

**Diseño de un PEI para la creación de una institución que ofrece servicios de consultoría
en educación**

Lina Marcela Reyes Téllez

Gladys Flor Alba Rojas Garzón

Universidad de la Sabana Facultad de Educación

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Chía, Cundinamarca

2019

**Diseño de un PEI para la creación de una institución que ofrece servicios de consultoría
en educación**

Estudiantes

Lina Marcela Reyes Téllez

Gladys Flor Alba Rojas Garzón

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

Asesora

Dra. Carmen Alicia Ruíz Bohórquez

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Chía, Cundinamarca

2019

Agradecimientos

Primeramente, gracias a Dios quien fue nuestro guía en este proceso, a nuestros esposos por todo el apoyo y acompañamiento, a nuestra Asesora la Dra. Carmen Alicia por creer en nosotras, en este proyecto y apoyarnos a sacarlo adelante, al Dr. Crisanto director del programa por su apoyo incondicional, y nuestro reconocimiento a la Universidad de la Sabana por permitirnos crecer personal y profesionalmente a través de sus excelentes maestros.

Lina Marcela Reyes Téllez

Gladys Flor Alba Rojas Garzón

Tabla de contenido

Tabla de contenido	4
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Justificación.....	10
Problema de Investigación	12
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Marco Teórico Referencial	18
Antecedentes.....	18
Marco Teórico	26
Tabla 1 Fases de un Proceso de Consultoría.....	31
Tabla 2 Modelos de consultoría	32
Figura 1 Consultoría Integral Colaborativa	34
Figura 3. Estilos de liderazgo.	41
Figura 3. Clases de colaboradores.	41
Tabla 3. Clases de colaboradores.	42
Proyecto Educativo Institucional.....	44
Marco Legal	47
Diseño Metodológico	50
Tabla 4. Distribución por nivel, personal docente Colegios oficiales Bogotá.....	51

Tabla 5. Distribución por nivel, personal directivo docente Colegios oficiales Bogotá..	52
Técnicas e Instrumentos	53
Tabla 6. Plan de Acción, 2017	54
Análisis de Resultados	55
Figura 4. Disposición de inversión en liderazgo educativo.	55
Tabla 7. Matriz de triangulación. Encuesta.....	62
Tabla 8. Matriz de triangulación. Revisión Documental	63
Tabla 9. Matriz de triangulación. Revisión Documental	64
Estructura de la Propuesta del proyecto Educativo Institucional (PEI)	65
Características Generales.....	65
Dimensión Filosófica o Direccionamiento Estratégico	65
Figura 5. Logo	67
Área directiva u organizacional.....	67
Modelo organizacional.....	67
Figura 6. Organigrama	67
Área administrativa y financiera	68
Presupuesto	68
Costo perfiles	68
Tabla 10. Costo personal.....	69
Tabla 11. Costos fijos y variables	70
Tabla 11. Precio por servicio	70
Tabla 12. VPN y TIR.	71
Tabla 13. Flujos de caja proyectados.	72

Figura 7. VPN y TIO.	73
Componente pedagógico	73
Tabla 14. Fases consultoría	78
Tabla 15. Tipos de evaluación	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	90
Recomendaciones.....	92
Anexos.....	101

Resumen

El presente trabajo parte de la necesidad de crear un proyecto educativo institucional (PEI) para la creación de una institución que ofrecerá servicios de consultoría educativa, se contó con la participación de docentes y directivos , y desde sus aportes se propone el modelo de consultoría integral colaborativo con un énfasis ontológico orientado a apoyar el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo como competencias claves para dinamizar los procesos de gestión en las instituciones educativas que sean intervenidas. Todo sustentado desde una propuesta de emprendimiento con el fin de crear la empresa que fomente este modelo como principal actividad económica.

Palabras Clave: Consultoría, Institución Educativa, Ontología; Liderazgo; Comunicación, Trabajo en Equipo, Emprendimiento

Abstract

This work is based on the need to create an IEP for the creation of an institution that will offer educational consultancy services, with the participation of teachers and managers, and from their contributions the collaborative integral consultancy model with an ontological emphasis is proposed. Oriented to support leadership, assertive communication and teamwork as key competences to boost the management processes in the educational institutions that are intervened. All supported from a proposal of entrepreneurship in order to create the company that promotes this model as the main economic activity.

Key Words: Consulting, Educational Institution, Ontology; Leadership; Communication, Teamwork, Entrepreneurship

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un PEI para la creación de una institución que ofrece servicios de consultoría en educación, para ello se realizó una caracterización de la situación actual en Colombia sobre la formación docente y directiva docente, encontrando principalmente que la oferta de programas de formación es amplia, sin embargo muy pocas enfatizan en las prácticas y las competencias comportamentales de estos, así mismo algunas investigaciones relacionadas con la formación desde el ser se centran principalmente en los estudiantes como objeto de estudio, por tanto se evidencia la necesidad de realizar esta investigación.

Para confirmar la pertinencia de un modelo de consultoría en el contexto educativo se realiza una validación conceptual elaborando una encuesta, la cual retomaba las dimensiones: educación, manejo emocional, formación docente en servicio, liderazgo y otras competencias, en adición a realizar una valoración del estado actual e interés hacia la formación docente.

La primera aplicación de este instrumento, a manera exploratoria para poder ver la factibilidad del estudio, fue realizada a 14 sujetos, entre directivos docentes y docentes, pertenecientes a instituciones educativas de Bogotá, obteniendo como resultado, la imperiosa necesidad de la formación docente en las habilidades del ser, así como el alto interés por realizar una intervención en sus instituciones educativas.

Posteriormente lo que se busca es la creación de una triangulación donde se visibiliza la interrelación entre el modelo de consultoría y la perspectiva ontológica. Con el fin de validar que se aborden todas las necesidad y variables a la hora de valorar instituciones educativas en relación con elementos de Gestión humana, aspectos administrativos y pedagógicos.

Justificación

El mundo está cambiando a tal velocidad que todos los modelos tradicionales, incluyendo el educativo, se extinguen delante de nuestros ojos. Por lo que hoy más que nunca, el crecimiento y la rentabilidad de la propuesta educativa depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de darle poder y dignidad a la persona y hacerla responsable de su manera de ser, hacer y de los resultados que generan sus esfuerzos. Pero para ello es necesario que el modelo educativo enseñe a aprender a aprender y gerenciar lo aprendido, porque en la medida en que logra que las acciones de cada participante sean el resultado de un esfuerzo transformador, no solo hará mejor uso de sus capacidades, sino que se elevarán las posibilidades de cada persona de alcanzar el éxito en la vida. (Ortega; 2012).

Al considerar los elementos mencionados anteriormente, los cuales hablan del impacto que tendría crear un instrumento diagnóstico y estratégico de cara a las instituciones pedagógicas con el fin de identificar posibles mejoras en talento humano que puedan hacer cambiar las situaciones y lograr así crear un nuevo contexto organizacional y educativo.

Puntualmente en el ámbito laboral Calderón, Murillo y Torres (2003), hablan sobre una de las mayores problemáticas para el desarrollo del bienestar laboral, esta surgió tras la reducción de costos que los empresarios tuvieron que realizar Prácticas Culturales y Bienestar 12 como consecuencia de la apertura económica del país, en la carrera por obtener empresas más productivas y competitivas se realizó un recorte general a nivel nacional de los beneficios suministrados al trabajador produciendo una precarización laboral que ha opacado la importancia del bienestar laboral. Esta precarización ha producido una preocupación por potenciar la calidad de vida en el trabajo, por lo cual se ha hecho necesaria una revisión de las prácticas de gestión

humana tales como la intervención en los estilos de dirección, la mejora de los sistemas de comunicación, el sistema de compensación y finalmente el grado de satisfacción laboral definido como la diferencia entre la cantidad de recompensas recibidas por el trabajador y la cantidad de recompensas que éste considera debe recibir. Siendo estos elementos de análisis de alta relevancia para poder determinar factores de bienestar definidos en políticas institucionales y su incidencia en el clima y cultura de la institución educativa.

En términos sociales el crear instituciones educativas en el ser permiten crear movilizaciones en prácticas culturales hacia entornos más íntegros y colaborativos, en adición al retomar valores inscritos en habilidades para la vida que pueden a generar cambios a nivel intrafamiliar también.

Es pertinente desde el contexto del Opus Dei para evaluar la pertinencia institucional retomamos a Escriba “Dios no te arranca de tu ambiente, no te remueve del mundo, ni de tu estado, ni de tus ambiciones humanas nobles, ni de tu trabajo profesional... pero, ahí, ¡te quiere santo!” (Escriba, 1987; pág. 362) de ahí la importancia de dar herramientas de carácter ético moral a los formadores con el fin que estos puedan transmitir y obrar frente a sus estudiantes guiados por este carácter del ser sobre el elemento técnico.

Por lo anterior es relevante abordar estas problemáticas por medio de diseñar un PEI para la creación de una institución que ofrece servicios de consultoría en educación.

Problema de Investigación

La presente investigación tiene como propósito diseñar un PEI para la creación de una institución que ofrece servicios de consultoría en educación, para poder comprender el tema es importante realizar una caracterización de instituciones educativas formales en la ciudad de Bogotá.

Considerando la cobertura, se puede decir que Colombia frente a los índices de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), solo el 45% de los jóvenes entre 14 y 19 años está en el sistema educativo, y somos penúltimos entre los reportados a la entidad. (Cabeza, Zapata & Lombana; 2018) en donde además a esta falta de cobertura “la Fundación Compartir (2014) concluye que Colombia presenta una oferta de programas de formación muy amplia y heterogénea, con pocos que enfatizan la práctica docente y la investigación pedagógica.” (Cabeza, Zapata & Lombana; 2018; pág. 4) lo cual contribuye a la falta de herramientas pedagógicas por parte de los docentes sin formación pedagógica como elemento central o al poco interés y oferta de estos programas en los segmentos tradicionales de educación en el país.

En adición, “resulta paradójico que la profesión docente aparezca solo tangencialmente en las estrategias gubernamentales dentro de los planes de desarrollo, siendo precisamente los profesores quienes afectan de manera directa a los estudiantes. De hecho, varios estudios empíricos dan cuenta de que la calidad docente es la que más impacta el desempeño estudiantil (RAND Corporation, 2013; orealc/UNESCO, 2013) citado por (Cabeza, Zapata & Lombana; 2018; pág. 4) Puesto que en el Discurso Regulatorio General condensado en las diferentes políticas públicas ha ignorado al maestro como sujeto de razón y de saber y lo identifica y trata

como un profesional subalterno que carece de voz y al que hay que definirle su derrotero y señalarle las metas que debe alcanzar. (López-Jiménez; 2017)

Tomando en consideración las necesidades educativas de la actualidad en donde una educación instrumental se queda corta para cumplir con las necesidades de los docentes, aparece la temática de “La calidad docente [, la cual,] ha sido motivo de debate, ... [puesto que] El reclutamiento y mantenimiento de potenciales docentes se ha vuelto un problema que afecta las políticas económicas, por sus implicaciones en el capital social.” (Cabeza, Zapata & Lombana; 2018; pág. 1)

Esto lleva a una problemática seria para la cual “Es necesario que nos preguntemos: ¿Si en un país pluriétnico y multicultural como Colombia es posible hablar de un “sistema único de formación de nuestros docentes”? ... [y cuáles son las consecuencias de haber creado un]... dispositivo legal que ha permitido y afianzado la <<desprofesionalización del docente colombiano>>. Es decir, la deslegitimación de la labor docente, en la medida en que basta con poseer un título universitario en cualquier área para poder desempeñarse en los diferentes niveles del sistema educativo formal, dejando de soslayo el saber fundante de la formación del profesional de la educación” (López-Jiménez; 2017)

Además, que desde perspectivas de estándares internacionales una serie de competencias comportamentales son fundamentales para poder determinar un docente como un buen docente, siendo así “...competencias centrales: humildad, respeto y empatía; interacción; conocimiento; liderazgo; planificación y organización; solución de problemas; resiliencia; y autoevaluación.” (Cabeza, et al; 2018; pág. 6) Siendo de vital importancia garantizar medios de capacitación que permitan el desarrollo de dichas competencias para mejorar la eficiencia educativa en Colombia.

Así que pensando en un referente pedagógico que pueda afrontar esta discusión, aparece “la pedagogía crítica... [es necesario orientarnos] hacia una educación contextualizada... [al] establecer criterios de reflexión que permitan a los estudiantes y maestros sentirse agentes constructores de sociedad, referentes de revolución democrática, agentes de cambio capaces de pensar un intento de reestructuración de la naturaleza competitiva y opresiva de la sociedad (Bernstein, 1997 citado por Padilla, Vera & Silva; 2013)

Viendo así “...que las escuelas, como instituciones, son también centros de construcción cultural y política que develan procesos de lucha frente a los juegos de poder que caracterizan a una sociedad. Así, las escuelas y de forma explícita, las universidades, deben convertirse en espacios de resistencia y de orientación de las relaciones sociales justas, participativas y por ende menos opresivas.” (Padilla, Aguirre y Silva; 2012).

Por otra parte, siendo que Hanushek y Woessmann (2011) resaltan la existencia de dos líneas de factores que influyen el logro educativo: las asociadas a los recursos de la institución, por ejemplo, gasto por estudiante, acceso a materiales educativos, características de los docentes; y las asociadas a otras características no tangibles de la institución, tales como clima escolar, participación privada, rendición de cuentas, autonomía en la contratación docente, modelo pedagógico, entre otros (Bishop, 2004; Eyzaguirre, 2002; Fuchs & Woessmann, 2007; Schültz, West & Woessmann, 2007 Citado por López, Virgüez, Silva & Sarmiento (2017) plantea una necesaria referenciación en la inversión docente como un criterio de calidad en la educación, y en la realidad de Colombia, al analizar las disparidades entre el desempeño académico de los estudiantes pertenecientes a colegios en concesión con respecto al que presentan los de los colegios públicos en Bogotá, López et al. (2015) citado por López, Virgüez, Silva & Sarmiento (2017) siendo el factor principal la libertad de inversión de ciertos fondos, lo cual fortalece la

aseveración que a mayor libertad e inversión docente mejor la calidad de los resultados educativos.

Implicando que, las desigualdades en la distribución del ingreso en el país pueden haber generado una segmentación en el campo educacional, de tal manera que la escogencia del tipo de institución representa de por sí mismo un indicador de condición socioeconómica y de circunstancias de la población Gamboa & Londoño (2014) citado por López et al (2017).

De manera que no solo hay consecuencias para los estudiantes sino considerando el flujo de ingresos de la institución y en esa medida se puede intuir la compensación ofrecida a los docentes y directivos docentes, en adición al presupuesto con el cual cuenta la institución para realizar su quehacer social, siendo un factor para considerar a la hora de evaluar las instituciones educativas.

Por otra parte al mirar la creciente desconfianza hacia las grandes corporaciones en estos días, [la cual] ...ha aumentado debido a las malas prácticas que existen en el mercado, cuando una promesa de marca, de producto o servicio, no se lleva a cabo, casos de productos defectuosos, engaños y problemas en el mercado bursátil han causado desconfianza de personas hacia las corporaciones y han creado la necesidad de afirmar algo distinto para clientes, sociedad y colaboradores como un elemento crítico para el cambio del panorama (Hollensbe et al, 2014). Y es evidente que esto se conecta con el vacío pedagógico que es orientado solo hacia la instrumentalidad y así minando la confianza de todos los actores involucrados.

Desde la perspectiva del cambio generacional, en la generación de los millenials, nacidos en las dos últimas décadas del s.XX, el grado de compromiso, creatividad e innovación es alto. La manera cómo ellos se conectan con las organizaciones es a través de la auto-realización de manera que las organizaciones con un propósito explícito tendrán altas posibilidades de

enganchan con ellos, puesto que la sensación de comunidad otorga un sentido a sus conocimientos y acciones. En adición a la resonancia con los trabajadores la hará con los clientes. (Dame, 2015) esto es una clara razón de la disonancia que existe frente al lugar del trabajo de las nuevas generaciones de educadores y su impacto en términos de clima y cultura organizacional.

Tomando en consideración la hipótesis en la cual afirmamos que no existen herramientas metodológicas que permitan realizar una valoración objetiva del marco ético- moral y de liderazgo de las diferentes instituciones educativas, se hace necesario generar soluciones a la medida para fortalecer la educación docente y administrativa enfocadas en perspectivas pedagógicas desde el ser y no solo en la transmisión de un conocimiento técnico. Con el fin de garantizar la sostenibilidad e impacto de la educación en Colombia y en el caso de la presente investigación, orientado a Bogotá.

De la anterior necesidad de reivindicar a la institución educativa en el contexto colombiano, tomando el contexto, laboral y pedagógico desde el ser, es decir lo ontológico, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar un PEI para una institución de educación informal que ofrece servicios de consultoría con un enfoque ontológico dirigido al desarrollo del talento humano de instituciones educativas en Bogotá?

Objetivos

Objetivo General

Construir un PEI para una institución de educación informal que ofrece servicios de consultoría con un enfoque ontológico dirigido al desarrollo del talento humano de instituciones educativas en Bogotá

Objetivos Específicos

- Caracterizar el deber ser de la institución educativa con su población de docentes y directivos docentes con relación a percepciones, actitudes, competencias y estilos de liderazgo que evidencien un desarrollo y/o gestión basada en un modelo ontológico en la institución educativa.
- Estructurar un PEI para una institución de consultoría que desde una perspectiva ontológica responda a las necesidades organizacionales de los docentes, directivos docentes que hacen parte de instituciones educativas formales

Marco Teórico Referencial

Antecedentes

Inicialmente se abarcarán elementos organizacionales, epistemológicos, ontológicos y éticos para la construcción de un PEI de una institución educativa de educación informal y un modelo de consultoría de instituciones educativas enmarcados en un contexto pedagógico con el fin de crear planes de mejoramiento institucional que fomenten el liderazgo educativo.

Este liderazgo, el cual es una de las variables a abordar por el modelo de consultoría, parte del supuesto teleológico en donde el ser es el eje central en lo educativo, siendo el propósito principal la educación de este ser desde un principio de alteridad.

Según Ortega (2016), quien, desde una perspectiva ética y ontológica, enmarca al ser y su definición ética como fin último de su apuesta pedagógica, que al hablar de compasión en una sociedad atravesada por la cultura del individualismo como la "nuestra" puede suscitar indiferencia, al menos un abierto desprecio, puesto que ha sido considerado un discurso inoperante, visto como debilidad para afrontar los retos de la sociedad e incluso visto como contrario a la justicia. Pero estos juicios se encuentran infundados dado que al abordar perspectivas éticas más allá del individualismo consecuente del fenómeno de culto al yo como fin último en occidente, vistas desde la vulnerabilidad de cada hombre en particular y del cual surge de la imposibilidad de cerrar los ojos ante las situaciones injustas y de la compasión ante el sufrimiento indebido de tantos inocentes. Esto está relacionado con el desarrollo de la inteligencia interpersonal y el marco ético de relacionamiento en el aula y en el contexto educativo en general.

Por otra parte, es importante considerar otro concepto ontológico, el amor el cual es visto como como eje central de esa capacidad de situarme desde el otro desde la experimentación de

emociones traducidas en acciones concretas en la conducta humana a las que debemos atribuir el valor moral (Ortega, 2016).

La empatía es una variable importante para evaluar las diversas interacciones en una institución educativa y su influencia como un elemento contextual que permea la cultura y el clima de una organización, esta es la capacidad de proyectarse en otros y de ahí surge la posibilidad de la educación, desde la perspectiva de la alteridad, la cual abarca y acoge a todo el individuo en su realidad concreta, para dar posibilidad a los otros y al mundo para transformarlo (Ortega, 2016). La educación es vista como un acto de amor, porque sin amor el educador sólo se busca a sí mismo, o se centra en el aislamiento de su yo. Y entonces es incapaz de ver al otro y alumbrar una nueva existencia (Ortega, 2016).

Otra variable de análisis contextual, organizacional y pedagógica es retomada por Rincón citando a Flitner (2016), quien plantea que para que el hombre pueda introducirse en el mundo de la cultura objetiva, precisa desarrollar su personalidad moral por medio de la educación. Es decir que el acto educativo va más allá de un simple replicar de información, para la creación de un sujeto moral. Podría decirse que en términos ontológicos el énfasis en la moralidad es otro elemento para tener en cuenta a la hora de valorar instituciones educativas puesto que cualquier inteligencia carece de valor sin el desarrollo afectivo de las personas (Romorini & Perlo; 2015), que es construida a partir de la vivencia como método para inducir estados integrativos. Las vivencias cobran alto valor educativo, llevan a un aprendizaje pleno de sentido que integra el sentir, el hacer y el pensar. Las emociones, el cuerpo y la reflexividad se activan en un único movimiento y la integridad del ser humano se pone en acto en el proceso de aprender (Romorini & Perlo; 2015). Así que las estrategias pedagógicas y su calidad como experiencia educativa son relevantes a la hora de valorar los enfoques educativos de las instituciones pedagógicas.

Lo anterior se enmarca en un contexto ontológico y moral como análisis previo a la construcción de un modelo de consultoría pertinente para las instituciones educativas.

Otro elemento de análisis de funcionalidad organizacional es la gestión del aprendizaje dentro de la misma, es decir entre docentes y directivos docentes, entonces se hace necesario evaluar la andragogía en donde la reflexión crítica, en donde los pensamientos dialécticos, la inteligencia operativa, el juicio reflexivo, el razonamiento post-formal y cognición epistémica aparecen como sus principales elementos (Lifshitz, 2004).

Esto cobra sentido al buscar reformar la apuesta educativa, y considerando que las instituciones educativas, como organizaciones vivas y dinámicas, atraviesan también procesos continuos de cambio que garantizan la sostenibilidad de los procesos educativos en determinadas comunidades (Ospina, Burgo & Madera; 2017)

Ahora bien, tras revisar una serie de investigaciones realizadas por parte de estudiantes de diversas disciplinas relacionadas con el tema de la presente investigación, es importante mencionar que existen investigaciones que no abordan la problemática, la definición de un modelo consultivo que permita intervenir instituciones educativas, en su totalidad puesto que la gran mayoría de ellas se centra en los estudiantes como objeto de estudio, como es el caso de los autores Cortes & Cortés (2012) cuyo trabajo se orienta a la ampliación de la información concerniente a los orígenes, la historia y el significado de la pedagogía social y su influencia en la aplicación para la reconciliación y el acuerdo, teniendo en cuenta diferentes perspectivas históricas que llevan a la construcción de un conocimiento en el que la pedagogía social se muestra como una ciencia autónoma, como objeto consistente en conocer la realidad educativa social y transformarla; en donde el deber ser ha de traducirse en compromisos con valores e ideas fundamentales para conformar una sociedad ética, garante de los derechos individuales y

colectivos, fortaleciendo la sociedad civil y de sus instituciones propiciando el desarrollo integral de las personas y su plena realización en la vida cotidiana (Cortes & Cortés, 2012).

La educación social pretende formar a los que están en dificultad o en conflicto social a vivir y convivir con los demás, para así poder desplegar su propia personalidad a partir de querer vivir, convivir y participar en la comunidad con los demás., es una cuestión de asunción de voluntades y actitudes, de modificación y cambio de voluntad para convivir (Cortes & Cortés, 2012).

Rojas, Rojas & Sánchez (2013) en su investigación buscan favorecer el desarrollo de la inteligencia emocional en los niños y niñas mediante la implementación de un proceso de educación socioemocional en el aula, por medio de estrategias didácticas orientadas hacia el conocimiento emocional, regulación emocional y adquisición de habilidades sociales, logrando la interiorización y apropiación de las técnicas vistas en el mejoramiento de conductas, control emocional, las relaciones y la calidad en el clima de aula.

Ellas fundamentan su trabajo en la pedagogía afectiva, en la cual, se forman niños creativos, líderes y con habilidades, que adquiere mediante la motivación, la comprensión y el lenguaje (Rojas, Rojas & Sánchez, 2013). Las competencias afectivas fueron un aporte importante como también el concepto de desarrollo de la inteligencia emocional.

En el marco de la Pedagogía Afectiva, el docente tiene un rol de preparar, modelar y evaluar, mientras que el estudiante simula y ejercita. Zubiría (2009) citada por Rojas et al (2013) y utiliza el método de la enseñanza instrumental o conjunto de pasos para desarrollar las competencias afectivas, mediante recursos didácticos como la literatura y la psicología de la personalidad, para conocer los conflictos inter e intrapersonales.

En adición, Piñeros (2017) tiene como principal objetivo formular una propuesta que permita potencializar en los estudiantes la formación personal y establecimiento de propósito de vida a

través del coaching, el cual desde la estructura educativa desarrolla el potencial humano como motor impulsador de un modelo de transformación, ayudando a los estudiantes a trabajar en torno a potenciar sus talentos, valores y misión con el objetivo que puedan encontrar y fortalecer su propósito de vida.

A través del coaching, se pretende llevar a los estudiantes a encontrar su misión, lo cual se logrará a través del recorrido de un camino de exploración y búsqueda interna, teniendo en cuenta las circunstancias externas para beneficiarse de las oportunidades existentes en el entorno (Piñeros, 2017).

Para Whitworth et al. (2011) citado por Piñeros (2017) una forma de describir el propósito de vida es por medio de la declaración de la misión o visión, esta será la que llegue al corazón verdadero del legado de vida de una persona, se puede decir que es su norte o su mapa de direccionamiento. Encontrar y proclamar un propósito de vida da una orientación poderosa en la vida y la posibilidad de cumplir y alcanzar todas las metas que se tracen.

Las instituciones educativas, se pueden convertir en aquellos centros donde se propicie la búsqueda de respuestas a numerosas preguntas que llevarán a los estudiantes a determinar su propósito en la vida, ayudar a resolver preguntas como: ¿Por qué estoy aquí? ¿Qué tengo que dar? ¿Cuáles son mis talentos y dones únicos? ¿Cómo puedo contribuir y servir a la humanidad? ¿Cómo mi vida es un instrumento de impacto social? Conocer nuestro propósito da sentido, simplifica, enfoca y estimula nuestra vida (Piñeros, 2017).

Barato (2016) muestra un cambio de objeto de investigación, puesto que su proyecto se realizó con docentes y directivos docentes del Gimnasio Colombo Británico y se propuso un plan de mejoramiento institucional en formación y capacitación docente, como base de garantía para prestar un servicio de educación con mayores niveles de calidad.

Planteando la necesidad de contribuir a ampliar la visión de los directivos hacia sus docentes y generar procesos que ayuden a toda la comunidad educativa a evolucionar en procesos de crecimiento personal y profesional, que redunden significativamente en la calidad de la educación. Siendo más adecuada para el tipo de población con que se trabaja, actualizada en conocimientos disciplinares y en ámbitos de formación personal (Barato, 2016).

Es necesario que los docentes y directivos en servicio continúen su proceso de formación, una formación para la actualización disciplinar y pedagógica y el perfeccionamiento de sus competencias profesionales, de manera que se cualifique su profesión y, con ello, se contribuya al fortalecimiento de las instituciones educativas en las que se desempeñan, al desarrollo de las competencias de los estudiantes y al mejoramiento de sus aprendizajes (Barato, 2016).

Es importante mencionar que los alcances de las investigaciones abordadas no abarcan el tema propuesto por esta investigación en su totalidad, la cual hace una apuesta por lo ético desde una perspectiva de gestión del cambio en el gobierno corporativo, apoyado desde un modelo de consultoría siendo interesante para el desarrollo de la educación con sentido en Colombia.

Por otro lado, se retoma la investigación realizada en el 2017 (Gómez & Piñeros, 2017), para optar por el título de Master en dirección y gestión de Instituciones Educativas, la cual propone potenciar el Ethos Docente de los docentes, a través de una estrategia de coaching ontológico en dos colegios de Bogotá de carácter público y privado, destacando en este trabajo como conclusión, la necesidad del fortalecimiento del aspecto ético docente, la influencia de estas cualidades éticas en el ejercicio docente y la promoción del auto mejoramiento.

Así mismo en la investigación (Vallejo Castañeda, 2016) orientada hacia los directivos docentes – coordinadores, se mantiene como eje fundamental las características relevantes de estos roles, tales como dinamizar, liderar y orientar acciones al interior de la institución

educativa, de acuerdo con esto se establece una caracterización del directivo docente y se establecen los hábitos y estrategias que apoyan su labor, de acuerdo con esta investigación se resalta la importancia del fortalecimiento directivo al interior de la organización, toda vez que si bien estos docentes llegan a estos cargos por un concurso que evalúa previamente sus competencias y habilidades para el desarrollo de su función, es importante el refuerzo constante del ethos docente.

Por otro lado, se retoma la investigación “El “Ser” y el “Hacer” una mirada al ejercicio profesional docente desde las cualidades éticas” (Becerra Blanco & Velandia Ortiz, 2016), en donde se caracteriza el ejercicio profesional docente, realizando una triangulación involucrando la percepción de los estudiantes, hallando una gran brecha entre la percepción del estudiante y la del docente en las cualidades del ser retomadas, por los investigadores.

Tomando referentes más cercanos Acuña & Lagos (2015) trabajan acerca de la factibilidad de una empresa que ofrece servicios de asesoría y consultoría educativa enmarcada en el modelo de negocio de –QINISA- en donde el coaching educativo y las actividades formativas de docentes y directivos se destacan como la propuesta de valor del negocio orientado principalmente al cambio de los diversos controladores en el sector educativo, ya sean de carácter legal o de tendencias de mercado.

En esta investigación se aborda la viabilidad técnica, operativa y financiera de una empresa en consultoría en el contexto educativo. Pero esta investigación se queda en elementos tácticos de operatividad y elementos estratégicos tradicionales que busca apoyar la implementación de estrategias convencionales para resultados enmarcados en el contexto legal y administrativo.

Es de importancia dar cuenta del contexto laboral colombiano visto desde el bienestar laboral, el cual estuvo inicialmente determinado por la difusión de ideas tayloristas y actitudes

paternalistas provenientes del catolicismo cuyo resultado fue la utilización de lazos afectivos en un ejercicio autoritario de poder. Con los efectos de la apertura económica los empresarios vieron la necesidad de generar una mayor flexibilización y autonomía en las empresas, produciendo una reducción de costos y precarización de la vida laboral que en el presente ha afectado de manera negativa el bienestar de los trabajadores. (Calderón, Murillo, & Torres, 2003)

De acuerdo con las doce anteriores investigaciones se puede concluir la importancia del estudio ontológico docente, la caracterización y fortalecimiento propiciado de manera personal e institucional, en aras de garantizar la educación de calidad que se promueve desde las instituciones educativas y los lineamientos estatales frente a la labor docente, pero, por otro lado, estos estudios no aportan una estrategia de solución amplia, frente a esta necesidad.

Marco Teórico

Para el concepto de bienestar laboral, se retomará la definición suministrada por Gondra y colaboradores (2006) quienes entienden el bienestar como la satisfacción del trabajador en su espacio laboral. Sin embargo, teniendo en cuenta que el enfoque comportamental es de carácter ideográfico, la satisfacción será entendida como un resultado de las prácticas culturales que se dan al interior de la institución, partiendo del supuesto de que a mayor congruencia entre las reglas explícitas en los documentos y en las definiciones de bienestar de los empleados con las prácticas reales que se dan en la institución, habrá una mayor satisfacción.

Definiendo la población a la cual va dirigida el modelo de consultoría son instituciones educativas formales y por tal motivo, es preciso entender previamente el concepto de institución, la cual es un “conjunto de personas, con intereses propios y concurrentes, con valores singulares y hasta contrapuestos, pero que al coexistir, en pos de un gran objetivo, se compatibilizan y forman una cultura, por lo tanto, ese grupo tiene ciertos rasgos estructurales y ciertas modalidades de acción” (Albornoz, Sf).

De acuerdo con lo anterior la institución educativa, es entendida como una institución social toda vez que “a lo largo de la historia humana (...) la educación se fue constituyendo en el regulador del desarrollo social por excelencia al determinar los caminos del cambio social, (...) generando reglas de coexistencia que, a la vez que orientaron cambios en la sociedad, le imprimieron fortaleza y reconocimiento como institución social” (Vargas Moreno, s.f.), partiendo de dicha concepción se pone de manifiesto la importancia del rol de esta institución en una sociedad, toda vez que su influencia permite imprimir cambios sustanciales en la comunidad;

como bien lo refleja el artículo 5 de la Ley 115 de 1994 donde establece trece fines de la educación en Colombia, los cuales procuran el pleno desarrollo de la personalidad, el respeto a la vida y la participación, al desarrollo de una conciencia crítica, reflexiva y analítica, entre otros más, todos ellos respaldando la anterior afirmación.

Para precisar la configuración del proceso de investigación y la relación con la institución educativa, debe tenerse en cuenta que la comunidad educativa es conformada por:

“...estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos docentes y administradores escolares.” (Peinado & Rodríguez, 2018, pág. 125) Teniendo en cuenta esta composición, el proyecto de investigación va orientado a principalmente al trabajo con los educadores y directivos docentes, siendo los directivos docentes el rector y los coordinadores, ya que ellos “están llamados a ser verdaderos líderes y orientadores de las comunidades educativas bajo su dirección para conducirlos al éxito” (Peinado & Rodríguez, 2018, pág. 145).

Lo anterior implica que el directivo docente, debe ser “un líder, entendiendo que los líderes son personas que aprenden continua y permanentemente. Se capacitan y actualizan y perfeccionan y enriquecen estos niveles de aprendizaje con sus propias experiencias” (Peinado & Rodríguez, 2018, pág. 145), esto conlleva a la importancia de la consolidación del directivo docente como un referente y orientador positivo en la comunidad educativa, así mismo el docente o educador, “debe responder por la información integral y los procesos de enseñanza-aprendizaje de los niños en las áreas de conocimiento” (Peinado & Rodríguez, 2018, pág. 173), así como “el desarrollo de las competencias sociales y de convivencia ciudadana” (Peinado & Rodríguez, 2018, pág. 173), lo afirmado denota la responsabilidad social que conlleva el rol de educador y la importancia de la constante capacitación y formación personal.

Hechas las consideraciones anteriores, la formación docente debe contemplarse como un aspecto de gran relevancia no sólo para el beneficio personal, sino por el beneficio comunitario dada la gran influencia del rol docente en la sociedad, sin embargo, para hablar de formación, es preciso comprender la importancia del ser humano como eje central en el proceso, considerando que “todo acto educativo es un acto humano, que increpa al hombre en su propia existencia” (Ortega & Fernández, 2014, pág. 38) teniendo en cuenta esto, es preciso concebir la formación desde una perspectiva ontológica, entendiendo la ontología como, una “rama de la filosofía que estudia el “ser” de las cosas (..) se puede definir como el logos o conocimiento del ente” (Ortega & Fernández, 2014, pág. 39) o como lo afirma Ortega citando a Bunge, la ontología “reflexiona sobre las concepciones de la realidad, sus relaciones y características” (Ortega & Fernández, 2014, pág. 39), esta postura filosófica está orientada a comprender la acción así como la reflexión profunda de quien la ejecuta, dando así una mayor comprensión en éste caso al proceso formativo.

En este mismo sentido, es válido reconocer que el hombre “es el único capaz de darse cuenta y preocuparse por el propio ser y el ser del otro” (Ortega & Fernández, 2014, pág. 43), esta afirmación denota la capacidad del ser humano de razonar, cuestionarse y reconocer su existir, estando estas acciones estrechamente relacionadas con el acto educativo en sí, toda vez que se busca llegar a una comprensión del ser y su relación con el entorno, por tanto “el conocimiento es una forma de ser del ser en el mundo” (Ortega & Fernández, 2014, pág. 46), de esta forma la construcción personal es primordial en el proceso educativo, toda vez que procura “desarrollar las habilidades necesarias (...) que les permitan organizar de manera planificada y consciente su hacer en el mundo. Luego el mundo se convierte en el horizonte del conocimiento” (Ortega & Fernández, 2014, pág. 48), todo lo anterior permite concluir, que para hablar de procesos

formativos es preciso primeramente reconocer al ser, seguido de su constante proceso de formación siendo imperante el reconocimiento de las habilidades del ser en este proceso.

Por otro lado, se precisa definir el marco del presente trabajo ,que busca construir un proyecto educativo para una institución que ofrecerá servicios de consultoría dirigida a los equipos directivos de las instituciones educativas, a través de la implementación de un modelo de consultoría, para lo cual se acude al autor Milan Kubr en su libro La consultoría de empresas quien presenta dos enfoques del proceso de consultoría (Kurb; 1997; pág. 3) Un enfoque funcional y otro como un servicio profesional especializado, el primer enfoque es definido por Fritz Steele como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura (...) en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (Kurb, 1997, pág.3) esta posición plantea que cualquier aporte externo en pro de mejorar las condiciones de la compañía puede entenderse como una consultoría, siendo un asesoramiento práctico.

El segundo enfoque, considera la consultoría como un servicio profesional especial «la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones» (Kurb, 1997, pág. 3), de acuerdo a ésta definición se evidencian varios elementos importantes los cuales caracterizan el proceso de la consultoría, tales como: Una labor independiente, que requiere un análisis profundo de las situaciones planteadas por el cliente u organización, así mismo, un conocimiento o dominio sobre el tema expuesto, y finalmente involucra la ejecución de unas fases las cuales pueden llegar hasta la

ejecución de unas acciones propuestas en la institución, teniendo en cuenta esto, es importante definir de manera más precisa los elementos que la constituyen.

En cuanto al servicio profesional, este es entendido como el profesional que “Proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión” (Kurb, 1997, pág. 4), esto resalta la importancia de la experiencia personal del consultor y el amplio conocimiento y dominio sobre la temática que se debe trabajar, permitiéndole discernir tendencias y sugerir prácticas que puedan ser efectivas para el campo de acción en el cual se está actuando, así mismo impulsa al consultor a mantenerse actualizado en las adecuadas prácticas de la gestión empresarial.

Por otro lado, la consultoría se entiende como un proceso consultivo, parafraseando a Kurb (1997), este lo concibe como: Un proceso de “asesoramiento” en el cual el consultor no es contratado con el fin de dirigir o aplicar cambios al interior de la organización, su responsabilidad está orientada a la calidad, pertinencia y oportunidad de su asesoramiento.

Así mismo, se entiende éste como un proceso independiente (Kurb, 1997, pág.7) esta independencia puede ser técnica, financiera, administrativa, política y emocional, todas estas están encaminadas a permitir al consultor una actuación libre, deliberada y sobre todo autónoma, ya que el objetivo no es cumplir una subordinación en relación jefe – empleado, sino por el contrario se constituye como un acompañamiento que guarda su debida proporción de relacionamiento. Otro aspecto de la consultoría es el Servicio temporal (Kurb, 1997, pág.7) de esta, el cual se solicita en un tiempo o temporada específica de la empresa, es decir por un periodo limitado, finalmente resta nombrar el elemento comercial (Kurb, 1997, pág. 8), el cual concibe a la consultoría como un proceso financieramente factible, tanto para el cliente como

para el consultor, de esta forma los resultados de la consultoría deben ser rentables en la relación costo – beneficio.

Teniendo en cuenta la definición y elementos que componen la consultoría es importante identificar las fases de un proceso de consultoría, para ello, se exponen algunas de las propuestas revisadas haciendo un comparativo entre estas:

Fases de un Proceso de Consultoría			
Asociación Española de Empresas de Consultoría en su Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría	Milan Kubr en su libro La consultoría de empresas	Organizacional Guerrero Aguilar, Medina Leon, & Nogueira Rivera en su procedimiento general de consultoría	Jorge Pérez Narbona y Guadalupe Nogueira Ruiz, en su libro Consultoría integral colaborativa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preventa e identificación de necesidades 2. Definición de especificaciones 3. Selección de proveedores 4. Negociación y contratación del servicio 5. Provisión del servicio 6. Continuidad o cierre del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciación 2. Diagnóstico 3. Planificación de medidas 4. Aplicación 5. Terminación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concertación del servicio 2. Exploración 3. Planificación del servicio 4. Ejecución del servicio 5. Informe final, entrega y conformación del expediente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entada 2. Diagnóstico 3. Respuesta 4. Desunión 5. Cierre

Tabla 1 Fases de un Proceso de Consultoría. Elaboración propia

Retomando las fases propuestas por los diversos autores, es posible definir una línea básica general, la cual se fundamenta en la línea básica de intervención o elaboración de proyectos conformado por las fases de diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y cierre, las cuales permitirán tanto al cliente como al consultor identificar el avance del proceso de consultoría y efectos de esta, fases que serán asumidas para el presente proyecto.

Así mismo, se exponen los modelos de consultoría más utilizados, cada uno de ellos define un rol del consultor y el cliente, permitiendo establecer el modelo de acción más adecuado para el desarrollo de este proyecto

MODELOS DE CONSULTORÍA				
Modelo de consultorías	Autor	Premisa	Alineación cliente – consultor	Es efectivo si
Servicio experto (Compra de información o de experiencia)	Schein, E 1991	El cliente conoce su problema, qué tipo de ayuda necesita y quien se la puede brindar	Mi problema es este, busque la solución y le pagaré sus servicios	El cliente ha diagnosticado correctamente sus necesidades, identificado con exactitud la capacidad del consultor, expresado adecuadamente sus necesidades y pensando en las consecuencias de la ayuda que ha solicitado.
Médico – Paciente		El cliente desconoce el problema, no sabe cómo solucionarlo y solicita ayuda profesional	Detecte cuál es el problema y lo que debemos hacer para resolverlo	El cliente experimenta síntomas claros, pero no sabe cuál es la enfermedad que tiene, está dispuesto a intervenir en los sistemas de la organización a través de un consultor y está dispuesto también a depender de él tanto para el diagnóstico como para la puesta en práctica, el cliente comprende e interpreta correctamente el diagnóstico del consultor, el cliente se siente satisfecho con la solución propuesta y le facilita la forma de enfrentarse con los problemas.
Consultoría de Procesos		El problema es del cliente y seguirá siéndolo a lo largo de todo el proceso de consultoría	Es su problema, pero le ayudaré a resolverlo	El cliente percibe un malestar, no conoce su origen ni la forma de tratarlo, no sabe qué consultor puede darle la ayuda que necesita, será capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.
Consultoría Integral Colaborativa	Doyle, M. 1988	El consultor no resuelve los problemas ni dice cómo hacerlo, actúa como facilitador al aportar ideas, herramientas y tecnologías	El consultor genera sinergia en la organización para que sus trabajadores encuentren sus propias soluciones	El cliente conoce sus problemas y encuentra la mejor solución a los mismos con las herramientas y métodos que le brindará el consultor

Tabla 2 Modelos de consultoría

De los modelos descritos anteriormente se destaca el de consultoría integral colaborativa, la cual establece unos postulados particulares tales como: Visión “integral” buscando involucrar la organización en su conjunto como un sistema integrado, y la concepción “Colaborativa” que involucra al consultor como un colaborador de la organización, contando con la participación activa de los miembros de la organización en cada una de las fases de ejecución del proceso de consultoría, el fin del modelo es “dotar a la organización de su propia capacidad de cambio” (Nogueira Ruiz), de este modo el consultor se constituye en un facilitador y los directivos como los agentes de su propio cambio.

Partiendo de la CIC (Nogueira Ruiz, pág. 6) se procede a ampliar el concepto de cada una de las cinco fases que plantea el modelo, se resalta que en primer lugar se debe realizar la **Entrada**, en este proceso se establecen los compromisos, tanto formales como psicológicos construyendo en esta medida los fundamentos de la relación e interacción para el desarrollo de la consultoría, seguido a esto, como segunda fase se encuentra el **Diagnóstico** en el cual se identifica la situación que debe ser objeto de cambio, se identifican los elementos claves de la cultura organizacional.

La tercera fase es la **Respuesta**, en la cual se estructuran y ejecutan los planes de acción, partiendo de la consultoría integral colaborativa en este punto se estrechan las relaciones y la potencialización del desarrollo interno de la empresa, la siguiente fase es la **Desunión** en la cual se identifica la sinergia generada al interior de la organización, así mismo la labor del consultor ya no es necesaria, razón por la cual se genera un distanciamiento entre las partes, finalmente se ejecuta la quinta fase, **Cierre** para esta fase es necesario establecer el cumplimiento de objetivos, los acuerdos han sido alcanzados, razón por la cual el proceso se da por finalizado.

Para representar la forma del trabajo a desarrollar y la orientación metodológica, se expone el diagrama diseñado por Michael Doyle:

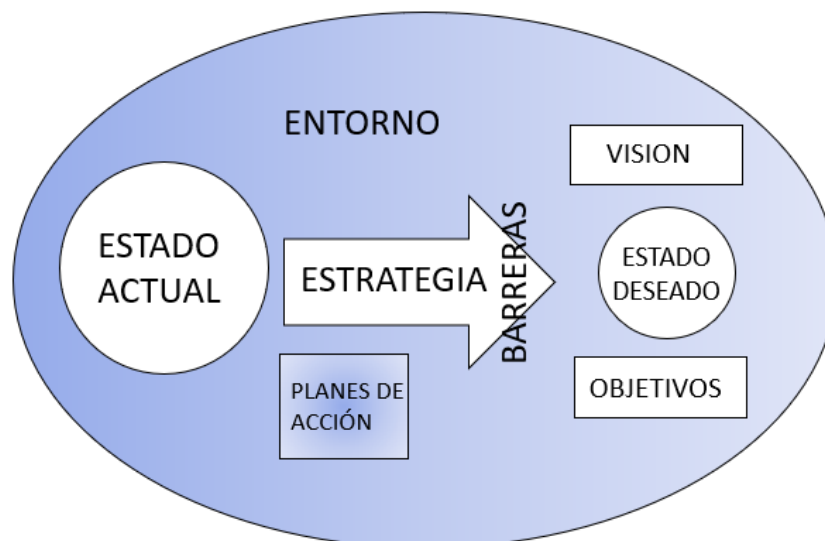


Figura 1 Consultoría Integral Colaborativa (Ramírez & Hurtado; 2018)

El diagrama expone de manera práctica los elementos que se involucran durante la ejecución de la consultoría, ya que, si bien la teoría describe la existencia de las fases propias de un proceso de intervención de forma plana, es importante precisar que estas fases no son lineales en el tiempo ni en la ejecución de la labor, por lo cual se definen los elementos que entran en acción de forma dinámica, por lo anterior, el “estado actual” representa el objeto principal de la consultoría, siendo esto la apertura para la ejecución de un diagnóstico organizacional, continuando con la “visión” la cual representa o describe el estado que se espera alcanzar, este elemento permite reflejar esas metas, eje principal de la planificación enfocada al cambio, trazando la “estrategia”, siendo concretada a través de los “planes de acción”, los cuales identifican el qué, cómo, cuándo y dónde y quienes estarán involucrados en el proceso de cambio.

Por otro lado, es importante establecer las barreras, como aquellos obstáculos o factores que pueden afectar la ejecución de los planes de acción e impidan alcanzar el cumplimiento de las metas, estas pueden ser objetivas o subjetivas, esto depende del entorno, el cual es dinámico, cambiante y altamente influyente en el proceso de consultoría.

Teniendo en cuenta el modelo de consultoría escogido y la relación del proceso de consultoría en el ámbito organizacional de las instituciones educativas es preciso discutir lo planteado por Ramírez Silvia y Hurtado Miryam en su libro *Consultoría empresarial* (Ramírez & Hurtado, 2018, pág. 41) “El clima organizacional en el que se trabaja en una empresa está dado por los comportamientos, creencias y sentimientos que viven los colaboradores en su día a día dentro de la organización. Estos pueden ser impactados con las intervenciones que el consultor propone en su proceso de consultoría especialmente cuando los hacen partícipes del proceso a los miembros de los diferentes equipos”. Teniendo en cuenta este planteamiento cuando la empresa, institución u organización demuestra el interés por la capacitación, acompañamiento y cualificación de su personal esto genera una motivación laboral que se puede ver reflejada en el ejercicio laboral diario, ya que “los colaboradores se sienten reconocidos y valorados” (Ramírez & Hurtado, 2018, pág. 41).

Por otro lado, partiendo de lo expresado en por Ramírez Silvia y Hurtado Miryam (Ramírez & Hurtado; 2018; pág. 178) es importante precisar la importancia de determinar el proceso de cambio que está dispuesto a asumir el directivo y la institución, ya sea tanto de mentalidad entendiendo este como la forma de pensar, o cambio de procedimientos entendiendo como su forma de actuar, toda vez que dependiendo de esto se permitirá establecer el servicio adecuado para la ejecución de la consultoría, de acuerdo a esto se evidencian los siguientes niveles basados en dos variables como duración del proceso y el grado de dificultad de éste: “El cambio de un

individuo se produce en varios niveles. En el nivel de los conocimientos (información acerca del cambio, la comprensión de su razón de ser), el de las actitudes aceptación de la necesidad de cambio y una medida particular de cambio, en el doble plano racional y emotivo) y el de comportamiento (actuación en apoyo de una aplicación eficaz del cambio)”

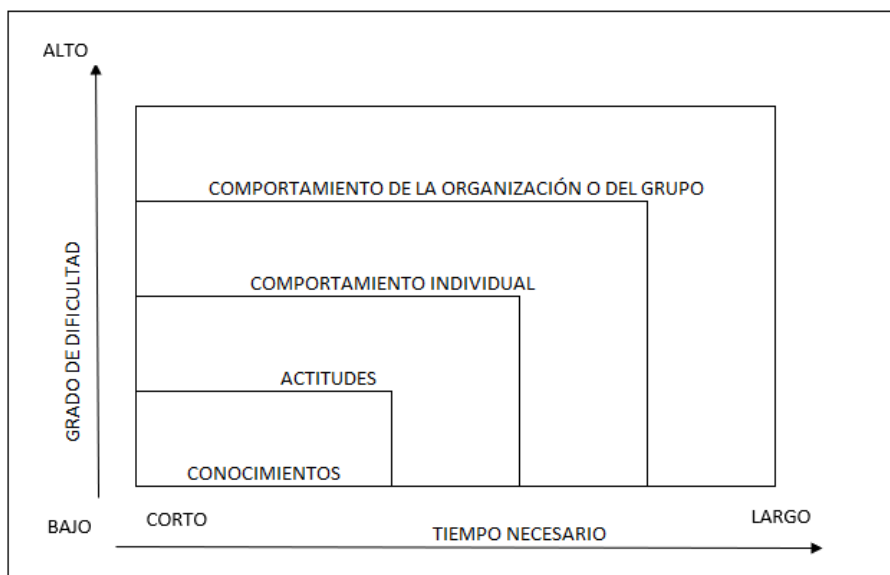


Figura 2 Grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio

El nivel de cambio que la organización y el directivo docente desee obtener permitirá establecer la estrategia más acorde al proceso de consultoría y la duración de esta, así como la posibilidad de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ahora bien, es importante retomar el concepto de ontología, que se refiere a los principios generales de lo real, determina la manera en la que el hombre habita el mundo y hace su búsqueda interior. Es la esfera de las preguntas fundamentales y existenciales de la persona y comprende los paradigmas fundadores, mirados como puntos de vista comunes compartidos por un grupo de personas sobre un tema, en un momento y lugar dados (Podesta; 2006)

Esta definición se conecta con la posibilidad de usar este concepto en las organizaciones, en donde la administración humanista afirma que una organización que promueve la dignidad humana estimula las capacidades de sus colaboradores, busca el bienestar, logra mejores condiciones de vida y crea un mayor valor para la sociedad (Pirson & Von Kimakowitz, 2010 citados por Arandia & Portales; 2015).

Esta administración humanista concibe la ontología en las organizaciones con la realización de los ideales humanos, específicamente aquellos establecidos con las necesidades humanas comunes y las características propias del ser humano. La razón de ser de una organización constituida bajo este modelo de gestión debe tomar como primer punto el desarrollo del ser humano (Arandia & Portales; 2015).

Este análisis de lo humano comprende cuatro grandes variables, la primera es la autoconciencia en donde la interacción personal de toma de conciencia también posibilita la reflexión de la interacción con otros. El segundo elemento es la racionalidad que posibilita el conocimiento y construye el contexto para la creación de este. El siguiente elemento son los patrones de socialización que en conjunto con lo anterior construyen el contexto de interacción visto desde el cómo se crean lazos y las características de estos. Finalmente, el último elemento es la palabra, desde sus elementos comunicacionales hasta sus implicaciones simbólicas, es el elemento integrador y la evidencia de los anteriores elementos (Arandia & Portales; 2015).

Todo lo anterior permite analizar e intervenir una organización con la premisa de potenciar el desarrollo humano de una manera integral.

Sin embargo, si se toma al lenguaje como un elemento preponderante de análisis de lo ontológico, las organizaciones y su gerencia pueden verse también como sistemas

conversacionales. Dicho de otra forma, una empresa es también una red dinámica de conversaciones, consigo misma y con su entorno de gestión (Romero; 2010).

“La manera como la empresa conversa determina lo que percibe y cree posible, su efectividad, su capacidad para entenderse y ser entendida por sus constituyentes principales, o audiencias prioritarias, su capacidad para sobrevivir” (Romero; 2010; pág. 63).

Con estas exigencias los gerentes tienen por delante la tarea de abrirse a un nuevo tipo de liderazgo, en donde se hace necesario desarrollar una serie de competencias diferentes a las fomentadas por el liderazgo y los modelos administrativos tradicionales.

Por ejemplo, es necesario trabajar la orientación y estímulo a la creación de espacios de autonomía responsable para los colaboradores. Relegitimar el error manejado responsablemente, porque la innovación, el mejoramiento y el aprendizaje se alimentan de él y se traduce en logro (Romero; 2010).

Es importante identificar y eliminar obstáculos que frenan el desempeño de manera consistente, así como delegar las iniciativas con el fin de generar un ambiente colaborativo y abierto a la participación y el cambio. Establecer caminos de crecimiento progresivo en donde la capacidad de iniciativa de los colaboradores pueda alcanzar grados superiores. Y la creación de un espacio emocional expansivo, con predominio de la positividad, que permita disolver los temores en la organización y los equipos, creando una cultura auténtica y abierta a nuevos horizontes (Romero; 2010).

“En síntesis, la nueva gestión se fundamenta en la presencia de un líder de líderes, no de seguidores, que actúa con énfasis en la promoción de la confianza y el respeto, generador de una autonomía que mira el proceso y no sólo la tarea, en un espacio donde se relegitima el error como fuente de aprendizaje, con exigencia de resultados. Un líder que integra competencias de lo

que Michael Hammer ha llamado el gerente-coach, alguien capaz de identificar y actuar sobre los obstáculos que encuentra su equipo y expandir las posibilidades de un desempeño enriquecedor y con sentido de logro” (Romero; 2010; pág 63).

Por otra parte, para efectos de la elaboración de la propuesta se retoman los conceptos claves de la consolidación de una empresa legal en Colombia, tales como: Misión, Se entenderá por Propósito cómo la razón de ser de la compañía, por qué ésta existe, su misión nuclear (Ready & Truelove, 2011) y cómo se traduce en un elemento de gestión orientado a la generación de relaciones de confianza partiendo de producir un bien común tomando como punto de partida el impacto de las actividades del negocio en sus empleados, comunidades y sociedad (Hollensbe et al, 2014), visión: Es ese elemento el cual nos da la posibilidad de conocer la dirección de la organización, qué se quiere lograr en un marco de tiempo estratégicamente razonable y de aspiraciones (Ready & Truelove, 2011). Valores corporativos: Mediante la observación de la relación entre valores y propósito la definición de los valores organizacionales o nucleares, los cuales se entenderán como los principios guías que dictaminan lo que la compañía representa (Ready & Truelove, 2011), estos conceptos permiten establecer el horizonte institucional el cual establece el enfoque que está mantendrá en su ejecución.

Por otro lado, se cuenta con otros conceptos tales como: Estrategia está compuesta por dos elementos, las metas e hitos y por las prioridades estratégicas y tácticas. La primera hace referencia a las métricas utilizadas para la valoración del progreso de una compañía hacia su visión. La segunda hace referencia a las acciones tomadas y no tomadas por la organización en búsqueda de alcanzar esa visión (Ready & Truelove, 2011), Promesa de marca, Son los compromisos o expectativas dados a los diversos grupos de interés tales como clientes, comunidades, inversores, colaboradores reguladores y aliados y de la experiencia a la cual serán

provistos (Ready & Truelove, 2011). Estos elementos permiten determinar los beneficios que las instituciones educativas obtendrán al acceder a los servicios ofrecidos institucionalmente.

Teniendo en cuenta el enfoque del proyecto es enfatizar en la importancia del liderazgo, tanto para el desarrollo de esta habilidad en los directivos docentes, como en la puesta en práctica desde la labor del consultor, por lo cual un liderazgo basado en el ejemplo es fundamental. Además de considerar la versión más reciente del modelo de liderazgo Situacional planteado por Blanchard, el cual se basa en “la interrelación entre el tipo de dirección que un líder ejerce y el grado de apoyo que otorga al colaborador. Así mismo el nivel de desarrollo que el empleado exhibe en una actividad u objetivo específico individual o en grupo. Esta disposición del empleado puede variar dependiendo de la tarea asignada.” (Rodríguez & Vargas-Hernández; 2017; pág. 5) Se supone que los individuos pueden y quieren desarrollarse, pero no hay un estilo de liderazgo que motive el desarrollo. El liderazgo debe ajustarse a la situación específica del equipo o trabajador objetivo (Rodríguez & Vargas-Hernández; 2017).

Como se observa este modelo plantea cuatro zonas de liderazgo en donde el nivel de acción directivo y el nivel de apoyo dan origen a estas posibilidades.

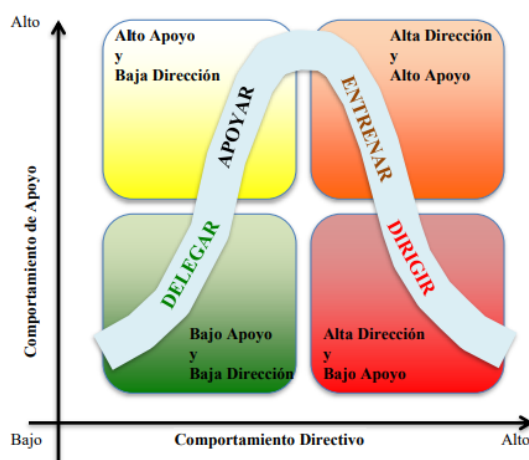


Figura 3. Estilos de liderazgo. Fuente (Rodríguez & Vargas-Hernández; 2017)

Estos estilos de liderazgo situacional están correlacionados con el tipo de colaborador al cual va dirigido. Los niveles de desarrollo se clasifican en: principiante entusiasta (D1), aprendiz desilusionado (D2), ejecutor capaz pero cauteloso (D3) y triunfador independiente (D4), sus características se muestran en la figura 2 y se relacionan con los estilos de liderazgo como se ilustra en la Tabla 2.



Figura 3. Clases de colaboradores. Fuente (Rodríguez & Vargas-Hernández; 2017)

Nivel de desarrollo del colaborador		Liderazgo a utilizar	
D1:	Baja competencia alto compromiso	→	S1: DIRIGIR Ordenar, controlar y supervisar
D2:	Alguna competencia Menor compromiso	→	S2: ENTRENAR Asesorar, explicar y pedir sugerencias
D3	Competencia media a alta Compromiso variable	→	S3: APOYAR Involucrar, motivar, escuchar, discutir y obtener acuerdos
D4	Alta competencia Compromiso alto	→	S4: DELEGAR Delegar, confiar, dar órdenes generales y apoyar cuando lo solicite el colaborador, fomentar autonomía y espera informes del progreso

Tabla 3. Clases de colaboradores. Fuente (Rodríguez & Vargas-Hernández; 2017)

Estos conceptos no podrían ser llevados a la práctica sin tomar en consideración los comportamientos de los líderes, su representación cómo tomadores de decisiones y administradores experimentados dentro de la organización y cómo actúan día a día para llevar a cabo la visión y estrategia en búsqueda de cumplir su marca y viviendo desde sus valores (Ready & Truelove, 2011).

En adición, otra de las habilidades que debe desarrollar el directivo es la comunicación, toda vez que “la comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor” (Madrigal; 2009; pág. 55), por lo cual, la comunicación juega un papel preponderante en las dinámicas de un trabajo conjunto en cualquier organización que se desarrolle, así mismo, de esta manera el buen uso de la comunicación permitirá estrechar relaciones y fortalecer los procesos propios de la organización.

Madrigal en su libro *Habilidades Gerenciales* cita a Robbins quien define la comunicación como: “la transferencia de conocimiento y comprensión del significado” (Madrigal; 2009; pág. 56)., teniendo en cuenta esto, se evidencia la existencia de un mensaje, un emisor y un trasmisor, sin embargo también involucra un aspecto como la comprensión del significado de este mensaje, elemento el cual debe prestarse especial atención, toda vez que este proceso abarca “diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados, incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y retroalimentación” (Madrigal; 2009; pág. 56).

Para hablar de comunicación es relevante identificar los diversos tipos de comunicación, como la intrapersonal comunicación consigo mismo, interpersonal, comunicación con otras personas, esta tiene como objetivo “responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones” (Madrigal ; 2009; pág. 59) y por último la comunicación grupal, la cual se basa en la comunicación intrapersonal, y tiene como objetivo “resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo y las organizacionales y el fortalecimiento de los grupos” (Madrigal; 2009; pág. 59), de acuerdo a lo anteriormente descrito, la comunicación es parte fundamental del directivo docente, siendo una de las habilidades a trabajar para la optimización de procesos, fortalecimiento de relaciones y efectividad en el ejercicio de la organización.

Es preciso ponderar la importancia de la aplicación de estas habilidades, liderazgo y comunicación, de forma correcta en un grupo de trabajo, en donde la articulación con las personas que se encuentran alrededor permite alcanzar tanto los objetivos individuales como los grupales. Considerando al equipo de trabajo como un “... grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que los distinguen” (Madrigal; 2009; pág. 135), es decir que las dinámicas de este grupo de personas pueden ser fácilmente diferenciables del común, teniendo una forma de relacionamiento particular; caracterizados ser “...participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta, en donde se combinan esfuerzos individuales para lograr objetivos, desde el compromiso de todos los participantes hacia los resultados”. (Madrigal; 2009; pág. 135)

Partiendo de las descripciones anteriores, El directivo docente debe tener presente la importancia de la cohesión tanto de su equipo de trabajo, como de la cohesión con su equipo de trabajo, logrando de ésta forma un clima laboral más acorde, colaborativo, empático y dinamizador, el cual esté orientado al cumplimiento de una meta conjunta y consecuentemente con un nivel menor de conflicto, sin embargo, para alcanzar este estado es preciso romper con esquemas tradicionales de liderazgo autoritario y apropiarse de estilos de liderazgo abiertos y democráticos.

Proyecto Educativo Institucional

El proceso de consultoría está enmarcado dentro de la educación informal, toda vez que propende por el crecimiento continuo, la profundización de conocimientos y habilidades de los miembros de la comunidad educativa, específicamente de la formación directiva y docente de esta, así mismo es de aclarar que si bien en los requisitos para la constitución de una entidad de educación informal no se exige la presentación de un PEI para la autorización ante la Secretaría de Educación, es importante retomar de éste los elementos claves de un Proyecto Educativo Institucional, consolidando de forma organizada la propuesta de un proyecto de consultoría ya que estos elementos permiten determinar el funcionamiento y estructura tanto formativa como administrativa de la oferta de consultoría, para ello citando a Peinado y Rodríguez, (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, pág. 91) comentan que la gestión educativa, cuenta con cuatro áreas de acción las cuales son la gestión administrativa y financiera, gestión académica, gestión de la comunidad educativa y finalmente la gestión directiva.

En cuanto el área administrativa y financiera, ellas están orientada a la planeación, desarrollo y evaluación de las acciones de la institución mediante el uso adecuado de los recursos.

La segunda está orientada al diseño, desarrollo y evaluación del currículo, además del plan de mejoramiento institucional, así mismo comprende la elaboración del plan de estudios, métodos de enseñanza y evaluación institucional.

La tercera vincula los miembros de comunidad y a la institución con su entorno, fortaleciendo su contexto, y finalmente la gestión directiva, es el área que está enfocada en la institución en conjunto, lo cual se manifiesta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, esta dimensión comprende la gestión de los directivos, la proyección y conformación de equipos institucionales, de acuerdo a esto, la propuesta actual está encaminada al fortalecimiento de esta dimensión en las instituciones educativas, enfocados a los directivos docentes.

Y para efectos de la elaboración de la propuesta se retoman los conceptos claves de la consolidación de una empresa legal en Colombia, tales como: Misión, Se entenderá por Propósito cómo la razón de ser de la compañía, por qué ésta existe, su misión nuclear (Ready & Truelove, 2011) y cómo se traduce en un elemento de gestión orientado a la generación de relaciones de confianza partiendo de producir un bien común tomando como punto de partida el impacto de las actividades del negocio en sus empleados, comunidades y sociedad (Hollensbe et al, 2014), visión: Es ese elemento el cual nos da la posibilidad de conocer la dirección de la organización, qué se quiere lograr en un marco de tiempo estratégicamente razonable y de aspiraciones (Ready & Truelove, 2011). Valores corporativos: Mediante la observación de la relación entre valores y propósito la definición de los valores organizacionales o nucleares, los cuales se entenderán como los principios guías que dictaminan lo que la compañía representa (Ready & Truelove, 2011), estos conceptos permiten establecer el horizonte institucional el cual establece el enfoque que está mantendrá en su ejecución.

Adicionalmente, se cuenta con otros conceptos tales como: Estrategia está compuesta por dos elementos, las metas e hitos y por las prioridades estratégicas y tácticas. La primera hace referencia a las métricas utilizadas para la valoración del progreso de una compañía hacia su visión. La segunda hace referencia a las acciones tomadas y no tomadas por la organización en búsqueda de alcanzar esa visión (Ready & Truelove, 2011), Promesa de marca, Son los compromisos o expectativas dados a los diversos grupos de interés tales como clientes, comunidades, inversores, colaboradores reguladores y aliados y de la experiencia a la cual serán provistos (Ready & Truelove, 2011). Estos elementos permiten determinar los beneficios que las instituciones educativas obtendrán al acceder a los servicios ofrecidos institucionalmente.

Marco Legal

Teniendo en cuenta las fases planteadas por el modelo de CIC, la ejecución de la tercera fase denominada Respuesta, se establecerá bajo los conceptos de la educación informal, según la Ley 115 de 1994 (Ley 115 de 1994, 1994), en el Artículo 43 define: “todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados”. Esta definición amplía el campo de ejecución a los ámbitos externos de la educación formal, sin embargo, mantiene las características de aprendizaje continuo e intencional. Así mismo, según Peinado y Rodríguez Sánchez citando al Ministerio de Educación Nacional (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, pág. 19) refieren que en la educación informal “los aprendizajes están determinados por situaciones cotidianas de contacto social (...) son actividades diseñadas, pensadas y por lo tanto programadas para lograr un objetivo de formación específico” de acuerdo con lo relatado, la educación informal parte de la sociabilidad, la interacción y el crecimiento personal, por otro lado en el Art. 2.6.6.8 – Título 6 de la parte 6 del Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015 establece: “La oferta de educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o de profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas” (Decreto 1075, 2015), teniendo en cuenta esta definición, la ejecución de un modelo de consultoría Integral Colaborativa está orientada al cumplimiento de estos objetivos.

La Educación informal presenta las siguientes características según el Decreto 1075 de 2015 (Decreto 1075, 2015): “aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada y solo darán lugar a la expedición de una

constancia de asistencia”, así mismo según el Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015 “Toda promoción que se realice respecto de esta modalidad deberá indicar claramente que se trata de educación informal y que no conduce a título alguno o certificado de aptitud ocupacional” (Peinado & Rodríguez Sánchez, 2018, pág. 33), por otro lado, para la constitución de esta entidad, se deben cumplir con las siguientes normas según el Decreto 2150 de 1995:

Artículo 47°.- Requisitos especiales. A partir de la vigencia del presente Decreto, los establecimientos a que se refiere el artículo anterior sólo deberán:

1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y designación expedida por la entidad competente del respectivo municipio.
2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley.
3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
4. Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos.
5. Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
6. Cancelar los impuestos de carácter distrital y municipal.

PARÁGRAFO. Dentro de los 15 días siguientes a la apertura de un establecimiento, su propietario o administrador deberá comunicar tal hecho a la Oficina de Planeación del Distrito o Municipio correspondiente.

Adicionalmente, para constitución de la empresa de consultoría se establece como tipología la denominada Sociedad de Acciones Simplificada (SAS), la cual es un tipo societario de capital creado por la Ley 1258 de 2008, la cual permite el registro de una o varias personas naturales o jurídicas, así mismo otorga una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social y

de las pautas propias de la empresa, de esta manera el registro de la SAS implica que, una vez inscrita la sociedad, forma una persona jurídica distinta de los accionistas (Camara de Comercio de Bogotá, 2019, pág. 1).

Por otro lado, es importante resaltar que para la liquidación valor hora del profesional, el Código Sustantivo del Trabajo establece en su Artículo 132, numeral 2 “En ningún caso el salario integral, podrá ser inferior al monto de 10 salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al 30 por ciento de dicha cuantía”. Razón por la cual se toma en cuenta este valor, para el establecimiento de rangos salariales en la ejecución del proyecto.

Diseño Metodológico

Es importante decir que la perspectiva a tomar en esta investigación es de carácter cualitativo, el cual se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la figura de los participantes buscando comprender la representación de estos, profundizando en sus experiencias, opiniones y significados. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

“Si tenemos en cuenta que la metodología empleada en la investigación es una metodología descriptiva, ha sido necesario diseñar un cuestionario con la pretensión de recoger la información necesaria para poder dar respuesta a los objetivos establecidos.” (Gonzalez; 2001: pág 176)

Usando la encuesta semiestructurada, adicionalmente este permitirá al equipo de investigadores realizar hipótesis de carácter cualitativo frente a las temáticas relevantes a indagar más profundamente con el fin de describir necesidades.

Para la definición de los muestreos se tomarán muestras tanto de directivos como de docentes, siendo esto relevante puesto que en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema para generar hipótesis más precisas (Hernández et al, 2010); al realizar la encuesta se logra a través de las preguntas y respuestas una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema, teniendo en cuenta que las preguntas serán abiertas se tendrá mayor libertad ya que puede introducir información adicional con el fin de precisar conceptos o adquirir mayor información sobre los temas deseados. (Hernández et al; 2010)

“Al analizar los datos, hay que tener en cuenta que no se han formulado hipótesis científicas y por lo tanto, no se pretende verificar o confirmar hipótesis en el marco del método hipotético deductivo. Los datos del cuestionario no permiten cualquier tipo de generalización.” (Gonzalez; 2001: pág 179)

En cuanto a la población de estudio, es importante precisar que Bogotá cuenta con 439 colegios, entre los oficiales, privados con matrícula contratada y privados con administración contratada para el 2017, por otro lado, se calcula que hay aproximadamente 1783 colegios privados en Bogotá según datos del 2018 (SED, 2018), las localidades con mayor presencia de colegios oficiales son: Usme, Kennedy, Ciudad Bolívar, Engativá, San Cristóbal y Bosa, por otro lado las localidades con mayor presencia de colegios de orden privado están: Suba, Engativá, Kennedy, Usaquén y Fontibón.

De esta forma también se encuentra que para el año 2017 la planta de personal está compuesta por 34.889 profesionales directivos y docentes en colegios públicos en Bogotá (SED, 2017), discriminada de la siguiente forma 94% correspondiente a planta docente y el restante a directivos docentes, según informe de caracterización del Sector Educativo de la Secretaría de Educación de Bogotá, así mismo la distribución por nivel se presenta de la siguiente forma:

	PERSONAL DOCENTE
Preescolar	3.892
Básica primaria	11.128
Básica secundaria y media	16.199
Global (Docentes y orientadores que enseñan a varios niveles)	1.835
Total, definitiva	33.054

Tabla 4. Distribución por nivel, personal docente Colegios oficiales Bogotá, 2017. Fuente: Elaboración personal, SED, 2017.

PERSONAL DIRECTIVO	
Coordinador	1.468
Director	18
Rector	320
Supervisor	29
Total, definitiva	1.835

Tabla 5. Distribución por nivel, personal directivo docente Colegios oficiales Bogotá, 2017.

Fuente: Elaboración personal, SED, 2017.

De acuerdo con lo anterior es importante entender que, en el enfoque cualitativo de la investigación, se tomó una muestra de 8 docentes y/o directivos docentes, definida por conveniencia de los investigadores y que busca no ser representativa sino explorar conceptualmente el modelo de consultoría, de colegios en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de identificar las percepciones, modos de pensar y puntos de vista relacionados con la temática trabajada en la presente investigación.

Técnicas e Instrumentos

Se realizó una encuesta compuesta de 10 preguntas abiertas las cuales fueron aplicadas a directivos y docentes de instituciones educativas en Bogotá, 14 aplicaciones, la cuales se hicieron con el fin de realizar una caracterización y definición de diferentes percepciones relacionadas con el objeto de la investigación. Las preguntas comprendían las dimensiones: educación, manejo emocional, formación en servicio, liderazgo y competencias; estado actual e interés hacia la formación docente (ver anexo 1).

Posteriormente a la aplicación de este instrumento se validó conceptualmente el mismo con los referentes abordados en los antecedentes, marco teórico, marco legal etc. Con el fin de desarrollar una intertextualidad y encontrar las convergencias y divergencias entre los resultados del instrumento y el modelo de consultoría desarrollado.

Se entiende por intertextualidad como “...un proceso de significación que se fundamenta en las relaciones establecidas entre un texto y otros textos.” (Castillo & de González; 1998; pág. 1) en donde se toma “El discurso como espacio de transformación de enunciados provenientes de múltiples instancias.” (Castillo & de González; 1998; pág. 3) y que nos permite ver que “Detrás de toda transformación o imitación siempre hay una crítica que muestra valores axiológicos constitutivos de una visión del mundo.” (Castillo & de González; 1998; pág. 5)

Se puede ver la ruta seguida en la siguiente tabla.

Objetivo	Actividad				Cronograma de Fechas						
	¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?	Nov 2018	Feb 2019	Mar 2019	Abr 2019	May 2019	Jun 2019	Jul 2019
Anteproyecto	Planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico.	Entrega del documento según las directrices del primer semestre.	Investigador	Universidad de la Sabana	20-nov						
Diseño Metodológico.	Enfoque, Diseño, participantes, herramientas de recolección de la información.	Entrega del documento con el Marco Metodológico completo, plan de acción e instrumento para la segunda aplicación.	Investigador	Universidad de la Sabana		26-feb					
Recolección y análisis de la información.	Base de datos con la información recolectada para llevar a cabo el respectivo análisis.	Aplicación del instrumento construido (encuesta) a la población seleccionada.	Investigador	Universidad de la Sabana			17-mar				
Estructuración del estudio de factibilidad.	Avance de la construcción del modelo de consultoría.	Entrega de los primeros ítems necesarios para la presentación del estudio de factibilidad.	Investigador	Universidad de la Sabana				20-abr			
Elaboración de Objetivos específicos.	Misión Institucional, PEI, Estructura Académico-Administrativo, Plan de acción para el sector productivo y PDI	Entrega de todos los ítems relacionados en el decreto 1478 de 1994 (compilados en el Decreto 1075 de 2015) referente al estudio de factibilidad.	Investigador	Universidad de la Sabana					18-may		
Revisión documento	Investigación, estudio de factibilidad.	Revisión previa de la totalidad del documento, verificando que todos los objetivos propuestos hayan sido elaborados.	Docente asesor.	Universidad de la Sabana						8-jun	
Entrega documento	Proyecto de grado.	Entrega final del proyecto de grado, con todas las observaciones subsanadas.	Investigador	Universidad de la Sabana							6-jul

Tabla 6. Plan de Acción, 2017. Fuente: Elaboración personal.

Análisis de Resultados

En cuanto a los resultados encontrados se hacen dos análisis particulares y es abordar las preguntas cerradas por medio de una descripción gráfica. Y realizar un análisis intertextual en las preguntas de carácter abierto.

En primer lugar, se analizó la disposición de inversión de la población objetivo en liderazgo educativo, se entiende que la muestra no es representativa frente a la población, pero evidencia una primera intención que puede funcionar como hipótesis a validar en el futuro. y se representa en la siguiente gráfica.

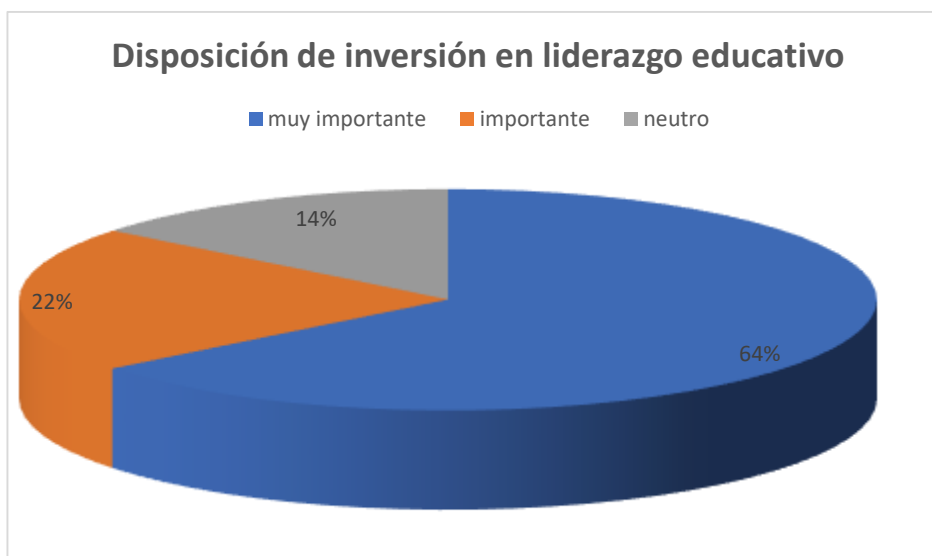


Figura 4. Disposición de inversión en liderazgo educativo. Fuente (Desarrollo personal).

Según la anterior gráfica se puede interpretar que la favorabilidad frente a la intención de invertir en liderazgo educativo ya sea de manera institucional o personal, es del 86 %, lo cual indica que es altamente factible en términos económicos desarrollar esta iniciativa puesto que es una necesidad percibida por parte de actores significativos en el segmento de instituciones educativas.

Las siguientes preguntas analizadas son de carácter abierto por lo cual fue importante realizar un análisis de convergencia y divergencia intertextual en donde se pretendió realizar una caracterización de elementos inscritos en el modelo de consultoría integral colaborativa para determinar la alineación o no de las necesidades expuestas por parte de la población objetivo.

Con relación a la primera pregunta ¿Qué es para usted la educación?, se puede decir que hay convergencia en decir que es un proceso social y cultural en donde se construye el conocimiento y los aspectos que tienen que ver con los procesos formativos de las personas. Se construye por medio de la socialización para fortalecer habilidades, en miras a el fomento del crecimiento de unos saberes ancestrales, científicos y escolares que influyen en la construcción del ser humano durante su desarrollo biológico, psicológico y social es decir de la formación integral del ser, desde el conocimiento hasta el desarrollo de habilidades y destrezas de cada uno.

Se puede evidenciar que los docentes y directivos consideran la educación como un proceso constante, continuo, que busca el conocimiento o trascendencia del ser en todos sus ámbitos en los cuales se desenvuelve.

Con respecto a la segunda dimensión relacionada al manejo emocional, se evidencia que, actualmente se deja de lado la emocionalidad de los docentes y los directivos, viéndolos como máquinas de cumplir horarios, procesar información y replicarla, casi que autómatamente, así mismo se ha generado un proceso de tecnificación de la educación, que en gran parte ha obedecido a los modelos económicos y gubernamentales de occidente, en el cual la calidad se pone en vilo en función a la cuantía y la ilusión de "muchedad", de una falsa llenura con conceptos etéreos. De otra forma si bien se cuida de generar unas condiciones de bienestar laboral adecuados, el manejo emocional de conflictos es algo ausente.

Cabe resaltar que son muchos los factores que ocasionan inestabilidad en la parte emocional de un docente o de un directivo, un claro ejemplo de ello son las múltiples tareas que son asignadas dentro de la jornada, la presión que se ejerce, las constantes amenazas entorno a la nueva contratación de tal manera son diversos los factores que hacen que la emoción sea variable. Para Quino (2002) “Educar es más difícil que enseñar, porque para enseñar usted precisa saber, pero para educar se precisa ser”.

Teniendo en cuenta estas percepciones recopiladas se evidencia que es preciso formar en emociones, ya que es importante saber que se trabaja con seres humanos y para seres humanos, donde estas juegan un papel preponderante a la hora de educar.

Frente a la formación docente y directivo en aspectos como: Liderazgo, servicio y competencias se encuentra que frente al servicio: Es importante, ya que se considera que, al servir al estudiante, se sirve a la vez al conocimiento que se construye y si se sirve al conocimiento, se sirve a la sociedad. Esta no se trata de una habilidad útil para escenarios institucionales, sino que es necesaria como una actitud requerida para la vida ya que la ausencia de esta habilidad se considera una gran problemática de la actual sociedad, por tanto, se debe formar seres que piensen desde su labor para el otro y por el otro. Sin embargo, se evidencia que para uno de los participantes de la encuesta no es procedente capacitar este aspecto, ya que considera que es una habilidad con la que se nace.

Acerca de cómo debería ser el enfoque en la educación para educadores se plantea que no debe diferenciarse, pues lo ideal sería un modelo educativo donde cualquier persona pueda llegar a ser un agente educador y no crear condiciones donde el conocimiento se sectorice, pues de una manera u otra, la finalidad es producir o construir conocimiento. La educación para educadores debe darse en tres frentes:

1. Formación en el campo disciplinar en el cual se forme.
2. Formación en el campo educativo, pedagógico y didáctico.
3. Formación en el manejo de la realidad profesional (manejo de aula, administración de formatos, etc.).

Es importante resaltar que durante el tiempo preparación en la universidad exista un enfoque en cuanto a la aplicación de estrategias que preparen al futuro formador de manera puntual como tener más de 25 niños por salón, que la que la práctica y que del ejercicio diario permite transformar de manera significativa la vida de los más pequeños, sin embargo, para eso primero el formador debe estar preparado desde su ser, siendo personas sensibles que trabajan por y para el ser humano. Pasando a la dimensión de liderazgo inspirado en los valores, se entiende que los valores, construyen sociedad, sin embargo, los mismos se dan desde la cultura, deben ser repensados constantemente en un ejercicio de retroalimentación constante, donde los mismos obedezcan a los cambios circundantes y no pierdan su sentido como pilares del bien común.

También es importante en la medida en que se tengan claros los valores desde los cuales busca ejercerse el liderazgo y se tengan claramente definidos, pues son los referentes éticos desde los cuales se ejerce la profesión. Un líder Positivo es aquel que tiene el poder de atraer con mucha facilidad la atención de todos aquellos que le rodean, por ello es importante que dentro de un equipo de trabajo exista un líder que oriente que retroalimente de manera constructiva, un líder que motive al grupo a trabajar en equipo. Para ejercer un liderazgo positivo este se requiere en cada uno de los espacios y contextos a fin de contagiar de buena energía al equipo y que todos quieran en cierta medida seguir a ese líder positivo para mejorar el clima laboral.

En cuanto a la dimensión relacionada a las actitudes que deben tener los docentes y directivos, se tiene por entendido que ambos deben mantener una postura no sólo empática sino abierta al

cambio, al reconocimiento del otro desde sus particularidades y desde ahí gestionar su actividad pedagógica, debe ser la particularidad la que construya la actitud y no las actitudes en un paradigma funcional desde el hacer, así mismo una actitud positiva, una actitud que rompa las barreras de los límites, una actitud dispuesta a promover y a cuidar la diversidad, que sepa reconocer la diferencia y que de ella aprenda, que entienda la frase aquella que dice que los niños son seres únicos e irrepetibles y más allá de todo esto que tenga la habilidad innata de compartir sin restricción todo aquello que ha aprendido a través de su práctica pedagógica; estar dispuesto a trabajar por el otro y para el otro, a ser receptivo y entregar sin esperar nada a cambio, valga aclarar que para uno de los participantes esta pregunta no fue clara, por tanto, no fue respondida.

En la dimensión oportunidades de mejora para los docentes y directivos docentes se evidencia que es importante que los educadores dejen de verse a sí mismos como instrumentos de un sistema educativo en particular, deben ver a este último como un medio, uno que puede ser cambiado de no ser ajustado a las necesidades culturales, como también es necesario que los docentes y los directivos tengan una visión de responsabilidad social y sistémica, donde impliquen todas las necesidades de la modernidad.

Se considera otra oportunidad para el docente y directivo la posibilidad de acceder a formaciones post-graduales apoyados por las instituciones donde se encuentren. De igual manera se manifiesta que las oportunidades dentro de este campo son muy escasas, ya que, no son muchas las entidades que valoran el esfuerzo y la dedicación y por muchas razones el ascender, por tanto, no es algo a lo que se pueda acceder con mucha facilidad, por esta razón se cree necesario el continuar estudiando a fin de mejorar las condiciones de vida y poder aplicar a nuevos escenarios que le permitan al docente y directivo crecer a nivel profesional.

Las alternativas de formación y que tan dispuesto(a) estaría en invertir dinero y tiempo en un programa de capacitación en liderazgo transformacional en la educación, se tiene en cuenta que, bien si es recibida la formación pero solamente a partir de la experiencia, a partir de ver a sus estudiantes en el caso del docente o a su equipo en el caso del directivo, como seres humanos complejos, cuando se tiene la capacidad de colocarse en el zapato del otro y de escuchar - realmente escuchar- sus dilemas y cuestionamientos, así como sus alegrías y logros desde la empatía y sus propias experiencias. Los equipos son un reflejo de su líder, de su trabajo y de su posición ante el mundo, el líder y el grupo se co-construyen, de igual forma también se evidencia que 3 de los 4 participantes no han recibido formación de este tipo y consideran que es importante para su quehacer pedagógico, personal y laboral, además están dispuestos a invertir en éste tipo de formación, ya que, se considera que siempre se puede aprender y fortalecer las competencias el liderazgo desde su rol como docente o directivo no sólo mejoraría sus capacidades personales, sino que fortalecería a sus equipos, estudiantes así mismo su estado de bienestar.

Estas habilidades son necesarias para el trabajo en equipo lo cual es imprescindible en toda institución educativa como en la vida misma, de tal manera ser una excelente fuente a fin de poder obtener nuevas herramientas que permitan llevar la transformación en la educación a otro nivel.

Teniendo en cuenta los hallazgos de la encuesta es importante resaltar la importancia de disponer de una capacitación docente y directiva docente, con el objetivo de fortalecer todas aquellas habilidades y destrezas que la labor demanda, así mismo brindar una alternativa que dé respuesta a las necesidades, por tanto, se corrobora la pertinencia de la construcción de una

propuesta pedagógica docente y directiva docente desde una perspectiva ontológica, la cual se basa en la formación del ser.

Ahora bien, teniendo en cuenta el proceso de triangulación el cual busca la “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (Hernández, Fernández & Baptista P. 2010; pág. 418), se examinan los resultados obtenidos de la consolidación de cada una de las respuestas obtenidas en la encuesta y los hallazgos teóricos registrados en los capítulos anteriores, con el fin de proceder a realizar un análisis de cada una de las categorías, entendiendo estas como “conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” (Hernández, et al 2010; pág. 462); con el fin de establecer la estrecha correlación o no de los datos recolectados, determinando con esta lectura, la factibilidad del desarrollo del proceso de consolidación de la propuesta de consultoría educativa con enfoque ontológico.

Sin embargo, previo al análisis es preciso describir los conceptos que se tienen en cuenta en cada una de las categorías, las cuales se exponen a continuación:

Educación: Hace mención al estado actual de la educación en Bogotá orientada a la formación docente y directiva docente desde una perspectiva del ser y los enfoques que se establecen dentro de esta formación.

Manejo Emocional: Considera las situaciones cotidianas a las que se debe enfrentar los docentes y directivos docentes en las Instituciones educativas, en el ejercicio de su rol, así como las herramientas que utilizan para la gestión de estas a nivel personal y laboral.

Servicio, liderazgo y competencias: Identificación de competencias primordiales para el ejercicio de la dirección docente, así como la implicación del actuar del líder educativo en el ambiente, cultura y desarrollo organizacional.

Interés hacia la formación docente: Postura actual de los docentes y directivos docentes, frente a la formación con enfoque del ser, intensidad de la expectativa de capacitación y disposición económica para el acceso de estos espacios.

Tras haber contextualizado los conceptos, se procede a realizar esa triangulación con las siguientes tablas.

Categorías	Educación	Manejo Emocional	Servicio, Liderazgo y Competencias	Interés hacia la formación docente
Fuentes				
Resultado encuestas docentes y directivos docentes	<p>La educación se constituye como un proceso social y cultural, a través de la socialización de conocimientos ancestrales, científicos y el desarrollo integral del ser.</p> <p>Es un proceso constante, continuo y busca conocimiento o trascendencia del ser en todos los ámbitos en el que se desenvuelve.</p>	<p>Se deja de lado la emocionalidad de los docentes y directivos docentes, se ven como “máquinas” de cumplir horarios procesar información y replicarla.</p> <p>Tecnificación de la educación respondiendo a modelos económicos.</p> <p>Se presentan diversos factores de inestabilidad emocional (Múltiples tareas en la jornada escolar, presión, continuas amenazas de nueva contratación)</p> <p>Importancia de formar emociones en los directivos, partiendo del trabajo con seres humanos.</p>	<p>Desarrollo de habilidades para la vida se constituye en una problemática actual.</p> <p>Liderazgo: Dado en valores que constituyen sociedad, estos son dados desde la cultura.</p> <p>Importancia del líder positivo, el uso de la retroalimentación constructiva, motivación para el trabajo en equipo, conlleva a mejorar el clima laboral.</p> <p>Necesidad del líder de tener una postura empática, abierta al cambio, reconocimiento del otro desde sus particularidades.</p>	<p>Alto índice de docentes y directivos considera muy importante la inversión en formación de liderazgo educativo, ya sea impartida desde la institucionalidad o de manera personal.</p> <p>La formación docente con un enfoque del ser es una necesidad percibida.</p> <p>Se considera que las oportunidades de formación docente son más escasas y se evidencian pocas oportunidades de ascender.</p> <p>La formación principalmente es recibida desde la experiencia.</p> <p>La formación debe ser dada, partiendo de la realidad profesional, haciendo un análisis de los estudiantes y docentes, entendiendo que el líder es un reflejo de su trabajo. Se evidencia un interés favorable en la formación docente y una intención o disposición de inversión económica.</p>

Tabla 7. Matriz de triangulación. Encuesta. Fuente: Elaboración personal.

Categorías	Educación	Manejo Emocional	Servicio, Liderazgo y Competencias	Interés hacia la formación docente
Fuentes				
Revisión documental	<p>El acto educativo va más allá de la simple trasmisión de conocimiento, ya que se busca desarrollar la personalidad moral.</p> <p>La gestión del aprendizaje de la andragogía involucra la reflexión crítica, pensamiento dialectico, entre otros.</p> <p>No se evidencian investigaciones que aborden la problemática desde una apuesta de consultoría educativa.</p> <p>Institución educativa como institución social, compuesta por docentes, estudiantes, padres de familia, egresados y directivos docentes.</p> <p>Formación como beneficio personal y comunitario.</p> <p>El acto educativo va más allá de la simple trasmisión de conocimiento, ya que se busca desarrollar la personalidad moral.</p>	<p>Se evidencian investigaciones centradas principalmente en la atención y formación de estudiantes, algunas de ellas enfocadas al desarrollo de inteligencia emocional de estos, pedagogía afectiva y coaching.</p> <p>Se identifican una serie de investigaciones enfocadas a la identificación, caracterización y fortalecimiento del ethos docente, sin embargo, no se evidencian estrategias de solución amplias.</p> <p>Se evidencian investigaciones centradas principalmente en la atención y formación de estudiantes, algunas de ellas enfocadas al desarrollo de inteligencia emocional de estos, pedagogía afectiva y coaching.</p>	<p>Se parte de un supuesto teológico, en donde el ser es el eje central en lo educativo.</p> <p>El ser y su definición ética como fin último de su apuesta pedagógica, resaltando la importancia de la compasión en una sociedad atravesada por el individualismo, siendo esto relacionado con el desarrollo de la inteligencia interpersonal y el marco ético de relacionamiento en el aula y contexto educativo en general.</p> <p>El amor y la empatía como capacidad de situarme desde el otro, surgiendo de esta forma la capacidad de educación.</p> <p>Cualquier inteligencia carece de valor, sin el desarrollo afectivo de las personas, por lo cual las vivencias son las que integral el sentir, hacer y pensar</p> <p>Se parte de un supuesto teológico, en donde el ser es el eje central en lo educativo.</p>	<p>Importancia de reformar la apuesta educativa, considerando las instituciones educativas como organizaciones vivas, dinámicas, en una constante de procesos de cambio.</p> <p>Consultoría educativa como alternativa de formación docente, desde un marco institucional.</p> <p>Importancia de reformar la apuesta educativa, considerando las instituciones educativas como organizaciones vivas, dinámicas, en una constante de procesos de cambio.</p>

Tabla 8. Matriz de triangulación. Revisión Documental. Fuente: Elaboración personal

Categorías	Educación	Manejo Emocional	Servicio, Liderazgo y Competencias	Interés hacia la formación docente
Fuentes				
Conclusiones	La educación es un proceso que involucra conocimientos tanto técnicos como científicos, así como aspectos emocionales propios para un desarrollo personal y colectivo; al ser un proceso contante no se presenta un momento en el cual se considere haber alcanzado el máximo nivel de conocimiento o habilidad adquirida, por lo cual, se constituye como un elemento permanente en la vida de todo ser humano.	Si bien se evidencia una desatención del área emocional de lo docentes y directivos docentes, se evidencia una creciente conciencia sobre la importancia del desarrollo de habilidades blandas, considerando estas como las dinamizadoras de los procesos de relacionamiento personal y social, por lo cual el enfoque ontológico se constituye como una alternativa propicia para la formación de los directivos docentes.	Los términos servicio, empatía, amor y compasión no son términos ampliamente utilizados en la realidad organizacional actual, sin embargo, se pueden constituir como elementos implícitos entre las habilidades que se destacan como prevalentes en el ejercicio directivo docente, tales como el liderazgo, trabajo en equipo, retroalimentación efectiva y la motivación que ejerce el líder a su equipo a nivel organizacional.	La formación directiva se posiciona como una necesidad latente, toda vez que el contexto genera una demanda continua de retos que deben ser afrontados de forma eficiente y efectiva, sin embargo la oferta actual no está orientada a la formación del ser, ya que se prioriza la formación conceptual y científica, sin embargo se evidencia un interés en el acceso a alternativas de formación enfocadas al ser, así mismo el proceso de consultoría es una opción idónea para el acompañamiento institucional y personal, ya que brinda una flexibilidad mayor y un acercamiento a la realidad particular existente.

Tabla 9. Matriz de triangulación. Revisión Documental. Fuente: Elaboración personal

Finalmente, los hallazgos permiten evidenciar la importancia de disponer de una capacitación docente y directiva docente, con el objetivo de fortalecer todas aquellas habilidades y destrezas que la labor demanda, así mismo brindar una alternativa que dé respuesta a las necesidades, por tanto, se corrobora la pertinencia de la construcción de una propuesta pedagógica docente y directiva docente desde una perspectiva ontológica, la cual se basa en la formación del ser.

Estructura de la Propuesta del proyecto Educativo Institucional (PEI)

Partiendo de los resultados obtenidos en la revisión documental y antecedentes hallados en donde se evidencia una necesidad latente de atención y apoyo a los directivos docentes en su labor como líderes de las instituciones educativas, relacionando por otro lado los resultados de la muestra aplicada a directivos docentes en donde se refleja el interés de participar en espacios de formación enfocados al desarrollo de las habilidades del ser y finalmente articulando estos hallazgos con el objetivo inicial de las autoras de la propuesta, se procede a exponer la estructura general de la propuesta del Proyecto Educativo Institucional para la empresa de consultoría dirigida a directivos docentes de las instituciones educativas de Bogotá

Características Generales

Tipología de la empresa

Nombre: Onto-Action Consulting S.A.S.

Dimensión Filosófica o Direccionamiento Estratégico

Misión: Fortalecer el saber ser de los directivos docentes de las instituciones educativas logrando una transformación colectiva, mejorando el clima laboral y el relacionamiento con el otro.

Visión : Ser agentes de cambio y transformación en las instituciones educativas generando impacto y valor en nuestros clientes logrando el reconocimiento en el mercado de instituciones educativas en 5 años.

Valores y principios

- **Integridad:** Obramos con rectitud y transparencia siempre buscando el bien común.
- **Confianza:** Mantenemos seguridad en nuestro trabajo y la capacidad de proyectarlo hacia otros para poder llegar a la mejor acción y resultado posible.

- **Coherencia:** Nos alineamos con los pensamientos, la comunicación y las acciones en pro de una autenticidad que construye.
- **Compromiso:** Encaminamos las acciones y resultados para cumplir con lo acordado en términos de calidad y oportunidad.
- **Liderazgo:** Nos encargamos de guiar a otros a partir de toma de decisiones y desde el ejemplo.
- **Pasión:** Mantenemos alta nuestra energía al ser auténticos en nuestro trabajo y la satisfacción de haber dado nuestro mayor esfuerzo a nuestros clientes.
- **Curiosidad:** Nos impulsa a descubrir cosas nuevas en la vida. sin tener miedo al fracaso solo por la promesa de llegar a algo mejor.

Objetivos estratégicos

Tomando en consideración que es una empresa en fase de prototipaje la mayoría de sus objetivos estarán relacionados con posicionamiento y operación de esta.

1. Dar apertura en el mercado bogotano teniendo gran aceptación por las instituciones educativas en Bogotá.
2. Crear reconocimiento técnico siendo referente en el segmento de consultoría educativa.
3. Generar fidelización de clientes haciendo énfasis en la experiencia de usuario basándose en venta consultiva y en poder caracterizar los clientes potenciales.
4. Ser reconocidos como una empresa social responsable en términos de manejo con comunidades educativas, trabajadores y clientes, específicamente al considerar las relaciones humanas como un bien intangible, estratégico y diferencial.

Promesa de marca

Acompañamos y fortalecemos conceptualmente el crecimiento humano de sus instituciones.

Logo



Figura 5. Logo. Elaboración propia

Área directiva u organizacional

Modelo organizacional

El modelo organizacional de Onto Action Consulting, está conformada por los siguientes profesionales, a continuación, se expone la estructura organizacional, el organigrama, así como la descripción de los perfiles de cada uno de los profesionales.

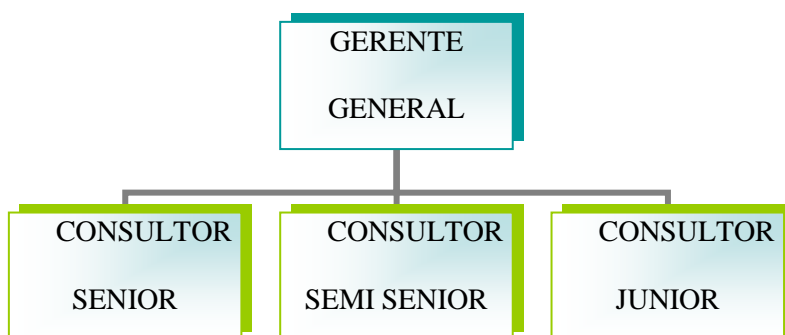


Figura 6. Organigrama. Elaboración propia

Es importante abordar los diversos perfiles organizacionales con el fin de observar elementos comportamentales y otras competencias para caracterizar este elemento de manera profunda.

Onto Action Consulting cuenta con un equipo profesional idóneo para la ejecución de las consultorías en las instituciones educativas, de acuerdo con esto se relaciona la descripción de cada uno de los perfiles representados en el organigrama. (ver anexo 3).

Área administrativa y financiera

La ejecución de las consultorías cuenta con un presupuesto y estudio financiero el cual refleja los costos y rentabilidad de este proyecto.

Presupuesto

A continuación, se relaciona el presupuesto estimado para la creación y ejecución de este proyecto en los primeros 5 años, se expondrán los valores salariales de los profesionales a intervenir en el proyecto, los costos variables que se tienen en cuenta para la ejecución de las consultorías, así mismo se describe el valor presente neto del proyecto y la tasa Interna de retorno, reflejando de este modo la viabilidad del proyecto.

Costo perfiles

En cuanto a los perfiles, es preciso aclarar que de acuerdo con el organigrama establecido la propuesta de trabajo de los profesionales se describe en valor hora de trabajo, partiendo de la base del salario mínimo integral legal vigente y un porcentaje adicional de ganancia sobre este valor, cabe mencionar que el valor total está dividido en 240 horas laborales por mes, así mismo el porcentaje adicional de ganancia está determinado por la experiencia del profesional y el servicio a ejecutar.

Datos basicos:	
Salario minimo integral legal vigente (SLMIV)	10.765.508
Horas laborables mes	240
Valor hora	44.856

Mano de obra indirecta	Gerente 1	
	Valor hora	44.856
	% de ganancia	30%
	Valor hora	58.313

Mano de obra directa	Profesional junior	
	Valor hora	44.856
	% de ganancia	10%
	Valor hora	49.342

Profesional semisenior	
Valor hora	44.856
% de ganancia	20%
Valor hora	53.828

Profesional senior	
Valor hora	44.856
% de ganancia	30%
Valor hora	58.313

Calculo de Mano de obra valor hora capacitaciones	
Mano de obra indirecta	58.313
Mano de obra directa	49.342
Total mes	107.655

Calculo de Mano de obra valor hora talleres	
Mano de obra indirecta	58.313
Mano de obra directa	53.828
Total mes	112.141

Calculo de Mano de obra valor hora asesoria y acompañamiento	
Mano de obra indirecta	58.313
Mano de obra directa	58.313
Total mes	116.626

Tabla 10. Costo personal. Fuente: Elaboración personal

De acuerdo con lo expresado en las tablas, se determina que la mano de obra indirecta hace alusión al gerente, por otro lado, la mano de obra directa se encuentran los profesionales denominados junior, semi senior y senior, de este modo el cálculo de hora por servicio está determinado en la suma del valor por hora de la mano de obra directa e indirecta.

Costos fijos y variables

En cuanto a los costos fijos se discrimina cada uno de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para el correcto funcionamiento de la empresa, haciendo los pagos respectivos de las obligaciones adquiridas, así como la promoción y material publicitario que es clave en el ofrecimiento de servicios, en este mismo orden, se discrimina los gastos variables del proyecto, teniendo en cuenta esto se obtiene el valor hora de cada uno de estos costos.

Costos fijos	Mes	Año
Internet	120.000	1.440.000
Mantenimiento pagina Web	80.000	960.000
Pauta Facebook	300.000	3.600.000
Pauta en Google adwords	500.000	6.000.000
Material publicitario	300.000	3.600.000
Renovacion camara de comercio	5.000	60.000
Honorarios por contador	300.000	3.600.000
Total	1.605.000	19.260.000
Costo fijo valor hora (240)	6.688	

Costos variables	Mes	Año
Material didactico y papeleria	100.000	1.200.000
Total	100.000	1.200.000
Costo variable valor hora (240 hrs)	417	

Tabla 11. Costos fijos y variables. Fuente: Elaboración personal

Cálculo precio por servicio ofrecido

En cuanto el valor precio de cada uno de los servicios ofrecidos, se tienen en cuenta el valor de mano de obra por hora, costos fijos y variables, margen de ganancia esperado y el pago de impuestos respectivos, teniendo en cuenta que el valor de mano de obra varía en cada uno de los perfiles profesionales asignados a la prestación del servicio, conlleva a que el costo de los servicios varíe, dando como resultado un valor por hora ofrecida.

Precio capacitaciones	Tasa	Valor
Mano de obra mes		107.655
Costos fijo		6.688
Costos variable		417
Valor hora operación antes de impuestos		114.759
Margen de ganancia 12%	12%	13.771
ICA 7 * 1.000	0,0035	402
Cree	9%	10.328
IVA 19%	19%	21.804
Valor hora capacitaciones		161.065

Precio talleres	Tasa	Valor
Mano de obra mes		112.141
Costos fijo		6.688
Costos variable		417
Valor hora operación antes de impuestos		119.245
Margen de ganancia 12%	12%	14.309
ICA 7 * 1.000	0,0035	417
Cree	9%	10.732
IVA 19%	19%	22.657
Valor hora talleres		167.360

Precio asesorías	Tasa	Valor
Mano de obra mes		116.626
Costos fijo		6.688
Costos variable		417
Valor hora operación antes de impuestos		123.731
Margen de ganancia 12%	12%	14.848
ICA 7 * 1.000	0,0035	433
Cree	9%	11.136
IVA 19%	19%	23.509
Valor hora asesorías		173.656

Tabla 11. Precio por servicio. Fuente: Elaboración personal

Flujo de caja primer año

Durante el primer año se proyecta el número de horas que se espera tener en cada uno de los servicios en una proyección mes a mes, cabe resaltar que para este primer periodo el proyecto aún no es rentable, toda vez que los valores del VPN y TIR se encuentran en valor negativo.

Ventas estimadas												
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Horas capacitaciones	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Horas talleres	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Horas asesorías	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Horas proyectadas capacitaciones	2	4	4	8	4	2	4	6	0	10		
Horas proyectadas talleres	0	5	5	0	8	4	4	0	8	18		
Horas proyectadas asesorías	9	0	0	9	4	4	4	9	9	18		
Horas totales	11	9	9	17	16	10	12	15	17	46	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos capacitaciones		322.129	644.258	644.258	1.288.517	644.258	322.129	644.258	966.388	-	1.610.646	-	-
Ingresos talleres		-	836.801	836.801	-	1.338.881	669.441	669.441	-	1.338.881	3.012.483	-	-
Ingresos asesorías		1.562.902	-	-	1.562.902	694.623	694.623	694.623	1.562.902	1.562.902	3.125.804	-	-
Costos fijos		- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000	- 1.605.000
Costo variable		- 4.583	- 3.750	- 3.750	- 7.083	- 6.667	- 4.167	- 5.000	- 6.250	- 7.083	- 19.167	-	-
Utilidad		275.448	- 127.691	- 127.691	1.239.335	1.066.096	77.026	398.322	918.039	1.289.700	6.124.766	- 1.605.000	- 1.605.000
Registro de camara y comercio	- 130.000												
Compra video beam	- 3.500.000												
Compra de 2 computadores	- 5.000.000												
Pagina Web	- 6.000.000												
Compra multifuncional a color	- 2.800.000												
FNC	-17.430.000	275.448	- 127.691	- 127.691	1.239.335	1.066.096	77.026	398.322	918.039	1.289.700	6.124.766	- 1.605.000	- 1.605.000

TIO	12%
VPN	- \$12.348.645,08
TIR	-5%

Tabla 12. VPN y TIR. Fuente: Elaboración personal

Flujo de caja 5 años

El flujo de caja expresado a 5 años expone una serie de horas proyectadas de cada uno de los servicios ofrecidos (capacitaciones, talleres y asesorías) teniendo en cuenta la capacidad inicial del proyecto, de la misma forma se realiza un estimado de crecimiento para cada periodo, es preciso aclarar que el ejercicio de consultoría educativa no cuenta con referentes comerciales amplios este proyectado se establece de acuerdo a las expectativas de cada año planteado por las autoras del proyecto y el estimado de solicitud de los servicios ofrecidos.

Se describe el costo de inversión inicial la cual está enfocada en la adquisición de los equipos tecnológicos para dar inicio a la operación, así como la consolidación de la página de internet inicial para la promoción de la empresa de consultoría y finalmente el registro en Camara y Comercio.

TIO	VPN
12%	\$21.669.906
18%	\$15.522.928
24%	\$10.978.910
30%	\$7.569.316
36%	\$4.977.522
42%	\$2.985.136
48%	\$1.438.698
54%	\$228.544
55%	\$774
60%	-\$724.911
66%	-\$1.480.245
72%	-\$2.081.128
78%	-\$2.560.509

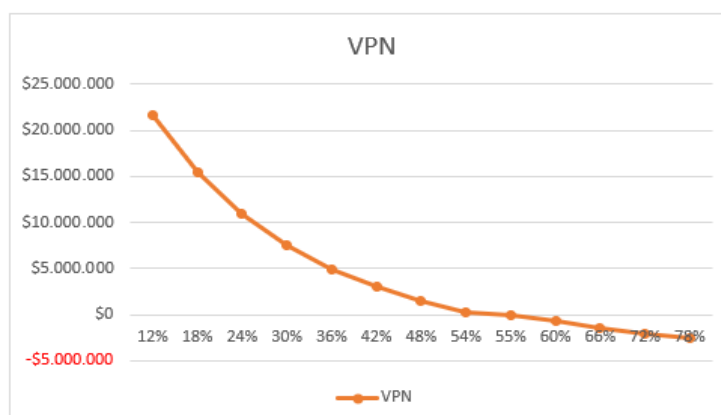


Figura 7. VPN y TIO. Fuente: Elaboración personal

Componente pedagógico

La consolidación de un componente pedagógico en un proyecto de consultoría otorga una consistencia en la ejecución de éste, toda vez que permite trazar un plan estratégico de acción, así como mantener el foco de acción en el marco filosófico de la institución y establecer el punto de partida para la evaluación posterior, todo esto basado en el modelo de consultoría integral colaborativa establecido para este proyecto.

Es importante resaltar que cada uno de los servicios ofrecidos cuenta con un tiempo determinado de ejecución, permitiendo de este modo evaluar de forma real los objetivos propuestos, comprometer al equipo consultor como a la institución durante el proceso y minimizar la dependencia hacia el consultor, invitando a los participantes a apropiarse de los asuntos de su institución y ser gestores de cambio, partiendo de esta situación se expone el proceso de consultoría.

Fases del proceso de consultoría

El componente pedagógico curricular está basado en los postulados de la Consultoría Integral Colaborativa, el cual establece una serie de fases que orientan el ejercicio de la consultoría dentro de la institución educativa, teniendo en cuenta lo anterior, se expone cada una de las fases que presenta el modelo de consultoría colaborativa, con una descripción general y algunas herramientas que se pueden aplicar en cada momento, dependiendo de la dinámica institucional, cabe resaltar que el proceso de retroalimentación es transversal y puede ser aplicado de forma continua.

FASE	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS
Entrada	<p>El objetivo es establecer los primeros vínculos entre el consultor y la organización, este acercamiento se realiza con el máximo nivel de la institución, identificando la naturaleza principal de la consultoría y las situaciones relacionadas, contextualizando de esta forma el accionar del consultor al interior de la organización, generando un clima de confianza.</p> <p>El resultado de esta fase es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del problema a resolver • Expectativas del trabajo – resultado esperado • Alcance de la consultoría 	<p>Aplicación de pruebas diagnósticas (Árbol de problemas, matriz DOFA, entrevista con expertos, revisión documental, observación participante y no participante, entre otras.)</p> <p>Análisis de flujo de procesos.</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Primera planeación (Recursos y fechas)• Participantes miembros de la organización• Establecimiento de acuerdos financieros y administrativos <p>Es importante resaltar que en este primer encuentro con la organización el consultor pueda definir si con la información brindada puede proponer un plan de trabajo inmediato o si es preciso aplicar pruebas diagnósticas para identificar la situación de la institución a profundidad.</p> <p>Así mismo, se establece el grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio requeridos, los cuales se distribuyen en Conocimiento, actitudes, comportamiento individual o comportamiento de la organización o del grupo.</p> <p>Cabe mencionar que los procesos de CIC presentan un proceso de retroalimentación constante, los cuales permiten adelantar los ajustes que se consideren pertinentes en el</p>	
--	--	--

	desarrollo del proceso.	
Diagnostico	<p>La fase diagnostica proporciona el conocimiento de la situación actual, en este estado las relaciones se profundizan ahondando en la dinámica propia institucional, como la cultura organizacional, las posibles barreras y los valores corporativos, así mismo existe una integración mayor entre los consultores internos y externos, generando un espíritu colaborativo.</p> <p>El resultado de esta fase es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el problema, necesidad u oportunidad de mejora a trabajar • Definir la estrategia más acorde a la necesidad de la organización y el directivo docente. • Definir duración del servicio (en caso de que no se haya determinado en la fase anterior) • Establecer recursos necesarios para la ejecución del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz DOFA • Análisis de flujo de procesos • Diagrama causa – efecto (Espina de pescado Ishikawa) • Método lógico • Enfoque sistémico, el cual parte de lo general a lo particular • Herramienta Planos de análisis: Plano satélite, aeroplano, helicóptero, observación personal y microscopio. • Regla 80 x 20 • Árbol de problemas • Mapa de colores • El proceso como flujo

	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de honorarios y forma de pago 	
Respuesta	<p>Comprende la elaboración y ejecución de los planes de acción, se promueve la autogestión, toda vez que la CIC propende por dotar a la organización de su propia capacidad de cambio.</p> <p>El resultado de esta fase es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de alternativas de solución (Actividades de cada sesión) • Ejecutar número de reuniones y temas a tratar y metodología de cada una de ellas. • Aplicar evaluaciones parciales y de seguimiento al proceso (Aplica para talleres y asesorías y acompañamientos) • Promover la participación continua de los directivos y el empoderamiento de los procesos para la autogestión. • Entrega de resultados parciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Talleres grupales • Asesorías y acompañamiento especializado
Desunión y cierre	<p>Involucra un proceso de migración al cambio por parte de la institución, el cual refleja las estrategias que se han otorgado a la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta evaluación satisfacción • Reunión reflexiva

	<p>para su propia gestión, evidenciando de esta forma la posibilidad de cierre del proceso, evaluación de éste y si es necesario planteamiento de nuevos objetivos.</p> <p>En esta fase es importante retomar el problema o situación que da inicio al proceso de consultoría, la metodología seleccionada y los resultados obtenidos, así como las conclusiones y las recomendaciones.</p> <p>El resultado de esta fase es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes • Retroalimentación al cliente • Evaluación final del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Coevaluación • Entrega de certificaciones a la institución • Entrega de referencias al consultor por parte de la Institución Educativa • Informe gerencial • Entrega de memorias
--	--	--

Tabla 14. Fases consultoría. Fuente: Elaboración personal

El proceso de consultoría cuenta con las fases descritas anteriormente las cuales en su ejecución permitirán el acompañamiento propuesto en la filosofía institucional de Onto Action Consulting, sin embargo, es importante resaltar que las instituciones educativas cuentan con diversas necesidades, dinámicas y objetivos, los cuales pueden ser alcanzados a través de la ejecución de diferentes espacios de acompañamiento, por tal motivo la empresa ofrece tres alternativas al directivo docente:

La primera de ellas es el acceso a capacitaciones formativas, orientadas a fortalecer los conocimientos de los directivos en las temáticas propias de la gestión directiva en el ámbito del desarrollo humano, esta opción permite atender aquellas situaciones que no requieran mayor grado de dificultad y puedan ser ejecutadas en un corto plazo.

La segunda alternativa está orientada al desarrollo de talleres vivenciales, en donde el directivo docente cuente con una inmersión en la dinámica institucional, en su quehacer como profesional y su rol central en la institución, esta opción permite tanto al directivo, a la institución y al consultar enfocarse en las situaciones que requieran un nivel de complejidad intermedio y un plazo de ejecución más amplio.

Como tercera alternativa se encuentra el acompañamiento y seguimiento que se realiza a los directivos docentes, esta última propuesta busca ahondar en cada uno de los momentos estipulados por la consultoría integral colaborativa, procurando de esta forma un acercamiento, no solamente de la dinámica directiva docente, sino de la institución, con esta opción se buscarán atender de manera profesional y focalizada las situaciones que tengan un nivel de dificultad alto y requieran un tiempo de intervención prolongado e intensivo.

Evaluación del Cliente

La evaluación institucional se establece como un elemento transversal en el proceso de Consultoría Integral Colaborativa, toda vez que la retroalimentación constante permite al profesional consultor identificar las oportunidades de mejora, realizar los ajustes correspondientes y orientar el proceso al cumplimiento de objetivos e intereses de la institución educativa y el directivo docente.

Con base en lo anterior se expone los momentos e instrumentos que se apropian en este proyecto para la evaluación, teniendo en cuenta que el modelo de consultoría propuesto en el presente documento se encuentra en la fase de creación, se asumen de manera inicial los formatos de evaluación propuestos por Ramírez, Silvia y Hurtado Miryam, en su libro Consultoría empresarial (Ramírez de López & Hurtado Restrepo, 2018), toda vez que fueron contruidos basadas en la amplia experiencia que han tenido como consultoras de diversos campos, por lo cual se consideran adecuados para el ejercicio actual, cabe resaltar que el proceso de evaluación busca identificar si fueron resueltos los siguientes aspectos: Finalidad, resultados y beneficios logrados o no alcanzados o si por el contrario se alcanzaron otros resultados complementarios.

- Evaluación reunión inicial
- Evaluación parcial del proceso de consultoría
- Evaluación comparativa
- Autoevaluación del consultor

Tipo De Evaluación	Finalidad	Momento de Aplicación	Metodología y Cuestionario
Reunión inicial (Ver formato)	Esta será una guía tanto para el consultor, como para el cliente, la cual permitirá establecer si los objetivos de la reunión inicial se han cumplido. Los resultados de esta fase servirán de insumo al consultor para identificar los elementos claves que se deben tener presente para dar inicio a los procesos de consultoría con otras potenciales clientes, optimizando de esta forma tiempos en la gestión.	Al finalizar el primer encuentro con el cliente que accede al proceso de consultoría.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de cuestionario • Entrevista con el cliente • Reunión con los participantes de la consultoría
Evaluación parcial del proceso (Ver formato)	Identificar las necesidades de ajuste y manejo de las contingencias presentadas.	Es acordado tanto por el cliente y el consultor, sin embargo, se espera que sea máximo en el intermedio del proceso de consultoría, con el fin de poder realizar ajustes, si se requieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de cuestionario • Entrevista con el cliente • Reunión con los participantes de la consultoría. Es preciso aclarar que esta evaluación se aplica a los servicios de Talleres y Asesorías personalizadas las cuales involucran un mayor tiempo de ejecución.
Evaluación comparativa (Ver formato)	Permite al consultor autoevaluar su gestión en uno o varios momentos durante el curso del desarrollo de un	Teniendo en cuenta que es una evaluación del equipo consultor, es preciso que se	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el equipo de consultores

	<p>equipo de trabajo, es preciso indicar que esta evaluación está enfocada al trabajo del equipo con el que cuenta la empresa de consultoría.</p> <p>Esta evaluación permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que presenta el equipo de trabajo.</p>	<p>aplique trimestral mente cuando el equipo está en fase de consolidación y gradualmente puede ampliarse a seis meses.</p>	
Auto evaluación (Ver formato)	<p>Permitirá al consultor evaluar su gestión de forma integral al finalizar cada servicio prestado, por lo cual permitirá obtener elementos para fortalecer o cualificar su atención.</p>	<p>Al finalizar cada proceso de consultoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de cuestionario <p>Esta aplicación se realizará en todos los servicios prestados por la empresa de consultoría.</p>

Formatos de evaluación

EVALUACIÓN
¿Qué objetivo logró en esta reunión inicial?
¿Qué otros quedaron pendientes de alcanzar?
¿Qué impacto cree tuvo su presentación con el cliente? ¿Hicieron preguntas?, ¿Demostraron interés en usted como consultor y en su servicio de consultoría?
¿Qué aspectos requiere usted enfatizar en reuniones posteriores?

										0
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

3.2 Cambio en sistemas de trabajo – Especifique

										0
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

3.3 Cambio en aprovechamiento del tiempo – Especifique

										0
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

3.4 Cambio en procesos – Especifique

										0
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales barreras para que el cambio sea más importante?

5. ¿Qué podría hacer usted para superarlas?

6. ¿Qué nuevas destrezas y capacidades necesita para lograrlo?

7. ¿Qué cambios propone en el proceso de la consultoría y por qué?

8. ¿Qué tendría que pasar en la empresa para considerar que la consultoría fue exitosa?
9. ¿Usted que está dispuesto para lograrlo?

Grupos potentes – evaluación comparativa

Teniendo en cuenta los siguientes elementos de un Grupo Potente califique y hágale el seguimiento al desempeño de su grupo en una escala de 1 a 5, siendo 1 un bajo desempeño de su grupo en una escala de 1 a 5, siendo 1 un bajo desempeño y 5 un alto desempeño; a lo largo de 4 períodos.

ELEMENTO	PUNTAJE			
	FECHA			
1. Claridad en el propósito				
a) Los miembros del grupo pueden describir (¿conocen?) el propósito y están comprometidos con él				
b) Las metas están claras, son retadoras y relevantes para el propósito				
c) Las estrategias para alcanzar el propósito están claras				
d) Los roles individuales están claros				

PROMEDIO				
2. Capacidad de decisión de miembros (powerment)				
a) Los miembros del grupo tienen un sentimiento del poder tanto personal como colectivo				
b) Los miembros tienen acceso a las habilidades y los recursos necesarios				
c) Las prácticas y políticas son soporte para los objetivos del equipo				
d) Es evidente el respeto mutuo entre los miembros, así como el espíritu de colaboración				
PROMEDIO				
3. Relaciones y comunicaciones adecuadas				
a) Los miembros se expresan en forma abierta y honesta				
b) Hay expresiones de entendimiento y aceptación				
c) Los miembros se escuchan activamente unos a otros				
d) Se valoran las diferencias de opinión y perspectiva				
PROMEDIO				
4. Flexibilidad				
a) Los miembros desempeñan diferentes roles y funciones según se requiera				
b) Los miembros comparten responsabilidades en cuanto a liderazgo y desarrollo del grupo				
c) Los integrantes del grupo son adaptables a necesidades cambiantes				
d) Se exploran ideas y aproximaciones diversas				
PROMEDIO				
5. Desempeño óptimo				
a) La producción del grupo es alta				
b) La calidad es excelente				
c) La toma de decisiones es efectiva				
d) El proceso de toma de decisiones es claro				

PROMEDIO				
6. Reconocimiento y valoración				
a) El líder y los demás integrantes reconocen y agradecen las contribuciones individuales				
b) Los logros del grupo son reconocidos por los miembros				
c) Los integrantes del grupo se sienten respetados				
d) La organización valora y reconoce las contribuciones del grupo				
PROMEDIO				
7. Alta moral y motivación				
a) Los individuos se sienten bien en cuanto a su pertenencia del grupo				
a) Las personas están motivadas y seguras de sí mismas				
b) Los miembros se sienten orgullosos y satisfechos por su trabajo				
c) Existe un fuerte sentimiento de cohesión y espíritu de equipo				
PROMEDIO				
GRAN PROMEDIO				

Programa de formación de Consultores Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá,
pág.576, Bogotá, 2006

Auto evaluación del consultor

Objetivo: Evalúese según su propia percepción en cada uno de los elementos de los diferentes aspectos que componen el perfil deseable del consultor, donde 1 es un nivel inicial y 5 el de máximo desarrollo de la característica personal que evalúa. Sea lo más objetivo posible sin llegar

a sobrevalorar o subvalorar sus propios niveles de desarrollo. Identifique según su reflexión las nuevas destrezas que considera debe desarrollar en futuro próximo.

Aspectos	Elementos de evaluación	Niveles de desarrollo percibido					Promedio	Destreza que debo adquirir
		1	2	3	4	5		
Valores	Transparencia							
	Honestidad							
	Lealtad							
	Respeto							
	Calidad							
	Cumplimiento							
Intereses	Servir al cliente							
	Trabajar con las personas							
	Disfrutar del aprendizaje							
	Promover el mejoramiento							
	Diagnosticar y resolver problemas							
	Trabajar bajo presión							
	Manejar la incertidumbre como una oportunidad							
Actitudes	Actitud de servicio							
	Positivo							

	Optimista							
	Retador con la situación							
	Desafiante con el proceso							
Aptitud	Claro							
	Metódico							
	Analítico							
	Crítico							
	Racional							
	Innovador							
	Creativo							
	Generador de posibilidad							
	Generador de cambio							
	Empático Observador inteligencia emocional							
	Sensibilidad interpersonal							
	Flexible / Adaptable							
	Paciente							
	Reflexivo							
	Comprometido / constante							
Control emocional								

Conclusiones

La perspectiva ontológica es un enfoque relevante, teniendo en cuenta la tendencia actual de formación directiva, en especial para las instituciones educativas, puesto que la hipótesis encontrada en el estudio exploratorio la sitúa como una necesidad de alta importancia entre los directivos y docentes. Si bien la formación directiva no beneficia al profesional de una manera directa, influye en el contexto educativo general y por ende de una manera colateral impacta la calidad de vida de los colaboradores y de los estudiantes.

Además, el acompañamiento institucional por medio de la consultoría constituye una alternativa flexible para el rediseño radical y el mejoramiento continuo de las instituciones educativas. Puesto que permite una intervención que puede ir desde una necesidad puntual hasta un acompañamiento estratégico y técnico para orientar estructura y operación en un contexto enfocado en maneras de ser.

Se cumple el objetivo de la investigación en medida que se genera un modelo de consultoría que funciona como diagnóstico integral de una institución educativa enfocados en un contexto ontológico y funcional de la misma.

Este proyecto permitió a las investigadoras comprender la perspectiva transversal de la ontología y como el desarrollar un contexto coherente con esta perspectiva impacta elementos administrativos, operativos y legales. Orientado al as instituciones a dejar una definición por mínimos a cumplir a buscar una visión organizacional integral y coherente. De manera que trabajar en alinear comportamientos deseables y fomentar una cultura organizacional que privilegie valores enmarcados en lo funcional y lo ético es un elemento diferencial de éxito.

Por último es relevante destacar que por medio de esta investigación, las investigadoras obtuvieron aprendizajes relacionados con la inmersión del contexto educativo en un modelo consultivo orientado a crear transformaciones educativas, siendo de principal valor crear una alineación con el cliente en torno a las maneras de ser deseables para la institución y la co-creación de tácticas y entrenamientos para fomentar dichas habilidades de manera comportamental y tangible, procesos, estructuras organizacionales, entre otras.

Recomendaciones

Es importante validar el modelo consultivo con una muestra representativa a nivel estadístico con el fin de determinar el impacto y el valor percibido por el mercado educativo de este concepto teórico como un servicio consultivo.

Es importante consolidar el directorio de profesionales que ofertarán las consultorías con el fin de crear una piscina de talento definida a la hora de ofrecer los productos de la empresa. Para lo cual es relevante crear una serie de instrumentos de selección acordes con el perfil organizacional.

Por otra parte, es fundamental crear una herramienta de mercadeo que, desde la venta consultiva con el fin de apoyar a hacer conciencia de la necesidad de realizar un análisis ontológico a las instituciones educativas, no solo para comprender en profundidad las necesidades que se realicen tras implementar el modelo consultivo sino como una manera de rediseñar el servicio, así como identificar otras necesidades a resolver en el futuro.

REFERENCIAS

- Acuña Estupiñán, D. & Lagos Castillo, A. C. (2015) Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría y asesorías en educación en la ciudad de Bogotá (Tesis de especialización en Gerencia Educativa). Universidad de la sabana. Bogotá
- Albornoz, M. (Sf). *Definiciones de institución educativa*.
- Alvarado, F. (s.f.). Principios Básicos de consultoría.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (Sin dato). *LIBRO BLANCO DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL MERCADO DE LA CONSULTORÍA*. Madrid, España: FUNDACIÓN CONFEMETAL. Obtenido de <file:///E:/Documentos/ESPECIALIZACION%20UNISABANA/INVESTIGACION%20ACCI%C3%93N%20EDUCATIVA/LIBRO%20BLANCO%20%20consultor%C3%ADa.pdf>
- Ander, E. (2000). Métodos y técnicas de investigación social. Vol. III: cómo organizar el trabajo de investigación. Buenos Aires. Grupo Editorial Lumen- Humanitas
- ARANDIA, O., & PORTALES, L. (2015). Fundamentos De La Gestión Humanista: Una Perspectiva Filosófica. *Ad-Minister*, (26), 123–147. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.17230/ad-minister.26.6>
- Barato, M. (2016) *Plan de mejoramiento para la formación y desarrollo personal, social y profesional del docente del gimnasio colombo británico*. Trabajo de grado de Especialización en Gerencia Educativa no publicado, Universidad de la Sabana, Bogotá, D.C, Colombia.
- Becerra Blanco, M. E., & Velandia Ortiz, N. E. (2016). El “Ser” y el “Hacer” una mirada al ejercicio profesional docente desde las cualidades éticas. Colombia.

- Cabalé, E., & de Agreda, G. (2017). Educación no Formal: potencialidades y valor social. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(1), 69-83.
- Cabeza, L., Zapata, Á., & Lombana, J. (2018). Crisis de la profesión docente en Colombia: percepciones de aspirantes a otras profesiones. *Educación y Educadores*, 21(1), 51–72. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5294/edu.2018.21.1.3>
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*. V16 No 25, 117-145.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2019). *Guía 1: Constitución de una sociedad por acciones simplificadas (SAS)*. Bogotá. Obtenido de file:///E:/Descargas/GUIA%201%20RM.pdf
- Cortes, A. & Cortés, N. (2012) *Pedagogía social para la mediación, la reconciliación y el acuerdo*. Trabajo de grado de Máster en Pedagogía no publicado, Universidad de la Sabana, Bogotá, D.C, Colombia.
- Castillo, Myriam; de González, Blanca Inés. (1998) HACIA UNA TEORÍA DE LA INTERTEXTUALIDAD. Segunda época, No. 8 – Primer Semestre de 1998- revista de la Facultad de Humanidades. Folios. Bogotá. Colombia.
- Dame, J. (2015). Purpose is the new currency for businesses and organizations. *Central Penn Business Journal*, 31(25), 12.
- Evans, E. (2010). Orientaciones Metodológicas para la Investigación-Acción. Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica. SIGRAF. . Recuperado el 9 de Septiembre de 2014 en <http://desarrollodocente.perueduca.pe/documents/60563/66194/Orientaciones%20Metodol%C3%B3gicas%20para%20la%20Investigaci%C3%B3n-Acci%C3%B3n?version=1.1&t=1350926057000>

- Gondra, J; Laca, F; Mejía, J. (2006) Propuesta de un Modelo para Evaluar el Bienestar Laboral Como un Componente de la Salud Mental. *Psicología y Salud*. Pg. 87-92
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta.ed.). México: México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Gómez Duque, B. D., & Piñeros Meneses, G. Y. (15 de agosto de 2017). Propuesta de coaching ontológico para potencializar el ethos docente en los colegios Gimnasio del Norte y Fabio Lozano Simonelli I.E.D. Bogotá, Colombia.
- González, Luis (2001) Una investigación descriptiva: “Docencia en situaciones de riesgo social”. *Papeles Salmantinos de Educación* -Núm. 0, 2001. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca
- Guerrero Aguilar, M., Medina Leon, A., & Nogueira Rivera, D. (2018). *Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional*. Cuba: Universidad de Cienfuegos Universidad de Matanzas. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1020/1082>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014, October). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*. pp. 1227-1234.
- Kurb, M. (1997). *La consultoría de empresas* (Tercera ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44493746/Libro_Consultoria_de_Empresas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555424972&Signature=5Ss%2BZjBqLJ8%2Fjuqw4ZdiIJoWr5M%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLA_CONSULTOR

- Lifshitz, A. (2004, May). Andragogía y aprendizaje del adulto. *Medicina Interna de México*. pp. 153-156.
- López, A., Virgüez, A., Silva, C., & Sarmiento, J. (2017). Desigualdad de oportunidades en el sistema de educación pública en Bogotá, Colombia. (Inequality of Opportunity in the Public Education System of Bogota, Colombia. With English summary.). *Lecturas de Economía*, (87), 165–190.
- López-Jiménez, N. E. (2017). Miradas a Las Problemáticas De Las Unidades Formadoras De Docentes en Colombia: Más Allá De La Normatividad. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (1900-9895)*, 13(2), 49–61.
- López, M. & Perlo, C. (2015). Contribuciones para una onto epistemología de la vivencia en educación. *Eccos - Revista Científica*, (38), 95-114. doi:10.5585/ECCOS.N38.5989
- Madrigal Torres, B. E. (2009) *Habilidades Directivas* (Segunda Ed. Mexico d.f. McGraw Hill
- Ministerio de Educación Nacional (2009) Decreto 4904. *Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano Colombia*.
- Ministerio de Educación Nacional (1994). Ley 115 de 1994. *Ley general de educación*. Colombia.
- Ortega Guizado, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar el aprendizaje, gestionar el conocimiento, transformar los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (13), 177-198.
- Ortega, P. (2016). La ética de la compasión en la pedagogía de la alteridad. *Revista Española De Pedagogía*, 74(264), 243-264.

- Ortega, R., & Fernández, J. (2014). La Ontología de la Educación como un referente para la comprensión de sí misma y del mundo. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*(17), 37 - 57. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4418/441846098003.pdf>
- Ospina, D.; Burgos, S. & Madera, J. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. Diálogos De Saberes, (46), 187-200.
- Padilla, J., Aguirre, W. & Silva, W. (2012). La escuela como espacio de reflexión desde una perspectiva sociocrítica. (Artículo de investigación académica, científica y tecnológica) *Revista Q*, 7 (13), 14, julio - diciembre. Disponible en: <http://revistaq.upb.edu.co>
- Padilla, J.; Vera, A., & Silva, W. (2013). La Formación Del Componente Pedagógico Del Docente Universitario Desde Un Enfoque Sociocrítico. *El Ágora USB*, 13(2), 165–177. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login.aspx?direct=true&db=9h&AN=95509844&lang=es&site=ehost-live>
- Parra, C. (2009). Investigación-Acción y Desarrollo Profesional. *Educación y Educadores*, Norteamérica, 5, ago. 2009. Recuperado el 9 de Septiembre de 2014 en <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/515>.
- Parra, C. Sánchez, S. y Santos, M. (2010). En Taller de problemas prácticos. Maestría en Educación. Universidad de la Sabana.
- Peinado, H. S., & Rodríguez Sánchez, J. H. (2018). *Manual de gestión y administración educativa*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Piñeros, S (2017) *propuesta que permita potencializar en los estudiantes la búsqueda de su propósito de vida a través de herramientas de coaching en los estudiantes del colegio*

wesleyano del norte. Trabajo de grado de Maestría en Gestión y Dirección de Instituciones Educativas no publicado, Universidad de la Sabana, Bogotá, D.C, Colombia.

Podesta, P. (2006). Un Acercamiento Al Concepto De Cultura. Cuadernos de Difusión, 11(21), 25–39. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ez.unisabana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25415097&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Ramírez de López, S., & Hurtado Restrepo, M. C, Consultoría empresarial, retos, reflexiones y aprendizajes. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ready, D., & Truelove, E. S. (2011). Purpose and the Power of Collective Ambition. *Business Strategy Review*, 22(3), 17-23.

Rojas. D, Rojas. D & Sánchez. S (2013) desarrollo de la inteligencia emocional en los niños de transición, desde la pedagogía afectiva. Trabajo de grado de Especialización en Psicología Educativa no publicado, Universidad de la Sabana, Bogotá, D.C, Colombia.

Rodríguez Ortega, Á. D., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). Plan de intervención organizacional para una Pyme de automatización: caso de Estudio Gisitca. *Gestión Joven*, (16), 22–34. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.ez.unisabana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122706194&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Romero León, G. (2010). La Gerencia Como Competencia Conversacional Aportes De La Ontología Del Lenguaje. *Debates IESA*, 15(4), 62–66. Retrieved from

<http://search.ebscohost.com.ez.unisabana.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59803514&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Sabino, C. (1996). El proceso de investigación, Lumen-Humanitas, Bs.As.

Sampieri, R.; Fernández, B. & Baptista. (2010) Metodología de la investigación. Quinta edición. México Mc Graw Hill.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Rodolfo, E. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Obtenido de CLACSO Buenos Aires:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34873107/CLACSO_-_Manual_de_metodologia_de_las_ciencias_sociales_2005.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539134173&Signature=OA5GmkrPBBQLWXJcOnjWRpldWCg%3D&response-content-disposition=inline%3

Sanchez, H. S. (2018). *Manual de Gestión y Administración Educativa - 5ta Edición*. Bogotá: Magisterio.

Vargas Moreno, T. (Sf). *Institución educativa e institución social*.

Vallejo Castañeda, D. Y. (2016). El ethos profesional del directivo docente – coordinador en el colegio German Arciniegas IED. Colombia.

Gómez, Luis (2011) Un espacio para la investigación documental. Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica, ISSN-e 2216-0701, Vol. 1, N°. 2, 2010. Colombia

Anexos

Anexo 1: Encuesta para Docentes y Directivos Docentes

1. ¿Qué es para usted la educación?
2. ¿En su experiencia profesional cuál es la percepción que tiene acerca del manejo emocional de los docentes y directivos docentes?
3. ¿Cree que es importante capacitar al docente y directivo docente en actitudes como el servicio hacia los demás?
4. ¿Cómo cree que debe ser la educación para educadores y en que se debe enfocar principalmente?
5. ¿Basado en su experiencia profesional cuál ha sido su percepción frente a las competencias que deben tener los docentes y directivos docentes?
6. ¿Basado en su experiencia profesional cuál es su percepción acerca de las oportunidades de mejora que tienen los docentes y directivos docentes?
7. ¿Cuál es su percepción en cuanto a las actitudes que deben tener los docentes y directivos docentes frente al reto de educar desde el ser?
8. ¿Qué tan importante es para usted el liderazgo inspirado en valores en la educación?
9. ¿En su experiencia como docente o directivo docente que alternativas de formación orientada al ser o al liderazgo ha recibido?
10. ¿Qué tan dispuesto estaría a invertir tiempo y dinero en un programa de capacitación de liderazgo transformacional en la educación?
11. Con base en la respuesta anterior por favor profundice en las razones o motivos que lo llevaron a elegirla.

Anexo 2: Respuestas de la encuesta

Pregunta 1 ¿Qué es para usted la educación?

R1: La educación es un proceso social y cultural, que no sólo implica la transmisión del conocimiento sino la construcción del mismo, tanto a nivel micro como nivel macro y que tiene en sí no sólo el factor de cambio a nivel cognitivo, sino que es en sí mismo un estructurante social y cultural.

R2: La educación es el campo que se encarga de estudiar o reflexionar sobre todos aquellos aspectos que tienen que ver con los procesos formativos de las personas.

R3: "La educación está enmarcada dentro de una serie de procesos de socialización en los cuales una persona puede aprender de otra de distintas maneras, uno de ellos es el juego, el cual es una herramienta significativa utilizada en pro de fortalecer habilidades y por muchas razones esta no tiene edad, la gente suele ser muy visual y adoptan una manera diferente de aprender, por ello la educación es un factor vital y necesario y no puede ser aplicada únicamente por docentes en aulas, todos podemos enseñar solo debemos aprender sobre el valor de compartir de manera asertiva nuestros saberes.

R4: "Doy respuesta con una cita de Read, quien creo condensa de forma clara y directa lo que debe ser la educación: Read (1986) sostiene:

La educación es el fomento del crecimiento, pero aparte de la maduración física el crecimiento se hace evidente sólo en la expresión _ signos y símbolos audibles o visibles_. La Educación puede definirse como el cultivo de los modos de expresión; consiste en enseñar a niños y adultos a hacer sonidos, imágenes, movimientos, herramientas y utensilios _. Un hombre que puede hacer bien estas cosas es un hombre bien educado. Si puede hacer buenos sonidos, es un buen orador, un buen músico, un buen poeta; si puede hacer buenas imágenes, es un buen

pintor o escultor; si buenos movimientos, un buen bailarín; si buenas herramientas o utensilios, un buen artesano u obrero. Todas las facultades de pensamiento, lógica, memoria, sensibilidad e intelecto intervienen en tales procesos y en ellos no se excluye aspecto alguno de la educación. (p.36).”

R5: La educación es un acto pedagógico, social y político dónde los seres humanos interactuamos unos saberes ancestrales, científicos y escolares que influyen en la construcción del ser humano durante su desarrollo biológico.

R6: Es que un estudiante se desempeñe en la vida diaria con los conocimientos y habilidades adquiridos, que sea capaz de aprender autónomamente nuevas cosas.

R7: Un proceso de capacitación/ formación que debe ser recíproco

R8: Es un proceso formativo destinado a fomentar el desarrollo de habilidades para la vida, de cada participante de la comunidad educativa.

R9: la educación es un proceso de aprendizaje / identificación en el cual se aprende a operar en el mundo, se aprenden técnicas y conocimientos con fines específicos.

R10: la educación es una herramienta de transformación social y cultural
es una formación destinada a desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas.

R11: La educación es un proceso en el cual se busca promover el aprendizaje, a través de distintas estrategias, métodos y enfoques.

R12: Es la formación integral del ser, desde el conocimiento hasta el desarrollo de habilidades y destrezas de cada uno.

Pregunta 2 ¿En su experiencia profesional cuál es la percepción que tiene acerca del manejo emocional de los docentes y directivos docentes?

R1: Creo que en ocasiones se deja de lado la emocionalidad de los docentes y los directivos, se les ve como máquinas de cumplir horarios, procesar información y replicarla, casi que autómatamente. Se ha generado un proceso de tecnificación de la educación, que en gran parte ha obedecido a los modelos económicos y gubernamentales de occidentes, en el cual la calidad se pone en vilo en función a la cuantía y la ilusión de "muchedad", de una falsa llenura con conceptos etéreos.

R2: En mi experiencia es algo que no se ha tenido en cuenta. Si bien se cuida de generar unas condiciones de bienestar laboral adecuados, el manejo emocional de conflictos es algo ausente.

R3: Dentro de mi practica pedagógica he logrado evidenciar que son muchos los factores que ocasionan inestabilidad en la parte emocional de un docente o de un directivo, un claro ejemplo de ello son las múltiples tareas que son asignadas dentro de la jornada, la presión que se ejerce, las constantes amenazas entorno a la nueva contratación, en fin son diversos los factores que hacen que nuestra emoción tenga un desnivel y aunque hay personas que ya lo manejan hay otras que se dejan llevar por la misma y terminan perdiendo la calma.

R4: Respondo esa pregunta con otra cita “Educar es más difícil que enseñar, porque para enseñar usted precisa saber, pero para educar se precisa ser”, menciona en uno de sus gráficos Joaquín Salvador Lavado Tejón, conocido como Quino (1932). Se requiere formar en emociones, en saber que se trabaja con seres humanos y para seres humanos, donde las emociones juegan papel preponderante a la hora de educar y como maestros somos mediadores, pero también seres humanos, por ello falta mucho manejo de emociones tanto de docentes como de directivas y sin ellas ¿cómo enseñamos?

R5: Es mínima pues los docentes y directivos docentes manejan un juego de roles frente a su quehacer profesional y su quehacer íntimo, generando una desconexión entre lo emocional personal y profesional.

R6: Los docentes y directivos docentes con su vocación de servicio son personas de apoyo con los estudiantes, pero algunas veces cuando los estudiantes no se comportan tan bien o no hacen lo que ellos dicen se tocan en su ego y olvidan su posición de adultos y llegar a maltratar y alterarse y pierden el control de los niños.

R7: Algunos docentes y directivos no cuentan con las herramientas para hacer frente a situaciones de alta presión y otros colaboradores de la institución educativa sufren las consecuencias.

R8: Falta manejo emocional por parte de los docentes, en diferentes procesos.

en mi experiencia particular, este tipo de temáticas siempre quedan en un tercer plano, es decir se consideran importante pero muy pocas veces se manejan.

R9: el trabajo bajo presión y la carga laboral que se maneja diariamente no permite que el manejo emocional sea el mejor

R10: el manejo emocional es poco debido a las largas jornadas y la carga laboral

R11: El manejo emocional en los directivos docentes no es un asunto que se trabaje desde las instituciones educativas, además es un asunto de gran importancia teniendo en cuenta que tanto el docente como el directivo están expuestos a altos niveles de trabajo, diversas situaciones al interior de las instituciones, frustraciones y atención emocional a sus estudiantes y familias.

R12: No es muy común que se hable de un acompañamiento en el manejo de las emociones de los docentes y directivos docentes, sin embargo, actualmente intentan realizar charlas con

contenido emotivo, salidas académicas y convivencias con enfoque participativo, donde se genera un sentido de pertenencia con la institución en la que se encuentran vinculados

Pregunta 3 ¿Cree que es importante capacitar al docente y directivo docente en actitudes como el servicio hacia los demás?

R1: Es importante, pues la educación es un servir; es tanto medio como fin, y tanto constructor como producto. Si se sirve al estudiante, se sirve a su vez al conocimiento que se construye y si se sirve al conocimiento, si hay una entrega real a la epistemología de cómo se educa, se sirve a la sociedad. Servir no es un acto de servidumbre como tal, en términos de cabezas gachas y total entrega sumisa, servir es un acto revulsivo que en muchas ocasiones puede ir en contra del statu quo, velando siempre por la integridad de quienes están oprimidos, aun cuando estos amen sus cadenas.

R2: Completamente, no se trata de una habilidad útil para escenarios institucionales sino que es necesario como una actitud requerida para la vida. Tener buena actitud de servicio favorece los procesos de comunicación.

R3: "El don de Servir no es algo que se adquiere, es algo con lo que se nace, algo con lo que se crece, desde mi percepción el dar y no por un rol específico ejercido o por aparentar ser quien, se hace de corazón.

Por ello no sé qué tan viable sea el capacitar en servicio, lo utilizaría de manera inicial para capacitar en actitudes y después pensaría si la persona a la cual estoy capacitando sirve para servir, porque puedo decir con toda seguridad que todos no nacimos para ello."

R4: Totalmente, es una gran problemática de la actual sociedad. Debemos formar seres que piensen desde su labor para el otro y por el otro

R5: Si es importante generar inspiración en el servicio, la compasión y la construcción de ciudadanía hacia los demás

R6: Ellos son personas de servicio me parece que hay q capacitarlos es en el manejo de niños con situaciones comportamentales.

R7: Totalmente, existen profesionales con una excelente formación académica pero al no manejar el estrés asertivamente ,las relaciones con el talento humano a su cargo de torna tensa y esto afecta los resultados de todo el equipo

R8: Si

R9: Si , es de importancia porque el aprendizaje utiliza vías emocionales para poder considerarse significativo.

R10: si

R11: si

R12: Si, el servicio es parte fundamental en la labor docente y directiva.

R13: Es muy importante la capacitación constante del docente, más cuando se trata de un servicio que es de un ser a otro.

Pregunta 4 ¿Cómo cree que debe ser la educación para educadores y en que se debe enfocar principalmente?

R1: No debe diferenciarse, pues lo ideal sería un modelo educativo donde cualquier persona pueda llegar a ser un agente educador y no crear condiciones donde el conocimiento se sectorice, pues de una manera u otra, la finalidad de producir o construir conocimiento es su propagación de ahí los principios de parsimonia y simplicidad.

R2: No debe diferenciarse, pues lo ideal sería un modelo educativo donde cualquier persona pueda llegar a ser un agente educador y no crear condiciones donde el conocimiento se sectorice,

pues de una manera u otra, la finalidad de producir o construir conocimiento es su propagación de ahí los principios de parsimonia y simplicidad.

R3: "La educación para educadores debe darse en tres frentes:

1. Formación en el campo disciplinar en el cual se forme.
2. Formación en el campo educativo, pedagógico y didáctico.
3. Formación en el manejo de la realidad profesional (manejo de aula, administración de formatos, etc)."

R4: Al iniciar mi practica pedagógica pensaba que hubiera sido de gran utilidad que en la universidad se hubieran enfocado en aplicar estrategias que nos preparan de manera puntual para aquello a lo cual efectivamente no estábamos preparadas y hablo de salones repletos de chiquitos, no era 15 ni mucho menos 20 eran de 40 y 45, sin embargo entendí que la practica era mi mejor aliada y que del ejercicio diario debía aprender eso si recordando día a día lo que me había llevado a escoger la mejor de las profesiones y eso fue el poder transformar de manera significativa la vida de los más pequeños.

R5: Formar en "ser personas" sensibles que trabajan por y para el ser humano. Nada sacan con recitar citas y de excelente conocimiento sino no comprendemos que "el ser humano es nuestra razón de ser"

R6: Lo primero en el trabajo en equipo, pues muchas veces son liderazgos que se pueden complementar para formar un ámbito coordinado de aprendizaje

R7: Se debe enfocar en que tengan conciencia en que no importa el área que apoyen pero que lleven a sus estudiantes a aprender de manera autónoma y comprendan la aplicación en la vida real

R8: La educación a educadores debería contar con formación en inteligencia emocional y hacer énfasis en la empatía

R9: Calidad y formación humana.

R10: la educación orientada a educadores debe ser de carácter experiencial y orientado a elementos ontológicos que alineen el comportamiento deseable bajo principios claros y simples. desaprender para aprender.

R11: debe ser inspirada en el ser y debe enfocarse en la transformación

R12: Los educadores buscan formas prácticas pero efectivas para poder optimizar su labor, por lo cual la formación emocional debe orientar al auto conocimiento y manejo de sus emociones.

R13: En no solo transmitir conocimiento sino también transmitir empatía.

Pregunta 5 ¿Basado en su experiencia profesional cuál ha sido su percepción frente a las competencias que deben tener los docentes y directivos docentes?

R1: Creo que es básico resaltar que deben ser empáticos y socialmente responsables, más allá de ello, son añadiduras.

R2: Creo que es básico resaltar que deben ser empáticos y socialmente responsables, más allá de ello, son añadiduras.

R3: Los docentes y directivos docentes deben ser competentes en: manejo de aula, dominio de los temas que enseñan o dominio de su quehacer administrativo; habilidades de comunicación asertiva y correcta expresión oral y escrita.

R4: De las competencias que creo debería tener un docente podría pensar en que sea Innovador que tenga el poder de generar de la nada algo extraordinario, el poder de la transformación, El compromiso de aprender diariamente para poder enseñar a otros, la

organización en el momento de preparar su clase que en la misma la creatividad sea su factor principal y más allá de todo esto que tenga el don de escuchar.

R5: "Siendo un recurso-conocimiento, habilidades y actitudes de los docentes para su quehacer profesional, todas ellas deben girar en pensar primero que se trabaja con seres humanos, para seres humanos y que es un ser humano el que está al frente de un grupo, para dejar de mecanizar la labor, eso sí, teniendo en cuenta que los tiempos y las tecnologías cambian y no podemos ser ajenos a ellos, pero PARA Y POR SERES HUMANOS."

R6: La competencia ciudadana, la competencia interpersonal, y la competencia pedagógica
Liderazgo, apoyo, conocimientos, flexibilidad

Estos profesionales deben contar con competencias al nivel teórico (manejo de su disciplina) pero también en vista que su rol implica un alto manejo de clientes, deben contar con formación a nivel psicológico para que esa sea integral

R7: Liderazgo, trabajo en equipo, participación activa.

R8: tolerancia a la frustración, inteligencia emocional inter e intrapersonal, comunicación asertiva y efectiva, entre otras.

R9: comunicación asertiva, trabajo en equipo

R10: asertividad, trabajo colaborativo

R11: Liderazgo, escucha activa, empatía, servicio y trabajo en equipo.

R12: Desde las funciones docentes se puede percibir un cumplir con objetivos sobre el desarrollo del ser, por lo cual una de las competencias que debe desarrollar el docente es la de crear un vínculo mucho más afectivo con sus estudiantes.

Pregunta 6 ¿Basado en su experiencia profesional cuál es su percepción acerca de las oportunidades de mejora que tienen los docentes y directivos docentes?

R1: Creo que es importante que los educadores dejen de verse a sí mismos como instrumentos de un sistema educativo en particular, deben ver a este último como un medio, uno que puede ser cambiado de no ser ajustado a las necesidades culturales. Es necesario que los docentes y las directivas tengan una visión de responsabilidad social y sistémica, donde impliquen todas las necesidades de la modernidad.

R2: Creo que es importante que los educadores dejen de verse a sí mismos como instrumentos de un sistema educativo en particular, deben ver a este último como un medio, uno que puede ser cambiado de no ser ajustado a las necesidades culturales. Es necesario que los docentes y las directivas tengan una visión de responsabilidad social y sistémica, donde impliquen todas las necesidades de la modernidad.

R3: La única oportunidad de mejora que tenemos los docentes, desde mi experiencia, es la posibilidad de acceder a formaciones posgraduales apoyados por la institución.

R4: Las oportunidades dentro de este campo son muy escasas, no son muchas las entidades que valoran el esfuerzo y la dedicación y por muchas razones el ascender no es algo a lo que se pueda acceder con mucha facilidad, por ello se cree necesario el continuar estudiando a fin de mejorar las condiciones de vida y poder aplicar a nuevos escenarios que le permitan crecer a nivel profesional.

R5: Esta muy ligado en el medio -sector (feo decirlo así, pero es la realidad en una gran población) donde se desenvuelva. NO es tanto de si es del sector público y privado, va más en el contexto donde estén; aunque desde el estado se busca dar oportunidades de mejora quizás muchas más que desde el privado (en algunas)

R6: No se tiene en cuenta pues es imponente el asunto, a veces se maneja de interés frente a la política y deja por fuera el bienestar de la comunidad educativa

R7: En Colombia se trabaja mucho sobre capacitación a docentes en el área pública, pero en el área privada cada profesional debe capacitarse autónomamente.

R8: Estos profesionales deben trabajar en el manejo emocional en situaciones adversas para no hacer daño a otros, pero sobre todo a sí mismos

R9: Pocas.

R10: muy pocas muy orientadas a escalafón y pocas veces orientadas a elementos administrativos o de gestión.

R11: Empatía, escucha activa

R12: comunicación asertiva, empatía

R13: El directivo docente y los docentes minimizan la importancia de un cuidado y atención emocional y de su ser, por lo cual puede considerarse que solamente la formación metodológica o profesional es la que se requiere para considerarse un buen docente.

R14: Siempre hay oportunidades de mejora desde el aula, es un espacio lleno de oportunidades para hacer las cosas diferentes cada día.

Pregunta 7 ¿Cuál es su percepción en cuanto a las actitudes que deben tener los docentes y directivos docentes frente al reto de educar desde el ser?

R1: Deben de tener una postura no sólo empática sino abierta al cambio, al reconocimiento del otro desde sus particularidades y desde ahí gestionar su actividad pedagógica, debe ser la particularidad la que construya la actitud y no las actitudes en un paradigma funcional desde el hacer.

R2: Deben de tener una postura no sólo empática sino abierta al cambio, al reconocimiento del otro desde sus particularidades y desde ahí gestionar su actividad pedagógica, debe ser la particularidad la que construya la actitud y no las actitudes en un paradigma funcional desde el hacer.

R3: una actitud positiva, una actitud abierta al cambio, una actitud que rompa las barreras de los límites, una actitud dispuesta a promover y a cuidar la diversidad, que sepa reconocer la diferencia y que de ella aprenda, que entienda la frase aquella que dice que los niños son seres únicos e irrepetibles y más allá de todo esto que tenga la habilidad innata de compartir sin restricción todo aquello que ha aprendido a través de su práctica pedagógica.

R4: Estar dispuesto a trabajar por el otro y para el otro, a ser receptivo y entregar sin esperar nada a cambio.

R5: Es negativa pues la educación se ve una política de reclamar más no trabajar desde los ámbitos del ser humano

R6: Definitivamente uno de los aspectos que requiere trabajar el docente es educar desde el ser, pero primero debe trabajar en él mismo para apoyar a sus estudiantes

R7: Es un reto en vista que en el país la formación se enfoca en impartir conocimientos teóricos pero el estar en un contexto implica impactar a otros de diferentes formas

R8: Para la educación del siglo XXI, estas oportunidades de formación han crecido bastante y representan el reto actual de los gerentes administrativos

R9: coherencia, integridad y servicio.

R10: actitud de servicio

R11: servicio, honestidad

R12: la formación constante y el desarrollo de las habilidades del ser deben ser un pilar fundamental en los directivos y docentes.

R13: Es un gran reto educar desde el ser, la actitud del docente debe ser retadora, pues siempre encontrara situaciones que lo hagan ir más allá de su conocimiento.

Pregunta 8 ¿Qué tan importante es para usted el liderazgo inspirado en valores en la educación?

R1: Los valores construyen sociedad, sin embargo, los mismos se dan desde la cultura, los valores deben ser repensados constantemente en un ejercicio de retroalimentación constante, donde los mismos obedezcan a los cambios circundantes y no pierdan su sentido como pilares del bien común.

R2: Es importante en la medida en que se tengan claros los valores desde los cuales busca ejercerse el liderazgo y se tengan claramente definidos, pues son los referentes éticos desde los cuales se ejerce la profesión.

R3: Un líder Positivo es aquel que tiene el poder de atraer con mucha facilidad la atención de todos aquellos que le rodean, por ello es importante que dentro de un equipo de trabajo allá un líder que oriente que retroalimiente de manera constructiva, un líder que motive al grupo a trabajar en equipo. Un líder Positivo es una persona que se requiere en cada uno de los espacios y contextos a fin de contagiar de buena energía al grupo y que todos quieran en cierta medida copiarle para mejorar el clima laboral.

R4: Bastante porque los valores se han perdido y son la causa primordial del desastre mundial, donde ya la vida y el ser humano no importan. Se requieren buenos líderes.

R5: Muy importante pues desde el respeto, la responsabilidad, la humildad y la puntualidad pueden manejar comportamientos asertivos a nivel individual y social

R6: Muy importante porque desde el ejemplo en valores los estudiantes aprenden más rápido

R7: Muy importante, los valores deben hacer parte de esencial de la formación en nuestro país.

R8: Representa uno de los sentidos del liderazgo

R9: muy importante

R10: muy importante

R11: muy importante

R12: Fundamental, toda vez que los directivos y docentes son líderes desde su rol, ya que tienen la posibilidad de ser referentes tanto para los estudiantes, los padres de familia y sus compañeros de trabajo.

R13: Valores y educación van de la mano, el liderazgo en educación sin valores no es liderazgo.

Pregunta 9 ¿En su experiencia como docente o directivo docente que alternativas de formación orientada al ser o al liderazgo ha recibido?

R1: Creo que he recibido desde el ser cuando se me ha impulsado a ver a mis equipos de trabajo como seres humanos complejos, cuando me he dado la oportunidad de ponerme en sus posiciones y de escuchar -realmente escuchar- sus dilemas y cuestionamientos, así como sus alegrías y logros desde la empatía y mis propias experiencias. Los equipos son un reflejo de su líder, de su trabajo y de su posición ante el mundo, el líder y el grupo se co-construyen y lo más valioso lo he recibido de tomar posiciones de escucha activa y de reconocimiento.

R2: Creo que he recibido desde el ser cuando se me ha impulsado a ver a mis equipos de trabajo como seres humanos complejos, cuando me he dado la oportunidad de ponerme en sus posiciones y de escuchar -realmente escuchar- sus dilemas y cuestionamientos, así como sus

alegrías y logros desde la empatía y mis propias experiencias. Los equipos son un reflejo de su líder, de su trabajo y de su posición ante el mundo, el líder y el grupo se co-construyen y lo más valioso lo he recibido de tomar posiciones de escucha activa y de reconocimiento.

R3: No he recibido formación en ese sentido.

R4: Como tal no he recibido, he adquirido por cuenta propia, por que me intereso en mi, en el hecho de potenciar habilidades en pro de afianzar eso que me falta y busco apoyo para mejorarla.

R5: muy poca.

R6: No

R7: Proyecto de vida y liderazgo PL

R8: El manejo de los tipos de inteligencias hace unos años, pero esto se debe retroalimentar y continuar.

R9: Ninguna.

R10: en lugares fuera del aula y poco orientadas a experiencias pedagógicas.

R11: talleres de liderazgo transformacional

R12: ninguna

R13: Ninguna.

R14: Se ha hecho un trabajo constante desde el postgrado llevado a la escuela.

Pregunta 10 Con base en la respuesta anterior por favor profundice en las razones o motivos que lo llevaron a elegirla

R1: Considero que siempre se puede aprender y fortalecer las competencias sean cuales sean, desde mi rol como líder, fortalecer mis capacidades en liderazgo no sólo mejoraría mis capacidades personales, sino que fortalecería a mi equipo, su trabajo y sobre todo su bienestar.

R2: El desarrollo de habilidades de liderazgo son fundamentales, pues permite desarrollar habilidades necesarias para el trabajo en equipo, lo cual es imprescindible en toda institución educativa.

R3: Todos los días aprendes algo en esta linda profesión y pienso que la educación está separada por un sinfín de caminos de los cuales nos quedamos cortos en recorrer, por ello pienso que el capacitarme en ello podría ser una excelente fuente a fin de poder conocer nuevas herramientas que me permitan llevar la transformación a otro nivel.

R4: Mas que elegirla es que se debe formar a nuestros maestros en ella, y así creamos que tenemos experiencia y habilidad en el campo siempre es bueno actualizarnos y aprender cada día más y más si nos ayuda en el proceso de formar a seres humanos.

R5: El manejo de equipo, el bienestar y el crear visión de vida

R6: Porque es muy importante trabajar en el ser

R7: Es una competencia indispensable en mi labor y en mi autocuidado y el cuidado de los otros

R8: Analizar pertinencia de la propuesta

R9: existen elementos de desarrollo y desempeño orientados desde el liderazgo que facilitarían el desempeño docente o directivo y su capacidad de crecimiento personal y organizacional.

R10: considero que es importante la capacitación en liderazgo en educación, ya que el directivo y el docente son pieza fundamental en una institución educativa ya que realiza acompañamiento a los niños y sus familias, generando transformación de realidades.

R11: es importante para el fortalecimiento de habilidades blandas y generar transformación de realidades

R12: La formación del ser es fundamental y otorga gran valor a la preparación profesional.

Ser líder es una aptitud que se desarrolla a través del conocimiento llevado a la práctica.

Anexo 3: Descripciones de cargo

Perfil de cargo Gerente Administrativo, Financiero y Talento Humano

Información general del cargo

Nombre del Cargo	Gerente General
Cargo del Jefe Inmediato	Junta Directiva
Área	Administrativa, Financiera y Talento Humano.
Cantidad de Colaboradores en el Cargo	1

Misión del cargo

Diseñar y supervisar las actividades financieras y de planeación administrativa y de talento humano la compañía a través de la definición de políticas y monitoreo en los procesos correspondientes.

Principales funciones del cargo

- **Control y Planeación del Talento Humano.**

Definir las actividades de control y planeación del personal asociado a los proyectos de la compañía, a través del establecimiento y monitoreo de procesos de selección y contratación para cada unidad de negocio, así como garantizar la gestión de herramientas de trabajo, procesos disciplinarios y gestión de la capacitación y desarrollo de la organización. En adición de hacer la gestión de compensación y beneficios.

- **Control y Planeación Financiero.**

Definir las actividades de control y planeación financiera, a través del establecimiento y monitoreo para cada unidad de negocio, así como el Flujo de Caja y el seguimiento de la gestión de costos y gastos y de la elaboración de los estados financieros de la organización.

- **Administración de la Nómina.**

Realizar el control administrativo del personal a partir de la definición de políticas y monitoreo en los procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Pago de Nómina.

- **Compras y Logística.**

Desarrollar un conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de la empresa en términos de distribución y cadena de valor a partir de la selección de las mejores prácticas y de una adecuada gestión de compras y procesos logísticos para la compañía.

- **Representación de la Empresa.**

Representar ante entes externos la empresa, ya sea en términos de negociación frente a elementos administrativos u obligaciones ante entes de control.

Perfil mínimo requerido

Formación Académica: Profesional con formación en Administración, Ingeniería Industrial, Psicología y afines con Maestría o especialización en Administración de Empresas.

Experiencia Profesional: 5 o más años en temas relacionados con Gerencia administrativa y Financiera.

Competencias Organizacionales (remitirse al anexo de competencias organizacionales):

- **Tolerancia a la Frustración:** Nivel Alto.
- **Empatía:** Nivel Alto.
- **Creatividad e Innovación:** Nivel Alto.
- **Autogestión:** Nivel Alto.
- **Automotivación:** Nivel Alto.
- **Trabajo en Equipo:** Nivel Alto.
- **Proactividad:** Nivel Alto.
- **Orientación a la Calidad:** Nivel Alto.

Competencias Comportamentales:

- **Flexibilidad:** Nivel Alto.
- **Tolerancia a la Presión:** Nivel Alto.
- **Capacidad de Aprendizaje Rápido:** Nivel Superior.
- **Administración del tiempo:** Nivel Alto.
- **Comunicación Efectiva:** Nivel Alto.
- **Orientación al Detalle:** Nivel Alto.
- **Manejo de Grupo:** Nivel Alto.
- **Liderazgo:** Nivel Alto.
- **Pensamiento Estratégico:** Nivel Intermedio.
- **Relaciones Públicas:** Nivel Intermedio.
- **Adaptabilidad al Cambio:** Nivel Intermedio.
- **Orientación a los Resultados:** Nivel Intermedio.

Competencias Técnicas:

- **Gestión Financiera:** Nivel Alto.
- **Gestión Administrativa:** Nivel Alto.
- **Gestión de Talento Humano:** Nivel Alto.

Toma de decisiones

Trabaja con estándares diversos y especializados. El titular puede elegir entre estos el más efectivo para lograr los resultados. Normalmente la supervisión que se recibe es indirecta y la revisión de los resultados ocurre después de la acción.

Perfil de cargo Consultor Senior

Información general del cargo

Nombre del Cargo	Consultor Senior
Cargo del Jefe Inmediato	Junta Directiva
Área	(Unidad estratégica de negocio)
Cantidad de Colaboradores en el Cargo	(Número de ocupantes totales)

Misión del cargo

Direccionar la unidad de negocios a su cargo, a través de la definición de estrategia comercial, de la consecución de resultados financieros, de la dirección y ejecución de proyectos y del entrenamiento y acompañamiento a los consultores del área para garantizar la sostenibilidad del negocio y el posicionamiento de la marca en el mercado.

Principales funciones del cargo

- **Dirección Estratégica de la Compañía**

Direccionar estratégicamente la unidad de negocios a partir de la definición de herramientas y habilidades gerenciales como el P y G, un mapa de control del cumplimiento de metas y objetivos (Ventas, Rentabilidad, productividad, crecimiento, penetración de clientes, venta cruzada) con el fin de orientar a la unidad a ser más competitiva y productiva para la organización.

- **Desarrollo y Ejecución de Proyectos.**

Desarrollar y ejecutar proyectos específicos de alta complejidad generando valor agregado al cliente a partir de la planeación, desarrollo y ejecuciones de talleres y participación en proyectos de consultoría.

- **Gestión Comercial.**

Cumplir las metas de ventas establecidas, a través de la detección de oportunidades de negociación en clientes claves, de la realización de visitas comerciales según la estrategia comercial de la compañía y el cierre de ventas, de tal manera que asegure y garantice la obtención de las metas trazadas.

- **Creación de Productos.**

Participar en la creación de nuevos talleres y de experiencias por medio de una investigación a nivel conceptual y de mercado para responder a las necesidades de los clientes y a los requerimientos de la empresa.

- **Formación de Consultores.**

Desarrollar competencias, grupales e individuales, relacionadas con las mejores prácticas de consultoría en su grupo de trabajo, buscando fortalecer conocimientos en gestión de proyecto y gestión de la innovación.

Perfil mínimo requerido

Formación Académica: Profesional con formación en humanidades (observación e investigación creativa) o ingeniería y afines (implementación de ideas y definición de prototipos).

Experiencia Profesional: 5 o más años en temas relacionados con consultoría y/o innovación.

Competencias Organizacionales (remitirse al anexo de competencias organizacionales):

- **Tolerancia a la Frustración:** Nivel Alto.
- **Empatía:** Nivel Alto.
- **Creatividad e Innovación:** Nivel Alto.
- **Autogestión:** Nivel Alto.
- **Automotivación:** Nivel Alto.
- **Trabajo en Equipo:** Nivel Alto.
- **Proactividad:** Nivel Alto.
- **Orientación a la Calidad:** Nivel Alto.

Competencias Comportamentales:

- **Flexibilidad:** Nivel Alto.
- **Tolerancia a la Presión:** Nivel Alto.
- **Capacidad de Aprendizaje Rápido:** Nivel Superior.
- **Administración del tiempo:** Nivel Alto.
- **Comunicación Efectiva:** Nivel Alto.
- **Orientación al Detalle:** Nivel Alto.
- **Manejo de Grupo:** Nivel Alto.
- **Liderazgo:** Nivel Alto.
- **Mentoring:** Nivel Alto.

- **Pensamiento Estratégico:** Nivel Intermedio.
- **Relaciones Públicas:** Nivel Intermedio.
- **Adaptabilidad al Cambio:** Nivel Intermedio.
- **Orientación a los Resultados:** Nivel Intermedio.

Competencias Técnicas:

- **Gestión de Proyectos:** Nivel Alto.
- **Gestión de la Innovación:** Nivel Alto.
- **Gestión Financiera:** Nivel Intermedio.
- **Gestión Administrativa:** Nivel Intermedio.

Toma de decisiones

Trabajan con estándares diversos y especializados. El titular puede elegir entre estos, el más efectivo para lograr los resultados. Normalmente la supervisión que se recibe es indirecta y la revisión de los resultados ocurre después de la acción.

Perfil de cargo Consultor Semi Senior

Información general del cargo

Nombre del Cargo	Consultor semi senior
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Área	Consultoría / Técnica
Cantidad de Colaboradores en el Cargo	1

Misión del cargo

Vender y ejecutar consultorías en Gestión Educativa y Pedagógica, buscando facilitar la implementación de ideas en proyectos concretos y la formación a clientes, a partir de asumir un papel de líder de proyecto y transmitir al grupo el uso de herramientas, metodologías, conocimientos y sus aplicaciones con el fin llegar a resultados tangibles que agreguen valor a los clientes.

Principales funciones del cargo

- **Gestión Comercial.**

Cumplir las metas de ventas establecidas, a través de la detección de oportunidades de negociación en clientes potenciales, de la realización de visitas comerciales según la estrategia comercial de la compañía y el cierre de ventas.

- **Desarrollo y Ejecución de Proyectos.**

Desarrollar y ejecutar proyectos específicos de alta complejidad generando valor agregado al cliente a partir de la planeación, desarrollo y ejecuciones de talleres y participación en proyectos de consultoría.

- **Creación de Productos.**

Participar en la creación de nuevos talleres y de experiencias por medio de una investigación a nivel conceptual y de mercado para responder a las necesidades de los clientes y a los requerimientos de la empresa.

- **Formación de Consultores.**

Desarrollar competencias, grupales e individuales, relacionadas con las mejores prácticas de consultoría en su grupo de trabajo, buscando fortalecer conocimientos en gestión de proyecto y gestión de la innovación.

Perfil mínimo requerido

Formación Académica: Profesional con formación en humanidades (observación e investigación creativa) o ingeniería y afines (implementación de ideas y definición de prototipos).

Experiencia Profesional: 4 o más años en temas relacionados con consultoría y/o innovación.

Competencias Organizacionales (remitirse al anexo de competencias organizacionales):

- **Tolerancia a la Frustración:** Nivel Alto.
- **Empatía:** Nivel Alto.
- **Creatividad e Innovación:** Nivel Alto.
- **Autogestión:** Nivel Alto.
- **Automotivación:** Nivel Alto.
- **Trabajo en Equipo:** Nivel Alto.
- **Proactividad:** Nivel Alto.

- **Orientación a la Calidad:** Nivel Alto.

Competencias Comportamentales:

- **Flexibilidad:** Nivel Alto.
- **Tolerancia a la Presión:** Nivel Alto.
- **Capacidad de Aprendizaje Rápido:** Nivel Alto.
- **Administración del tiempo:** Nivel Alto.
- **Comunicación Efectiva:** Nivel Alto.
- **Orientación al Detalle:** Nivel Alto.
- **Manejo de Grupo:** Nivel Intermedio.
- **Liderazgo:** Nivel Intermedio.
- **Mentoring:** Nivel Intermedio.

Competencias Técnicas:

- **Gestión de Proyectos:** Nivel Alto.
- **Gestión de la Innovación:** Nivel Alto.

Toma de decisiones

Trabaja con procedimientos, antecedentes y manejan situaciones diferenciadas en donde se requiere análisis, criterio y juicio para plantear las soluciones a situaciones.

Perfil de cargo Consultor Junior

Información general del cargo

Nombre del Cargo	Consultor Junior
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente General
Área	Consultoría / Técnica
Cantidad de Colaboradores en el Cargo	1

Misión del cargo

Asesorar y ejecutar consultorías en Gestión Educativa y Pedagógica, buscando facilitar la implementación de ideas y metodologías, a partir de asumir un papel técnico frente al proyecto y transmitir al grupo el uso de herramientas, metodologías, conocimientos y sus aplicaciones con el fin llegar a resultados enmarcados legal e institucionalmente.

Principales funciones del cargo

- **Desarrollo y Ejecución de Metodologías.**

Desarrollar metodologías de proyectos específicos de alta complejidad generando valor agregado al cliente a partir de la planeación, desarrollo y participación en proyectos de consultoría.

- **Creación de Productos.**

Participar en la creación de nuevos talleres y de experiencias por medio de una investigación a nivel conceptual para responder a las necesidades de los clientes y a los requerimientos de la empresa.

- **Formación de Consultores.**

Desarrollar competencias, grupales e individuales, relacionadas con las mejores prácticas de consultoría en su grupo de trabajo, buscando fortalecer conocimientos en gestión de proyecto y gestión de la innovación.

Perfil mínimo requerido

Formación Académica: Profesional con formación en humanidades (observación e investigación educativa) y afines (implementación de ideas y definición de prototipos).

Experiencia Profesional: 3 o más años en temas relacionados con consultoría y/o educación.

Competencias Organizacionales (remitirse al anexo de competencias organizacionales):

- **Tolerancia a la Frustración:** Nivel Alto.
- **Empatía:** Nivel Alto.
- **Creatividad e Innovación:** Nivel Alto.
- **Autogestión:** Nivel Alto.
- **Automotivación:** Nivel Alto.
- **Trabajo en Equipo:** Nivel Alto.
- **Proactividad:** Nivel Alto.
- **Orientación a la Calidad:** Nivel Alto.

Competencias Comportamentales:

- **Flexibilidad:** Nivel Alto.
- **Tolerancia a la Presión:** Nivel Alto.
- **Capacidad de Aprendizaje Rápido:** Nivel Alto.
- **Administración del tiempo:** Nivel Alto.
- **Comunicación Efectiva:** Nivel Alto.

- **Orientación al Detalle:** Nivel Alto.
- **Manejo de Grupo:** Nivel Intermedio.
- **Liderazgo:** Nivel Intermedio.
- **Mentoring:** Nivel Intermedio.

1.1. Competencias Técnicas:

- **Gestión de Proyectos:** Nivel Alto.
- **Gestión de la Innovación:** Nivel Alto.

2. Toma de decisiones

Trabaja con procedimientos, antecedentes y manejan situaciones diferenciadas en donde se requiere análisis, criterio y juicio para plantear las soluciones a situaciones.