institución? ¿Qué normas sobran? ¿Y las que hay se cumplen?

Las normas están establecidas en nuestros deberes y derechos. Los docentes y los estudiantes los tenemos claros, luego hay acuerdos y sobre esas normas que están estipuladas, pues al máximo se cumplen y cuando no se cumplen pues se hacen reuniones para mirar cuales son las fallas o sea la evaluación institucional, se miran los inconvenientes que tuvo ese año cuales son las posibles causas y cómo podemos mejorar para el año siguiente. Si los docentes no colaboran que haya caso, pues ahí su reglamentación de protocolo para hacerlo cumplir (si es que el profesor no quiere cumplir), pero generalmente los maestros son muy colaboradores y los estudiantes también, no se ha llegado al extremo de un enfrentamiento ya sea convivencial duro, duro... no, no se ha llegado a ese extremo. ¿Y sobran normas? No, no creo que sobren normas, las normas son convivencia, son necesarias; entonces cada vez que aparece una norma es para beneficio.

¿Según lo que decía el profesor aquí las normas se cumplen más por convicción que por obligación? Si la mayoría, las normas son por convicción, pero hay otras que son estipuladas por tiempo de trabajo, por responsabilidades inherentes al cargo entonces ellas son dispuestas por la administración, pero las otras son por consenso.

### ¿Cómo es o cuáles son los mecanismos de evaluación de la institución respecto a los docentes?

Eso a cambio durante todo el trayecto que he estado acá, durante los primeros años no se hacía evaluación, cuando la evaluación empezó en el distrito (eso también fue como una modalidad) y nosotros observando que ya estaban evaluando en el distrito; el director de la época dijo: “vamos a evaluar acá” y se hizo primero como informal una especie de tratar de traerlo de lo de allá y se presentaron problemas porque los colegios del distrito no eran igual a este, entonces que teníamos que hacer nuestra propia evaluación, empezamos hacer nuestro formato se aplicaba, pero después no se socializaba. Luego los siguientes años se trató de socializar, al comienzo era una evaluación entre directivos y docentes o a veces era autoevaluación, luego metimos a los estudiantes y últimamente se está tratando de meter hasta los padres de familia; todo esto ha ido mejorando para superar inconvenientes del colegio nunca para sancionar, siempre es para mejorar. Eso si no se tiene en cuenta eso y nunca ha ocurrido.

#### **¿Cómo entienden la visión del colegio los profesores?**

La misión y visión del colegio está muy ligada a la de la universidad, nosotros somos parte de una institución muy académica, muy líder en el país, y nosotros tratamos que este colegio sea lo mismo, porque no nos podemos quedar atrás, cada vez que decimos que es un colegio de la universidad nacional es un colegio muy bien recibido en todas las instancias y dicen “si es de la universidad es bueno”, nos ha ido muy bien en las evaluaciones externas que nos hacen. Básicamente es un colegio que con lo poquito que tiene trata de... y con el recurso humano (hay profesores muy buenos acá) lideran y se han hecho proyectos que se han mostrado a nivel nacional.

#### **¿Los profesores hacen la visión del colegio muy paralelo con la visión de la universidad y es básicamente tener unos resultados académicos?**

Sí, que sea un colegio de ejemplo en Colombia, así como cuando mencionan a la Universidad Nacional, que ocupa un determinado puesto a nivel de Colombia y Latinoamérica, que sea un referente y nosotros tratamos al máximo de hacerlo, pero hasta ahora hemos logrado a nivel Bogotá y pues a nivel nacional es escaso alguna vez se logra, pero no están efectivo, pero a nivel de distrito si somos muy bien considerados.

#### **¿Cómo se definen las normas de funcionamiento en el colegio por consenso o imposición?**

Hay de parte y parte, las normas de funcionamiento hay unas que ya están establecidas por administración que son básicas y hay otras que si hay que reunir a los maestros y preguntarles si esta norma es pertinente o no y eso se va uno dando cuenta por la convivencia del colegio, los mismo estudiantes aquí son muy críticos, reflexivos y cuando ellos ven que alguna norma no está muy adecuada ellos solicitan una revisión, el concejo estudiantil solicita, el concejo académico recibe la solicitud, se pasa al concejo directivo a veces hasta lo de la asociación de padres interviene, se ha cambio por ejemplo: uniformes, recuerdo una vez que fue nuevo en el distrito que eso llevaba mucho tiempo con un uniforme y la discusión era si lo quitábamos, sino lo quitábamos, si nos portábamos igual que una facultad de la universidad y los padres vinieron y tuvieron todo el poder decisivo y ellos no lo quisieron quitar, nos dijeron: “no profesores nuestros hijos quieren que se quite esa norma, pero creemos que no es conveniente y además por seguridad por problemas de pedreas, caos o de disturbios, que la fuerza pública y toda la comunidad diferencien claramente que son menores de edad”. Entonces dijeron eso aquí en la universidad no.

Otra vez normas por ejemplo: cuando empezaron con la presentación personal, todos los colegios eran muy estrictos y acá se reunió y se llegó a un acuerdo y se permitían muchas cosas en aras de la personalidad y la libre expresión.

#### **¿Cómo incidiría a raíz de eso la forma de vestir de la gente de acá del colegio?**

Si, la gente acá que si está contenta con la simbología que da ese uniforme, los estudiantes digamos, yo he hablado con ex alumnos y ellos quieren mucho al colegio y ellos de recuerdo a veces guardan: chaquetas o prendas del colegio, porque lo quieren y ellos se sienten contentos que digan que fueron estudiantes del colegio de la universidad nacional; hay compromiso y hay ex alumnos que vienen después de dos o tres años a visitar a sus profesores. Ellos hablan muy bien del colegio, lo quieren y todo lo que ellos usaron aquí, lo cuidan.

#### **¿Dentro de la norma de vestir, existen exigencias particulares o fue lo que se logró que no hubiese tanta exigencia particular y se dio flexibilidad?**

Si, se dio flexibilidad, pero hay unos mínimos que el uniforme se tiene que detectar fácilmente, no se pueden cambiar prendas que son símbolos del colegio, pero las que son anexas dependen del clima, de las situaciones, de las promociones entonces hay como una especie de concesiones. Entonces no hay que un estudiante por alguna razón no puede traer el uniforme y si lo solicita se puede, en el caso de los profesores utilizamos una vestimenta apropiada, para venir a ejercer nuestro cargo cada uno es libre de su usar sus prendas siempre y este a la altura de su cargo, pero no es exigencia como en los colegios privados, que tiene que traer corbata, cada persona es libre...buscando su comodidad.

#### **¿Cuál es el estilo directivo de la institución, ha sido impositivo, de negociación o de dejar hacer?**

Depende del director que este, aquí se han presentado inconvenientes con directores porque han llegado a imponer ideas, imponer procedimientos, procesos, sin tener el consenso y esos directores generalmente, pues demoran poco en la institución porque tienen inconvenientes tanto con estudiantes, como con profesores y a veces con directivas de la universidad y con el sindicato, con padres de familia, depende de la medida que se esté tomando, pero los últimos directores que hemos tenido se ha

llegado al consenso; se ha llegado a que todos participen, a la democracia a que todo lo que aparezca en el colegio este consultado con todos los estamentos.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de tipo formal e informal, generalmente cuales son los temas de discusión?**

Cuando es formal, los temas de discusión siempre es la pedagogía, la forma de trabajo del colegio, la transversalidad, buscar que lo que se hace en el colegio le sirva a los estudiantes y cuando es informal generalmente estamos mirando nuestro bienestar como docentes, que necesitamos para la convivencia de los profesores (para mejorarla), hablamos de la oficina, de sala de profesores, de sitios de esparcimiento... eso es generalmente cuando es informales.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el colegio a la universidad y comunidad?**

Es un colegio, en que el trabajo de los docentes no se pierde porque la mayoría de nuestros estudiantes siguen en la educación superior, y casi siempre es aquí mismo en la Universidad Nacional; uno siente que el trabajo no es perdido... deja fruto y los ex alumnos cuando vuelven con su título, con su posgrado y que le digan a uno profesor y ellos teniendo muchos títulos (uno se siente muy contento) y hasta ex alumnos profesores de la misma universidad y que han hecho posgrados en el exterior. Entonces uno ve la calidad de estudiantes aquí no hay irrespeto, no hay malas palabras, no hay actitudes para ofender al otro y para hacer daño, esa es la imagen que se ven...es la imagen que somos una familia y que todo lo que se hacemos es para el beneficio de la comunidad.

**¿Qué tipo de reconocimiento otorga la institución a los docentes cuando habla de la universidad?**

La universidad generalmente cuando hay una semana institucional, ellos buscan a los mejores funcionarios y les hacen entrega de diplomas de medallas, de reconocimientos que van a la hoja de vida y fuera de eso también la universidad apoya mucho la participación de seminarios y posgrados, entonces esto es un gran incentivo para los profesores, realizar posgrados aquí mismo en la universidad sin una formación y que hay una formación casi gratuita (que debería ser gratuita, pero está casi gratuita). Que eso es muy bueno **¿pero si hay reconocimiento a los docentes como docentes?** Como docentes sí, lo que pasa es que el reconocimiento se hace lejos de la institución se hace es en la universidad, no se hace dentro de la institución sino se hace a nivel general y en la institución se hace cuando el colegio cumple diez, quince, veinte años. Entonces en esas celebraciones el colegio menciona a los mejores maestros o por lo menos los que se han destacado durante ese transcurso.

**¿Cuáles son las reglas de discusión que existen en la institución? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Bueno eso sí, las reglas de discusión acá en el colegio es de los profesores digamos que: han asistido a más cursos, que han trabajado con varios estamentos de la universidad y generalmente son muy elocuentes. Entonces, ellos tratan de liderar y buscar un gran apoyo de los otros profesores; para que el colegio siempre sea un referente, entonces que no nos quedemos dormidos en los laureles sino que hay que estar siempre produciendo **¿Quién tiene la última palabra?** No, la última palabra todos participan y vamos aportando, pero no se impone una idea sobre otra siempre hay que argumentar y se escogen las mejores.

**¿En el colegio hay conflictos?**

Si claro, como toda institución hay conflictos personales, conflictos profesionales, pero eso es normal en todo sitio donde hay material humano siempre se van a presentar roces, pero (vuelo y repito) los roces no han llegado a extremos sino que se solucionan internamente. **¿Cómo se solucionan?** Generalmente por diálogo, a veces la universidad programa algunos trabajos sociales, con psicología, con Unisalud, programa conferencias, programa talleres. Cuando ve que el ambiente en el colegio está un poco tenso, entonces hemos tenido esa colaboración de la universidad.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

El futuro del IPARM, siempre lo mencionamos en todas las reuniones que tiene que ser académico que tiene que considerarnos como unidad académica, no solamente como bienestar y que sea un referente y que el colegio tiene que producir siempre calidad en pedagogía y didáctica.

### 3. ENTREVISTA: DIRECTIVO DE LA UNIVERSIDAD

#### ¿Cómo describe la evolución del colegio desde sus inicios hasta hoy?

El colegio surge inicialmente con unos cursos en preescolar (Kinder y Transición), salgo del colegio y cuando regreso para terminar mi bachillerato en el instituto de aplicación pedagógica, es decir que el colegio sufre un cambio bastante considerable porque ya tiene educación secundaria. A partir de ahí el colegio ha tenido algunos cambios, pero aparte nació una preparación para los niños que es la del jardín para llevarlos a esa modalidad educativa. Me graduó en el año Setenta y cuatro (74), pero quedan mis hermanos (Nelson Cruz, Luis Alberto Cruz y William Cruz). Posteriormente viene un cambio en la estructura del colegio y pasa a hacer **Instituto Pedagógico Arturo Ramírez** Mis hermanos se graduaron casi cinco años después de que yo me gradué, mi hija también estudio la primaria y mi hijo hizo desde jardín hasta bachillerato aquí.

El colegio ha cambiado digamos lo que son las instalaciones han sufrido el mismo rigor del tiempo y la infraestructura se ha venido abajo y es mucho lo que la Universidad Nacional ha hecho por el colegio, se mantiene hay, pero hay que hacerle una inversión que además es uno de los mejores colegios de Bogotá y del país **¿ha evolución el colegio o permanece con cosas del pasado?** Pues digamos que evolucionado puede también ser visto con el cambio de docentes, muchos docentes que fueron mis profesores y que fueron profesores de mis hermanos y mis hijos ya se pensionaron. Entonces ha habido un cambio generacional en el colegio (llamémoslo así) y uno ahora ve hablar del **PEI** cuando antes no existía, o sea que la metodología en la educación secundaria se ha ido involucrando, entonces lo que yo veo es que si hay digamos en lo que tiene que ver con la parte académica un cambio una evolución.

#### ¿Queda algo del colegio a parte de la parte física?

Como digo: todo ha venido cambiando, hay algo importante que resaltar y es que el nivel académico del colegio ha sido muy bueno, un gran porcentaje de estudiantes, terminan su bachillerato y se presentan a la Universidad Nacional y pasan el examen eso se ve muy bien digamos con lo que tiene que ver la parte académica, uno sabe y se da cuenta que el colegio ocupa uno de los primeros lugares en los colegios de Bogotá.

El colegio surgen en la medida en que los cambios se van dando, en el nivel de educación secundaria el colegio lo va dando y lo va implementando para sus alumnos. Yo podría decir eso cambios si han ido evolucionando en la medida en que esos cambios se van aplicando en la estructura del colegio.

#### ¿Qué tiene que hacer un profesor para ocupar cargos directivos?

Debe tener un perfil, lo que pasa es que yo veo a este colegio con demasiada estabilidad laboral, entonces los docentes, seguramente los docentes pasan mucho tiempo desempeñando sus cargos. Como lo digo yo muchos profesores se pensionaron allí. En la parte laboral estabilidad, para los docentes es un sitio permanecen mucho tiempo, lo importante es que los docentes se preparen continúen con su preparación e información para seguir mejorando también en lo académico y por supuesto llevarle esas nuevas enseñanzas a sus estudiantes, porque el tiempo va cambiando, las metodologías van cambiando y los procesos se van mejorando entonces uno también tiene que ir con eso adelantar la docencia (me imagino yo).

Entonces para hablar de los cargos administrativos del colegio, seguramente en la medida en que permanecen los profesores mucho tiempo, pues entonces también hay mucho tiempo para esperar para hacer esos cambios en las direcciones del colegio, como lo digo yo... yo entré y no vi cambios si he vistos cambios en lo que tiene que ver con la dirección del colegio y cada director hace los cambios que considere pertinente en las direcciones, en todas esas actividades cada director viene y arma su grupo.

#### ¿Existe la evaluación docente?

Ahora sí, anteriormente no. Cuando yo estuve en el colegio inclusive la universidad tenía la facultad de ciencias de educación, entonces muchos practicantes venían y nos daban clase, entonces en casi todas las materias yo tuve practicante.

Eso ya pues creo que lo pasaron a la Universidad Pedagógica y esa modalidad se acabó y de alguna manera se hacía una evaluación, pero era practicantes nosotros no generábamos, ni hacíamos, ni proponíamos nada. Antes uno venía a clase y el profesor era cuchilla, era tenaz. Ahora hay cambios y uno percibe esos cambios de la estructura. **¿En qué año se graduó su hijo?** Mi hijo se graduó en el año 2009 **¿En la época en que el salió ya había evaluación?** Yo creo que en esa época si, él nos comentaba que había actividad de evaluación de los docentes.

#### ¿Cuáles normas faltan? ¿Cuáles normas sobran? ¿Las que están se cumplen por convicción o por imposición?

Digamos que en lo que tiene que ver el colegio es una dependencia de la universidad y en la universidad todo se administra bajo unos esquemas normativos, entonces esos esquemas normativos hay que cumplirlos por obligación, sin embargo el colegio al estar inmerso dentro de la Universidad Nacional y al tener esa normatividad hay unas normas externas que también lo cobijan, (esa es la precisión que yo tengo) hay otras normas del Ministerio de Educación que se tienen que entrar a cumplir y creo que también son de carácter obligatorio.



No se podría pensar que el colegio por estar aquí dentro funcione con autonomía. Digamos que el colegio se basa en el normas que da el Ministerio de Educación a pesar de que aquí la universidad en todo su componente sea autónoma en el manejo de las normas, en el manejo de su gobierno (llamémoslo así) hay la autonomía que el colegio debe seguir tanto las normas externas como las normas internas que exige la dirección y los estatutos de la universidad para que pueda funcionar.

Yo pensaría que además de esto está el manual de convivencia. **¿En ese manual sobra o falta algo?** No lo conozco a plenitud, pero yo pensaría que en el colegio hace falta una norma que regule cuando hay procesos o trámites de la universidad, digamos que hay cosas como lo recientemente ocurrido con el bloqueo que hubo a las aulas. A mí me parece que si falta como una norma que impida que ese tipo de cosas ocurran que no vayan en contra de los derechos de los niños (como por ejemplo). Ya que esto es bastante preocupante.

De alguna manera prever esto, que ni los estudiantes, ni los administrativos atenten contra la educación de los muchachos. No sé si aún a los estudiante se les niega la práctica en los laboratorios de física y química porque eso es muy importante en la medida que el estudiante se iba amoblando a ese ambiente universitario (generalmente era muchachos de decimo y once los que utilizaban los laboratorios) para obtener una perspectiva de lo que es el ambiente universitario.

En muchas actividades de bienestar fuimos incluíamos, yo alcance a participar en cursos de natación que las facultades organizaban para los estudiantes de la nacional y nosotros en esa época éramos como estudiantes de la Universidad Nacional, nosotros teníamos grupos de trabajo. Es decir una normatividad que permita ampliar esos espacios del estudiante con la universidad.

#### **¿Cómo se plantean las normas dentro del colegio por imposición o por consenso?**

Digamos que eso también es parte de la evolución que ha tenido el colegio, muchas de las normas que se emitían anteriormente, era impuestas habían que cumplirse o había que cumplirse. Y a partir de una época para acá con el tema de convivencia, entonces pareciera que todo tiene que consultarse, ya no es una cosa que el director del colegio se siente a pensar allá solo y luego que los demás las rechacen las normas; ya que los demás se siente maltratados, vulnerados y consideran que no se les tuvo en cuenta.

Pueda que la norma después persista, es decir si usted consulto con la gente y vamos a imponer esto, la norma puede quedar así, pero si usted no hace el consenso así fuera la misma norma usted va a tener los problemas de los siglos para poder implementar.

Entonces digamos que ahora pensando en el otro (en el niño, en el papa del niño) ya en toda la comunidad eso también ha ido cambiando a media en que usted ahora lo tiene que consultar antes de poderlo implementar. Digamos que no hay como autonomía. Usted puede tener muy buenas posibilidades en implementar una norma, pero aquí la tiene que consultar porque igual puede tener un tropiezo ya que usted no se manda solo, tiene superiores y usted con muy buena intención quiso implementar una norma, pero si no la consulto antes entonces eso se le puede convertir en un problema de manejo, generalmente todo es por consenso.

#### **¿Qué tipo de dirección ha predominado en el colegio el impositivo, el que deja ser, el paternalista o el mediador?**

Hasta donde yo conocí, era más bien casi impositivo. No había paternalismo, no había nada, probablemente si había elementos de consenso pero generalmente las normas salían para aplicarse. **¿Era por imposición?** Sí.

#### **Los colegios en general tiene una misión y es la de formar personas ¿Cómo cree que los profesores del colegio entienden la misión dentro de la universidad?**

Los profesores que están ahora en el colegio (en la convocatoria que recientemente hubo), que entraron veintitrés, se hizo una jornada de inducción, esos veintitrés maestros vienen con una filosofía, una visión de lo que es el colegio fuera. Esto es un colegio que está dentro, el colegio está en un limbo... el colegio existe, pero la misión de la Universidad Nacional no es la educación secundaria, es la educación superior, entonces como que se deja de lado y es muy probable que esos profesores que llegaron con esa visión de colegio afuera la vayan perdiendo, porque aquí los docentes del colegio no es considerado como profesor es considerado un administrativo más. (No sé si eso ya cambios).

Entonces esa ha sido la pelea de ellos, sentirse docentes de la Universidad Nacional; no sé si al darse ese cambio porque la categoría de los docentes de la planta es una y las del colegio no están con esa posibilidad. No sé si esa misión del colegio como tal porque incluye mucho que yo sea un docente y no un administrativo en lo que yo también voy a desarrollar como mi actividad educativa, mi actividad como educador hay puede influir mucho y no sé si la misión del colegio aunque la tiene establecida prevalezca sea superada en el tiempo o por el contrario se vaya deludiendo y perdiendo por el camino porque no se siente docente y de alguna manera pierde el interés de que el colegio sea algo importante en la ciudad.

A mí me parece que la universidad ganaría mucho, de hecho el colegio nunca con sus estudiantes egresados yo podría decir que desde que yo conozco el colegio más o menos podría arriesgarme a decir que el 90% de los estudiantes son profesionales y eso es un porcentaje altísimo, o sea el colegio genera esa ambiente universitario y esa posibilidad. Y de esos 90% todos se han graduado no ha habido deserción; entonces podría pensarse en mirar esa normatividad especial para que el colegio sea visto en el contexto de la ciudad y en el contexto nacional como una herramienta importante en la educación secundaria.

### **¿Cuál es la misión que está dando el colegio a la comunidad y a la universidad?**

Desde mi punto de vista lo que yo veo es que a mí me genera una imagen de un buen nivel académico, porque uno se da cuenta en los resultados académicos cuando uno mira en qué posición quedo el colegio. Yo me preocupo por estar mirando cómo está el colegio porque una vez dijeron que el colegio lo iban a terminar y siente uno que se quedó sin raíces y eso es algo que no se debería perder. Cuando paso por el colegio y veo como esta (lamento profundamente) que se esté cayendo como toda la estructura de la universidad, eso entonces preocupa de laguna manera. Ese esfuerzo que se hace para seguir manteniendo esa imagen porque yo creo que aquí algún papa docente o administrativo viera que el colegio es malo retira a sus hijos. La imagen para mí es buena. En el consenso general si usted a alguien le pregunta (no sé por internet unas cinco preguntitas), las repuestas estarían más o menos por encima de un 60% positiva.

### **¿Hay reconocimiento hacia los profesores como tal?**

Digamos que lo que tiene que ver con los usuarios del colegio si, uno sabe que hay un cuerpo docente y uno ve la exigencia (con mi hija, con mi hijo, con mis hermanos e inclusive conmigo mismo) yo supongo que ese nivel de exigencia a permanecido en el tiempo ese nivel de exigencia, la disciplina, el tema de la convivencia el manual de convivencia; ese tipo de cosas, es más permisivo (se permiten más cosas de las que se permitían anteriormente), antes había mucho más régimen, la conducta era tremendo... poder compartir con docentes que nos llevaban a los laboratorios (uno veía al docente como docente) y ahora como papa veo al profesor como profesor, pero en el ambiente si esta esa cosa que yo le mencione, en el ambiente si se percibe que una cosa es el profesor de la Universidad Nacional docente educación superior y otra cosa es el profesor del colegio se ve ese salto tan grande...**¿El procedimiento sería brindarles un mayor estatus a los profesores en la universidad?** Yo pensaría que si, como el estatus que tiene la posibilidad de hacer escalafones; como pueden hacer los profesores del distrito de otros colegios. Y como esto es colegio público y no tiene esa posibilidad, porque considero que no es gusto con estos profesores que a pesar de que la Universidad Nacional tiene estabilidad, unas condiciones laborales que otras compañías no las da (uno continua aquí porque siente satisfecho algunas cosas de la vida...) pero ahí en esa parte si me parece a mí que el colegio debería probablemente ya les corresponde a ustedes mirar la normatividad que impida que los profesores cuando hagan una especialización, cuando terminan la maestría, así como se escalafonan en otros colegios del distrito u otros colegios públicos tenga la posibilidad de tener ese mismo tratamiento. (Eso me parece y lo digo de manera crítica).

### **¿Cuándo los profesores se reúnen ya sea de manera formal e informal cuales son los temas de discusión?**

Pues eso si es muy relativo, en mi época los profesores se reunían para tratar temas académicos porque se hacían jornadas de actualización, jornadas de revisión de casos de chicos que iban mal (eran pocos los días que faltábamos, si dijo uno o dos en el año eran muchos) o casos extraordinarios de cosas que hubiesen pasado en el colegio; entonces ahora uno ve que hay reuniones para lo mismo, reuniones de docentes para evaluación del proceso académico, evaluación de asignaturas (sociales, matemáticas, educación física) se reúnen para hacer unas jornadas académicas, no solamente es hacer la actividad sino que nos obliga hacer una normatividad; que si se va hacer una salida se tiene que cumplir una serie de requisitos y normas hay unas actividades extra curriculares que nos permite participar en otros ambientes con la comunidad universitaria (me refiero al carnaval universitario, jornadas deportivas, actividades culturales), entonces uno ve que hay diferentes formas y posibilidades de concretar, de organizar, de promover una reunión para una determinada actividad académica, reuniones con padres de familia, las reuniones que se hacen para discutir casos especiales tanto con padres como con profesores. Ahora uno se reúne para mandar hacer la chaqueta del pro (en mi época eso no se hacía), el paseo, la salida del grupo, son muchas cosas.

### **¿Cuáles son las reglas de discusión? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Generalmente en los grupos de las reuniones hay una persona que... “Conoce el tema y como sabe del tema habla demasiado”, a mí me parece que en las reuniones debe haber un tema, un orador y unos tiempos.

Nunca vi en los procesos cuando yo estuve que algún docente se saliera como de control, (me refiero control al llegar a una discusión fuerte) hay reuniones que toca continuar con los temas, pero eso son como las reuniones que hace el concejo del colegio que son permanente, van llegando cosas van saliendo cosas. Las reuniones de los comités curriculares me imagino que existen para mirar casos algunos se terminan y otros van saliendo, hay otras reuniones que son las de los padres de familia que generan mayor controversia (no les gusto el colegio, salen hablando mal del colegio, salen hablando mal de los profesores) lo que si se ve era que cuando uno llegaba a la reunión el problema era grande, entonces uno dice ¿por qué si se vio que eso iba a pasar no se hizo algo para evitar? Los tiempos han cambiado y ahora uno tiene que estar más encima de los chicos y generalmente se descarga toda la responsabilidad con el profesor, pero Igual en algunos casos también se revisa el comportamiento de los profesores.

### **¿Dentro del colegio es evidente que hay conflictos?**

Si, algunas veces se evidencia, últimamente con la tecnología y con todo eso, por correo electrónico ha habido roses. (Hace poco hubo uno entre un profesor y una alumna, eso creo), entonces antes esas posibilidades no la habían, pero ahora digamos que la tecnología hace que eso se dé y pues son personas que quieren hacer daño. El conflicto se evidencia más a nivel de la universidad, en el colegio no, tal vez muy sutil, pero que uno vea que hay profesores peleando no (por lo menos yo nunca viví eso, ni en los cursos de mis hijos, ni en los cursos de mis hermanos) los profesores que me tocaron fueron una verraquera.

**¿Cuál es el futuro del colegio?**

El futuro del colegio yo lo veo como indeciso (lo veo como pegadito) estaría como en estructurar la misión, ¿qué queremos ser en el año 2025?, me parece que la misión del colegio debería ir bajo el plan de desarrollo porque es que el colegio por su estructura, de lo que es y va a generar; el colegio debe tener una misión más a largo plazo que a corto plazo pareciera que el colegio depende de la dirección que esté a cargo.

El colegio para mí debe ser una cosa permanente y debe seguir así independientemente los cambios que se den en la dirección (las personas que dirigen). Pero las directivas que están en el colegio les corresponden crear esa misión con los profesores para que sea una misión más a largo plazo. ¿Qué pasa con la infraestructura física? ¿Qué pasa con toda la parte de laboratorios, con la parte informática, con la misma parte académica? Con todo ese tipo de cosas se debe construir y a donde queremos llegar a donde queremos posesionarlo. El colegio tiene que ser el mejor colegio de Bogotá.

El colegio debe permanecer en el tiempo, pero no así como con esa mirada, (desde la dirección de la universidad se le mira como algo que no tiene importancia). No está dentro de la misión de la universidad, pero está ahí y esta para algo; es como parte de bienestar que el profesor, que los estudiantes, que los administrativos tengan a sus hijos estudiando aquí, para mí eso es un orgullo. Porque uno desde octavo y noveno uno ya está apuntando a la universidad uno quiere seguir. El colegio no solo le está ofreciendo al país bachilleres sino otro tipo de personas con una mentalidad de profesión, con ganas de hacer una carrera y de seguir formándose.

#### 4. ENTREVISTA: MADRE DE FAMILIA

Es madre de familia de tres hermosos niños aparte de eso es ex alumna y es representante de los padres en el concejo directivo.

##### **¿Cómo describe la evolución del IPARM, desde su inicio hasta el día de hoy?**

Yo creo que lo primero que hace que el colegio cambie es la misma política educativa nacional, porque cuando el IPARM comienza la educación era valorada a nivel cuantitativo era una de las cosas que se hacía, luego pasa un proceso donde viene la promoción automática; eso hace que el nivel académico se relaje.

Después de haber salido del colegio (cuando yo estaba en la universidad) venía al colegio y hablaba con algunos profesores y estaban preocupados no solamente por la parte académica sino por la parte de convivencia, en un momento sentí que los estudiantes se estaban saliendo de las manos, entonces uno se pone a mirar esa diferencia que hubo entre la exigencia que había (porque era una exigencia tanto académica como disciplinaria) y la de ahora no, veo que todavía un descanso académico, poco exigencia, sin embargo yo hablaba con los profesores y les decía: "hay que exigir no dejar que los muchachos se acostumbren a entregar cualquier cosa".

El colegio a lo largo de los años ha tenido ese sube y baja y pues tratando de mantener siempre las fortalezas. Otra situación que veo que también generó esos altibajos fueron la misma condición de los docentes porque los docentes (digamos como veinte años) eran de planta y uno sabía que había sentido de pertenencia, una estabilidad de los docentes, a media de que ellos se fueron pensionando fueron dejándose los cargos simplemente como el nombramiento de un profesor que dependiendo de su situación podía mantenerse o simplemente se iba. (Yo creo que eso ayuda para que no se diera constancia y la continuidad).

Hace como tres años se volvió a retomar el tema de cómo se va a manejar la institución, a conocer la población (porque no es una población fácil) no solamente por los estudiantes sino por los padres, por los docentes. Pienso que la evolución que ha tenido el colegio es de sube y baja.

##### **¿El futuro del IPARM y el presente están anclados al pasado? ¿O ya se independizo?**

Yo creo que son independientes, porque para decir que están en el pasado tendría que tener una planta de docentes más grande (como era en el pasado) y yo creo que está empezando a coger unas pautas específicas de acuerdo a como se va dando la normativa, a como se están dando las situaciones. Yo creo que el pasado está latente porque se toma como punto de referencia para hacer las mediciones. (Como vamos subiendo y cómo vamos bajando), pero más allá va en el proceso que tiene que ir con la misma sociedad.

##### **¿Qué queda de esa fase de creación?**

Si queda algo, por ejemplo en la conexión que hay con la misma universidad, porque en el pasado siempre había una conexión. **¿Ahorita no existe?** No es que no exista lo que pasa es que no es tan realista. Cuando se generó el colegio estaba precisamente para que el área de ciencias fuera como el centro de práctica de muchos de los estudiantes de la universidad, (cuando yo salí todavía quedaba eso); porque por ejemplo la clase de idiomas se daba con el profesor, pero también con el estudiante de la universidad, (esto eran actividades que se hacían para que se cumpliera con el centro de práctica de la universidad).

Yo creo que el colegio si puede ser un semillero de lo que es la educación, porque uno se enfrenta también a eso, no solamente el espacio físico de estar dentro de la universidad le permite salir a la universidad con más seguridad, sino que las bases que se crearon en ese momento fueron sólidas para sentir uno que la universidad no sea como el conflicto que se generaba en ese entonces con la educación. Yo digo que toda esa construcción que se hace desde el colegio es prepararse para la universidad, por eso digo que el colegio puede ser un buen semillero para la formación hacia la universidad.

##### **¿Qué se tiene que hacer en la institución para ocupar cargos directivos?**

La verdad nunca he sabido como es el proceso de nombramiento de cargos directivos, pero creo que está muy pegado a la forma como la universidad maneja la institución, entonces no sé que como se den los nombramientos aquí, para cargos de coordinadores, director (que son los cargos directivos).

Se supone que el colegio tiene cierta autonomía, pero no sé si eso lo maneje directamente también la misma universidad; ese nombramiento quien va a regir esa dirección. Tengo entendido que la dirección la cogió una persona que era de la universidad no directamente del colegio, es que no sé qué es lo mejor ahí. Lo que si he visto es que un cargo directivo debe tener direccionamiento va a depender mucho del sentido de pertenencia que tenga la persona, porque no es cumplir por cumplir sino ponerle el empeño para sacar adelante las cosas.

##### **¿Cuáles normas faltan en la institución? ¿Cuáles sobran? ¿Y las que están se cumplen?**

Pues como tal las normas generales de convivencia por decir así, están acorde a como se van generando, creo que falta (y no sé si es a nivel formativo) de pronto conocimiento de las diferentes distancias precisamente hacia ciertas normas, yo creo que las normas no es que falten sino que falta ese conocimiento para que se dé la aplicación.

Y hay situaciones que se pueden presentar, pero que no dan cabida dentro de la parte normativa y va más por la misma situación de afuera. Por ejemplo o no sé si se dé el apoyo de problemas o que existan. Problemas de drogadicción o problemas internos familiares. **¿Cuáles sobran?** Yo creería que no sobran, **las normas básicas de convivencia se dan, pero lo que hace falta es un poco más de conocimiento para saberlas aplicar.**

**¿Qué nivel de aceptación e interiorización de las normas hay entre los miembros de la organización?**

Yo creo que si hay una gran aceptación de esa parte normativa y más considerando que en los mismos acuerdos que hay a nivel de los estamentos, en esa normatividad están muy involucrados los padres y hay aceptación desde el momento en el que precisamente uno decide entrar aquí al colegio bajo ciertas normas, bajo ciertos parámetros. Ahí es donde uno está haciendo una aceptación, sin embargo por el camino se va dando cuenta de que la gente no las conoce por ejemplo: sabe que un estudiante tiene dos años de gracia después de haber salido, sin embargo la gente sigue buscando becas... son muchas cosas las que no se saben.

Yo digo que si existen las normas, que están aceptadas a veces se interioriza, pero llega el momento que se des actualiza la información. **La gente conoce las normas, las comparte cuando ingresan, la gente las acepta, pero ¿Cuándo las aceptan pueden no estar de acuerdo?** Sí, más o menos... llegan a no estar de acuerdo con lo que está escrito, dice uno: "eso no lo cubre el manual de convivencia o eso no está incluido en el manual de convivencia porque hay situaciones que se pueden llegar a presentar que se salen de las manos y no se acogen a esa situación".

Yo creo que si hay una aceptación de esa normatividad y al mismo tiempo también hay una negación a que exista esa norma. Este acuerdo que establece la forma de ingresar es del dos mil uno (2001) antes no existía. Antes había mayor libertad (yo inclusive estudie con gente que no tenía daba que ver, porque Vivian cerca los recibieron acá). Inclusive en ese momento lo único que se pagaba acá era lo de la Asociación de Padres y los que venían de afuera eran los que pagaban. Entonces se hicieron cambios que dieron un giro a la continuidad con la que se venía, o sea que son trece (13) años de los cincuenta y dos (52) años que se llevan; y eso hace que por tratar de hacer algo se pierden muchos beneficios que antes se tenía, pero realmente el colegio para las personas era una beca que a pesar de que el costo que se paga por la educación es mínima.

**¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte de la institución respecto a los docentes?**

Yo creo que la evaluación que hace la institución o como se genere una evaluación es consciente de que una evaluación es para mirar cómo va y el temor de ser mal evaluado, generan también ese enfrentamiento de que no me evalúen, o no lo hagamos de esa manera, o no involucremos a los papas, o no involucremos a los estudiantes. Esa tensión que se genera por el hecho de considerar la evaluación siempre a mirar cómo se va mal, no con el objeto de determinar en qué fallo para mejorar, sino como se hacía en el colegio (si le fue mal es porque no sabe nada, pero no se analizan los diferente hechos que pudieron pasar).

Yo creo que la evaluación institucional y docente se ha encontrado con ese freno, con esa concepción de lo que es esa evaluación, entonces se pensaría que para que ellos aceptaran (porque uno no ve cuando no quiere ver), y yo creo que eso a veces es el mayor problema, de esa negación que hay al ir un poco más allá y de pronto mejorar sin temor, es ese obstáculo a poder realizar una evaluación.

Sin embargo con lo que se revisa y se empieza a tratar, es poder llegar a generar una evaluación participativa, inclusive otra cosa es que yo he venido mirando y es en generar en los chicos desde pequeñitos esa misma autoevaluación. Que es el cambio de consciencia, que uno no tendría más adelante o sea si yo realizo la autoevaluación y empiezo a formarme para yo mismo mirarme voy a permitir que también más adelante vaya a generarse una evaluación y pueda yo saber bajo que parámetros puedo evaluar a otra persona, pero la concepción cultural que antes existía era muy diferente.

**¿Cómo entienden la misión los profesores del colegio?**

La misión es...

**El IPARM se concibe como una Unidad Académica Especial de la Universidad Nacional de Colombia con funciones de docencia en los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media y de investigación y extensión, orientada al fomento y mejoramiento de la educación del país en esos niveles, con principios de formación para la ciudadanía, la responsabilidad, la autonomía, la vida en sociedad; igualmente, favorece la construcción y resignificación del proyecto de vida de sus estudiantes y el crecimiento profesional de sus docentes. Como una institución de educación formal adelanta, con el apoyo del Estado, de la sociedad y de la comunidad educativa, procesos de educación integral en interacción con las Facultades e Institutos, con sentido de inclusión y excelencia.**

Así como se está planteada la misión esta como muy futurista y sin ninguna base real, ¿en qué sentido? en que es lo que se quisiera hacer; pero no hay nada, o no se están haciendo los pasitos para poder llegar allá. Hablamos de una autonomía donde no es simplemente hablar y escribirla si no que hay que generarla, si la autonomía no se genera no se puede exigir. No podemos pensar que un estudiante de noveno va hacer autónomo y va a responder, (si el docente no viene va a responder con un trabajo) si no se ha venido generando paso a paso la importancia de lo que es el conocimiento y el poder adquirir ese conocimiento.

Mirando así la misión, veo que a pesar de que hay un intento de generar algunas de las cosas que se dice... la forma como esta laborado el programa o la forma continua de cada uno de los docentes, no se puede llegar a decir que se está cumpliendo con esa misión. Es como un poco futurista si no empezamos a construir las bases, los cimientos muy fuertes. **¿Son conscientes de eso que usted acaba de decir?** Pues yo pensaría que no, (no puedo hablar de todos), pero pensaría que es su gran mayoría no creo que tengan esa misión, porque si no el enfoque que le darían puede llegar hacer más hacia la construcción, más hacia la fabricación, porque queremos demostrarle a la sociedad que estamos aquí, pero realmente no estamos poniendo ese control.

**¿Cómo se definen las normas del funcionamiento del IPARM, por consenso o por imposición?**

Yo creería que por consenso **¿siempre ha sido así?** Bueno ahorita que estoy en el concejo directivo, que he participado en concejo de padres he visto. Cuando estuve de estudiante además eran otras políticas no existía el personero, entonces las normas eran impuestas **¿no había participación?** No, no había.

Aunque yo considero que hay unas por consenso hay otras que son por imposición la mayoría están o no están de acuerdo, pero hay que hacer cumplimiento a lo que existe en la normatividad no solamente es hacer una participación o querer cambiar o hacer una modificación sino estar acorde con el cumplimiento de esa normas. **¿Permite que haya consenso?** Sí, claro y se ve la participación.

**¿Cuál es el estilo directivo que predomina en la institución paternalista, impositivo, dejar hacer o negociar?**

Yo creo que negociador, **¿históricamente?** Históricamente yo creo que impositivo hace unos cuatro o cinco años era impositivo... se podía escuchar a la gente, pero hasta ahí llegaba. Hay cosas que no dependen solamente de la dirección, por esa falta de normatividad que genere esa autonomía. Porque el colegio se rige de acuerdo a la universidad, sin embargo la universidad norma de una manera diferente, (porque se trabaja diferente), entonces al faltar esa normatividad interna y no generar una autonomía hace que no se pueda ver con lo que existe afuera. Se intentan perder como el control entonces no es solamente negociar entre los mismos estamentos sino algo que se tiene que negociar de una manera institucional.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de una manera formal e informal, generalmente cuales son los temas de discusión?**

Yo creo que en este momento cuando se reúnen de manera formal e informal es haciendo una evaluación de la situación particular que tiene ellos como trabajadores de la institución (en este momento) y lo que percibía como estudiante cuando había como reunión formal era como un poco más de compartir **¿Académico?** No tanto académico, mas como de convivencia no se veía que existiera tanta presión entre unos docentes y otros docentes. (No sé si sería por el mismo conocimiento que existía entre ellos), entonces como que no se generaban choques, ahora lo que se ve es como ciertas diferencias entre opiniones y no sé hasta qué punto.

La verdad no he participado en reuniones como tal de profesores, entonces no podría mirar si simplemente la reunión es a tratar de imponer lo que se piensa o poder llegar haber un compartir de opiniones y aceptación.

**¿Hay conflictos en la organización?**

Yo pienso que si se pueden generar conflictos dependiendo de la situación personal que tienen los diferentes grupos de profesores (porque tienen diferentes puntos de vista) no solamente el colegio sino la misma universidad por el mismo proceso educativo, creo que chocan en el estilo pedagógico **¿cuáles son las reacciones de la institución frente a esos choques?** Lo que he percibido es que la institución han tratado de ser mediador, en tratar en que las cosas no se conviertan en un problema, en que las cosas se puedan manejar.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir la institución a la sociedad, a la universidad y a los padres?**

Pues yo pienso que la imagen que se tiene afuera de la institución es buena; las diferencias, los choques o los problemas que existan no alcanzan a percibirse afuera. A fuera se ve una ventaja de poder estar dentro del colegio eso hace que uno vea que la imagen que se tiene del colegio es buena y favorable en el sentido como que pretende dar a conocer que las situaciones internas o los choques que se viven internos nunca llegan a mas allá a excepción de casos especiales que generan choques afuera pero dentro de la normalidad.

La imagen que se refleja es de un colegio bueno, con la característica especial de estar dentro de la universidad y que le genera un mayor rango en calidad académica, formativa (lo digo como estudiante de colegio que pasa a la universidad) como una ventaja además de académica convivencial el hecho de estar dentro del entorno ya genera más confianza.

Además del reconocimiento como tal de la institución porque mencionar el colegio para unas personas era desconocido; hubo un tiempo en que se perdió este conocimiento **¿ahora existe este conocimiento?** Si, ahora existe porque antes como institución no se identificaba.

**¿Qué tipo de reconocimiento otorga la institución a los docentes? ¿Y qué reconocimientos espera que existieran?**

Pues yo creo que aquí sí hay reconocimiento hacia los docentes y como todo se quisiera que hubiera un mayor reconocimiento, **¿cuál es el reconocimiento que existe?** Casi que al final, cuando el docente se va por la labor realizada. Yo creo que hay un reconocimiento constante cuando se le permite al docente participar en ciertas actividades extra curriculares. Eso es un reconocimiento porque se le permite tener un desarrollo más alto para sus conocimientos, pero sí creo que hace falta un reconocimiento (no sé si exista y si está estructurado) a la labor que se realiza. **¿El reconocimiento del profesor del colegio dentro de la universidad es reconocido como tal?** Pues yo creo que no, tal como docente nunca he oído que la universidad haga ese tipo de reconocimientos. **¿Cuándo hay diferentes estatutos esas diferencias generan reconocimiento ante la universidad o esas mismas son las que no permiten que haya ese reconocimiento?** Yo pensaría que como no hay algo igualitario entonces no hay una unificación para un reconocimiento para el hecho de que un docente lleve quince (15), dieciséis (16) años no se si el reconocimiento haya ido un poco más allá como uno de los mejores maestros, pero si pienso que falta como un poco de motivación, como una estructura, unos parámetros claros de cómo se va hacer para reconocer a un la labor de un docente.

**¿Cuáles son las reglas de discusión en el colegio? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más? En una reunión.**

Yo creo que aquí, en cada una de las reuniones, pareciera que fuera casi normativo que la defensa fuera a nivel personal o sea (yo defendiendo mis intereses personales y no me importa hasta qué punto llegue hacer de la mayoría) yo a veces siento que inclusive se da entre los mismos padres, no sé si a nivel de profesores se presente lo mismo. (Conozco muy pocos docentes y la verdad no se). ¿Quién tiene la última palabra? yo creo que la situación yo creo que el análisis de la situación y el buen desarrollo o lo que se vaya dando es lo que da la última palabra; yo considero que aquí la última palabra no la da la persona por el hecho de estar en un nivel administrativo sino realmente la situación y las condiciones que lo rodean porque alrededor de ese análisis es que se toma la decisión. ¿Quién habla más? El que trata de defender el argumento porque hay veces que no solamente es el tratar de defender y dar a conocer sino aún más difícil aceptar otro punto de vista.

**¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?**

Yo creo que es una informalidad entre lo formal, aquí empezando con los estudiantes y su uniforme, el solo hecho de permitir que con el uniforme puedo usarse cualquier tipo de zapatos (generalmente de colores) da una informalidad al uniforme como tal (lo digo manera personal). **Porque se busca una comodidad.**

Entre los docentes yo creo que, también es algo informal, porque a pesar de que el docente sabe que es el ejemplo del niño, el niño no percibe eso y se pasa un poco a lo informal. Y otra cosa no es la general (es de muy pocos docentes), lo que pasa es que nosotros estamos en la informalidad (la universidad no es un campo de corbata y saco de paño). Informalidad en cuento a la presentación personal. Inclusive esto está dentro de la misma mentalidad de las personas.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

Yo veo que el futuro que tiene el colegio es bueno, pero está condicionado a la posición que cada persona pueda llegar a poner si realmente no queremos dar un mejoramiento no se va a dar, si queremos evolucionar también se va a dar por eso es que esta en esa condición de querer hacer, el querer tener y el querer proyectar que es una de las cosas que yo he querido hacer caer en cuenta al concejo de padres, que es que no es un espacio (viendo lo físico) sino hacia dónde queremos ir por lo más chiquitos que son los que llevarán el IPARM al futuro.

Entonces yo creo que la proyección que quiere tener el colegio se debe de dar desde la base porque los pequeños y los intermedios son los que darán el resultado dependiendo como se proyecten. **¿Las proyecciones personales se tienen que unificar en una sola?** Claro, tiene que ir en el mismo camino sino no podremos llegar a ninguna parte, pero yo creo que no es porque la posición se mantenga sino porque no se ha trabajado de la mano con todo el mundo, (construyendo hacia dónde queremos ir), es más por eso porque no creo que hayan tantas diferencias de pensamiento sino porque no se da el espacio para trabajar hacia dónde queremos ir. **¿Eso no apunta en la misión?** Lo apunta en el sentido de que esta dado a un futuro más, yo creo que la misión como está planteada para desarrollarse, esta misión está muy bien desarrollada pero no está claro cómo vamos a llegar hasta allá y si no se tiene claro el camino o la ruta. ¿Cómo llego?

**¿En termino de principios y valores como estamos y hacia dónde vamos?** Yo creo que en principios y valores nos toca trabajar en todos los sentidos porque yo creo que un principio y un valor no se enseñan con cátedra sino con construcción del diario vivir yo no puedo decirle a mi hijo que: “sea solidario si yo en mi accionar no soy solidaria” **una forma de trabajar para llegar donde se quiere llegar es trabajar en principios y valores si queremos unas personas responsables para enfrentar el futuro.**

## 5. PROFESOR TRES AÑOS EN EL IPARM

### ¿Cómo describe la evolución del IPARM, desde el inicio del colegio hasta hoy?

Lo que yo veo en estos últimos tres años (que hemos estado nosotros), es que si se ha tratado de dar cierta organización a nivel administrativo; en especial uno lo ve desde la parte académica con el ingreso de Héctor, uno ve que él ha intentado arreglar las cosas. Cuando nosotros llegamos habían muchas cosas a nivel informal entonces uno no sabía de qué manera actuar porque no había la formalidad del caso como tal en muchas situaciones. **Del colegio que se fundó al colegio de hoy ¿hay evolución?** Si, se ve la evolución porque en algunos compañeros digamos los antiguos ellos nos cuentan que esto era una locura total, ahorita se está tratando de organizar de un espacio cómodo del que se venía (eso es un choque para los que están) porque no están acostumbrados a vivir ese tipo de cosas.

### ¿El colegio está anclado en el pasado en algo?

Está anclado en los discursos, menos opciones y más trabajo, todo lo sustentan bajo el discurso y creo que es pretexto para no hacer las cosas bien... puede ser que tengan razón, pero también se tiene que evidenciar a través del trabajo no es solo hablar por hablar.

### ¿Qué tiene que hacer los profesores para ocupar cargos directivos?

Acá desafortunadamente una coordinación (yo hablo desde lo que he visto) si uno habla por mérito para ocupar esos cargos desde las coordinaciones una parte es académica y la otra parte es convivencial, son personas preparadas; (pienso que no se coloca a cualquier persona allí). Es de mérito y porque hay promoción a nivel académico como tal.

### ¿Cuáles normas faltan? ¿Cuáles sobran en la institución? ¿Las que están se cumplen y si se cumple es por obligación o convicción?

Yo pienso que la cuestión del cumplimiento de las normas de lo que existe se haya más bien en cada uno, está ligado a la formación y a la manera en la que uno ve a la institución. Hay personas que hacen las cosas solo por cumplir, también existen personas que hacen las cosas porque saben que le va a retribuir tanto a los estudiantes como a uno. Es una cuestión personal de cómo uno las asuma **¿Faltan algunas normas o sobran?** Seguramente, frente a la regulación de los mismos estudiantes, frente a los maestros, las personas que llegan tarde, a la hora que quieren, ese tipo de cosas y a nivel institucional como formalizar ciertas cosas de tal manera que uno comprenda que tiene que ser así. Por ejemplo en las direcciones de grupo “que se haga de esta manera y no de otra manera”.

A veces existen conflictos en el momento en que se asignan por ejemplo en la asignación de cargas a nivel académico ¿por qué me toco grados decimo y once y no otros grados? Cuál es el perfil de la persona para cumplir con esos grados o simplemente es una rotación interna de alguien.

Entonces debe estar institucionalmente muy claro no solo colocar por colocar también se debe ser como estratégico y organizado en ese sentido.

### ¿Existen mecanismos de evaluación para los docentes y son efectivos?

Pues la única evaluación que yo tengo presente es la que normalmente se hace al final del año, pero a nivel general no es un proceso de retroalimentación a lo largo del año uno no lo ve acá. Uno ve que en otras instituciones que a mitad de año hay una evaluación, lo llaman a uno como maestro le hacen retroalimentaciones de lo que está bien, de lo que está mal, de lo que hay que mejorar, que hay que trabajar y se deja por escrito de una manera formal. En cambio acá este proceso se hace a final de año. Es decir que uno puede estar cometiendo bastantes errores en todo el año y uno se da cuenta de ellos al final del año.

### ¿Cómo entienden los profesores la misión del colegio?

Es que acá la misión toca mucho la parte de la felicidad, la realización de los chicos, pero a veces nos olvidamos de la realidad y la realidad de los chicos es la que nos toca en este instante. Por ejemplo nosotros estamos en un campo universitario. Pero el discurso de la visión y la misma misión del colegio está enfocada a la realización del chico, pero ¿cuáles son las herramientas que se le dan para que sean felices? Todo esto se tiene que construir.

Si nos ponemos a mirar la parte académica es necesario la disciplina, la formación de valores, ese tipo de cosas. A veces acá los chicos están muy sueltos por lo que está el discurso de la felicidad y entonces para que el chico sea feliz con un básico es suficiente sin exigirle al estudiante como debe ser; obviamente sin atropellarlo, siempre se debe tener como un equilibrio.

### ¿Las normas de funcionamiento en el colegio como se dan por consenso o por imposición?

Pues en estos tres años que llevo, he visto que no se discuten en conjunto ese tipo de cosas, por ejemplo este año se habló de un acuerdo 001 simplemente nos dijeron: “esta el acuerdo 001 hay que cumplir tales cosas y ya”, entonces uno dice: “antes de



llegar a ese acuerdo se hubiera discutido en el área y se hubiese llevado las propuestas por parte de nosotros”, pero pues eso no se dio. **¿O sea que básicamente es por imposición?** En ese sentido uno diría que sí.

**¿Cuál es el estilo directivo que predomina en el colegio el de imponer, el paternalista, el dejar hacer o el negociador?**

Yo lo veo más por el estilo de negociar las cosas, pero a veces en ese negociar entonces ya algunos se exceden en negociar y tampoco está bien porque si se da la posibilidad de llegar acuerdos, pues es eso buscar un acuerdo... pero a veces cuando se van ciertos espacios algunas personas tienden a buscar beneficios propios y es lo que no está bien.

**¿Cuándo los profesores se reúnen a dialogar de manera formal e informal cual es la tendencia de los temas que tratan?**

A veces se discuten cosas de tipo académico y a veces también se discuten cosas con las cuales no están de acuerdo frente a ciertos procedimientos, frente a la forma en que se perciben a los chicos (en matemáticas se discute mucho eso). Nosotros somos más de la línea de exigirle a los pelaos (porque sabemos que pueden dar más), y no de “pobrecitos coloquemosle tal cosa para que no sufran...” esas son las discusiones, pero también hay discusiones de tipo académico.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el colegio a la comunidad y a la universidad?**

El colegio no hace el esfuerzo por transmitir ninguna imagen, pues el hecho de decir que es el IPARM de la Universidad Nacional se construye sola la imagen, la gente se hace a la idea de que el colegio tiene un nivel académico altísimo, el ingreso allá debe ser complicado. Inicialmente uno no tiene la necesidad de hacer imagen porque ya está, es algo de afuera.

**¿Los docentes del colegio que tipo de reconocimiento reciben?**

Pues hasta el momento no hemos recibido nada... **¿cuál sería el ideal?** Lo ideal sería un equilibrio que se reconozca verdaderamente el esfuerzo de las personas, porque acá ahí ya es por cuestiones administrativas y de decretos, pero hay desigualdad a nivel salarial, si yo llego aquí antes de la siete y salgo a las dos igual que todos y realizo las mismas funciones o a veces hasta más. Ese reconocimiento no se ve, lo mismo que haya ese reconocimiento a nivel académico, pero esos incentivos uno no los ve para nada.

**¿Reconocimiento económico?** Pues yo no sé... lo importante es que se haga un reconocimiento al maestro independientemente sea económico o no, pero si resaltar la función que está haciendo la persona y que a veces se ve, eso es como en vano, ¿para qué tanto esfuerzo si eso no se ve? Y no solo a nivel de directivas sino a nivel de la comunidad digamos, los padres, los mismos estudiantes porque acá si se percibe mucho ese ambiente de poco valorar lo que hacen los maestros respecto a los chicos y eso uno lo ve en todos los estamentos. No se trata de que todos los días se esté felicitando, pero sí de vez en cuando tener algo diferente frente a esa labor.

**¿Cuáles son las reglas de discusión? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Acá los que dirigen las discusiones son los que tienen la última palabra, de pronto los que hablan más duro, esas son las personas que dirigen las discusiones **¿Quién tiene la última palabra en las discusiones?** Generalmente los que más hablen y hablen más duro. Es más la posición que cada quien asuma.

**¿Al interior del colegio hay conflictos?**

Independientemente el chocar con las personas, yo creo que es generar malestar hacia un compañero, (estar hablando mal). Eso ya genera conflicto, genera malestar, daña el ambiente laboral ¿cómo se manejan esos conflictos? Pues lo mejor es conciliar, para eso ya están las personas (si lo miramos a nivel de rangos) digamos: directivas, coordinación. **¿Pero se da eso?** No, entonces **¿cómo se arreglan los conflictos?** Pues yo no me he dado cuenta desde mi experiencia (matemáticas) se trata de mediar la situación por parte de las directivas, pero de pronto no nos sentamos en conjunto a hablar con el profesor en cuestión de cual era las situaciones que nos molestaban con respecto a las actitudes de él. Fue un manejo más de directivas, tal vez nosotros como docentes ya no podemos hacer nada y que el malestar de nosotros es más grande, pero si hubiese sido interesante que nos hubiese sentado en conjunto a todos para mediar porque también hay que entender la posición de la otra persona, hay que mirar que es lo que pasa realmente.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

El futuro lo veo incierto, porque ahorita se aproxima un concurso y seguramente muchas personas (me incluyo) estaremos presentándonos independientemente que pasemos o no pasemos. Si uno está aplicando al concurso es porque hay cosas que acá no están bien y al no estar bien pues entonces se va a seguir desestabilizando el colegio como tal.

Independientemente de lo que pase no va a existir ese agrado con el que se llegó. **El futuro del IPARM, es incierto porque no existe esa tranquilidad de las personas que están al interior, ¿por eso buscan esas opciones?** Claro, y esas opciones es la estabilidad por parte del sector oficial, la universidad no ofrece garantías. Porque en medio de toda la labor docente no es fácil y lo mínimo es tener una estabilidad, eso motiva, pero si uno no está motivado es complicado.

**¿Cuál es el vestuario de las personas del IPARM?**

Es informal, característico de todos y pienso que no está mal porque eso es lo que hace el IPARM, el IPARM se diferencia de muchos colegios en muchas cosas, más en sus procesos de evaluación y eso es bueno porque no nos encasillamos en una sola cosa... y el vestuario es igual. No me imagino uniformado como tocaba en otras instituciones, entonces esto da como más libertad y eso también se irradia en los chicos. Y esto es agradable.

## 6. ENTREVISTA: MADRES DE FAMILIA

### ¿Cómo describe la evolución del IPARM, desde su inicio hasta el día de hoy?

El colegio ha evolucionado, en su comienzo fue un colegio producto de una lucha trabajadora que se dio como consecuencia de varias peticiones de los trabajadores a la dirección de la Universidad Nacional, con el fin de tener un colegio para sus hijos. Es un proyecto que se elaboró bajo la modalidad de autoconstrucción; la universidad dio el terreno y los padres poco a poco fueron construyendo ellos mismo el colegio.

Que en un principio fue para los hijos de los trabajadores, pero luego en un proceso de solidaridad se fue haciendo extensivo para los hijos de los estudiantes y los hijos de los docentes de la universidad; que conforman la comunidad en total.

Los cambios que se han visto han sido en general de la parte pedagógica, obviamente el crecimiento de la planta de docentes y el tipo de educación que se quiere dar, pero yo creo que el cambio fondo a fondo no se ha llegado a dar. Como es en especial buscar una educación con calidad, humanizada evitando la homogenización... pienso que nos falta un poquito. **¿Pero si se mira el colegio desde sus inicios (no físicamente) al día de hoy ha evolucionado?** Bastante, porque yo voy a cumplir veinticinco años en la universidad y he escuchado siempre sobre el colegio, la situación del colegio, los problemas que se han prestado durante las distintas administraciones, la falta de compromiso de los directivos, el sentido de pertenencia de los docentes respecto a lo que es el colegio y a lo que debe ser... **¿ahora hay más sentido de pertenencia?** Si, ahora hay sentido de pertenencia de las directivas a nivel de dirección, a nivel de padres. La lucha siempre ha sido para que no privaticen el colegio. Pues el colegio a nivel nacional tiene una fama enorme, todo el mundo quiere estar acá, pero debido a su naturaleza que es un programa de bienestar; no todo el mundo tiene acceso como todo el mundo sabe es setenta y cinco por ciento para trabajadores, quince por ciento para docentes y diez por ciento para estudiantes. Y por estas luchas de que no lo privaticen se ha perdido más la otra parte de cómo está el nivel pedagógico. Creo que hay un grupo de padres que están interesados en ir más allá sin perder de vista la defensa del colegio, pero también mirar la calidad y otros tipos de problemas que se presentan en la institución con los niños.

### ¿Qué queda en la fase de interacción del colegio?

Queda todo, su naturaleza sigue siendo la misma y no se puede perder de ninguna manera, permitir el cambio de lo que es la naturaleza del colegio su bienestar es algo que nosotros como trabajadores no podemos permitir y la pelea siempre la vamos a dar, porque este colegio se maneja con unos recursos que la universidad destina y al sacarlo de su naturaleza sería una facultad más de la universidad y se empezaría a mirar cómo se autofinancia, los profesores ya no estaría dedicados solamente a las clases (como debe ser) sino que tendrían que pensar en cómo producen academia para la venta.

### ¿Cómo se hace en el colegio para acceder a los cargos de dirección y coordinación?

A través de la historia, los rectores del colegio han sido nombrados por la rectoría de la universidad, generalmente funciona así. **¿Y para el cargo de coordinador que tiene que hacer la gente?** A través de lo que yo he sentido que pasa en el colegio es simplemente por amistad, por cómo me caiga la otra persona, a veces creo que los nombran sin pensar en el bienestar del colegio; hay profesores que en realidad a mí me parecen que no tienen la inmunidad para ocupar este tipo de cargos, en este momento incluso siento que hay una falencia respecto a la coordinación. De hecho lo vemos todos los días cuando entramos al colegio, no hay con quien hablar, los niños andan por ahí por todas partes; no hay una persona adulta responsable al tanto de lo que sucede con todo ese poco de niños que están fuera de los salones.

### ¿Qué normas faltan? ¿Qué normas sobran? ¿Y las que hay se cumplen?

Normas faltan empezando por los papas si bien en todo colegio privado o público mínimo hay un horario de llegada un respeto a ese horario, un respeto al cierre de la puerta, creo que en este colegio se ha cumplido anteriormente con la cerrada de la puerta, pero no definitivamente con el horario de llegada tanto de los padres como de los profesores, porque cuando yo llegue al colegio lo primero que me sorprendió es que todos llegábamos antes de las siete, la puerta la cerraban a las siete en punto y se anotaban a los niños pero dentro del colegio era un desorden espectacular porque los niños llegaban y los profesores no llegaban, la secretaria, la dirección y las coordinaciones... todas cerradas y los niños sueltos por todo el colegio, lo importante era tener los niños a dentro, pero los profesores jamás tuvieron en cuenta eso hubieron varios accidentes, bastantes problemas, pero creo que eso ya está superando, porque todos hemos sido más conscientes aunque yo considero que aún hay papas que llegan aquí tranquilos a las ocho de la mañana, pero la normatividad está cambiando. En cuanto a la coordinación, saber cuáles son los profesores de nuestros hijos, que sean presentados frente a los padres. Ya que solamente se conocen en casos particulares y eso no está correcto. (Esto más que una norma es una recomendación). **¿Qué otra norma faltaría?** Creo que, el gran problema que ha tenido este colegio es la planta de docentes (algunos se salvan), pero en su gran mayoría los profesores se acomodaron y carecen del sentido de pertenencia. **¿Sobra alguna norma?** Pues en este momento no me acuerdo.

### ¿Qué nivel de aceptación e interiorización existen de todas estas normas? ¿Las cosas se hacen por cumplir o las cosas se hacen con interiorización o no hay interiorización?

Yo creería que hay de todo un poquito para los distintos grupos... acá en este colegio dado que se encuentran los hijos de todos los tipos de trabajadores que hay en la universidad, acá se encuentra desde el más rico hasta el más pobre (todos los estratos) e igualmente académicamente formados... Pienso que hay de todo.

**¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte de la institución respecto a los profesores?**

Yo creo que dada la condición de los profesores que están en un limbo que no hemos podido definir, porque hay cuatro categorías (que yo no he podido entender) son profesores para nuestros hijos, pero ante la universidad son empleados administrativos, no son reconocidos como los docentes de las carreras de pregrado y posgrado, creo que una de las razones es que esto es un programa de bienestar, la misión de la universidad no es dar educación básica, entonces simplemente se contratan para que presten un servicio mediante un programa de bienestar. **¿Cuáles son los mecanismos de evaluación? ¿O no existen?** Si existen, yo no los conozco; sería bueno que a los padres pudiéramos evaluar a los docentes.

**¿Cómo cree que los profesores entienden la misión del colegio?**

Siento que, salvo algunos profesores que yo he conocido comprometidos, responsables, excelentes docentes. Algunos no tiene claro cuál es la misión del colegio por su comportamiento y su actuar frente a la responsabilidad de formar menores y a las distintas situaciones que hemos tenido considero que tenemos que empezar a trabajar por ahí, porque no hay claridad en la misión. **¿Cuál sería la misión del colegio?** Formar estudiantes con calidad de manera íntegra de su parte académica, como personal y emocional.

**¿Cómo se definen las normas de funcionamiento dentro del colegio por consenso, por imposición?**

El colegio tiene el acuerdo cero dieciséis (016) que lo rigió, donde está plasmado el que hacer y lo que debe ser generalmente en el colegio; buscando inclusión y participación de los gobiernos escolares (ese es como el órgano que lo rigió). **¿Cuándo uno habla del gobierno escolar, si funciona?** El gobierno escolar al igual que la Asociación de padres de familia (llamada caja menor del colegio) lo que intenta es ayudar en las diferentes situaciones que se presentan en la institución. El concejo de padres se ha reunido a través del tiempo y no se veían resultados, yo considero que hasta ahora se está haciendo visible actuaciones que favorezcan, que mejoren la calidad de nuestros niños.

**¿Históricamente se podría decir que muchas decisiones del colegio han sido más por imposición que por intereses?**

Es claro que ha sido así, las decisiones se toman de alguna manera porque los profesores hacen lo que quieren, al igual que las directivas y los padres que es uno de los grandes problemas que tiene el colegio es que los padres solo quieren descargarse de sus hijos y no les importa qué cantidad de problemas al interior de la institución se presenten, no les interesa porque están solucionando su problema inicial y es que sus hijos estén acá. (Cambiaron el colegio por una guardería); no les interesa a menos que ya sea una situación personal y muchas veces ni siquiera así porque finalmente no asumen que la formación de los hijos no es solamente parte del colegio sino de la responsabilidad de los padres.

**¿Cuál es el estilo directivo del colegio, paternalista, impositivo, dejar hacer o de negociar?**

Históricamente ha sido impositivo y aprovechado de una comunidad que nunca se ha preocupado por mejorar el colegio, aunque obviamente se rescata algunos padres que siempre han estado al tanto del colegio, pero son una minoría respecto a setecientos niños pues siempre se ve menor, **¿Cuándo usted dice que impositivo estamos hablando de la dirección -padres o dirección -docentes?** Yo creería que dirección -padres es impositivo **¿y en los docentes?** pues yo creo que no ha habido imposición porque finalmente siempre han estado los mismo y pasan de dirección a coordinación.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera formal e informal cuales son los temas de discusión?**

La verdad es que yo no tengo acceso a esas reuniones, jamás he tenido reuniones con los docentes.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el colegio a la universidad y a la sociedad?**

La imagen es que este es uno de los mejores colegios del país, que es un colegio académicamente bueno, que acá no pasa nada, que todo está bien... que somos reconocidos, pero de cierta manera uno aquí se da cuenta de los problemas que existen internamente en el colegio; es un choque porque uno sabe que hay dificultades pero jamás me imagine que tan de fondo. **¿El colegio transmite una imagen, pero al interior se vive una realidad diferente?** La realidad diferente depende de los intereses que tengamos, para muchos padres está bien y funciona; igual solucionan su primera necesidad que es como la de deshacerse de sus hijos durante todo el día y no preocuparse por ellos, pero cuando yo escuchaba hace muchos años que el colegio tenía problemas digamos en: matemáticas, que en primaria los niños tenían bastantes falencias y cuando los niños empiezan a llegar a cuarto vienen mal preparados (depende del profesor con el que les haya tocado) se da uno cuenta que si existe ese problema y ve uno que si hay unas falencias enormes. Yo recuerdo que hace muchos años las señoras de los servicios generales tenían a sus hijos acá y yo la escuchaba y en un momento decidieron cambiar a sus hijos para la escuela que queda saliendo de acá y es la Manuela Beltrán, porque académicamente estaban mejor preparados allá.

**¿Hay reconocimiento a los docentes por parte de la institución que es la universidad? ¿Qué reconocimientos deberían existir?**

Pues la condición de los profesores y el reconocimiento que la universidad le puede dar a un docente es de la labor administrativa que se celebra una vez al año, pero esto es netamente administrativo el director postulará cinco candidatos como administrativo, pero como docente, docente al interior de la universidad no los conozco y la verdad antes de empezar hacer reconocimientos se deberían mirar los problemas de fondo porque con la cantidad de corrupción que hay, nada raro sería reconocer aquel que en general se le conoce como un mal profesor a través de la historia de la institución. **¿Cuando habla de corrupción a que se refiere?** Corrupción en el sentido del manejo, hasta de los premios **¿Por parte de la universidad?** Por parte de las directivas, por parte de los que postulan, por parte de los que manipulan los gremios. **¿Cómo docente no existe el reconocimiento por parte del colegio?** No, no lo conozco y en los cuatro años no he visto una convocatoria que diga: “reconocimiento al docente por su trayectoria...” de hecho yo conozco profesores que son muy buenos y que terminan siendo sacados por aquellos que no quieren hacer nada.

**¿Cuáles son las reglas de discusión que se dan en el colegio? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más en la institución?**

Se están abriendo espacios, se está empezando a tener voz y eco, pero aquí quien habla más... yo creo que siempre son los mismos y es la dirección del colegio hacia tras y los docentes en sí. **¿Pero se les escucha a las personas?** Históricamente no creería, inicialmente nos tuvimos que hacer escuchar, pero ya en los últimos años ya nos escuchan se nos han dado espacios y hemos ganado espacios, creo que ha sido mejor.

**¿Cómo caracterizaría el vestuario que utiliza la población?**

En general creo que esos son conceptos, yo creo que la ropa no es lo que precisamente lo que hace a una persona, pero también sé que hay normas (en una sociedad tienen que existir normas para poder actuar) y si hablamos de la población estudiantil el uniforme es algo que identifica al estudiante. Y los docentes pues cada uno es un estilo diferente, se empieza a conocer de qué área es cada profesor pues como se viste, pero pienso que más allá de la ropa es la actuación, es su formación, su personalidad el trato y lo que transmiten a sus estudiantes. **¿La comunidad vive ese presente que usted dice: “que la ropa es algo secundario” o se le da mucha relevancia a la forma en que vista la persona?**

En el colegio no se le da relevancia a como viste la persona y a mí me parece bien eso; me gusta que los niños tengan el uniforme en qué sentido. Eso es bueno porque estamos formando seres y no empezamos a formar seres competitivos, si se le permitirá a los niños usar ropa de particular, empezaría una competencia por marca, estilo y creo que eso si crea traumas a largo plazo y acá no se da eso. Porque no se generan rivalidades por lo que cada uno usa, tiene o coma.

**¿Hay conflictos en el colegio? ¿Y cómo se reaccionan frente a ellos?**

Sí, hay bastantes conflictos (pienso que hay divisiones) y creo que se está reaccionando de manera diferente intentando que se escuchen y que se involucren: las directivas, los estudiantes y los padres con el fin de llegar a buenos acuerdos, pero si claro, sí hay conflictos. **¿Y las reacciones?** Las reacciones a esos conflictos (si hablamos de padres y profesores), yo pienso que es de choque, de rechazo pues porque es romper con toda la cotidianidad, con costumbres de años y es como sacarlos de esa comodidad en la que han estado siempre.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

El futuro del IPARM, le veo buenas cosas en ciertos momentos y en otros momentos yo creo que el colegio debe seguir y se debe poner lo mejor de cada uno para sacarlo adelante, para que sea lo que siempre se ha querido y se ha mostrado y en parte también es uno de los mejores colegios de Bogotá, no sé si del país, pero es un gran colegio, tiene de donde para ser un excelente colegio. **¿El futuro del colegio es incierto o es claro?** yo lo veo incierto... empezando desde sus instalaciones (desde lo físico) desde la parte de su estructura el colegio tiene unos problemas grandísimos, desde la parte de bienestar tiene otros problemas enormes. Si a mí me pregunta yo digo que la parte de conflictos y el área de orientación tenemos unas falencias enormes (creo que es uno de los mayores problemas de este colegio) y es un colegio con diversidad de familia, nuestros niños tienen una cantidad de problemas que detectados a tiempo se solucionarían muy fácilmente, pero sí creo que falta compromiso por el lado del área de orientación y desde la parte académica creo que ya se está empezando a trabajar para mejorar muchas cosas que han venido quedándose quietas y creo que hay que mejorar en muchos aspectos en cómo se trabaja con los docentes ya que muchos de ellos hacen la parte de coordinación y empezar a concientizar a las personas padres, docentes y estudiantes ya que los estudiantes son las parte más frágil.

## 7. ENTREVISTA: PROFESOR

**¿Cuál cree usted que es la evolución del IPARM con base en lo que ha escuchado desde su creación al día de hoy?**

Yo creo que el IPARM, cuando empezó como instituto de aplicación pedagógica, era académicamente reconocida, con profesores que tenían una línea definida en cuanto a lo académico y a lo formativo, que posteriormente se fue debilitando por el cambio de planta del personal docente (ya que lo que lo caracterizaba en su momento era la parte académica), hoy ya no es una fortaleza y entonces vivamos apenas del recuerdo de algunos buenos proyectos de los años setenta (70) y ochenta (80) prosperaron y que ahora no tienen mucha relevancia **¿queda algo de esa creación?** Quedan proyectos como: los de lectura en primaria, el aprendizaje de las matemáticas que son proyectos que están absolutamente desconceptualizados. Yo creo que no queda nada más ni siquiera la tendencia hacia lo académico.

**¿Estamos anclados en el pasado?** No aquí el pasado ya se perdió porque la mayoría de la gente ya se fue. **¿Usted hablaría de evolución o involución?** de involución porque en un momento fue bueno, cuando el IPARM hacía parte de la universidad pero yo creo que muchos problemas que se han tenido es porque la universidad los ha hecho que se alejen.

**¿Que se tiene que hacer en una institución para ocupar cargos directivos?**

Pues la verdad... de coordinación pues es por nombramiento por parte del rector **¿Qué tienen que hacer ellos para que los nombre?** Pues depende del director, pues habrán directores que han nombrado a los coordinadores en base en algunas cualidades que tengan las personas, los rendimientos, desarrollo profesional, y me imagino que habrá otros que por afinidad. El director es nombrado por concurso.

**¿Qué normas faltan en la institución? ¿Qué normas sobran? ¿Las que están se cumplen? ¿Hay aceptación de esas normas, es por interiorización o por obligación?**

Primero falta un estatuto disciplinario, el problema de normas de pronto para los docentes es que como hay vacíos en cuanto a contratación y regímenes laborales no hay un estatuto disciplinario; por esa razón no existen las normas. Las pocas que existen son fácilmente incumplibles y no tienen ninguna repercusión... se podrían crear otras a manera de acuerdos al interior de la institución que regulen las actividades de los docentes, pero muy poco se van a cumplir (en términos de que no tenga mucha garantía de que algo ocurra en caso de que se cumpla).

**Uno podría decir que: no sobran normas, no falta normas ¿lo que falta es cumplir muchas normas?** Sí, porque por convicción las normas no las cumplen, hace falta el estatuto disciplinario que las haga cumplir.

**¿Existe un proceso de evaluación docente?**

En teoría si hay un sistema de evaluación docente, pero el problema es que un formalismos también, porque si de la evaluación docente existiera una consecuencia o existiera algún tipo de promoción (como ligado a un estatuto de profesionalización) pues ahí ya sería completa, pero de nada sirve una evaluación institucional docente si al finalizarse simplemente es un requisito y al finalizarse el año no pasa nada.

**¿Cómo están entendiendo los profesores la misión del colegio?**

Es que no hay una visión única en este colegio y no la puede haber en estas condiciones, en términos de que cada quien hace lo que mejor le parezca, porque es difícil convocar una sola misión debido a que hay profesores que llevan muchos años y las cosas siempre las han hecho así (no van a cambiar fácilmente), pero por el otro lado esta una absoluta política de ser flexibles por parte de la universidad y eso hace entonces que no se convoque y los profesores (a mi manera de ver) están muy cómodos con lo que han hecho y no necesita cambiar. **¿Cómo se entiende la misión como colegio?** Como esto es un colegio subgeneris ahí hay un problema y es que muchos profesores no tienen esa visión de colegio. Esto no es un colegio, esto es un instituto anexo a la Universidad Nacional y a la universidad tampoco le interesa reconocer al colegio, entonces hay quedados como en el aire, entonces al no ser colegio como tal, pues muchas cosas en lo formal no son importantes por ejemplo que los estudiantes lleguen temprano, que los estudiantes tengan evaluación de tal y tal manera, sino una Visión flexible, que en últimas no deja que sea un colegio colegio.

**¿Cómo se definen las cosas en el colegio por consenso o por imposición?**

Por ninguna de las dos, llegar a consenso es complicadísimo y si en algún momento se llega a un consenso, luego en la práctica no se actúa como tal. Por imposición pues tampoco funciona, hay tipos de profesores: primeros los que no hacen las cosas porque fueron impuestas, simplemente no lo hacen, porque es impuesto o lo hacen de muy mala gana, y segundo si se llega algún consenso pues entonces dicen: "yo no estaba de acuerdo con esa cuestión o consenso" y pues tampoco lo hacen.

**¿Cuál es el estilo directivo: paternalista, imposición, dejar hacer o negociar?**

Históricamente, creo que ha pasado de todo, uno escucha que en una época estuvo una rectora muy impositiva y hay buenos y malos comentarios. La negociación es otra alternativa de hacer dirección y a su vez también hay buenos y malos comentarios.

Yo pienso que esta institución independientemente el modelo directivo que se plantee. Siempre van tener críticas, siempre van haber resistencias.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera formal e informal cuales son los temas de discusión?**

Normalmente es la inmediatez, normalmente son cosas que la dirección o la coordinación propone como fechas, informes, cuando se hace llamados de puntualidad, acompañamiento, en ese tipo de cositas que son como rutinarias. Yo creo que los profesores se reúnen en el corrillo, pero para hacer reuniones más formales a lo académico e informativo esa parte no tiene mucha importancia aquí.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el IPARM a la comunidad, a la universidad y a los padres?**

Se quisiera proyectar una imagen de académicos, de un discurso formativo, de vanguardia, socio-crítico, pero en la práctica se está enviando un claro mensaje de que el IPARM es una guardería de estudiantes. **¿La imagen que refleja frente a la universidad?** Es de guardería como lo dice el Rector Mantilla es un servicio de bienestar para los empleados de la universidad y **¿eso es lo que vende afuera?**, si es lo que vende.

El IPARM, fuera de la universidad en los ámbitos académicos el hecho de asimilar el nombre del colegio con el de la Universidad Nacional, pues se vende otra cosa que es un colegio bueno, pero el rector de la Universidad Nacional considera al IPARM como una estrategia de bienestar para los empleados. Al colegio lo asocian con la Universidad Nacional y por eso tiene prestigio, por la universidad mas no por ser colegio.

**¿Los profesores del colegio reciben algún reconocimiento?**

En algún momento si, recibieron un reconocimiento de tipo académico entre pares, el instituto los reconoció y se hacía extensión (reconocimiento académico y económico).

En la actualidad no, el IPARM en su evolución en algún momento dejo de ser importante para la universidad y a los profesores los sacaron del acuerdo de extensión Cero Treinta y Seis (036) del Dos Mil Nueve (2009) y nadie dijo nada. Eso es una nuestra absoluta de que el IPARM nunca está interesado en una retro articulación con la universidad y la universidad tampoco, entonces en este sentido en la actualidad no hay ningún reconocimiento más que el reconocimiento de gratitud como parte de los empleados administrativos que tiene la universidad.

**¿Cuál debería ser ese reconocimiento?** Lo ideal es que ese reconocimiento debería estar en el campo académico. **¿O en lo laboral?** Bueno también podría ser... lo que pasa es que ahí hay dos cosas la primera: es el reconocimiento de tipo académico y la segunda: es el reconocimiento de tipo laboral (uno lleva al otro) pues si esto es una institución de guardería, una institución de bienestar para que los papas vengan y tenga aquí a sus hijos y se los eduquen aquí cerca pues entonces no hay ninguna diferencia con un colegio distrital. Más que las políticas de la Secretaria De Educación y la Universidad Nacional tienen pues en ese sentido que los profesores tengan el reconocimiento laboral que tiene cualquier profesor en la nación, pues está bien.

Pero si hablamos ya que no es un colegio cualquiera sino que es un colegio que está en la Universidad Nacional es importante porque produce conocimiento que puede ser aplicado a otras instituciones del país.

**¿Cuáles son las reglas de discusión que se dan acá en el colegio? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Por la historia generalmente habían unos héroes, unas personas que llevaban la vocería y que en esta coyuntura que fue la entrada de los profesores por concurso en el Dos Mil Once (2011) se mantuvo durante los dos últimos años. Y esas personas de alguna manera han liderado un poco las decisiones o han hecho que las decisiones de la mayoría se incluyan a uno u otro lado y así se toman las decisiones, por lo menos en las asambleas de los docentes.

Sin embargo pues últimamente estas personas que hablan duro y estas personas que han comentado cosas, pues han empezado a parecer molestas entre los otros profesores por la incoherencia, por el irrespeto que tienen, entonces poco a poco han perdido su poder de convocatoria hasta el punto que ya esas personas no tienen esa relevancia y no tiene ese puesto de héroes entre los otros.

Ahora es el otro lado, el lado formal entonces de alguna manera también el lado formal en algún momento fue muy debilitado (por las decisiones que se pudiesen proponer), lo formal que es la coordinación, la dirección tampoco era bienvenido por el peso que le hizo a la oposición. Entonces ahora estamos en parte de "negociación" que negocian muchas cosas en las que algunos profesores han empezado a tomar cierto protagonismo, han empezado a desplazar a los que siempre han estado interviniendo y han empezado a tomar partido en unas decisiones más consensuadas (estoy hablando del concejo académico).

**¿Dentro el colegio hay conflictos?**

Sí, siempre van a ver conflictos muy, muy rápidos sin mucha importancia. Se forman rápidamente equipos y se alían unos con otros, y al otro día este ya está aliado con el otro...en ultimas nunca van a trascender a nada porque un conflicto aquí no dura

más de dos o tres días y todo va quedando en la memoria para luego cada uno hacer uso en otro conflicto pero eso no dura mucho.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

El futuro es negro... aquí hay dos posibilidades, una de ellas (que es la más cómoda) y es seguir así muchos de los docentes que ingresamos en el último concurso creímos que el IPARM, era una excelente oportunidad de crecimiento profesional entonces hay una tendencia y es: seguir así en diez (10) años el IPARM difícilmente lo van acabar (independientemente cual sea el rector y el coordinador) el IPARM va a continuar así.

Otra alternativa que yo veo a nivel un poco más lejana es que acaben el IPARM porque el IPARM, cuesta mucho para la universidad y es más fácil entregar un bono a los administrativos para que lleven a sus hijos a otro lugar. Yo lo considero más improbable que saquen el IPARM del campus de la universidad (hay si se convertiría en una institución como cualquiera) y ya la otra sería una misión menos pesimista y es que si realmente ahora logramos convocar a un proyecto y que ese proyecto se le pueda proponer a la universidad para que el IPARM recobre una importancia académica la única diferencia que va hacer al IPARM diferente es lo académico, en este sentido lo que podría llegar a funcionar sería consolidar un solo proyecto para eso hay que tener dos cosas: Un interés de la universidad (que no lo tiene), tocaría negociarlo para que eso se vea traducido en que los profesores pueda proponer extensión e investigación y lo otro es los recursos que podrían viabilizar un poco el costo .

**¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?**

No, muy, muy informal y los estudiantes aún más informales, el docente tiene su uniforme y lo respetan (en la mayoría de los casos), pero nadie le presta mucha atención a este tema. En el caso de los estudiantes es tan informal el uniforme que les parece bien, (cosa que no ocurre en otras instituciones).



## 8- ENTREVISTA: PROFESORA

Hace ocho años es profesora del colegio, tiene bastante experiencia y estuvo ocupando el cargo de coordinadora académica.

### ¿Cómo describe la evolución del IPARM desde su inicio hasta el día de hoy?

Puedo definir un colegio con una muy buena imagen, con un muy buen icfes, como colegio de la Universidad Nacional líderes en diferentes proyectos. (Antes de ingresar).

Cuando ingrese estaba muy motivada por el trabajo de proyectos de audio, que para mí ingreso era como fuerza, que vi desde el ingreso... pues que en el caso de los docentes que han variado muchísimo, docentes que estuvieron mucho tiempo en el IPARM, que le crearon muy buena fama y que se pensionaron; y con esto se empezaron a ver docentes que era ocasionales y que cambiaban constantemente. Esto hizo que muchos procesos que antes estaban consolidados empezaran a tambalear, asignaturas como la matemática que... cuando yo llegue tenía dos docentes de planta y los demás provisionales y ahora solo uno de planta. Que cambiaban y que cambiaban hasta que los niños no se adaptaran a una sola proyección, sino que dependía del maestro de cómo era su metodología y eso variaba mucho y eso se ve muy reflejado en los procesos de los niños.

En las diferentes asignaturas ocurrían procesos similares, cambio de profesores, se hicieron muchos intentos por unificar criterios y que todos vayamos por el mismo camino, en esa época cuando yo llegue se hicieron mesas de trabajo, actividades, documentos, pero no se logró concretar nada y hacer un único PEI que cambiara desde el año noventa y uno. Pues como lleva tanto tiempo hay muchas cosas que han cambiado.

He percibido esfuerzos individuales que a la larga hacen que el colegio siga teniendo una buena fama, que la gente siga queriendo meter a sus hijos en este colegio, pero lastimosamente son esfuerzos individuales. **La evolución ha sido producto de situaciones que han mejorado porque hay una continuidad de esfuerzos.**

### ¿Usted creería que el futuro del IPARM está anclado en el pasado?

Pues por un lado sí, lo que pasa es que ya somos muy poco los docentes que quedan de hace mucho tiempo, pero el colegio tuvo un auge todo el mundo lo reconoció y estuvo en los primeros lugares; pero las cosas se deben renovar porque no se pueden quedar con las cosas del pasado. En ese sentido si tenemos que todos transformar esa mirada o podemos quedarnos en lo que ya fue... porque lastimosamente en la época que yo llevo ha habido muy pocos cambios. Cambios radicales no han habido, sino que se continua con lo que funciona hace unos diez o quince años, entonces la gente que lleva todo ese tiempo y los nuevos (lo que yo he visto) es que cada uno trabaja por su lado.

### ¿Y de esa fase de creación queda algo?

Yo me enfoco en lo de primar (sé mas) aún se mantiene lo del aprendizaje natural hay personas que manejan muy bien el tema, pero lastimosamente no lo son todos, también hay personas que han innovado en esa parte; se siguen preparando, siguen investigando y han enriquecido su proyecto. Como también veo personas que siguen utilizando métodos muy tradicionales.

### ¿Qué tienen que hacer los profesores de la institución para ocupar un cargo directivo?

Eso depende del director que llegue y considere que esa persona le puede aportar, creo que los directores han llegado, ya hay unos coordinadores y miran su desempeño; y pues si les parece bien o sino escogen a la persona que consideren competente para desempeñar esos cargos. **¿Históricamente ha sido así?** Si, pues que consideren que le van a apoyar que sean personas en el colegio muy pilas, muy líderes, pero que son conflictivas entonces esas no las seleccionan porque no le van a portar. **¿Y la dirección, pues ahora es por concurso, pero antes como se hacía?** Pues por designación de la universidad ya que es la universidad quien toma la decisión del cargo. Tengo entendido que antes si había opción, tenían opción de que decidían quien podría ser.

### ¿Cuáles normas faltan en la institución? ¿Cuáles sobran? ¿Y las que existen se cumplen?

A mí me parece que en cuanto a normas se debe tener en cuenta todos los entes, en este colegio se tiene en cuenta dependiendo del docente a todos los entes o dependiendo de la situación; me refiero a que hace falta que de grado jardín a grado once a los papas de los niños que ingresan se les den las normas claras que se apliquen del jardín a grado once. Eso hace falta.

Entonces acá dependiendo del curso el nivel de exigencia es diferente y eso lo va a mediar el mismo director de curso o de grado. Es clave eso. Yo pienso que en este colegio hay muy poco apoyo de los papas hay muchas quejas pero poco apoyo y poco trabajo en conjunto. (Creo que eso lo va promoviendo el mismo colegio) eso hace que no haya ese compromiso, esa entrega por los niños y el trabajo se centra solamente acá.

### ¿Las normas están o no están?

El trabajo de los papas de las normas claritas de jardín a once por ejemplo ellos saben el horario de llega, está en el manual de convivencia, pero hay unos que lo aplican y otros no. Hay otras normas que no las establece el colegio sino los profes (a eso me

refiero) hay profes que exigen y otros que no exigen y las normas deben ser para todo el mundo, de todas maneras nosotros contamos con un manual de convivencia que le da la oportunidad al niño de saber cómo se regula el colegio.

**¿Hay normas que sobran?**

Pues creo que el manual de convivencia tiene que tener muchos recursos en caso de que se presenten casos particulares, yo diría que faltan. **¿Y para los docentes?** Bueno lo que pasa es que nosotros tenemos el mismo problema que tienen los empleados públicos, los docentes del distrito por ejemplo, que sabemos que tenemos un cargo que ya lo ganamos por concurso, pero que es muy difícil que no lo quiten y de pronto hay un abuso en eso... **¿hay como una acomodación?** Sí, hay docentes muy comprometidos, pero también hay otros muy tranquilos. Y eso hace que a pesar de que tengamos unas normas establecidas no todos las cumplan.

**¿Las normas para los miembros de la organización son por aceptación, las hacen por obligación o no las hacen?**

Es que hay de todo, hay gente que las tienen claritas (docentes, niños y padres) y tienen clarito los compromisos y las asumen muy bien, pero hay otros que es obviamente por obligación y otros que simplemente no lo hacen y no ven consecuencias claras de no cumplir la norma. Me refiero a que en otro escenario o en otro trabajo no cumplen... pues chao y acá no.

**¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte de la institución respecto a los profesores?**

Bueno se ha tratado de hacer la evaluación de docentes durante muchos años sin éxito porque ha habido dificultades en la sistematización y en la retroalimentación. El año pasado se inició una nueva ruta que encontré fue exitosa pues para bachillerato, para primaria no hubo esa opción de que se diera esa retroalimentación. Yo pienso que lo clave es que se evalúe constantemente y que los sepan los directamente relacionados, pero en lo general en los ocho años que llevo no ha funcionado muy bien.

**¿Cómo entienden la misión los profesores?**

Lo que pasa es que la cuestión del PEI, creo que todos lo siguen viendo como un borrador o sea que no se ha aclarado que ya no está el documento como tal, sin embargo la misión la presenta el manual de convivencia, la presentamos en diferentes instantes, pero digamos que todos la tengamos clara... no hay la necesidad de cumplirla tal cual, no es el objetivo de todos los días del maestro.

**Voy a leer la misión...**

**El IPARM se concibe como una Unidad Académica Especial de la Universidad Nacional de Colombia con funciones de docencia en los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media y de investigación y extensión, orientada al fomento y mejoramiento de la educación del país en esos niveles, con principios de formación para la ciudadanía, la responsabilidad, la autonomía, la vida en sociedad; igualmente, favorece la construcción y resignificación del proyecto de vida de sus estudiantes y el crecimiento profesional de sus docentes. Como una institución de educación formal adelantada, con el apoyo del Estado, de la sociedad y de la comunidad educativa, procesos de educación integral en interacción con las Facultades e Institutos, con sentido de inclusión y excelencia.**

Y es una excelente misión y visión la que tenemos, pero la cosa es que no todos lo apuntamos para eso, o sea esta ahí pero que todos giren alrededor para lograrlo... no, no es claro para todo el mundo dentro de las clases que cada día se dictan que llegue a pasar eso... no.

**¿Cómo se definen las normas de procedimiento en el IPARM, por consenso o por imposición?**

Por consenso.

**¿Cuál es el estilo directivo que predomina en la organización el paternalista, impositivo, dejar hacer o negociar?**

Pues ha venido diferente, porque de pronto la profesora Imelda vio cosas que no eran las adecuadas en este colegio y trato de ser muy rigurosa imponer cosas y hubo un rechazo total a esto, se generaron choques violentos porque acá todo era muy mediado, pero no funcionaba.

El profesor Carlos era muy tranquilo en las cosas no fue conflictivo, pero tampoco aportó ni dio una dirección. Y en este caso actual tenemos a unos directivos que tratan de mediar las cosas, de escuchar no de imponer.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera informal y formal generalmente cuales son los temas de discusión?**

Bueno pues... sobre todo el año pasado de lo que se estuvo trabajando en cuanto al estatuto y los derechos de los docentes, la situación del colegio entre la universidad ha sido súper complicada porque no hay condiciones óptimas en cuanto a salarios y reconocimiento de los docentes lo cual ha generado malestares y los docentes se reúnen para manifestar ese tipo de inconformidades. **¿Básicamente para esto se reúnen los docentes?** No, se han hecho aportes, se ha intentado hacer un estatuto, se han intentado hacer muchas cosas. ¿Qué problema veo? Que son muchas cosas y no se concreta nada.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el IPARM a la sociedad, universidad y a los padres?**

Estamos en un lugar súper privilegiado, estar dentro de la universidad implica que la gente lo vea como el nombre que tenemos de colegio. “Instituto Pedagógico” entonces pues eso es lo que la gente trata de ver y tratamos de mostrar y vender eso que somos un instituto pedagógico.

La gente de afuera nos tiene mucho respeto, nos escuchan, nos admiran, **¿Cuándo dice instituto pedagógico a que se refiere?** Que esas dos palabras son muy ricas...o sea que no sea simplemente el colegio de la Universidad Nacional, si no que sea un instituto donde se concentra la parte pedagógica, la innovación, la investigación, donde estamos inmersos dentro de la ciudad universitaria, pues eso da estatus de que hay nuevas propuestas, de que hay innovación, de que hay educación de calidad y mucha gente lo ve así; como un instituto pedagógico.

**¿Qué tipo de reconocimiento otorga la institución de la universidad a los docentes? ¿Y qué tipo de reconocimiento debería existir?**

Bueno yo creo que si hay reconocimiento, no el suficiente pero si en cuento a los respaldos cuando nosotros presentamos proyectos que involucran el colegio hay un apoyo por parte del colegio y de la universidad, cuando queremos capacitarnos, aún hay cosas por definir, pero si hay apoyo de capacitación que de pronto sea perdido por la falta de compromiso de nosotros (o no sé de quién), pero si lo apoyan. **Cuando usted habla de la situación de los docentes dentro de la universidad. ¿Cómo es ese reconocimiento entonces?** En ese sentido no hay reconocimiento, no hay reconocimiento en otras cosas como por ejemplo a que apoyen la parte de investigación de manera formal. **¿Y el estatus dentro de la universidad?** El estatus dentro de la universidad es que somos casi que menos que las administrativas, eso es la realidad y encontramos unos docentes que buscan estar donde deben estar y ya.

**¿Cuáles son las reglas de discusión dentro del colegio? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Hay situaciones que la última palabra la tiene el director, que trata de tomar decisiones escuchando a todo el mundo, se da mucho que en los docentes se escuche el que más grite, el que más fuerte hable. **¿Cuáles son las reglas de discusión, existen estas reglas?** Yo creo que lo más importante es evidenciarlo al principio del año, como van a funcionar las cosas, ya que unos lo cumplen y otros no.

**¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población en general?**

Yo creo que informal, **¿Tanto estudiantes como docentes?** Pues acá las niñas no andan maquilladas, visten muy clásico, de pronto no molestan mucho en cuando a los zapatos, pero los niños visten normalitos. No se ve la rigurosidad de otros colegios que el peinado, que los zapatos, que las medias, pero los niños en general visten normal. No hay lucha de marcas, de las minifaldas más altas, las niñas de acá son muy bonitas porque no están en la competencia de la más sexy sino en las más pilosas y esto está muy bien.

**¿Hay conflictos en la institución? ¿Y cómo se reaccionan frente a esos conflictos?**

Hay muchos conflictos.

**¿De qué tipo? ¿Entre estudiantes, entre docentes, entre estudiantes-docentes, entre docentes-padres?**

Hay conflictos entre padres y la institución, creo que es porque no hay claro canales de comunicación, creo que no se valora el trabajo de los docentes y no hay compromiso de los papas. Entre docentes y docentes hay muchos conflictos porque aquí realmente no hay espacio para ser diferente, (aunque se diga que sí) **¿Cómo así?** Si opinas diferente y no estás de acuerdo con cosas, entonces pues tienes dificultades a pesar de que en este colegio de habla mucho del pensamiento abierto y pues si no opina no mismo sale del grupo... **¿Y cómo se reaccionan frente a esto?** Aislándonos (yo me incluyo). Yo tuve la opción el año pasado de estar dentro del concejo directivo, fui una representante de primaria, pero pues hay cosas que no compartí y las di a saber y hubo un rechazo porque la idea es que se exija una sola línea. **¿Cuál?** Muchas cosas, muchas situaciones, hay docentes que han tenido dificultades en cuanto a sus compromisos laborales, no han cumplido con esas normas mínimas y son los que más gritan.

**¿Cuál considera usted que es el futuro del IPARM?**

Yo no espero cosas muy buenas del IPARM, el lunes de la semana pasada escuchaba al coordinar académico hablando como planteaban que se quiere llegar a puntos en común. Y me parece que si se logra eso realmente, pues nosotros tendríamos clarito hacia donde tenemos que caminar, pues la cosa va a mejorar y hay un compromiso de que todos lo hagamos, porque en este colegio el problema es que no hay un compromiso para todo; todos no lo cumplen (si decimos vamos a una reunión, unos vamos y otros no van porque no les da la gana de ir y punto), entonces eso desmotiva mucho y hace que no todos vayamos por el mismo camino. Si nos comprometemos de Jardín a Once con unos requisitos todos tenemos que cumplir, desde reaprender, porque los docentes del IPARM tienen metido en su cabecita que son muy buenos, pero de pronto no somos tan buenos, porque debemos prepararnos en muchas cosas, cambiar y aceptar que cometemos errores.

Yo escuchaba mucho entre el concejo directivo: “es que la universidad no me escucha para mostrarle que yo tengo la solución de investigación, innovación... y la universidad no me valida eso”, pero me parece que todas las propuestas de investigación y de innovación se deben de ver dentro del IPARM, **¿Y si no se da, cual es el futuro del IPARM?**, es que vamos para abajo porque yo veo por ejemplo que: hace dos años ingresaron muchos docentes nuevos que podían tener muchas capacidades y por eso fueron elegidos, pero acá encontraron un ambiente desordenado, encontraron un ambiente donde hay una autonomía que se ha tomado muy mal (la palabra autonomía, puede estar dentro de nuestra visión y misión), pero la autonomía no consiste en haga lo que quiera y no pasa nada.

Si tenemos esas cosas claritas y si todos marchamos, pues la cosa mejora, pero si seguimos cada uno haciendo lo que queramos pues es un desgaste terrible para todo el mundo, pero si se siguen con las cosas tradicionales no hay nada que hacer porque no hay esa idea clara de que todos vamos para el mismo lado.

## 9. ENTREVISTA: MIEMBRO DE LA COMUNIDAD UNIVERSIDAD NACIONAL

Es un apoyo para la institución, nos colabora en la organización de las rutas, sin embargo no tiene ningún vínculo directo con el colegio.

### ¿Cómo describe la evolución del IPARM, desde el inicio al hoy, con respecto a lo que ha escuchado?

Lo que yo he escuchado y he visto en archivos históricos, físicos es que: el colegio nace con una iniciativa a nivel de un proceso pedagógico de los estudiantes, de trabajadores (mucho más creo que de trabajadores). Y una respuesta a una necesidad que se tiene dentro del mismo instituto de la Universidad Nacional, pero lo que he visto es que a lo largo de los años no solo en infraestructura sino también en personal y también con el tiempo se han empezado a dar procesos o desarrollos inmersos dentro de esa iniciativa de proceso pedagógico, pero a nivel mucho más profesional, pasa hacer algo más estructurado, complejo y mucho más fuerte (por decirlo así) respecto a todo lo que se necesita para el desarrollo prácticamente de una institución educativa a nivel de primaria y secundaria. **¿Usted considera que queda algo de esa fundación?** Pues aparte de las instalaciones y en cuento a principios lo que es las vinculaciones, generar una respuesta a los trabajadores y a los estudiantes, una educación de carácter social (creo que es lo que se ha conservado a mi modo de ver).

### ¿La institución está anclada en algo con respecto al pasado?

No, yo lo que creo es que hay desarrollos entre la misma dinámica de la misma institución a través del tiempo; ella misma ha mostrado los rumbos que ha tenido que tomar y como tal, depende de cada administración ser un poco más (por decirlo así) diligente en saber hacia dónde se lleva la institución. Los mismos padres, los mismos alumnos, las mismas exigencias a nivel de reglamentación a nivel local y nacional.

### ¿Qué deben hacer los profesores para poder llegar a los cargos directivos?

Yo diría primero que: pertenecer al colegio o a la universidad, pero también una hoja de vida, no sería una persona nueva sino que también tuviera experiencia, pero al mismo tiempo que demuestre su trato no solo con los estudiantes sino también con los docentes, compañeros y con los padres (ya que muchos padres se van a acercar a ellos a pedirles asesoría e información), que tenga esa capacidad de moverse en esos escenarios; reflejando la identidad del colegio y la identidad de la dirección. **¿Podríamos decir que para estar ahí toca por influencia o básicamente por mérito?** Por mérito, yo pienso que en todo proceso organizativo lo que más hace daño al desarrollo y a los avances es la posición de personas por amistad o porque me cae bien, sino porque tiene (por decirlo así) madera para desempeñarse. Yo pienso que las personas que están en los cargos, están allí es porque de muestran y saben que lo pueden desarrollar y a la vez tienen una responsabilidad muy grande porque sobre ellos es que es la visión a desarrollar hacia adelante es como el camino que hay que pintar hacia un desarrollo como tal, es muy estratégico escoger una persona para esos cargos.

### ¿Faltan normas o sobran normas? ¿Y las que hay se cumplen? ¿Y si se cumplen se dan por obligación o por convicción?

Yo pienso que las normas son productos de la misma comunidad la cual se está desarrollando es decir, las normas salen inmersas del propio convivir de la misma comunidad. Yo lo que he visto en el colegio es que las normas no son gravosas es decir es lo más elemental, no estoy diciendo que no sean rigurosas respecto a muchas cosas, (porque si son rigurosas y deben ser rigurosas). Porque se trata con diferentes personalidades tanto en alumnos como en padres. Pero también lo que se quiere, no es llegar a uniformar todo sino llegar a que esas normas beneficien a la misma comunidad y establezcan parámetros.

Pues no conozco el manual de convivencia ni el reglamento al pie de la letra, pero las normas que me han tocado hasta el momento, las que están son específicas para la comunidad he visto las normas para que ingresen alumnos a este colegio, las normas respecto a la responsabilidad de los padres y normas nuevas que se han creado por la misma dinámica del colegio, son cosas que para mí son necesarias. **¿Faltaría alguna norma?** De lo que yo he visto, los alumnos tienen claro las normas; yo diría normas para padres (no sé. Si es porque yo tengo más contacto con los padres que con los alumnos), pero si muchas normas respecto a comportamientos como padres... como esa responsabilidad compartida que a veces para con los niños. **¿Y normas que falten para los docentes?** Respecto a los docentes creería que un poco más de rigurosidad (no porque sean ellos) sino acatar más normas por parte del cuerpo de docentes (en mi opinión). **¿Y que sobren normas?** se tendría que revisar para mirar cuales son las más antiguas y cuales quedaron caducas por el cambio. **¿Y si se hacen por obligación o por convicción?** eso depende del estamento, he visto estudiantes que las hacen por obligación porque no se ha desarrollado esa cultura en muchos (hablo de los más pequeños) y en los grados superiores he visto que algunos los hacen por convicción; los mismos docentes no todos lo hacen por convicción, pero he visto algunos docentes muy comprometidos con el colegio por estas normas de convicción y a nivel de padres lo he visto más por obligación, claro que he visto que unos lo hacen por convicción. **Más que las normas hay personas que actúan por convicción y otras por obligación** pero he visto que los que actúan por convicción siempre les va bien.

### ¿Cuáles son los mecanismos que usted identifica de evaluación por parte de la institución hacia los docentes?

Yo lo que he visto es que es como un sistema interno de las evaluaciones que los profesores tiene que llenar, pero no tengo más conocimiento. **¿Se evalúan a los docentes en el colegio?** Si, si se evalúan pero no conozco el procedimiento.

**¿Cómo cree usted que los profesores entienden la misión del colegio?**

Mi lectura es que bajo otras administraciones para ellos no importaba, se desarrolla una misión, pero pues es un manejo más informal. Yo lo que veo es que el desarrollo que se ha tenido en los últimos años es eso que el campo de la visión y la misión lo que quiere lograr el colegio se recalca y ahí es cuando vienen, creo que las posiciones diversas respecto a eso. El colegio lo que he visto es que desarrolla un sentido pedagógico claro sobre sus principios y he visto a unos docentes que están comprometidos y tratan de desarrollar eso al igual he visto unos más despreocupados sobre la visión por personal que busca justificar un horario (con ellos hay que trabajar más sobre el sentido pedagógico).

**¿El funcionamiento del colegio se da por consenso o por imposición?**

Yo lo que he visto es que es más por el consenso porque prácticamente (lectura que yo hago) es el respecto que hacen los mismo compañeros tanto estudiantes, como docentes y administrativos (también los he visto de esa manera). Es decir, aquí las cosas se dan por consenso y entendimiento gracias a la dirección. No es como un colegio privado donde el director es el mismo dueño... entonces que no me vea el director haciendo esto, sino que aquí es el compañero verificando el cumplimiento de normas.

**¿Cuál es el estilo directivo que ha predominado en la organización el paternalista, el impositivo, el dejar así o el de negociar?**

El de negociar, pero no negociar perdiendo sino negociar para llegar a objetivos claros que tiene la misma institución. **¿Históricamente la dirección ha sido de negociar?** No, creo que cuando yo llegue había un cambio hace poco de dirección, pero lo que marcan los históricos es que antes era más informal, pero paternalista descuidada o sea yo como dirección tomo la última palabra, pero usted hago lo que quiera (es la lectura que yo hago).

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera informal y formal generalmente cuales son los temas de discusión?**

No es de mi interés, pero lo que he podido ver es que hay unas reuniones periódicas que son muy puntuales en cumplimiento de horario tanto de duración como de inicio, donde se tratan temas inmersos dentro de la misma dinámica del colegio. También he visto reuniones más de tipo informal, pero lo veo es a nivel de grupo.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el colegio a la universidad y a la comunidad?**

Hay una dependencia, está funcionando la dependencia, tiene unos docentes, está cumpliendo con unos requisitos y está evidenciando ese proceso; lo que se está dando en este momento es otro tipo de cultura respecto a la realidad del colegio y es no solo dar respuesta a una necesidad a los diferentes testamentos, si no desarrollar ese sentido pedagógico que se tiene hacia la sociedad; esa dedicación que se tiene hacia la educación básica primaria y secundaria. **¿Qué imagen está reflejando el colegio?** Primero hay mucho desconocimiento de que la universidad tenga un colegio a pesar de llevar mucho tiempo, sin embargo últimamente se ha evidenciado más por las diferentes afectaciones que ha sufrido el colegio (inmovilizaciones de trabajadores y por diferentes cosas) y ya entre lo que es con los compañeros de la universidad y administrativos el colegio es para dar una respuesta, es una institución que aparte de ser dependencia de la universidad como cualquier facultad o departamento hay un compromiso porque la mayoría tienen sus hijos acá (administrativos y estudiantes) lo ven como un beneficio para ellos mismos, además se refleja como una institución de seria.

**¿Cómo cree que se ve reconocida la labor docente acá en el colegio?**

Lo que yo sé, es de primaria porque lo que he hablado con administrativos y estudiantes de la universidad que tienen sus hijos acá; si reconocen la labor que hacen los docentes, porque encaminan a los hijos. **¿Considera que faltaría mayor reconocimiento a los docentes en general?** Yo lo relacionaría más como un posicionamiento de los docentes en los estamentos, no por imposición sino que justifiquen el programa.

**¿Cuáles son las reglas de discusión que existen? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

De los grupos de docentes hacia lo informal, yo creo que los que tiene la voz hay son las personas que tienen básicamente la información

**¿Cómo ve el vestuario en la institución?**

Lo veo fiel reflejo de la universidad, (no digo que sea desorganizado, porque aquí se guardan unos principios con uniforme para los alumnos) sino que veo que el vestuario es un reflejo de la personalidad de cada persona, pero que se cumple unos requisitos de la institución respecto a los alumnos. Respecto a los docentes lo que veo que es un reflejo de cada uno, (no se viste igual un docente matemático que un docente de artística), ellos guardan su personalidad; se visten de acuerdo a su asignatura (como el profesor de educación física). **¿Existen normas muy estrictas frente a eso?** No, aquí no de lo que he visto son como los comportamientos que se tiene y que no se rompen porque sí. Hay que cumplir con unos requisitos **¿Si un estudiante no tiene**

**zapatos hay algún problema?** Yo lo que he visto, es más el motivo de saber por qué el estudiante no está cumpliendo con el uniforme.

**¿Hay conflictos en la institución?**

Si, como toda comunidad siempre van haber conflictos, la pregunta es más saber ¿cómo se solucionan? Siempre se busca como un mediador, ese mediador por lo general son los docentes de primaria o de bachillerato o entre los mismos compañeros hay una autorregulación, no se trascienden y en última instancia se lleva el conflicto a la coordinación.

**¿Cuál cree que es el futuro del IPARM?**

Para mí, el futuro no está dado como visión porque el futuro depende del presente. La misma comunidad es la que tiene que exigir hacia donde se quiere llevar el IPARM y debe hacerse un balance respecto a lo planeado contra lo alcanzado por medio de los lineamientos pedagógicos. Si se lleva de la misma manera como se está haciendo creo que hay un futuro provechoso, para los alumnos, docentes y para los mismos padres.

## 10. ENTREVISTA: ESTUDIANTE GRADO 11°

### ¿Cómo describes la evolución del colegio desde su fundación hasta el día de hoy?

Pues desde un principio han dicho que el colegio es muy bueno académicamente, pero en los últimos años se ha visto que las profundizaciones en algunas materias han disminuido bastante, ya sea por pereza o por la misma forma en que los profesores dictan sus asignaturas, asignaturas que son muy magistrales y que realmente a los estudiantes les interesaría aprender de otra manera.

El colegio a pesar de lo que uno escucha y sabe sigue siendo uno de los mejores colegios, pero realmente falta como más profundizar en muchas asignaturas; que los estudiantes tengan más conciencia de que es lo que quieren, que es lo que van a aprender y que así mismo los profesores también tenga como esa iniciativa de enseñar lo que saben de diferentes maneras, para generar más adelante un mejor desarrollo de la institución con las generaciones que vienen.

### Tú sientes que con respecto al inicio el nivel de exigencia ha bajado que puede ser por dos razones:

- **Por causa de los estudiantes.**
- **Por falta de exigencia y metodología por parte de los profesores.**

### ¿El futuro del IPARM y el presente está anclado al pasado?

Yo creo que la verdad eso se ha perdido un poco... realmente yo sé que el IPARM tiene muchos intereses de ver hacia el futuro, con los estudiantes, con salir adelante, con seguir teniendo un rendimiento muy bueno, pero con lo mismo de que se baja la exigencia los proyectos del IPARM no se para, pero como que no se siguen desarrollando a fondo en su totalidad.

**Nos estás diciendo que los ideales permanecen, pero en la forma de llevarlo a cabo es lo que ha cambiado...** si es como seguir reforzando lo que se tenía desde un principio, no dejarlo en el limbo porque así las cosas se van cortando y al final no se obtiene lo que se quería.

### ¿De esa fase de creación no queda nada?

Yo creo que si quedan muchas cosas como esa iniciativa, como la importancia que el colegio les da a los estudiantes, pero en la forma del desarrollo y el aprendizaje creo que se está quedando eso que en un principio el colegio cultivaba con mucha exigencia falta como profundizar más en eso, en intensiva mas como se tenía en un principio para que se siga desarrollando lo que queda y no se pierda.

### La misión del colegio...

**El IPARM se concibe como una Unidad Académica Especial de la Universidad Nacional de Colombia con funciones de docencia en los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media y de investigación y extensión, orientada al fomento y mejoramiento de la educación del país en esos niveles, con principios de formación para la ciudadanía, la responsabilidad, la autonomía, la vida en sociedad; igualmente, favorece la construcción y resignificación del proyecto de vida de sus estudiantes y el crecimiento profesional de sus docentes. Como una institución de educación formal adelanta, con el apoyo del Estado, de la sociedad y de la comunidad educativa, procesos de educación integral en interacción con las Facultades e Institutos, con sentido de inclusión y excelencia.**

### ¿Cómo crees que los profesores entienden esta misión con base en la práctica?

Pues ellos siempre intentan fomentar en nosotros proyectarnos en lo que nos espera a fuera **¿Ellos aterrizan esa misión?** Ellos son dan como una idea de lo que es la vida afuera, de otro medio, otro ambiente, otras exigencias, otros compromisos con nosotros mismos. Hay unos profesores que lo hacen muy superficial (por encima), pero otros que realmente si se dedican todos los años con un granito de arena a crearnos más como personas para ir proyectadas a lo que queremos. **¿Los profesores sí trabajan para cumplir esa misión verdaderamente?** Yo creo que le falta más eso, pero lo intentan hacer, intentan darnos una idea de lo que es. **¿Apuntan también a ser un referente a nivel nacional?** Sí, eso siempre nos incentivan a pensar más allá, de no quedarnos con lo que está ahorita, como incentivarnos más a conseguir cosas muy buenas afuera... como salir del horno que se tiene de lo común. Algunos, no todos se enfocan en decirnos eso **¿Son pocos o bastantes los que incentivan?** No, la gran parte, son muy pocos los que no yo creo que si les interesa, pero no lo muestran bien.

### ¿Qué tienen que hacer los docentes para ocupar cargos directivos?

Deben ser pacientes, ser objetivos, entender a los estudiantes, escucharlos y ayudarlos cuando tienen inconvenientes con algunos docentes. **¿Qué tiene que hacer ellos para obtener ese cargo?** Desarrollar muy bien su trabajo, tener muchas habilidades, crecer todos los días como personas y como docentes para llegar a ocupar un cargo tan importante que tiene tanta



responsabilidad con toda la comunidad educativa, tiene que hacer un trabajo constante, que se vea reflejado lo que quieren lograr ellos (sus objetivos).

**¿Cuáles normas faltan? ¿Cuáles normas sobran? ¿Y las que están se cumplen?**

El colegio se enfoca más a que los estudiantes cumplan con lo que dicen las normas, normas de convivencia y lo que tiene estipulado el colegio para los estudiantes, pero muchas veces los profesores también faltan en muchas cosas y no se les dice nada, yo pienso que faltaría más es un compromiso no solo de los estudiantes sino de los profesores, que realmente se ponga una balanza. Los estudiantes cumplen, los profesores también tienen que cumplir.

**¿Quieres decir que las normas están lo que falta es cumplirlas?** Si, y que se dé como una equidad entre estudiantes y docentes. **¿Hay profesores que incumplen muchas normas?** no es que las incumplan, es que yo siento que los profesores como tienen el papel de profesor hace que sea (profesor-estudiante). Ya sea con retardos, con llegadas tardes y cosas así... A nosotros nos piden que seamos puntuales que cumplamos y a los profesores pienso yo, que también toca exigirles con lo que van hacer.

Las reglas están no solo para cumplirlas porque sean reglas; si no que son cosas que nos ayudan, y si nos ayudan a los estudiantes también les ayuda a los profesores a fortalecer todo lo que ellos son. Y que si nosotros cumplimos y ellos cumplen vamos a tener una mejor comunicación.

**¿Cuáles normas sobran?** No creo que sobren, yo creo que están bien lo que pasa es que no se cumplen en su totalidad por lo que decía anteriormente porque los profesores nos exigen a nosotros, pero a los profesores no se les exige en su totalidad y es ahí donde esta como el desbalance. Porque los profesores fallan y no pasa nada, pero cuando los estudiantes fallan, pues si se ve como la diferencia.

**¿Qué nivel de aceptación hay de las normas en la organización?**

Yo pienso que las normas se están cumpliendo porque están ahí escritas, porque se tienen que cumplir y si no se cumplen se tiene ese miedo de que va a pasar. Pero se tiene que cumplir porque realmente cada persona se concientice que es importante para su desarrollo como persona y que eso le va a servir más adelante. Más que una regla estricta (que se tenga que hacer así) sino que realmente tengan en cuenta para que le sirva, por qué está escrito, hacia donde va dirigido y que se va hacer con eso...

**¿Eso aplica para docentes?** Para docentes y estudiantes. **¿Los docentes cumplen las normas?** No, yo creo que no a todos los profesores les interesa lo que se vaya hacer con las normas las aplican porque les toca, pero hay otros profesores que si saben de autonomía, saben para dónde van los estudiantes y así mismo la desarrollan con ellos.

**¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte del colegio, respecto a los docentes?**

A nosotros nos entregaron una hoja por docente donde aparecen muchos puntos que uno le va dando a los docentes y eso tiene un rango de números y de esa manera se da un valor a cada punto que se está evaluando y así pues se mira que cosas tiene cada docente por mejorar, que está cumpliendo, que le falta por hacer, que rol tiene que fortalecer con los estudiantes. El colegio evalúa a los docentes por medio de los estudiantes. **¿Esa evaluación se refleja?** No porque realmente nunca supimos que tenía que mejorar el docente, que es lo que tienen muy bien, que docentes tienen que reforzar esas debilidades que se presentan continuamente. **No se retroalimenta ¿Se ven los cambios en los docentes sobre esos aspectos?** Algunas veces, aunque son muy pocas... siento como si lo que nosotros evaluamos se perdiera. Como si solo fuera en el momento de evaluar al docente y que el supiera cómo le fue y ya.

Unos si lo toman e intentan mejorar y otros no, solo sienten que los van a seguir evaluando, evaluando, pero no pasa nada.

**¿Cómo se definen las normas de funcionamiento en el IPARM, por consenso o imposición?**

Pues realmente nunca se tiene una charla entre estudiantes y docentes para realmente escoger las normas. Yo creo que hay parte de las dos (tanto por consenso como por imposición) porque en general hay cosas en el colegio que si son impuestas y que no se tiene en cuenta a toda la comunidad si no solamente a una parte muy pequeña, pero hay otras que si se hacen por consenso con toda la comunidad, pero la mayoría si me parecen que son impuestas.

**¿Cuál es el estilo directivo que predomina en el colegio?**

Antes nunca habíamos tenido la posibilidad de hablar muy bien con el rector del colegio, como decirle pasa esto y esto... y con los coordinadores era lo mismo. Hubo un tiempo en el que hubo coordinadores que realmente se preocupaban mucho por los estudiantes y hubo un cambio con los coordinadores que a mi parecer fue muy drástico.

Pero ahora siento que los cambios han sido buenos de los coordinadores y directivas, ahora se preocupan más por los estudiantes, no solo los escuchan por escuchar, sino que intentan ayudarlos y apoyarlos.

**¿El estilo del colegio es paternalista, impositivo, dejar hacer o negociar?**

Yo creo que de negociación, porque se tienen en cuenta todos los puntos de vista y lo más importante es que se escucha. Al estar dentro de la Universidad Nacional estaría mal que todo fuera impuesto es mejor que haya una negociación porque eso es una característica de la universidad.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera formal e informal cuales son los temas de discusión?**

Pues yo creo que de las cosas en general que pasan en el colegio, de los estudiantes, de los profesores y hablar de algunos estudiantes también en general, de procesos, cosas por mejorar de la institución y cosas que faltan, en general yo creo que esos son los temas que tratan.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el colegio a la sociedad, a la comunidad y a la universidad?**

Como una imagen general de responsabilidad, de esfuerzo, como de surgir... de seguir adelante no quedarse en lo que esta sino realmente ir poco a poco con lo que va pasando en el colegio se van ganando muchas cosas como institución y eso se ve reflejado afuera. **¿Cuándo tú dices que estudias en el colegio, que te dicen?** No me creen, unos dicen que la Universidad Nacional no tiene colegio, y otros ven a la Universidad Nacional como algo muy soñado... algo inalcanzable, entonces cuando yo digo que estudio en el colegio de la nacional, toda la gente se sorprende porque no me creen que yo este estudio en una universidad tan importante. Y uno se siente satisfecho, que orgullo ser de la nacional, que orgullo ser del colegio de la nacional. **¿Y qué imagen está dando el colegio hacia afuera?** como lo decía una imagen de responsabilidad y de... eso también se refleja en la Universidad Nacional, la universidad tiene un compromiso y se ven resultados muy buenos por eso es que la gente está como tan metida en ese cuento de la imagen de la Nacional. **¿Te sientes orgullosa de estudiar acá?** Si, toda mi vida me he sentido orgullosa de estudiar acá.

**¿Qué tipo de reconocimiento crees que otorga la institución en este caso la universidad a los docentes? ¿Crees que faltan reconocimientos?**

Pues no reconocimientos económicos porque a un profesional realmente eso no lo llena, siento que lo llena más seguir escalando, seguir llegando a lo que ellos sueñan todos los días. Les falta reconocimiento en el sentido de que hay muchas personas que hacen muchas cosas por cambiar lo que esta, de una forma positiva, pero a esas personas como que no se les agradece; pero hay otras que hacen muy pocas cosas que también son muy buenas, pero tienen más cosas **¿Cómo así?** Digamos... (A mí me paso) yo hago muchas cosas y mi recompensa o lo que yo espero obtener no se da... **¿Qué recompensa debería tener un docente?** No se...digamos algunas medallas, menciones, no económicas porque eso no hace a un docente grande es más el conocimiento y lo que ellos muestran a la sociedad.

**¿Cuáles son las reglas de discusión que existen en la institución? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Pues hasta donde nosotros entendemos y sabemos el que tiene la última palabra para decir sí o no, pues es el rector. Que le toquen discusiones con las directivas, los concejos, los coordinadores y los profesores, pero hasta donde sé el que tiene la última palabra es el rector; el escucha, él trabaja en las problemáticas y todo, pero el que tiene la última palabra es el rector. **¿Quién habla más?** Yo creo que ni siquiera tanto el rector sino las directivas como el concejo académico, el concejo directivo, los profesores (yo creo que son los que más hablan). **¿Existe alguna regla para las discusiones?** Pues eso no lo sé.

**¿Qué tipo de vestuario caracteriza al IPARM?**

Pues a nosotros los estudiantes nos identifican el uniforme que es lo más representativo del colegio, pero a los profesores no creo que... alguna vez pensé que se verían bien en uniforme (que ellos también lo llevaran puesto). Lo que pasa es que no todos usan el uniforme completo (diferentes chaquetas, zapatos) **¿No es tan riguroso?** No, pero a mí me parece que no está mal, porque el uniforme nos caracteriza y pues lo que hace a la institución son los estudiantes y los profesores. Y aunque el uniforme no es tan riguroso las personas lo cumplen y lo importante no es el uniforme sino la persona. **¿Y el vestuario de los profesores?** Pues eso depende, hay profesores que se vienen muy bien agregados, pero hay otros que la ropa no les interesa y realmente no es que sea algo indispensable, todos somos como muy relajados en ese tema del vestuario. **¿Se busca más la comodidad?** Si, como los profesores de educación física, los de artes.

**¿Hay conflictos en el colegio?**

Pues yo creo que sí, que no se ven en su totalidad pero si hay, pero yo creo que conflictos internos entre estudiantes, entre docentes; como roces. **¿Y entre profesor – profesor?** U esos si se notan, se ven muchos los roces entre profesores, uno se da cuenta que ellos también tienen sus cosas en contra. **¿Y cómo se manejan estos conflictos?** Pues uno conoce a los profesores con los que creció, pero digamos con los profesores nuevos más o menos uno ya sabe cómo son. Por ejemplo en la salida del año pasado se notó mucho el roce que había entre los profesores, el profesor no quería dejar que la profesora hiciera su actividad y los alumnos tuvimos que intervenir y decir que tocaba estipular tiempos para realizar las dos actividades y eso me molesto mucho, porque las dos cosas eran importantes.

**¿Cuál crees que es el futuro del IPARM?**

Seguir construyen buenas personas, crecer más como institución... el IPARM, es el segundo lugar de muchos y nos dio a nosotros conciencia, autonomía, responsabilidad, nos ayuda a valorar todas las cosas que tenemos en nuestras vidas. El futuro del IPARM es seguir cultivando eso. **¿Tiene con qué?** Si, tiene con qué; todas las personas que hacen parte del IPARM hacen que el IPARM sea mejor y que cada día mejore y que cada día pueda ser un lugar más ameno... es muy satisfactorio decir que uno es parte del IPARM, que el IPARM se va a seguir construyendo, para mí es el mejor colegio no podrá ser perfecto y tendrá muchas cosas por mejorar, pero para mí es lo mejor y es el lugar donde muchas personas quisieran estar, crecer, aprender y que afortunadamente nosotros tuvimos esa posibilidad.

## 11. ENTREVISTA: PROFESOR

El profesor lleva diecisiete años trabajando en la institución, ha tenido la oportunidad de ser secretario académico que se un cargo bien importante para la institución.

### ¿Cómo describe la evolución del IPARM desde su inicio hasta el día de hoy?

Pues el origen del IPARM, como ya se ha sabido tuvo dos tendencias: en la primera fue con la creación de la escuela por parte del sindicato como un servicio que tenían los hijos de los trabajadores de la universidad como un beneficio de bienestar. Y la segunda la creación del colegio de bachillerato por parte de una de las facultades de educación de la universidad de aquel entonces, hasta donde tengo entendido se mantenían las carreras básicas en educación como eran las ciencias, sociales y demás asignaturas las tenía como carrera. Luego creo que en el año ochenta y dos (sin mal no recuerdo) se fusiono el colegio con la escuela creándose una sola institución. Antes el colegio solo bachillerato se denominaba IDAP y a partir de la fusión se llegó a denominar IPARM. **¿Cómo se describe esa evolución?** Sobre todo el colegio por tener una tendencia de la facultad de educación que lógicamente tenía una tendencia a lo pedagógico en donde predominaban las ciencias como tal podríamos decir que era como el perfil.

El estudiante era una tendencia hacia las ciencias y desde luego eso daba la oportunidad también hacia las demás carreras como era las ingenierías, medicina y derecho. Desde entonces y ya con la fusión he entendido que también se continuó con esa misma línea de las ciencias como el fuerte de la institución y prácticamente desde hace unos veinte años para acá, digamos que comenzaron a dar prioridad a otras carreras y hoy en día pues realmente no puede haber una sola línea y en eso (personalmente diría) que los estudiantes se pueden dirigir a algo muy concreto. Ahora no hay un fuerte es más... según los comentarios antes prácticamente se llegaba a un ochenta por ciento de ingreso a la universidad de los estudiantes y ahorita estamos más o menos en un veinticinco por ciento de los egresado a la universidad.

### ¿El futuro del IPARM, está anclado en el pasado?

Hay cosas curiosas, algunas cosas si están ancladas en el recuerdo del pasado (siempre se indica que lo anterior fue mejor), pero igual tampoco ha evolucionado, es decir no hay algo muy concreto en que se diga: “dejemos estoy que es de atrás y tomemos esto”. Me refiero a que no hay una propuesta concreta de cuál es la misión puramente pedagógica.

### ¿Cómo entienden los profesores del IPARM, la misión?

Desafortunadamente para muchos (creo yo) son términos a los cuales no se les da la connotación que es a nivel de interpretación desde luego, porque pues como nos hemos dado cuenta en el proyecto escrito del PEI está muy bien definida, pero realmente se pueden tener palabras como comodines y nunca se le ha dado esa interpretación **¿Y no se ha llevado a la realidad?** O sea sino se interpreta mucho menos se va a llevar a la realidad.

Y es directamente responsabilidad de los docentes. **¿Cómo entienden ellos la misión?** Ellos simplemente lo entienden que es un trabajo que se tiene que hacer, pero con unos elementos que no se propician (me refiero directamente a la responsabilidad y a la voluntad), entonces para que la misión sea una realidad se requiere de voluntad y compromiso. Elementos que desafortunadamente no se están dando y la visión lo ven como algo muy imaginario digamos que es como un sueño de que todos los quisieran hacer, por ejemplo: desean que la institución se convierta en un centro (ojala el primero a nivel local e inclusive nacional), como el centro donde se haga investigación y donde se haga proyección a la comunidad a nivel de esa misma investigación en pedagogía.

Cosas que realmente aun viendo la realidad son inalcanzables, si ya sea visto que no se cumplen con lo específico que es proporcionar la educación desde las aulas para nuestros muchachos mucho menos vamos a tener una responsabilidad tan complicada como lo es la investigación.

### ¿Queda hoy algo de la fase de creación del IPARM?

Como misión si, realmente de alguna manera se está dando entre otras cosas me parece que se mantiene de alguna forma ese perfil de calidad educativa, pues que se ha podido evidenciar en las pruebas externas como son las pruebas saber o del icfes, de alguna manera la participación de los estudiantes en otros eventos y el bajito porcentaje que aún se mantiene de ingreso a la Universidad Nacional, (también hay el caso que se cree que otros se van para otras universidades). Cosa que antes era cumplir una obligación que todos los estudiantes del IPARM, se presentaran a la Universidad Nacional cosa que ahora no es obligatoria.

En cuanto a la visión que debió haber tenido la institución como pionera de la educación, preescolar, básica y media en Colombia, pues realmente queda como en un sueño nada más.

### ¿Qué tienen que hacer en la institución los profesores para ocupar cargos directivos?

A nivel oficial, por el acuerdo Cero Dieciséis (016), que también hizo un cambio bastante drástico en la institución en cuanto a organización, antes los profesores tenían la posibilidad de ocupar un cargo administrativo refiriéndome directamente a lo que era la dirección de la institución. **¿Cómo hacen las personas para llegar acá?** Pues hasta cuando llegue supuestamente era por

méritos, pero la realidad era otra... era más como por relación que se tenía dentro de la institución universitaria (no tanto en el colegio) tenía que ver más con el desempeño a nivel general. Vino el acuerdo Cero Dieciséis (016) y pues se determinó que los docentes y las personas que dirigen la institución deben presentarse a un concurso y por méritos lograr este cargo. **¿Para dirección aplica esto y para las coordinaciones?** Pues curiosamente, mientras que a nivel de distrito es por concurso aquí prácticamente es por méritos dentro de la institución ¿y qué se requiere? En primer lugar formación académica.

**¿Qué hace un coordinador que ingrese al colegio?** Pues hay si realmente pues dejar mostrar sus capacidades a nivel de que se requiere en coordinación, pero sobre todo su voluntad de hacer las cosas y dentro de la voluntad esta lógicamente que la responsabilidad y está algo que muy poco se da en la sociedad y es la lealtad porque se requieren personas idóneas y personas que tengan suficiente credibilidad y por tanto la lealtad ahí es fundamental.

**¿Cuáles normas faltan en la institución? ¿Cuáles normas sobran? ¿Y la que están se cumplen?**

Las que existen no se cumplen, entonces crear otras sobraría, porque es que las que hay son básicas y que son generales para cualquier institución educativa de nuestra naturaleza, pero desafortunadamente (vuelvo a repetir) por no haber voluntad simplemente no se cumplen y por el contrario hay es más caprichos personales. **¿Cuáles serían esas que no se cumplen?** Hablando concretamente el cumplimiento de varios por ejemplo: el responder a un currículo que se ha planteado que también es básico. Puede dudar de esa responsabilidad que tiene en el aula frente a sus estudiantes, con temáticas y con su disciplina. **¿Sobra alguna norma?** Pues digamos que si no se cumplen las que están a nivel de cumplimiento, en horario, de actividades es muy difícil plantear otras.

**¿Qué nivel de aceptación hay de las normas entre la organización?**

Falta interés y voluntad simplemente de los docentes porque se dice que para un buen entendedor pocas palabras, entonces de nada sirve hacer talleres para buscar la manera como de interiorizar mas eso si no hay voluntad.

**¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte de la institución respecto a los profesores?**

Pues anteriormente había esa falencia, había una forma de evaluación como muy subjetiva y nada oficial, pero a partir del año anterior ya se ha logrado lógicamente algunos documentos muy concretos que sirven como parámetros para evaluar a los docentes y dentro de esos están pues lógicamente su desempeño académico, responsabilidad con sus funciones y apropiación de la institución sobre todo eso.

**¿Cómo se definen las normas de funcionamiento del IPARM, por consenso o imposición?**

Si hablamos del historial he tenido conocimiento que algunas veces se ha dado por imposición, pero en estos últimos años se ha dado por consenso, curiosamente cuando se han dado por imposición todo el mundo funciona, pero ahora que se han dado por consenso entonces las mismas personas que avalan las cosas, que avalan los acuerdos, son las mismas personas que incumplen con esos acuerdos.

**¿Cómo es el estilo directivo que predomina en la institución: paternalista, impositivo, dejar hacer o negociar?**

Creo que en el historial han sucedido todas esas facetas a nivel de la institución, en una época era bastante vertical entonces también los docentes buscaban la manera (porque antes habían tres jornadas: mañana, tarde y noche) de desaparecer las bombillas y le decían al director que no se podía dictar clase porque no había luz. Hubo un momento en que también era impositivo, hay otras veces que tan bien se ha dejado hacer la voluntad de todo, pero por fortuna en los últimos años a nivel de consenso y de alguna manera también ha habido conciencia en algunos docentes.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera formal e informal, generalmente cuales son los temas de discusión?**

Últimamente no he estado en ese círculo, pero normalmente las reuniones aquí se dan más a nivel informal que formal y los temas de discusión curiosamente son hacia la administración **¿y en qué sentido?** De críticas, del direccionamiento de la institución, **¿pero ahorita o siempre?** Siempre, no discusiones sino reparos y todo eso, pero no van más allá; antes iban a la acción y también a los hechos.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el IPARM, a la sociedad, a la universidad y a los padres?**

El IPARM, hacia la sociedad trata de transmitir una institución modelo, una institución con privilegios por ser de la Universidad Nacional, por tanto se supone que sus estudiantes son excepcionales igual que sus docentes fuera de la institución, en eso se ha vivido. Dentro de la universidad pues sinceramente a nivel administrativo no sé qué lectura le pueden dar, pero el colegio siente que dentro de la universidad tiene unos privilegios como el de estar dentro del campus, privilegios como de contar con las demás facultades (simplemente no se ha hecho buen uso de esas características) y los docentes también, pertenecer al cuerpo de los empleados de la universidad, pero internamente dentro del colegio, hay si cambia completamente las situaciones porque se vive un sistema de rivalismo.

**¿Hay conflictos dentro de la organización? ¿Y cómo se reaccionan frente a ellos?**

Eso es muy complejo, creo que este colegio el proceso es bien particular porque es que aquí a la gente no se le alcanza a conocer bien (más que conocer, no se le alcanza a entender), porque por un lado a nivel informal pues de alguna manera, pareciera que fuera en contra de la organización, pero a nivel formal, entonces no hay como sustentar, pero entonces si se trata de buscar la realidad de las cosas se van por otro lado y no se pueden entender. **¿Hay conflictos al interior de la institución?** Sí, es posible que sí, pero inclusive no a nivel de grupos sino a nivel individual cada quien se cree que es muy superior acá y de ahí que casi la gran mayoría tienden a ejercer la administración del colegio. **¿Cuáles son las reacciones frente a esos conflictos?** Digamos que frente a esos conflictos los más perjudicados son los estudiantes, porque de alguna manera ellos están inmersos dentro de esos conflictos y como estudiantes pueden estar en amistad con un docente, pero ese mismo grupo puede estar en contra de otro docente. Y pues eso genera obviamente una des estabilidad. Luego llega a los padres que también por ser parte de la comunidad educativa de alguna manera toma partido. **La forma de reacción se podía decir aglomerándose y manifestándose.** (Yo creería que si para apoyar o para atacar). Normalmente apoyan esas cosas que no son institucionales, que no dan como formación de la institución que siempre van en contra de la institucionalidad.

**¿Qué tipo de reconocimiento otorga la universidad a los docentes? ¿Y qué reconocimiento se espera que existiera?**

Curiosamente la universidad como institución educativa es muy parca en reconocimientos, pero no sé si será en algunos sectores, pero al menos con el colegio siempre ha sido así. Desde luego que ha habido también docentes que se han destacado, pero ha sido un trabajo puramente personal y particular y sin apoyo institucional **¿falta apoyo?** Sí, y ese apoyo sería el que se requeriría y hablo desde la universidad porque es que a nivel del colegio muy internamente ha habido reconocimientos no solamente al personal que labora acá sino a los estudiantes.

**¿Cuáles son las reglas de discusión? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

No hay reglas de discusión, pues digamos que desde la administración se definen algunos parámetros como directrices, pero a nivel general de la institución eso no se toma como regla; no se cumplen. **¿Quién tiene la última palabra?** Finalmente se impone lo oficial, lo legal, también hay que reconocer que muchas veces se llegan a acuerdos, lástima que tampoco se cumplen por parte de los docentes. **¿Y quién habla más?** Acá hay un problema de quien habla más veces grita más, el que tiene la razón normalmente es cayado y cuando participa con dos o tres palabras definen todo. De por sí que normalmente hablan dos o tres y los demás son callados en todo escenario.

**¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?**

Digamos que a nivel de los estudiantes cuando cumplen con el reglamento del uniforme, el mismo uniforme hace que haya una manera informal, no va nunca al vestido de gala, a todos esos formalismos; escasamente un uniforme muy cómodo, muy sencillo (muy económico) **¿y el vestuario de los profesores?** Igual, pues ellos con mayor razón, van más a lo informal casi nunca se hace gala acá.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

Aún quedan muchas esperanzas... si realmente hubiera voluntad (porque entre otras cosas hay que reconocer que hay buenos docentes en cuento a su formación disciplinar), hace falta la otra parte y es la de los valores, si hubiera ese cambio de actitud no de obediencia sino de actitud de interiorizarse que hacen parte de la institución, de verdad que esta institución sería brillante. **¿Y cuando se habla de valores?** Valores, es el respeto primero que todo, inclusive de la persona misma (del yo con yo...) porque es que cuando yo soy coherente con mis cosas me estoy respetando a mí mismo, porque hay incoherencias bastantes grandes de lo que se piensa, se dice y se hace. **La clave sería trabajar en valores, pero ¿cómo se trabajan esos valores?** Entre la coherencia de pensar, decir y actuar y el respeto por los demás, en ser más participes, es decir el entender esto como una fuente grande tanto en conocimientos como en oportunidades en seguir formándose uno profesionalmente. **Uno puede decir que el IPARM tiene futuro siempre y cuando se trabaje sobre lo que usted está diciendo.** La solución está aquí, porque están las personas, los estudiantes, los profesores, está la universidad que tendría mucho que darnos, pero de verdad que lo hemos desaprovechado; es tener conciencia de que somos profesionales y que estamos en una situación muy importante y que estamos ejerciendo una tarea muy importante. De lo contrario esto desaparecería en muy poco tiempo; porque todo lo anterior no ha creado sino polémica y muchos problemas hacia la universidad que de alguna manera es la que responde por los recursos económicos y por la representatividad oficial del colegio.

## 12. ENTREVISTA: PROFESOR

### ¿Cómo usted describe la evolución del IPARM, desde el inicio hasta el hoy?

Yo creo que la evolución del IPARM, ha evolucionado de acuerdo a la evolución de los sistemas educativos colombianos, yo escucho que aquí había una tradición académica, una tradición de búsqueda de la excelencia con objetivos claros, como que los estudiantes de los trabajadores de la universidad tuvieran las herramientas necesarias para que se vincularan a la universidad, eso ha mantenido los niveles de desempeño a nivel externo como el Icfes (tengo entendido que siempre ha sido uno de los más altos).

Pero el problema de la evolución del IPARM es que se ha ido acomodando a un poco de tendencias y carretas pedagógicas que por ejemplo han bajado algunos niveles de desempeño de los estudiantes a nivel de valores, sentido crítico; esas cosas que antes tenían un potencial enorme pero se ha bajado como herramienta mediante el cual ese potencial puede ser explotado de una mejor manera hay potencial intelectual, hay potencial humano enorme, pero parece que la dinámica institucional no da para que los estudiantes den todo lo que tienen que dar y que nosotros les demos todo lo que los estudiantes merezcan.

### ¿Queda algo de ese inicio?

Pues los recuerdos, yo soy un valorador de la memoria histórica de cualquier institución donde este y me he dado a la tarea por ejemplo de leer los anuarios (me encanta leer el pasado de las cosas) porque eso me explica el presente y me he visto que ahora los estudiantes no se preocupan tanto por su entorno, nación, colegio ahora son como demasiado individualistas **¿la tendencia del texto del anuario a dónde iba?** Era un texto muy crítico, era un texto que mostraba la realidad en un lenguaje delicioso de leer y se ha llegado a textos muy individualista que nada aportan. Se ha bajado muchísimo ese nivel discursivo de los estudiantes esa capacidad de decir lo que se piensa de una manera coherente. Al igual los docentes escribían con un compromiso, con amor hacia sus estudiantes porque cuando veían a un grupo había un enamoramiento completo y ya no, los discursos son ahora demasiado superficiales.

### ¿Que se tiene que hacer en la institución para ocupar cargos administrativos?

Aquí en la institución no sé, lo que yo tengo entendido es la parte legal y es que el director de la institución es un cargo de libre nombramiento y remoción; de acuerdo a lo que el director vea y haya establecido mira si los otros directivos docentes deben estar ahí o deben ser cambiados **¿es una decisión personal?** Si, no tan democrática además yo pienso que la democracia en ese sentido crearía un ambiente muy extraño.

### ¿Cuáles normas faltan en la institución? ¿Cuáles sobran? ¿Las que están se cumplen?

Hay normas, todo institución funciona a través de las normas lo que pasa es que aquí se lucha contra lo primitivo todo lo que tenga que ver con que se debe de hacer debería haber un acuerdo contra algunas fallas como a retaliación; las normas están, hay normas que están escritas hay otras que el sentido común nos dice que debemos cumplir, no llegar tarde a la institución (por ejemplo) eso forma parte de la cultura del docente y si no se cumplen hay que hacer acuerdos, pero una institución sin normas es una institución sin orden **¿hay normas que sobran?** Pues de las que yo veo no, hay que replantear o dar les claridad a algunas a nivel de lo académico. Y **¿las que hay se cumplen por obligación?** La mayoría de los docentes tenemos claro que hay que cumplir normas pero hay una parte pequeña que no lo tiene claro (a mí me da la impresión que les importa nada ir respetar a los otros compañeros).

### ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación por parte de la institución respecto a los profesores?

Pues esta lo de los padres de familia, la de los alumnos, está la parte de autoevaluación con esa parte de directiva – docente, ese es como el proceso de evaluación que existe. Yo veo que es claro, pero no sé si exista alguna cosa con respecto a una consecuencia por no participar de la evaluación... además aquí es desigual porque hay setenta y ocho (78) docentes que estamos siendo evaluados ¿y los otros docentes? **si claro, el año pasado hicimos una prueba piloto y pues se invitó, vinieron muchos profes, pero la idea es que ahorita ya sea obligatorio.**

### ¿Cómo cree que entienden los profesores la misión del colegio?

Pues diría que somos formadores de personas, eso es fundamental y no se puede hacer lo que uno quiera, los chicos en los debates de personaría lo decían: “un profesor que no llega a clase o llega tarde y de pronto le dicen algo pero no pasa nada, entonces de donde nos saca las notas y sin embargo perdemos” no pasa nada y sigue igual ¿Por qué? Lo que dicen los chicos es verdad, yo creo que para nosotros los setenta y ocho (78) profesores tiene una inferencia el valor final de la evaluación; por debajo de 60 es gravísimo, ya que la evaluación nos plantea la situación de mejorar pues no sé si a los profesores les interesa lo que piense los estudiante, los padres de familia las directivas para cambiar, salir adelante y lo más importante evolucionar.

### ¿Las normas del funcionamiento del IPARM, se hacen por consenso o por imposición?

Pues aquí todo esta consensado, por ejemplo el año pasado se tomó como herramienta, porque hubo discusiones dentro del aula; ¿que debíamos quitar?, ¿que debíamos poner?, y pues la final lo que veíamos que nos preguntaban en la parte de evaluación institucional es que tomaron en cuenta lo que nosotros sugeríamos.

**¿Cuál es el estilo directivo de la institución el paternalista, el impositivo, el negociador o el dejar hacer?**

Aquí hay un estilo directivo horizontal donde hay un plan que hace que las cosas se muevan entorno a un objetivo en común. Y es por lo tanto dialogar, por eso es que tantas cosas aquí se discuten y se le gasta bastante tiempo, porque es algo que está rigiendo la dinámica institucional, además si algo sale de ahí se paran en la cabeza y lo vuelven al plano.

**¿Cuándo los profesores se reúnen de manera formal e informal por lo general cuales son los temas de discusión?**

De la manera formal, digamos las reuniones de área yo pienso que tienen que ver con la función del docente, los temas académicos, prácticamente están relacionados con la actividad académica (son de demasiados procedimientos) igual se hablan de temas como disciplina, evaluación. De manera informal hay cosas personales... siempre va haber algo que no cuadra y es de lo que nosotros hablamos.

**¿Qué imagen transmite el colegio a la comunidad y a la universidad?**

El hecho de estar en una institución como esta, pues es de prestigio hay una imagen y hay que mantenerla **¿se trabaja para eso?** No, porque cuando se trabaja para eso aquí se producen dolores en el área de matemáticas (por ejemplo). La mayoría de los docentes de esta área somos nuevos y tenemos claro las metas, los intereses, objetivos, porque analizamos los problemas.

La imagen que tenemos afuera es una cosa y lo que tiene que hacer la institución para mantenerla va por otro lado. Por ejemplo esos indicadores de estudiantes que no pasan a la universidad, es bastante preocupante, son indicadores que van en descenso y la imagen del colegio en algunas secciones queda como bajita. El estar aquí debería ser un privilegio para el estudiante y para el docente.

**¿Hay reconocimiento al docente?**

No, acá no, acá estamos completamente maniatados no hay sentido, no hay como una especie de incentivo, de reconocimiento, es más los trabajos que se hacen son subvalorados por los demás, porque acá el tema es individualista. En los discursos hablamos para quedar bien (parecemos chivas marcando territorio) demostramos que se maneja el tema, que se propongo, pero la realidad aquí no lo motivan a uno hacer cosas distintas porque sería un problema. Y **¿Cuáles deberían ser los reconocimientos?** No se...cosas novedosas, entre nosotros mismos reconocernos hay docentes que han participado en encuentros internacionales y no se les reconoce antes se les critica. Le dan palo a los docentes que se esfuerzan mucho y pues otra cosa es la falta de motivación en las materias que son más significativas, ya que son evaluadas porque tienen inherencia en abrir puertas a los estudiantes, son las materias más cargadas.

**¿Cuáles son las reglas de discusión? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más?**

Acá hay tres o cuatro que siempre hablan, lo que le digo es que son discursos muy individualistas para marcar territorio y para callar al otro, aquí no importa si está bien o está mal lo importante es hablar; pues en la mayoría de los casos parece jarto meternos a discutir con alguien que tiene la convicción de la mayor palabra, siempre van a estar los dos o tres hay al frente de la situación, (en el caso personal no le hallo sentido en poner a plantear ese tipo de situaciones) **¿Quién tiene la última palabra?** No, aquí se cree que se tiene la última palabra pero no hay cada uno tiene la última palabra y no pasa nada.

**¿En la institución existen conflictos?**

Si, no conflictos directos, pero hay conflictos pero el ambiente laboral se meten mucho con el trabajo de los demás sobre todo con la áreas que atentan contra la felicidad de los estudiantes y aquí existe esa tendencia de echarle los alumnos encima a uno y uno con el discurso de los estudiantes sabe que está pasando y quien lo hizo, pues yo creo que somos maduros y nunca he visto un conflicto entre dos docentes de tipo fuerte porque nuestra capacidad de razonar no nos deja llegar hasta esas instancias.

**¿Cuál es el futuro del IPARM?**

El futuro del IPARM, está claro en el documento de prospectivas (que el año pasado yo moleste tanto) lo que pasa es que aquí hacemos muchas cosas y no hacemos nada. El futuro del IPARM, es lo que hagamos nosotros, o sea seguimos con la escuela así o ahora hay cosas muy interesante y es tremendo que hayan llegado al nivel en el que se están moviendo esas propuestas.

Seguimos siendo el papito feo yo creo que aquí pocos conocemos la misión y visión **hay dos visiones la escrita y la visión fundamental de un colegio, ¿cuál de las dos estamos cumpliendo?** Si necesitamos algo para cambiar o seguiremos siendo el papito feo de la universidad y puede ser un patico en peligro de extinción.



**¿Cuál es el tipo de vestuario que caracteriza a la institución?**

Lo que se ponga en la mañana (así soy yo) **¿y para los chicos?** Pues si hay una norma del uniforme y pues yo soy de lo que encuentre limpio y pues así soy con los chicos.

### 13. ENTREVISTA:– EMPLEADA ADMINISTRATIVA

**Primero que todo el colegio está cumpliendo este año cincuenta y dos años de fundación a lo largo del colegio han pasado muchas cosas, muchas vivencias a partir de ello, entonces ¿cómo describe la evolución del IPARM desde el inicio hasta el día de hoy? Lo que conoce y ha escuchado de personas porque a pesar que lleva veinticinco años en la universidad lleva más poco tiempo en el colegio y no estaba en su fundación.**

Yo lo analizo desde el punto de vista, desde el momento que yo llegue a este colegio ha evolucionado bastante, pero en cuanto administración se lo podría decir, porque estoy realmente en la dirección y puedo analizar; en el tiempo que yo llegue hace más o menos siete años pues han pasado tres directores más o menos pues cada quien ha hecho su parte positiva y su parte negativa lógicamente viéndolo desde un punto de vista como un tanto que pertenezco a este colegio. Entonces académicamente se sabe que ha sido muy bueno, administrativamente pues ha tenido bastantes inconvenientes tanto a nivel de profesores como a nivel de la misma administración la cual no ha llegado como a tener un poco más interés, pero en términos generales la evolución pues se ha notado y en la administración se podría decir que se ha notado aún más, con la nueva dirección que hay en este momento.

**Si miramos con respecto al pasado ¿usted creería que está anclado en el pasado? Digamos que el colegio cuando se fundó tenía unos ideales; ¿si está pensando todavía en el pasado o verdaderamente está viviendo el presente el colegio?**

pues yo pienso que si se está viviendo el presente, porque hay muchas cosas que estando fuera del colegio en otras facultades se oían unas situaciones, pero ya estando dentro de ella, ya me doy cuenta que las cosas han cambiado y han cambiado para mejorar.

**¿Cuándo el colegio se fundó, se fundó con qué objetivo?**

Pues el objetivo real pues obviamente era ayudar (creo yo, pues no estuve en esa época), pero por las cosas que se oyen el colegio se fundó, para tener únicamente a los hijos de los empleados y lógicamente como darles esa tranquilidad a los padres para tener a sus hijos acá.

**¿Y de esa fase de creación, de hace cincuenta años queda algo hoy?**

No, yo creo que ha cambiado también, porque ya la gente es más consciente de que esto no es simplemente para tener a sus hijos en un lugar seguro; sino para que estudien y para que se preparen y lo hacen de la mejor manera.

**¿Cómo cree usted o que hay que hacer en la institución para ocupar cargos directivos?, ¿cuál es el mecanismo en los cargos directivos básicamente? ¿La dirección? ¿La coordinación? ¿Cómo se hace o como ha hecho la gente para llegar a ocupar cargos directivos?**

Pues las cosas que yo he visto (en el tiempo que yo llegue) pues la situación era diferente porque yo llegue había una directora con sus coordinadoras y después hubo el cambio de director, pero seguían las mismas coordinadoras. Entonces, pues la verdad yo vi esto como muy... “de que esto es mío y de aquí no me saca”. Mientras que ahora veo que la persona que actualmente está como director tiene una visión muy distinta que es la de... en el momento de nombrar un coordinador es precisamente para el bienestar tanto del colegio como para los chicos del colegio.

**¿Cuáles normas cree que faltan en la institución y cuales normas sobran dentro de la institución? ¿Y las que están se cumplen o no se cumplen?**

Pues haber hay normas por ejemplo: ¿si me preguntan a mí como persona? Yo diría personalmente que hace falta un poco más como de principios, pienso que faltan muchos principios morales que se han perdido bastante o sea pienso en el respeto, básicamente es el respeto con el que los chicos se tienen que dirigir a los profesores, el mismo respeto que tienen que tener los niños con sus padres. Las normas que se tienen ahora pienso que en su gran mayoría se están cumpliendo.

**¿Sobra alguna norma? No, yo creo que no.**

**¿Qué nivel de aceptación de las normas hay dentro de los miembros de la organización?**

No, yo pienso que no. **¿Pero cuando hablamos de los miembros específicamente la parte administrativa, la parte de docentes y la parte de estudiantes en qué orden? ¿Hay convicción de los docentes en las normas?**

De algunos, yo pienso que de algunos docentes, no todos **¿Qué porcentaje?** Yo diría que un 60% cumple y un 40% no. **¿Y los estudiantes?** De igual manera. **Y como los docentes no cumplen la norma.**

**¿Cómo se ve esto reflejado en la evaluación del docente si las normas no se están cumpliendo?**

Pues no sé, porque precisamente era lo que decía antes, faltan algunas cosas...y por ejemplo en la cuestión de principios cuando no hay suficiente respeto; esa partecita es la que está fallando.

**¿Y cómo se ve esto reflejado en los docentes, digamos en los procesos de evaluación hacia ellos? Porque cuando un docente empieza a fallar, eso debe verse reflejado en alguna parte y se llama generalmente evaluación. ¿Entonces que pasa hay? ¿Se ve reflejado o no?** Pues yo diría que si se ve reflejado.

**¿Cuáles son los mecanismos de evaluación para los docentes? ¿Existen o no existen?** Pues yo tengo entendido que si hay mecanismos de evaluación **que si existen ¿y se dan?** Pienso que en la proporción que yo digo es a veces un poco difícil... porque no está contemplado así como que todos lo hacemos; me parece que no, que está muy desvelada la cuestión.

**Cuando esta la parte de evaluación hay visión y misión... yo no sé si ¿Esperanza de primera mano se acuerda exactamente lo que es la visión de los profesores del colegio?**

**El IPARM se concibe como una Unidad Académica Especial de la Universidad Nacional de Colombia con funciones de docencia en los niveles de Educación Preescolar, Básica y Media y de investigación y extensión, orientada al fomento y mejoramiento de la educación del país en esos niveles, con principios de formación para la ciudadanía, la responsabilidad, la autonomía, la vida en sociedad; igualmente, favorece la construcción y resignificación del proyecto de vida de sus estudiantes y el crecimiento profesional de sus docentes. Como una institución de educación formal adelantada, con el apoyo del Estado, de la sociedad y de la comunidad educativa, procesos de educación integral en interacción con las Facultades e Institutos, con sentido de inclusión y excelencia.**

**¿Cómo entienden esa misión los profesores del colegio? ¿Cómo se ven frente a esa misión que es bastante grande?**

Pues, yo realmente en este momento lo analizo que únicamente lo están haciendo como eso, como la formación académica, pero ya como una formación como persona de sociedad, como el grupo que se necesita... simplemente yo veo que en este momento el profesor única y exclusivamente esta para formar académicamente, pero yo miro realmente como que falta mucho para que los formen como personas **¿se olvidan los valores?** Se olvidan los valores. Yo insisto en los valores que hacen falta acá en el colegio. Los valores serían un conjunto fundamental a trabajar.

Los profesores hacen formación integral, lo único que les interesa y es una cuestión muy respetuosa (es lo que yo alcanzo a notar es eso) simplemente ellos están para formar un grupo, si se puede salir los mejores bachilleres, si el chico cumplió y si no cumplió pues algún problema tendrán; entonces no estará dentro de ese grupo bueno académico, entonces no importa, pero falta definitivamente mucha formación y mucho valor o sea que se les dé un poco más de valor a los chicos.

**¿Quién define y como define que el colegio se vaya hacia la parte conceptual y se olvida la parte de valores? ¿Las políticas en el colegio como se asumen? ¿Se asumen por imposición? ¿Entonces el colegio va hacer básicamente académico o va hacer de valores o más bien es participación en la construcción del colegio que uno quiere? Para saber de dónde viene eso.**

Pues ahí es donde yo diría que: como que se trabaja estas dos cosas: en la formación académica, pero también en la formación de valores.

**¿Frente a estos y otros aspectos en el colegio se toman por imposición o se toman por consenso?**

Yo, ahí si no sabría que decirle, eso si realmente no lo sé profesor porque obviamente que en reuniones y ese tipo de decisiones que toman usted como consejo o que se toman como bienestar, lógicamente nosotros no lo sabemos; sabemos que hay un grupo de estudiantes, que la formación... que estamos muy pendientes de ese tipo de cosas... Pero ya que se está trabajando en ese sentido profesor realmente no lo sé.

**El estilo directivo cuando se habla de dirección no es Jesús sino la dirección de ¿qué tipo es alternavista, impositivo, dejar hacer o negociemos?**

Yo creo que es esa parte es de negociemos, **de pronto tendría que ver mucho con las políticas de la Universidad Nacional todo es debate, todo es negociación, todo es conceptualización. Históricamente ha habido administración impositiva y ¿Cómo veían que era realmente impositiva?** Pues definitivamente malo, yo digo que... nosotros como seres humanos tenemos diferentes puntos de vistas, tenemos pensamientos y aptitudes muy distintas; entonces sería muy difícil que nosotros estuviéramos imponiendo a todo momento, para mí sería muy dura la negociación.

**¿Considera que el sistema puede ser bueno?** Si, el sistema muy suave de papá y mamá tampoco se podría, se podría más de exigir de ciertas formas, pero también se podría negociar.

**¿Cuándo usted ve que los profesores se reúnen de manera formal e informar cuales son los temas de discusión: académicos, laborales, de chisme (lleva y trae)?**

Desafortunadamente últimamente he visto más bien a manera de chisme, de pronto por el mismo conflicto laboral que hay no en el colegio sino en la universidad... por temas laborales. En otros aspectos realmente que hubo hace dos o tres años que había un tipo de reuniones para hacer cosas hacia el futuro, planeación para el colegio. Pero eso ya se olvidó.

**¿Cuándo ustedes se reúnen el tema central es la parte laboral respecto al colegio o a la universidad o de los profesores con respecto a la universidad?**

Desafortunadamente lo que existe en estos momentos es esto una situación que los tiene a ellos maniatados laboralmente y eso ha influido muchísimo en el colegio y en la misma universidad. Por ente los estudiantes están afectados **¿pero no necesariamente tiene que ser chisme?** Si, precisamente es chisme porque es un problema de tiempo atrás, donde ellos nunca realmente pusieron como las cartas sobre la mesa y ahora que hay el conflicto laboral, pues pienso yo que... se pellizcaron y ya a ellos no les interesa como esa parte, sino **¿Cómo hacemos?**, para mí eso es un chisme, yo pienso que para que un conflicto de estos surja efecto tiene que ser personas que realmente quieran su sitio de trabajo, quieran estar con los estudiantes y que realmente las cosas que ellos estén haciendo se esté pensando en el bienestar de ellos, pero también en el de los niños.

**¿Qué tipo de imagen trata de transmitir el colegio IPARM a la sociedad, a la universidad y a los padres?**

Yo pienso que la imagen que tiene el colegio dentro de la universidad y fuera de ella es una imagen muy buena, muy positiva académicamente porque por lo anterior desafortunadamente la situación ha sido un poco difícil, pero ante la gente dentro y fuera de la universidad. Realmente la gente piensa que esto es muy buen colegio; entonces esto es lo que yo pienso que se debería como de tratar de manejar de tratar de superar, ya que es muy buen colegio y todo el mundo quisiera estar acá. Eso sería lo ideal...

**¿Y eso de tratar transmitir la realidad está muy lejos?**

Pues yo pienso que... si la gente toma un poco más de conciencia, yo pienso que se puede lograr... o sea que la gente piense un poco más en lo bueno; o sea en la fama tan buena que se tiene dentro y fuera de la universidad aprovechar realmente esto para que fuera realidad. Porque hay muchos conflictos muchos problemas que desafortunadamente yo creo que si no nos ponemos las pilas en ordenar esto va hacer un poco difícil.

**¿Qué tipo de reconocimiento otorga la institución a los docentes y cuál sería la esperada?**

Desafortunadamente para el profesorado del colegio, no lo he visto... precisamente por eso, porque finalmente no sabemos si ellos pertenecen a la parte administrativa, son educadores, pero justo en este momento están en ese problema de... **¿quiénes son realmente?** porque la universidad nos trata como administrativos, pero en realidad nosotros somos profesores. Si hay un reconocimiento administrativo para ellos es ofensivo, entonces no hay ese reconocimiento como tal para ellos. **¿El reconocimiento esperado sería que se les reconociera como educadores?** Si, ya que no se les puede llamar docente llámeselos educador.

**¿Cuáles son las reglas de discusión en la institución? ¿Quién tiene la última palabra? ¿Quién habla más? No necesariamente que este escrita, que usted haya observado.**

Pues yo siempre he dicho que: para eso siempre esta como un concejo, como un comité donde está abierta la discusión, pero siempre se ha manejado como la buena relación y pienso que la buena relación y el manejo de pronto de ciertas discusiones pues a través del director, creo que ha sido una persona muy sensata, muy justa, entonces... creo que la última palabra la tiene el director, pero no imponiéndola sino lógicamente respetando esos parámetros y ese respeto que siempre ha tratado de que todo el mundo maneje ese respeto hacia la gente.

**¿Qué tipo de vestuario caracteriza a la población?**

Personalmente muy regular, en cuestión de profesores muy regular... **¿Qué significa regular?** Regular significa que no se viste como se debiera vestir en una institución donde estamos educando niños. Porque yo no le puedo exigir a un chico córtese el pelo si me pelo esta largo. Pero yo pienso que: (y estoy hablando a manera muy personal) la formación de nuestros niños siempre tiene que tener como un patrón, siempre tendremos que aprender de nuestros adultos; entonces si yo en la casa exijo, a mi hijo: que se tiene que bañar todos los días, que se tiene que poner un uniforme. Es obvio que si yo llego a un colegio y si mi maestro está mal vestido (quiere decir que no tiene la ropa adecuada). A mi manera de ver siempre es importante que una persona esté bien organizada.

**¿Hay conflictos en el colegio?** Claro que hay conflictos siempre se trata de dar la solución, hay conflictos entre chicos, inclusive entre los mismos profesores.

**¿Generalmente hay conflictos?** No, generalmente, pero pues ahora si el que yo mencionaba el conflicto laboral.

**¿La creación de grupos entre los docentes y demás entre ellos no hay conflicto?** Si claro, entre ellos hay conflictos. **¿Cuáles son las raíces de esos conflictos?** Pues el que yo más veo, como se llamaría ese... sería el de la gana de poder. O sea en cualquier sitio el director que esta, para un grupo es bueno para otro grupo no es bueno; los que llevan determinado tiempo en el colegio pues siempre han pensado que los mejores pueden ser ellos en la administración, entonces lógicamente esto se ve reflejado en los comentarios.

Cuando yo hablada de chiste era más o menos eso, de que... el coordinador no es bueno o que el coordinador no hace o que el director dejó de hacer, eso para mí es un chisme y es obvio que no van a estar siempre ciento por ciento de acuerdo con el director o el coordinador.

**¿Y cómo se reacciona frente a esos conflictos?**

Pues a veces son como de sagrarios, como de chisme de pasillos... **¿pero no hay dialogo simplemente se dejan así?** A si quedan, porque es muy difícil de usted convenza a determinada persona que de yo soy mejor que usted... o que yo estoy aquí porque soy mejor... pues es muy difícil realmente, pues simplemente así se quedan y siempre vamos a tener el mismo problema, siempre la gente va a criticar lo malo que se hace.

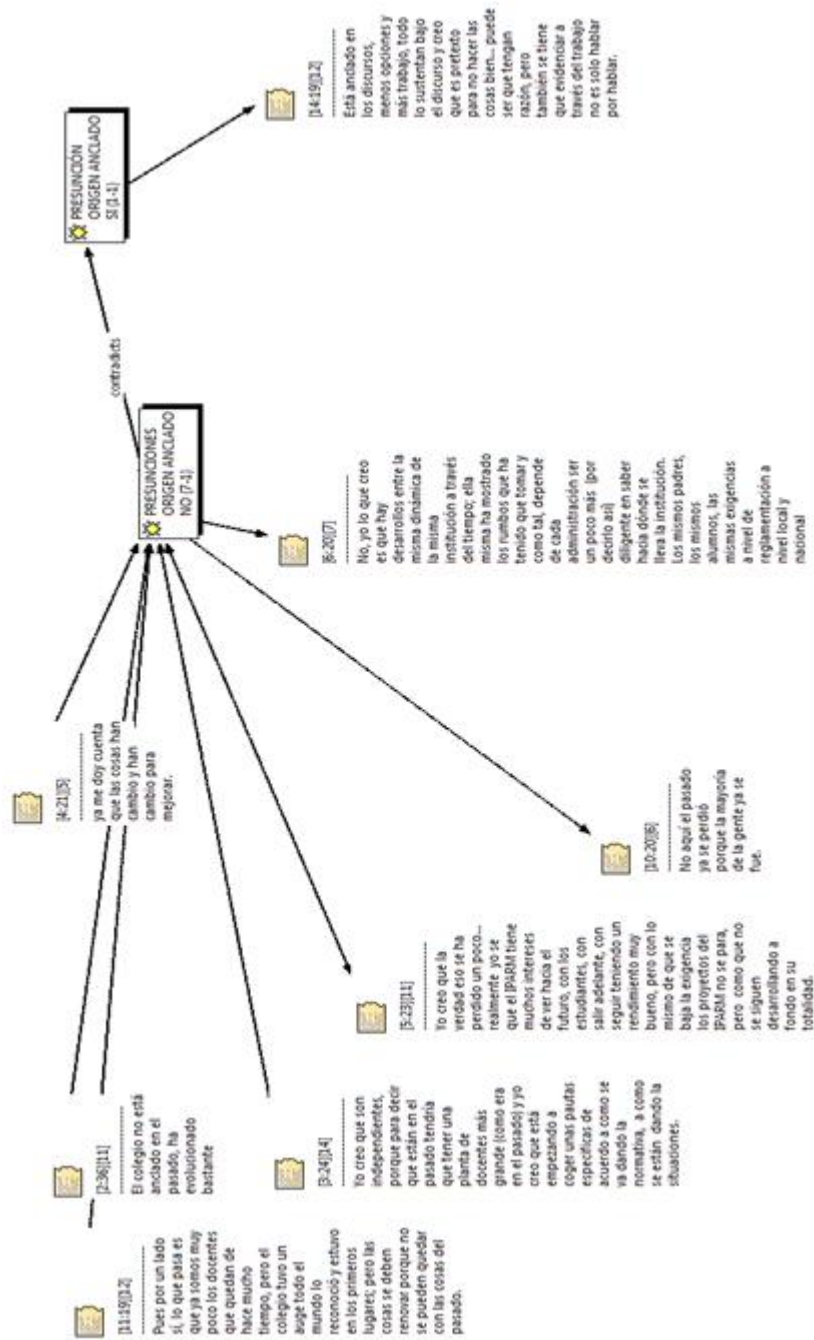
**¿Cómo ve el futuro del IPARM, cuál cree que es el futuro del IPARM?**

Pues el futuro realmente, como futuro es bastante difícil la verdad... si la misma universidad está interesada en mantener este colegio, pues es posible, pero desafortunadamente por cuestiones que obviamente no son de mi incumbencia ni mucho menos, pero que uno se da cuenta a través de todas las cosas que están sucediendo no hay mucho interés realmente de parte de la administración de la universidad pues que este colegio continúe, realmente no se las políticas, no manejo realmente esa situación, pero si de verdad la administración de la universidad estuviera interesada y en este momento se siguiera lo que se está haciendo o lo que se está pensando de parte de la dirección del colegio. Sería un futuro muy bueno para este colegio.

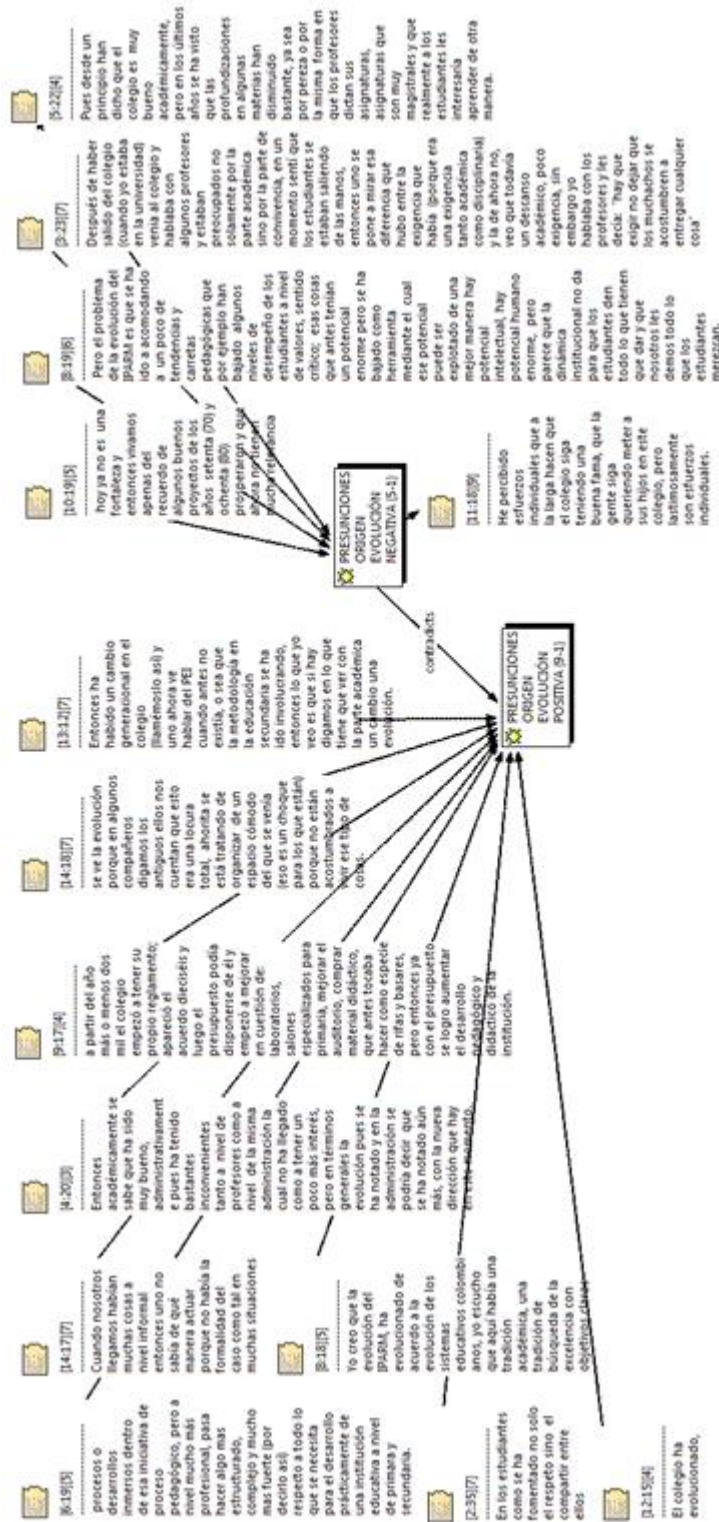
ANEXO D - ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS ENTREVISTAS

En el presente anexo se encuentran el análisis gráfico de la información obtenida. Se utilizó el software ATLAS ti. 6.0.

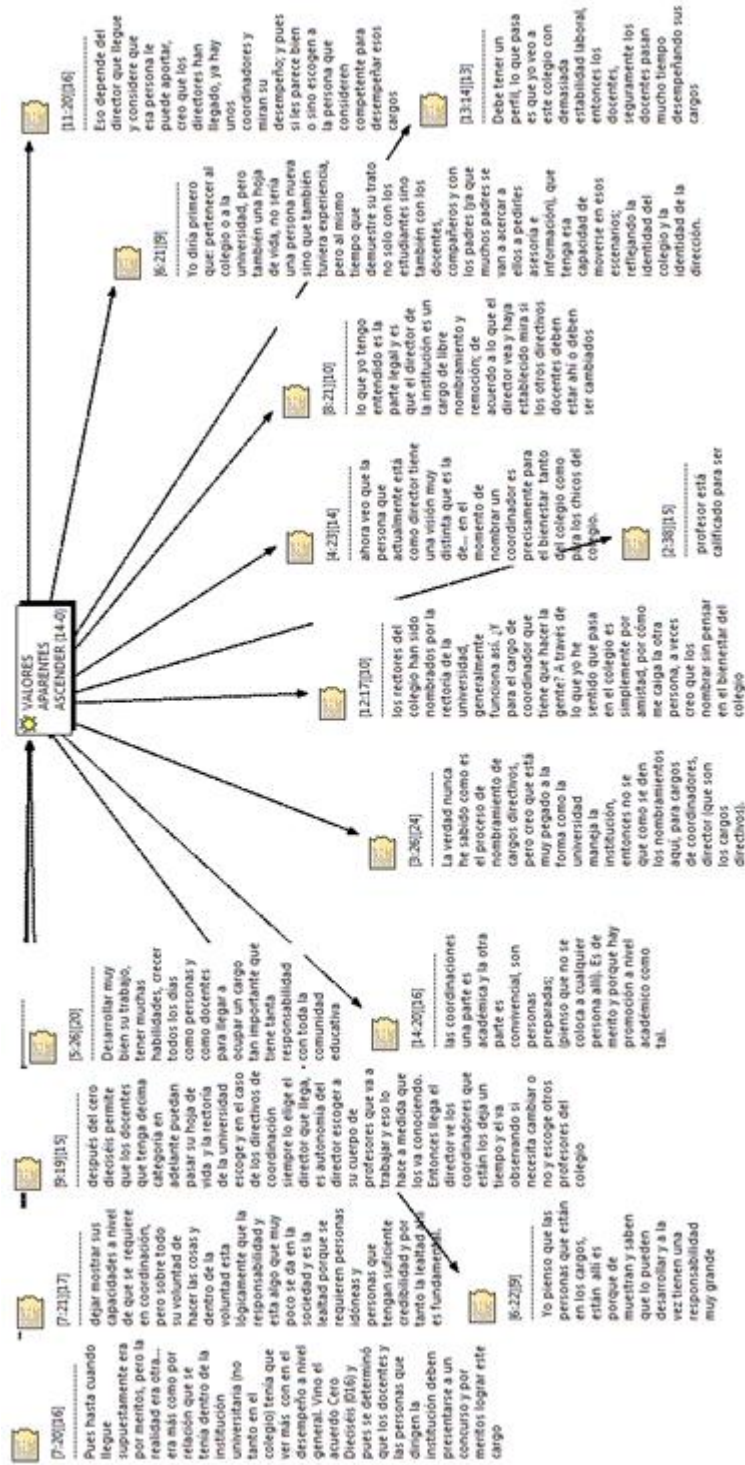
1. PRESUNCIONES ORIGEN



2. PRESUNCIONES ORIGEN – EVOLUCIÓN



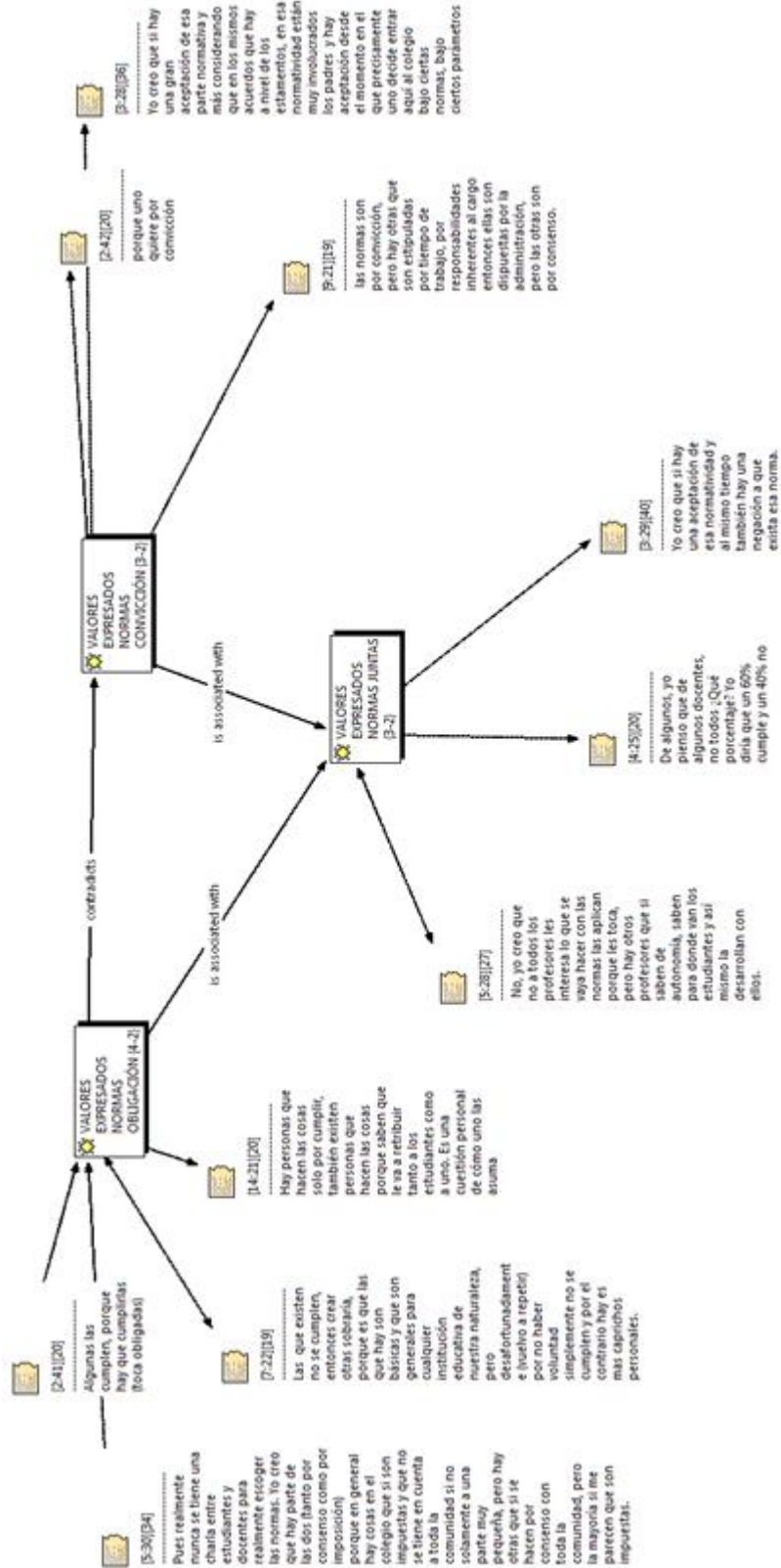
3. VALORES APARENTES- ASCENSOS



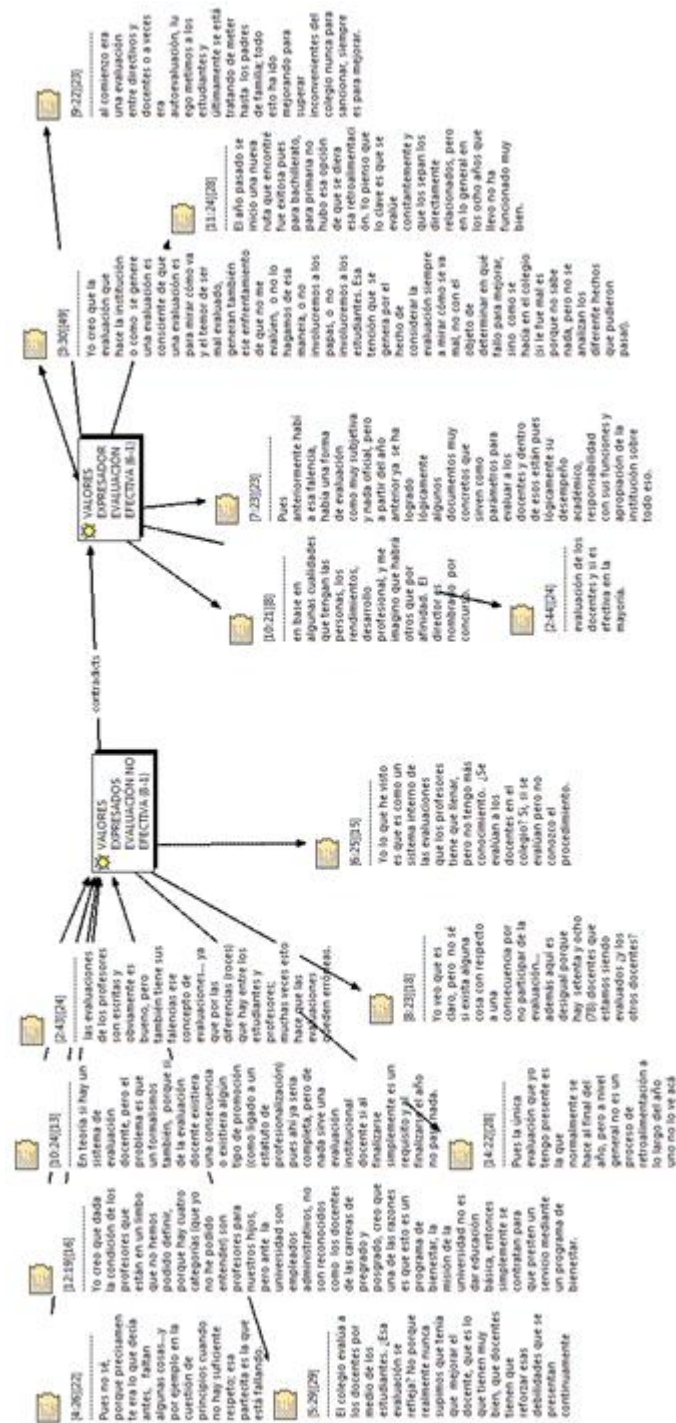




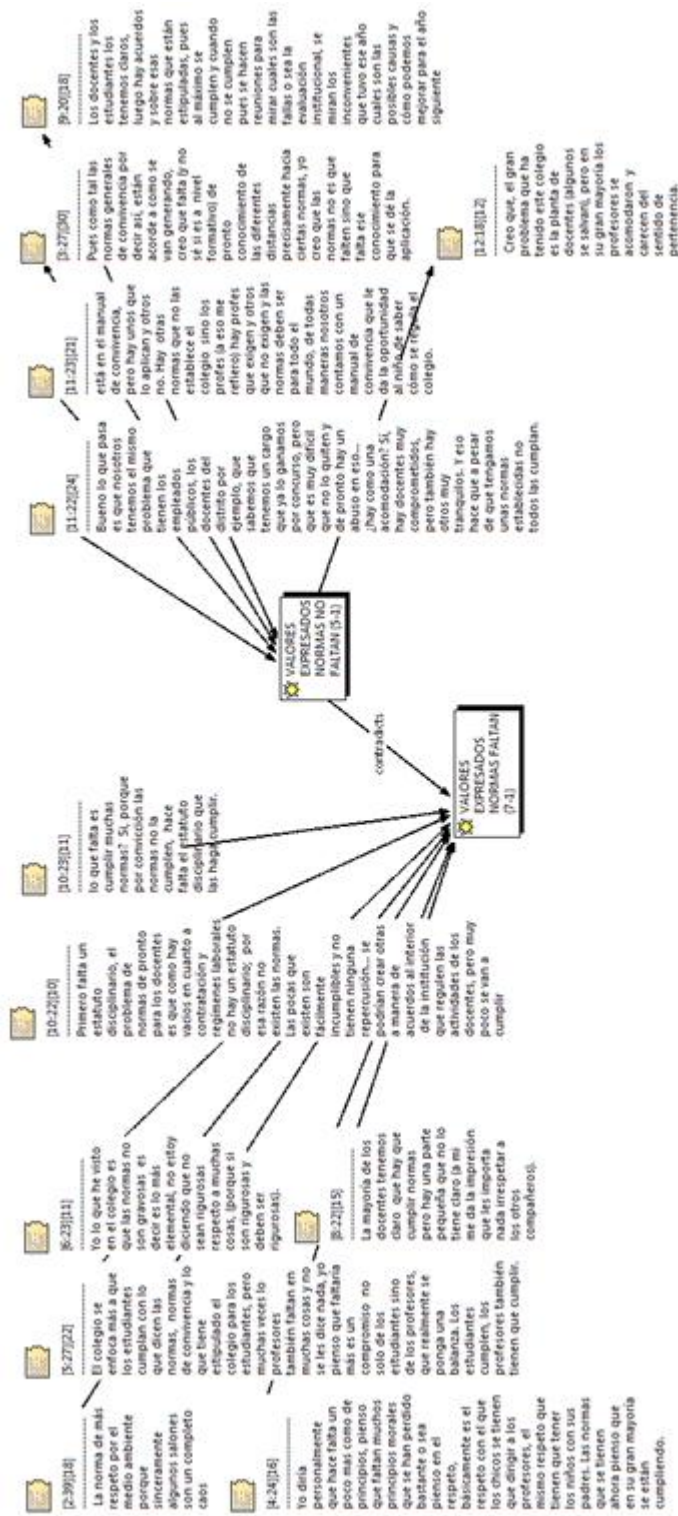
5. VALORES EXPRESADOS – NORMAS



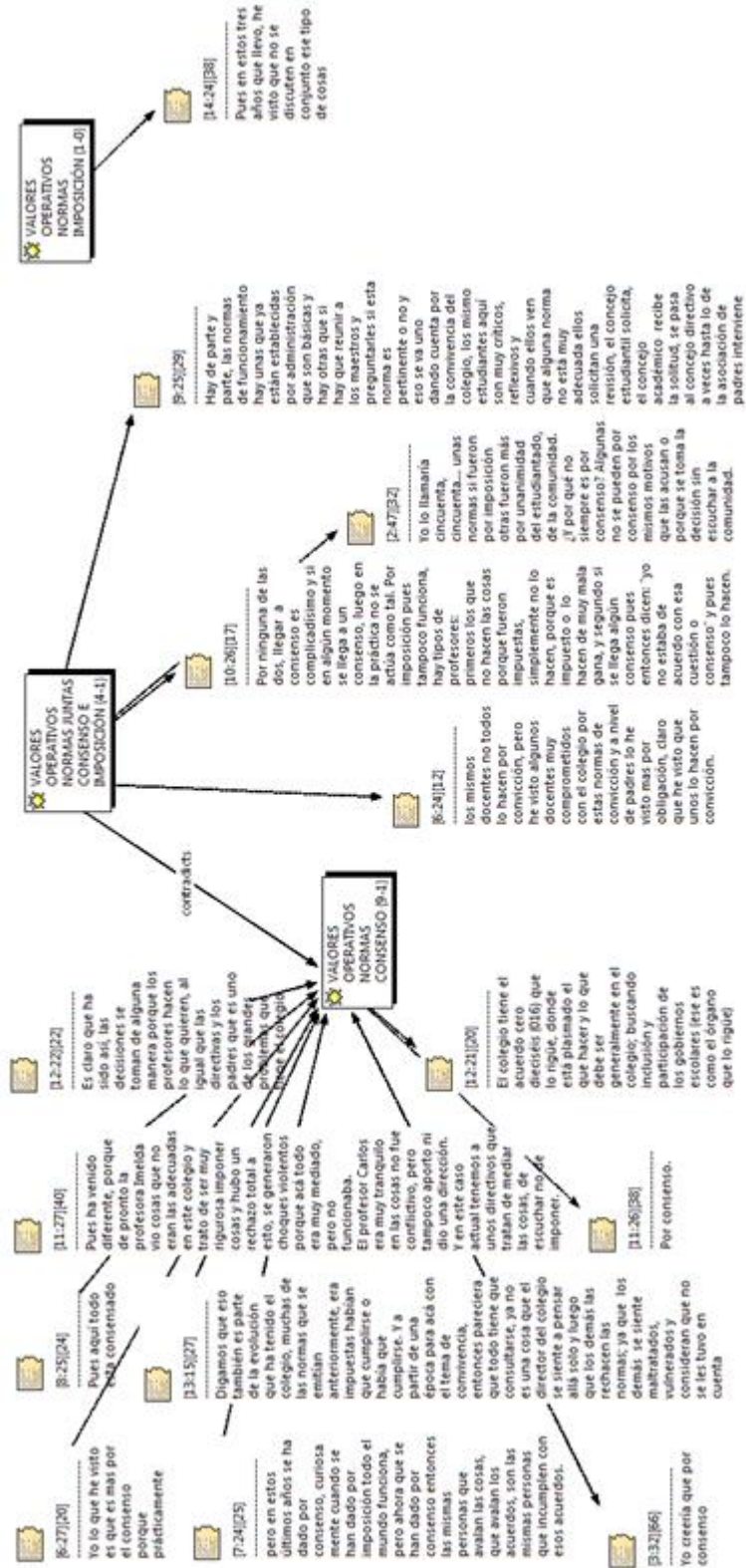
6. VALORES EXPRESADOS EVALUACIÓN



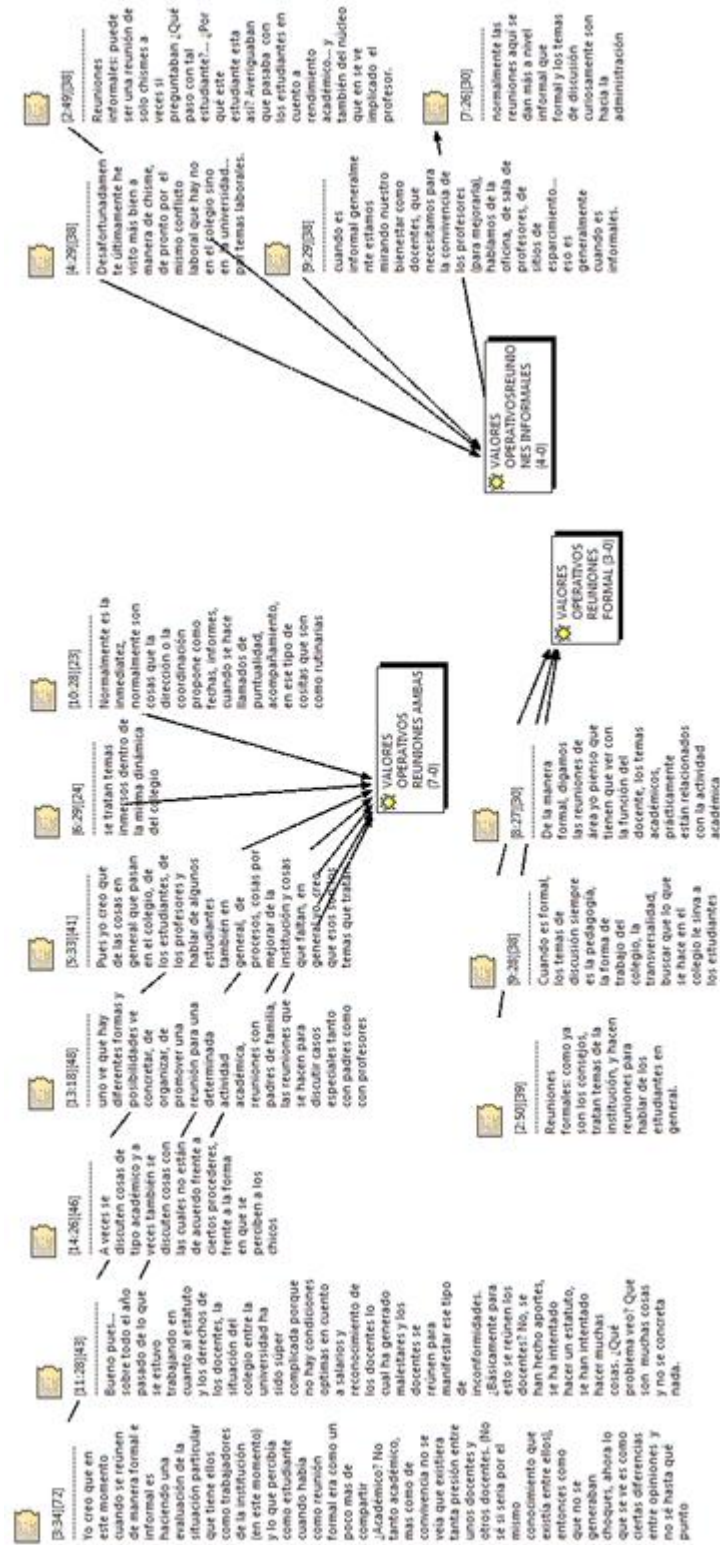
7. VALORES EXPRESADOS - NORMAS



8. VALORES OPERATIVOS – NORMAS



9. VALORES OPERATIVOS REUNIONES



[3-34][72] Yo creo que en este momento de la vida de la institución informal es haciendo una evaluación de la situación particular que tiene ellos como trabajadores de la institución (en este momento) y lo que percibía como estudiante cuando habla como reunión formal era como un poco más de compartir.

[11-28][43] Bueno pues... sobre todo el año pasado de lo que se estuvo trabajando en los derechos de los docentes, la situación del colegio entre la situación particular de cada uno de los docentes no hay condiciones óptimas en cuanto a salarios y reconocimiento de los docentes lo cual ha generado malestares y los docentes se reúnen para manifestar ese tipo de inconformidades.

[14-26][46] A veces se discuten cosas de tipo pedagógico y se ven las cosas que discuten cosas con las cuales no están de acuerdo frente a ciertos procedimientos, en que se perobren a los chicos.

[13-18][48] uno ve que hay diferentes formas y modalidades de organizar, de promover una reunión para una determinada actividad académica, reuniones con padres de familia, las reuniones que se hacen para discutir casos especiales tanto con padres como con profesores.

[5-33][41] Pues yo creo que de las cosas en general que pasan en el colegio, de los estudiantes, de los profesores y hablar de algunos estudiantes también en general, de procesos, cosas por mejorar de la institución y cosas que faltan, en general, temas que trabajan.

[6-29][24] se tratan temas innatos dentro de la misma dinámica del colegio.

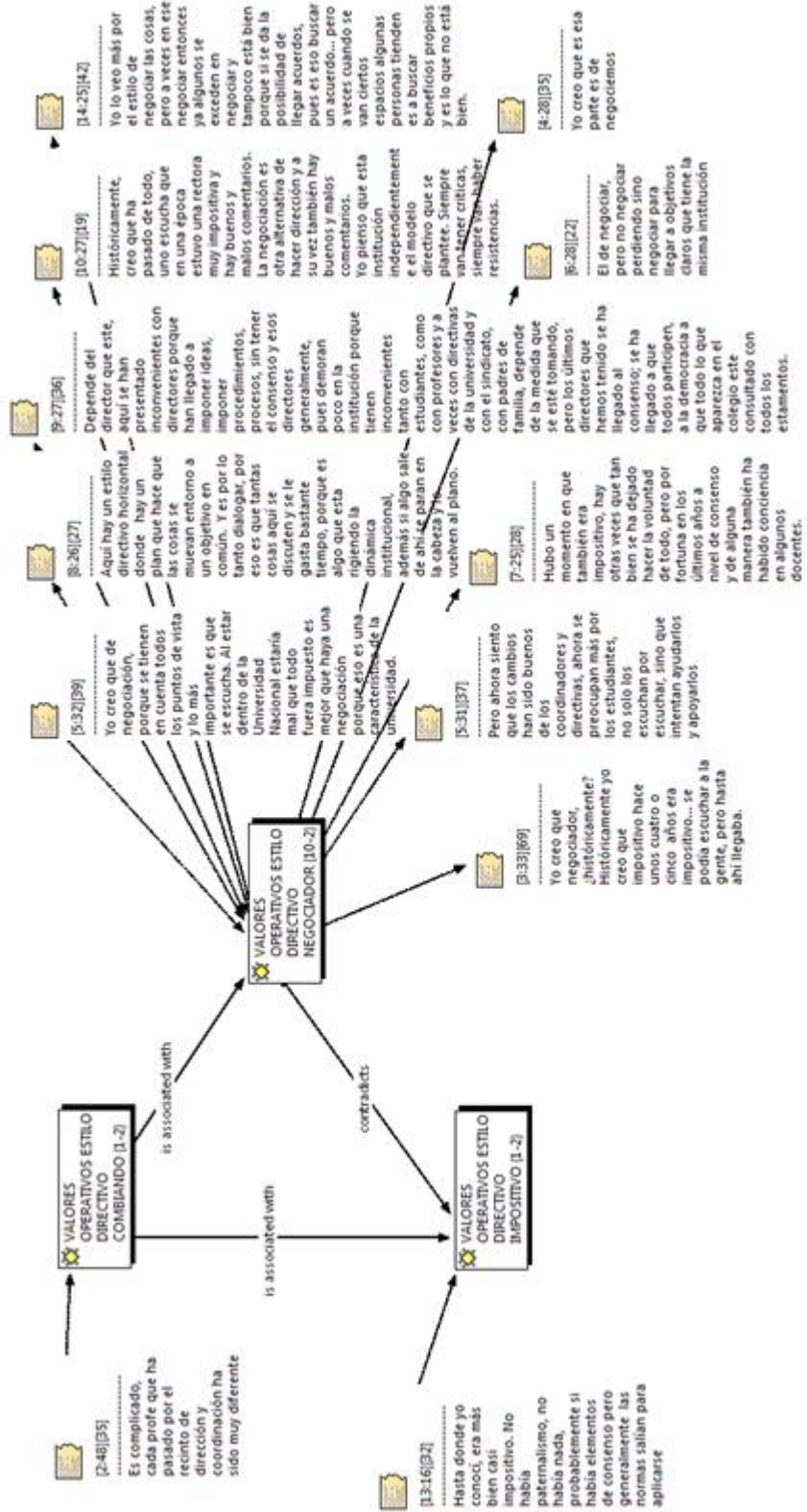
[10-28][23] Normalmente es la normalidad, normalmente son reuniones que la dirección o la coordinación propone como fechas, informes, llamados de puntualidad, acompañamiento, en ese tipo de cosas que son como rutinas.

[4-29][38] Desafortunadamente visto más bien a manera de chisme, de pronto por el mismo conflicto laboral que hay no en el colegio sino en la universidad... por temas laborales.

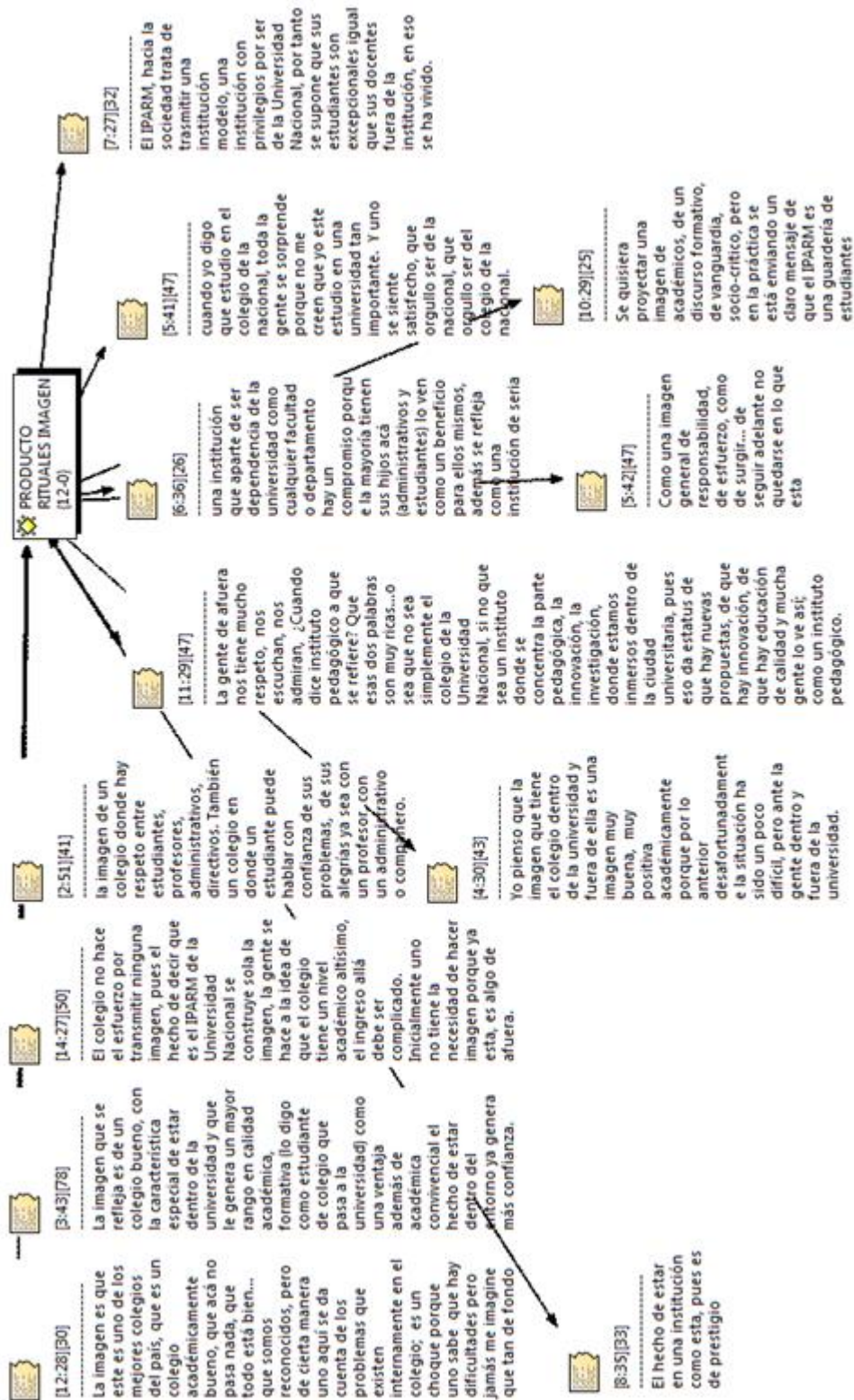
[9-29][38] cuando es informal generalmente estamos mirando nuestro bienestar como docentes, que necesitamos para la convivencia de los profesores (para mejorar), hablamos de la oficina, de sala de profesores, de espacios de esparcimiento... generalmente cuando es informal.

[7-26][30] Normalmente las reuniones aquí se dan más a nivel informal que formal y los temas de discusión cuocionalmente son hacia la administración.

10. VALORES OPERATIVOS – FORMAS DE DIRECCIÓN



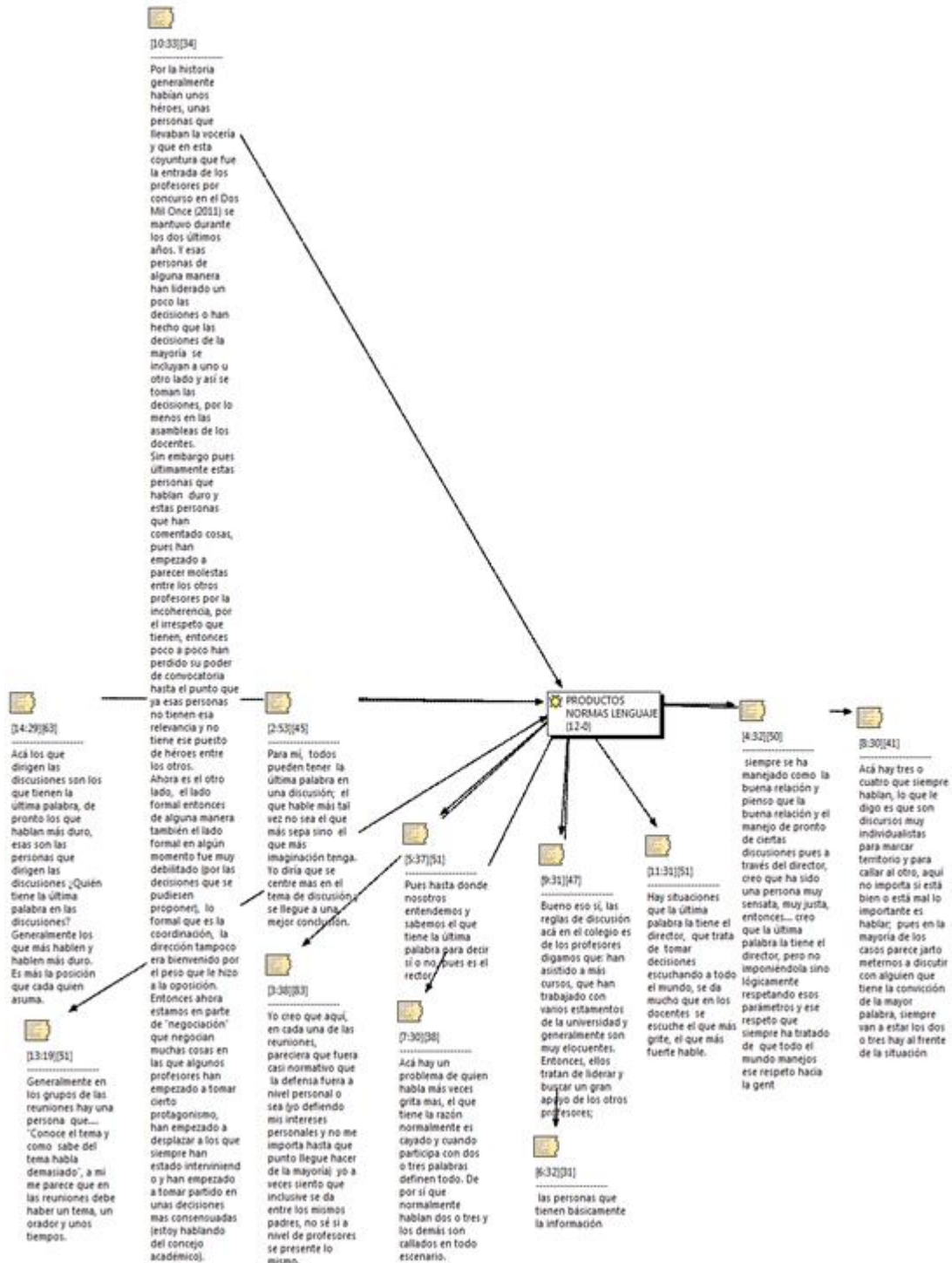
11. PRODUCTOS RITUALES – IMAGEN



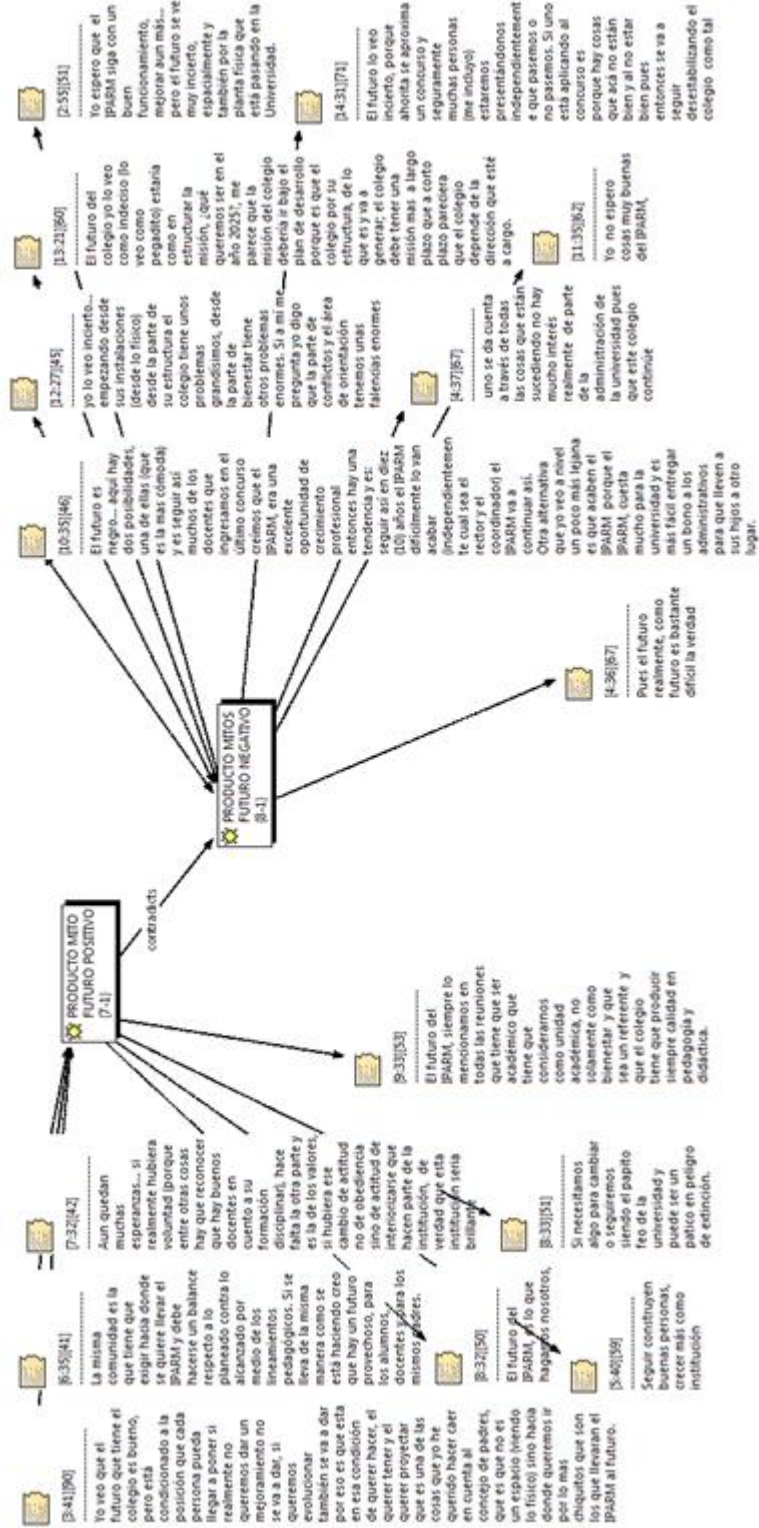




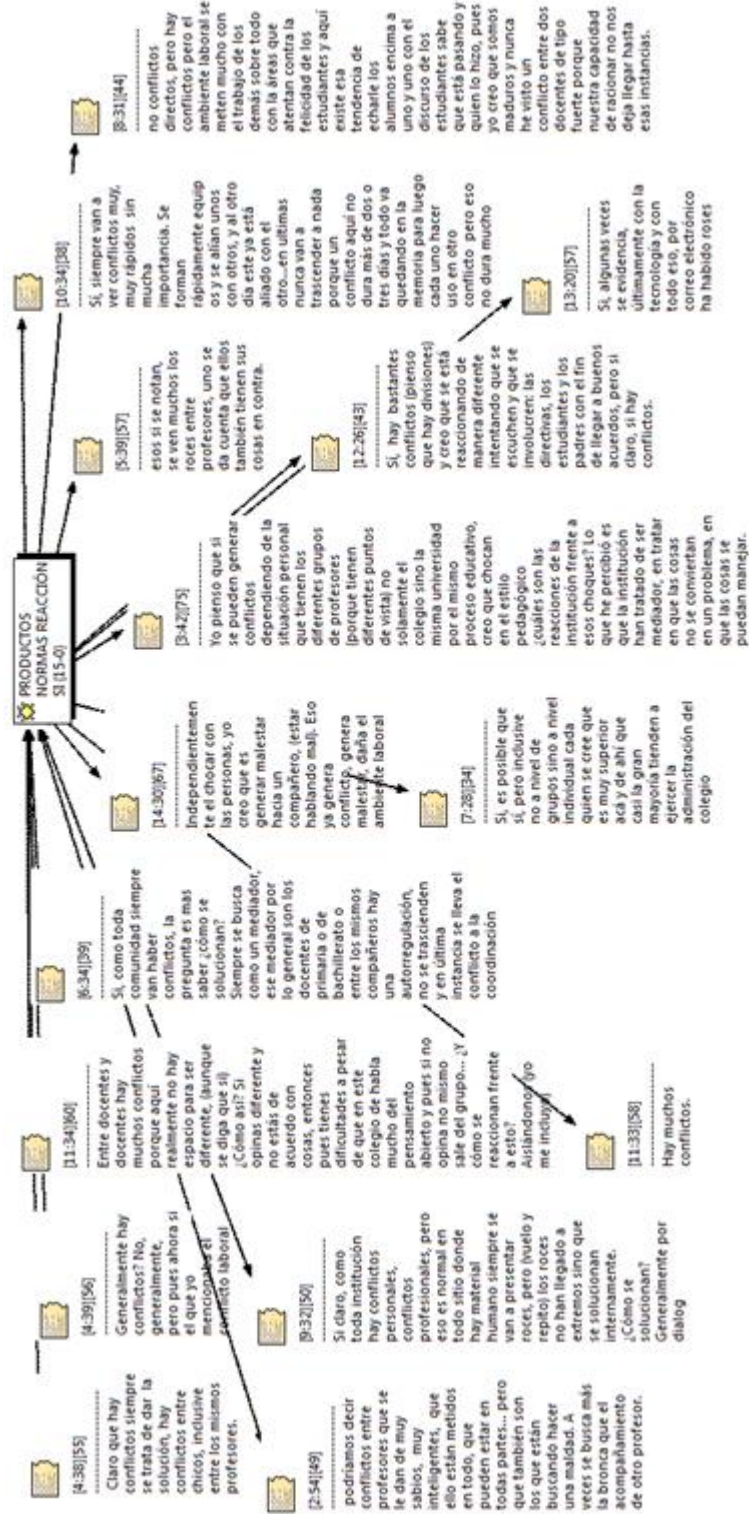
13. PRODUCTOS NORMAS - LENGUAJE



14. PRODUCTO FUTURO IPARM



15. PRODUCTOS NORMAS DE REACCIÓN



16- PRODUCTOS RITUALES DE RECONOCIMIENTO

