

**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVERSIDAD EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PABLO VI DESDE LA  
PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA EN LAS RELACIONES  
DIRECTIVOS-DOCENTES**

**Asesor de Investigación:  
Mg. Andrés Felipe Jiménez López**

**Manizales - Caldas (2015)**

**Elaborado por:**

**Pablo Elías Ocampo**

**Sandra Toro Marín**

Presentada en el marco del ejercicio investigativo a  
la Universidad Católica de Manizales, programa  
Especialización en Gerencia Educativa 2015





**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVERSIDAD EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PABLO VI DESDE LA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA EN LAS  
RELACIONES DIRECTIVOS-DOCENTES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**MANIZALES, 2015**

**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVERSIDAD EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PABLO VI DESDE LA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA EN LAS  
RELACIONES DIRECTIVOS-DOCENTES**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Presentado por:**

**PABLO ELÍAS OCAMPO MARULANDA  
SANDRA PATRICIA TORO MARÍN**

**Presentado a:**

**ANDRÉS FELIPE JIMÉNEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
MANIZALES, 2015**

## DEDICATORIA

No puedo dejar pasar la oportunidad de dedicar este esfuerzo a la persona que en el momento de su aparición en mi vida, se convirtió en el más grande motivador de mis acciones, mi hijo Daniel Augusto, que la constancia y esfuerzo para el desarrollo y culminación de la especialización sirva de ejemplo, motivación o directriz en el proceso de su formación.

Pablo Ocampo

A mi familia, coautora de este ejercicio profesional, a quienes se les adeuda tiempo dedicado a este trabajo...esperamos compensarles tan egoísta decisión.

Sandra Toro

## **AGRADECIMIENTOS**

En los albores de la culminación de los estudios de la especialización en Gerencia Educativa, se da la oportunidad para darle gracias a cada una de las personas que en algún momento motivaron mi regreso a las aulas en calidad de aprendiz, con la finalidad de adquirir nuevos elementos que faciliten la transición a mejor ser humano y de paso, tener la suficiente claridad para ser un ente motivador y trasmisor de experiencias y conocimientos, aportando de esta manera, la energía renovadora que en la actualidad hace tanta falta en nuestro medio.

Agradezco a mis compañeros de clase y muy especialmente, a mi grupo de trabajo, por su paciencia y apoyo en los momentos de incertidumbre y duda, sin la actitud de ellos en los momentos precisos, el culminar este camino hubiera sido mucho más penoso.

Pablo Elías Ocampo Marulanda

## AGRADECIMIENTOS

Cuando se cosecha éxitos, olvidamos, con frecuencia, reconocer que cada avance fue producto de la donación de muchos participantes que acompañaron el trasegar del triunfador.

La familia, en primera instancia. El tiempo no dedicado es una deuda impagable, así como la falta de disposición que antepuso una tarea al consejo a los hijos, al hermano, al cónyuge, a la madre o a quien tuvimos cercano. Por los abrazos aplazados, por la ausencia de palabras, por las caricias olvidadas, por el abandono... mil gracias por permitir que mi egocentrismo condicionara la distancia que produce la dedicación académica.

A mi hija, Beatriz Eugenia, su madurez la obliga a entender la soledad de tener una madre dedicada a la academia, a la política y a su trabajo. Ella encarna el temple de la mujer colombiana, acostumbrada a la resiliencia. Por su sacrificio y por ser mi inspiración...mil gracias. Algún día, cogidas de la mano, pondremos nuestras profesiones al servicio de tantos que la necesitan, no para ser unas mejores personas, sino en la congruencia ideológica de que otras generaciones tengan la oportunidad de un país mejor del que nos tocó. Si la academia no sirve para transformar la sociedad y, a su vez, transformarnos, no sirvió para nada.

A mi tía, madre putativa, a quien la naturaleza me otorgó como un ángel, porque encarna la bondad que el mundo perdió...inspiración de mi estilo de vida y de quien quiero heredar su caridad y los ojos de piedad para ver en el otro siempre lo bueno.

A mi esposo, quien abandonó su tierra madre, la Pacha Mama de Perú, para traer abrigo a mi soledad.

A familiares y amigos cercanos, a quienes la vida, por azar, nos les dio el título de hermanos, pero que siendo tan cercanos, la costumbre hizo ley y los considero un tesoro invaluable...por su apoyo económico, por la fuerza de sus palabras, por la palabra oportuna y confortable y por estar allí siempre...gracias.

A otros, los no nombrados, porque estuvieron con su fe, esperando en la orilla a que pasara. A ellos mil gracias.

A la Universidad y, en especial, al Tutor Guardián, Andrés Felipe Jiménez López, a quien la Alma Máter endosó la difícil tarea de moldear el pensamiento rebelde y empírico que la atrevida ignorancia del estudiante se resiste a re-construir. Por su paciencia, por ser distinto a mí, y en ello, enseñarme en la práctica el valor de la otredad... gracias.

Sandra Patricia Toro Marín

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Descripción del problema</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Descripción de la institución</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Pregunta de investigación</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Objetivos</b>	<b>23</b>
<b>1.5 Justificación</b>	<b>24</b>
<b>2. FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Diversidad</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Activo Pedagógico Intangible</b>	<b>30</b>
<b>3. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Población sujeto de estudio</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Recursos humanos</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Recursos económicos</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Cronograma</b>	<b>37</b>
<b>4. EVALUACIÓN Y MÉTODOS</b>	<b>38</b>
<b>5. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Resultados</b>	<b>39</b>
<b>5.2 Hallazgos y logros</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>63</b>

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Historia de la Planta de Personal IE Pablo VI	14
Tabla 2. Áreas disciplinares en formación	15
Tabla 3. Caracterización estudiantes IE Pablo VI	19
Tabla 4. Presupuesto del ejercicio investigativo	37
Tabla 5. Resumen de actividades institucionales de la Cultura Organizacional Formal	40
Tabla 6. Resumen de observación de la jornada de la tarde	45
Tabla 7. Lista de anexos	64

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Áreas disciplinares de formación docente	15
Figura 2. Caracterización de estudiantes IE Pablo VI	19
Figura 3. Planta de Personal Docente IE Pablo VI	20
Figura 4. Formato Registro Buena Práctica – Experiencias Significativas	35
Figura 5. Cronograma del ejercicio investigativo	37
Figura 6. Plegable del cronograma de actividades institucionales	41

## PRESENTACIÓN

El presente ejercicio investigativo devela la Gerencia de la Diversidad como una nueva apuesta en los estilos de dirección, a partir de observar la multi-versidad institucional a la manera de activo pedagógico intangible, imprescindible en la construcción de nuevas formas de agenciar la Cultura Organizacional en los establecimientos educativos públicos.

Se enfatiza en lo público, debido a que en la educación privada, se consienten formas distintas de ingreso laboral, cuya exigencia está condicionada a cumplir, en el acceso, a un perfil institucional previamente establecido.

A las instituciones públicas, el personal docente llega desde las dependencias oficiales y los únicos requisitos de traslado son su saber disciplinar. No se condiciona perfil porque, aunque prevalecen estilos gerenciales con tal solicitud, dichas disposiciones se quebrantan mediante acciones de hecho de instancias superiores.

Lo anterior, más que un obstáculo, se convierte en una posibilidad, pues investigaciones demuestran que un funcionario motivado en una organización que le permita desarrollar sus potencialidades, despliega y re-crea formas alternativas de producción, en este sentido, su saber disciplinar, al servicio del Horizonte Institucional.

Sin embargo, a pesar de la postura, los integrantes de las organizaciones no son conscientes de su aporte institucional; tradicionalmente, hay una apuesta por condicionar el trabajo docente como un deber y se invisibiliza los aportes excepcionales de los integrantes.

Formas No Formales de Cultura Organizacional como el lenguaje, los hábitos, las costumbres, los ritos, los roles en una institución, conforman un engranaje con lo Formal y hace que todo lo que allí se haga, sea único e irrepetible, sin la posibilidad de replicarse en otras instituciones y lo que la hace ser distinta entre las otras. Cuando aquello positivo que

sucede al interior de la institución, no se visibiliza, quien lo ejecuta deja de ser reconocido y se convierte en algo tan natural que no obliga. Caso contrario, si la institución se percata y lo evidencia como un activo pedagógico, encontrará nuevos adeptos y los protagonistas se sentirán reconocidos y harán de ello, no un hábito personal, sino una ventaja comparativa institucionalizada.

Históricamente, la diversidad se asocia con fenómenos de segregación. La escuela ha sido el aparato ideológico de las formas de exclusión social. Una postura de Gerencia de la Diversidad reivindica el papel de la escuela como formadora de nueva cultura y semillero de un nuevo paradigma, donde ser distinto podrá ser observado desde la arista de la posibilidad, en procura de garantizar que el diverso es sujeto de derechos y de posibilidades, y que su paso por la institución potenciará la cultura organizacional.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVERSIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PABLO VI DESDE LA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA EN LAS RELACIONES DIRECTIVOS-DOCENTES**

### **1.1 Descripción del problema**

Las instituciones educativas públicas adolecen de autonomía para el nombramiento del personal que llega a estas y, por ello, definir un perfil de docente para impulsar una política institucional, se vuelve complejo.

Históricamente, la formulación del “Perfil Institucional docente” se suscribe a formas tácitas de segregación para determinar que un funcionario no arribe a la misma. Sin embargo, quienes gerencian la institución educativa, se ven abocados a demandas y órdenes emanadas de sus superiores, donde el “perfil” se pierde ante la imposición de otro tipo de instancias.

La política de racionalización del recurso educativo del año 2000, llevó a que instituciones públicas independientes de trayectoria de más de 60 años, se fusionaran artificialmente a otras geográficamente cercanas, con el fin de compartir personal administrativo y de servicios y acceder a un ahorro fiscal nacional.

Tabla 1.  
Historia de la Planta de Personal IE Pablo VI.

NOMBRE SEDES	AÑO DE FUNDACIÓN	ANTES DEL 2000	NÚMERO DE FUNCIONARIOS ANTES DE LA FUSIÓN	EN LA ACTUALIDAD	NÚMERO DE FUNCIONARIOS QUE SE PERDIERON CON LA FUSIÓN
<i>Sede principal Pablo VI</i>	1999	<b>Jornada Mañana</b> 1 coordinador 8 docentes 1 secretaria 1 auxiliar de Secretaría <b>11</b>	Docentes: 8 Directivos: 1 Administrativos: 2 Servicios generales: 0 Total 11 <b>11</b>	<b>Jornada Mañana</b> -10 docentes -1 rector -1 coordinador(a) -1 psico-orientador -1 secretaria -1 tesorera(a) -1 personal de servicios. <b>16</b>	+5
<i>Sede Barrios Unidos</i>	1956	<b>Jornada Mañana</b> 6 docentes de aula 1 docente de Apoyo Pedagógico 1 rector <b>Jornada Tarde</b> 6 docentes de aula 1 coordinador <b>15</b>	Docentes: 13 Directivos: 2 <b>15</b>	<b>Jornada Única</b> -9 docentes <b>9</b>	-6
<i>Sede Simón Bolívar</i>	1950	<b>Jornada Mañana</b> 6 docentes de aula 1 docente de Apoyo Pedagógico 1 rector <b>Jornada Tarde</b> 6 docentes de aula 1 coordinador <b>15</b>	Docentes: 13 Directivos: 2 <b>15</b>	<b>Jornada Mañana</b> -6 docentes <b>6</b>	-9
			Directivos: 5 Docentes: 34 Administrativos: 2 <b>41</b>	Directivos: 2 Docentes: 26 Administrativos: 2 Servicio General: 1 <b>31</b>	-10

La distancia entre las sedes obstaculiza encuentros permanentes y la falta de afinidad en las poblaciones no motiva la instauración de comunidades de aprendizaje.

Como la planta de personal tampoco ha sido concebida desde las necesidades de la población, sino que heredó una tradición de vinculación de maestros que viven en el entorno y de docentes liberados de otras instituciones, hay saturación de saberes disciplinares de formación en licenciaturas como: Pedagogía Reeducativa, Ciencias Sociales, Educación Básica y Gerencia Educativa. Muchos de ellos tienen asignación académica distinta a su saber disciplinar. (Ver figura 1).

Tabla 2.  
Áreas disciplinares de formación.

ÁREA DE FORMACIÓN	NÚMERO DE DOCENTES
Psico-orientación	1
Preescolar	2
Literatura	1
Básica	4
Ciencias Sociales	4
Pedagogía Reeducativa	4
Lengua Castellana	1
Gerencia Educativa	4
Física	1
Química	2
Inglés	1
Educación Física	1

Fuente: Institución Educativa Pablo VI. (2015a). *Archivo Institucional*. Manizales.

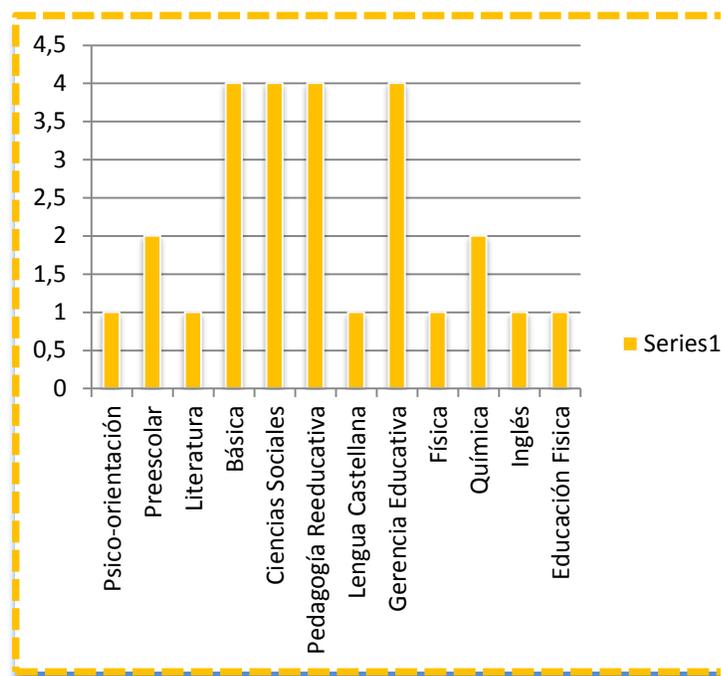


Figura 1. Áreas disciplinares de formación docente.

Sin embargo, en los docentes existen habilidades manuales en artística (pintura y música), en literatura, en oratoria, en programación, en pensamiento ambiental, en liderazgo político; facultades que acompañan a sus estilos pedagógicos y que combinan en sus clases.

De manera particular, la Institución Educativa [IE] se especializó en recibir docentes víctimas de desplazamiento, no solo en lo territorial como damnificado del conflicto colombiano, también del desplazamiento ideológico que, por sus formas particulares de resolver problemas, trasegaron varias instituciones de donde fueron despedidos, en lo que la modernidad educativa llama: “maestro liberado”, figura que se le endosa a un docente cuando la institución quiere prescindir de sus servicios por no encontrar afinidad laboral con este. Este estilo de docente sobrelleva el “desprecio” de pares académicos y directivos,

quienes ante la imposibilidad de llegar a consensos, deciden entregarlos a la Secretaría de Educación para su reubicación. Algunos son víctima del conflicto colombiano, otros, sufren desplazamiento ideológico y, muy pocos, padecen patologías psiquiátricas, mal atendidas por su respectiva Entidad Prestadora de Salud [EPS]. A la IE llega una población docente que resume la inequidad social, de duelos mal resueltos en las democracias institucionales o de dificultades en salud, víctimas de un sistema deficitario en el ámbito nacional, a pesar de estar con garantías normativas de excepcionalidad.

No obstante el drama anterior, la IE posee formas colegiadas de administración exitosa que permiten atender una población víctima del micro-expendio, mejorar en las pruebas externas, cohabitar en medio de la diferencia y generar confianza externa en la forma como se atiende a la población estudiantil.

Es menester de este trabajo, sistematizar la Cultura Organizacional de la Institución Educativa Pablo VI, de la ciudad de Manizales, en sus expresiones Formales y No Formales que permiten hacer de la diferencia, una forma alternativa de gerencia en medio de la diversidad.

## 1.2 Descripción de la institución

La comuna La Macarena de la ciudad de Manizales, es un constructo histórico heredado de las condiciones geográficas de frontera y de la periferia de la ciudad, asociadas, en el tiempo, a espacios re-edificados. Lo anterior, debido a que la construcción de las ciudades colombianas adoptaron la forma de colonización española, donde, alrededor de la capilla central o catedral, se erige los establecimientos gubernamentales, las familias fundadoras, la administración del comercio boyante; mientras en el centro está todo aquello que se reviste de civilización, en su periferia se sufre la condena de aquello digno de esconder y lo que, para la época, sería motivo de vergüenza: hospicios, orfanatos, asilos, casas de lenocinio, bares, cantinas, sitios de apuesta, ventas de expendio ilegales, etc.

Así, La Macarena es comuna de marcadas diferencias que proporciona la paisajística de ladera.

Los Barrios de su zona alta, San Antonio, La Castellana y El Bosque (parte norte) albergan gran actividad económica, con densidades de establecimientos por hectárea 29, 8 y 13, respectivamente, muy superiores al 3,6 del área urbana. Por su parte, en la zona oriente, conformada por 20 de Julio, El Carmen y Buena Esperanza se presentan altas densidades de población y bajas densidades de establecimientos. Los barrios de esta zona se encuentran en el grupo de los que presentan los peores indicadores sociales del área urbana, en especial El Carmen, aunque al sur de éste, en el sector de Campamento, se localizan algunas empresas grandes junto a la vía Panamericana (Soto Vallejo, 2009, p. 67).

Al suroccidente se encuentran los barrios: El Bosque, Centenario, Nogales, Panorama y Estambul. Se caracterizan por su gran número de habitantes y su escasa manifestación empresarial, salvo Estación Uribe (Soto Vallejo, 2009).

En ese trasegar histórico, la comuna La Macarena, a pesar del tiempo, conserva un alto índice de vulnerabilidad, producto de vestigios de formas laborales de corte contracultural, como son: el expendio de drogas, los lugares de apuesta, la gallera, bares, cantinas,

polvorerías artesanales (en la actualidad al margen de la ley), casas de juegos virtuales para niños y jóvenes, entre otros. Los lugares dedicados al deporte son escasos y, generalmente, rodeados de vendedores ambulantes. Producto de lo anterior, se forman alrededor de estas formas de comercialización, dos pandillas, “La 15”, perteneciente al barrio Jesús de la Buena Esperanza y “La 33”, del barrio El Carmen, cuya frontera invisible es la Sede Barrios Unidos, circunscrita a la IE Pablo VI. La disputa territorial se debe, presuntamente, al acceso del control total de venta de estupefacientes, a la afinidad de equipos de fútbol de orden nacional y a controversias ligadas al dominio de bandas de hurto y atraco.

Alrededor de la comuna La Macarena, existen los prostíbulos más antiguos de la colonización antioqueña de la ciudad, los rezagos de Arenales y de cantinas, famosos por sus crímenes, incluido el que el diario La Patria en 1944, reseñara como “El Crimen de la Calle 14” (Vélez Correa, 2003), cuya víctima fue la pitonisa Carlina Albornoz. Desde su inicio, el sector se ha leído como violento, contracultural, rezagado y pobre. Cultura que se mantiene en el imaginario colectivo de la ciudad.

La IE Pablo VI cuenta con 656 estudiantes, repartidos en tres sedes. El estudiante del Pablo VI hace parte de la influencia social de la Comuna La Macarena. Algunos barrios como: La Arenosa, Jesús de la Buena Esperanza, El Carmen, 20 de Julio, suman la historia de la segregación cultural con altos índices de inequidad, situación que muestra el deterioro de su economía formal, sustituida por un comercio de tráfico delictivo o de economía informal, cuya posibilidad de acumulación o lógica de ahorro es escasa, asociada a la supervivencia.

La vulnerabilidad de la población también está asociada a barreras del aprendizaje o desplazamiento, superando el 25% en su proceso de caracterización. Lo que dificulta didácticas cognitivas de mayores expectativas, segregándolos nuevamente a un racismo cognitivo del conocimiento.

Tabla 3.  
Caracterización estudiantes IE Pablo VI.

DIAGNÓSTICO	NÚMERO DE ESTUDIANTES
Autismo-síndrome Angelman	1
Retardo Cognitivo	5
TDA- Trastorno Hiperactivo-emocional	19
Dificultades en el aprendizaje	67
Motora	2
Niños en Protección por abuso	4
Desplazados por la violencia	12
Trastorno emocional	55
Sensorial (Visión-Hipoacusia)	3
	168

Fuente: Institución Educativa Pablo VI. (2015a).  
*Archivo Institucional*. Manizales.

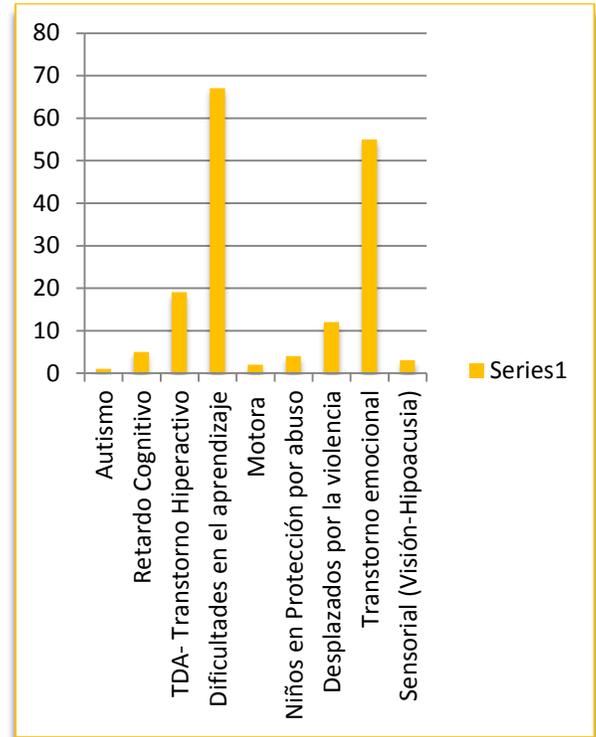


Figura 2. Caracterización de estudiantes IE Pablo VI

Mediante la Resolución 4147 del 4 de noviembre de 20012, se otorga la aprobación de estudios de la IE, de carácter público y oficial con todos los niveles.

Asimismo, la IE educativa cuenta con:

- 26 docentes
- 2 directivos
- 2 administrativos
- 1 persona de servicios generales

<b>CARGO</b>	<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>SEDE</b>
Rector	Encargo - Jornada Única	EFREN ACOSTA FRANCO	Todas
Coordinadora Encargada	Encargo - Jornada Única	DIANA CRISTINA CEBALLOS OSPINA	Todas
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	MARIA ANGELICA GONZALEZ DE JARAMILLO	Todas
Docente de Primaria	Contrato I0 meses-Jornada Única	HARVY MUÑOZ ELVIRA	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	Contrato I0 meses-Jornada Única	SANDRA JANETH CARDONA DUQUE	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	Contrato I0 meses-Jornada Única	CRISTIAN ALBERTO FRANCO FRANCO	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	Contrato I0 meses-Jornada Única	JHON JAIRO BUITRAGO BUITRAGO	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	ANA ROSAURA RODRIGUEZ ORTIZ	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	ESTELLA HERNANDEZ ESCOBAR	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Preescolar	En propiedad-Jornada Única	GLORIA INES CASTRILLON ARANGO	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	MARIA MAGNOLIA BEDOYA BEDOYA	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	MARIA MYRIAM RENDON ROMAN	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	MARTHA TERESA RESTREPO TREJOS	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	NELLY SERNA RESTREPO	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	SANDRA PATRICIA TORO MARIN	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Primaria	En propiedad-Jornada Única	YESSIKA BEDOYA GUTIERREZ	Sede B- Barrios Unidos
Docente de Preescolar	En propiedad-Mañana	ADIELA ORTEGA GONZALEZ	Sede C- Simón Bolívar
Docente de Primaria	En propiedad-Mañana	CECILIA INES BETANCURT BETANCURT	Sede C- Simón Bolívar
Docente de Primaria	En propiedad-Mañana	HILDARY ROJAS GONZALEZ	Sede C- Simón Bolívar
Docente de Primaria	En propiedad-Mañana	LUCILA SALAZAR ALZATE	Sede C- Simón Bolívar
Docente de Primaria	En propiedad-Mañana	MARIA SULAY GONZALEZ BALLESTEROS	Sede C- Simón Bolívar
Docente de Primaria	En propiedad-Mañana	YOLANDA OSORIO QUINTERO	Sede C- Simón Bolívar
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	CARLOS CERON	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	DANIEL VARGAS MARULANDA	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	DORALICE HERNANDEZ CASTAÑO	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	FERNANDO BUITRAGO ARANGO	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	GLORIA PATRICIA SILVA MERCHAN	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	JOSE FERNANDO MORENO PARRA	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	JUAN PABLO PARRA NARANJO	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	MARTHA CLEMENCIA QUINTERO PARRA	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	NELSON RAMIREZ	Sede Prinicpal
Docente de Secundaria	En propiedad-Mañana	TERESA DE JESUS OSORIO GRANADA	Sede Prinicpal

Figura 3. Planta de Personal Docente IE Pablo VI.

Fuente: Institución Educativa Pablo VI. (2015a). *Archivo Institucional*. Manizales.

Con la Jornada Única, instaurada en el mes de abril de 2015, llegan tres docentes más bajo la figura de provisionales, para reforzar las áreas de Inglés, Educación Física y Matemáticas.

Hace parte del Horizonte Institucional:

#### Misión

El Instituto Pablo VI es una institución educativa de carácter académico que tiene como misión formar personas con altos niveles de desarrollo en comprensión lectora, tomando como base un modelo cognitivo sobre la teoría del Aprendizaje Significativo base para un rigor conceptual y el desempeño eficiente reflejado en una sana convivencia que contemple la inclusión también como un compromiso social.

#### Visión

En el año 2016 la comunidad educativa del Instituto Pablo VI, será capaz de desempeñarse con autonomía y apropiarse creativamente del conocimiento, para actuar con pensamiento crítico y reflexivo según lo exija su realidad individual y social.

#### **Principios Institucionales**

**Autonomía:** Capacidad de actuar de forma independiente y responsable dentro de la institución y en la vida misma.

**Participación:** Intervención voluntaria, responsable, activa y consciente en los procesos y toma de decisiones, dentro y fuera de la institución.

**Apertura:** es la capacidad de cada uno de los sujetos de conservar la singularidad, respetar la pluralidad y tolerar las diversas concepciones.

**Lúdica:** es la capacidad de disfrutar todos los procesos vivenciales y del conocimiento.

#### **Valores Institucionales**

Son Valores Institucionales del Colegio Pablo VI, los siguientes:

**Respeto:** Es la expresión de entenderse y de entender al otro, reconociendo y valorándolo en la diferencia.

**Responsabilidad:** Es asumir las consecuencias de los actos y compromisos adquiridos.

**Honestidad:** Es la actitud de la valoración de sí mismo y de los demás, expresada en las sanas costumbres para la buena convivencia.

**Solidaridad:** Es la expresión de sentimientos que llevan a la persona a establecer condiciones para una ayuda mutua.

**Tolerancia:** es la capacidad de comprensión y respeto por las prácticas y opiniones de los demás, aún en la diferencia (IE Pablo VI, 2015b, p.12).

Así, el ambicioso Horizonte Institucional está circunscrito a la Cultura Organizacional deseada, que pretende hacer mutaciones estructurales en el individuo, con el fin de transformar la realidad social en que vive.

### 1.3 Pregunta de investigación

**¿Cómo se expresa la Cultura Organizacional de la Diversidad en la Institución Educativa Pablo VI en las relaciones directivos-docentes?**

### 1.4 Objetivos

#### *Objetivo general*

Analizar los principales factores asociados para el fortalecimiento de la cultura organizacional a partir de las potencialidades de los docentes de la Institución Educativa Pablo VI.

#### *Objetivos específicos*

- Caracterizar la población docente para inferir las tensiones en torno a la cultura organizacional y la convivencia escolar.
- Identificar los factores de diversidad que serán activo intangible pedagógico gerencial.
- Diseñar estrategias gerenciales que permitan visibilizar la cultura organizacional.
- Sistematizar las experiencias docentes que visibilizan su potencialidad en las relaciones pedagógicas.

## 1.5 Justificación

En muchos escenarios se da por pre-determinado los comportamientos cotidianos de las organizaciones, solo (algunas veces) se advierte que las acciones hacen parte de la construcción de un colectivo que durante años erige una manera particular de hacer las cosas. Aquellas formas, únicas e irrepetibles que diferencian una organización de otra, se denotan bajo el nombre de Cultura Organizacional.

Así, se puede definir la Cultura Organizacional como el

Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas (Fernández Collado, 2002, p.90).

Para orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje que garanticen una educación con calidad, se requiere estrategias gerenciales que permitan a las instituciones atender la diversidad cultural y social de las comunidades. Así, cada uno tendría la oportunidad de ser incluido en el sistema educativo sin ninguna discriminación. La exclusión social y educativa son fenómenos crecientes en la sociedad y, específicamente, en Latinoamérica, debido no solo a la inequidad que generan sus gobiernos, sino también a la segmentación de sus culturas.

La calidad de la educación implica una serie de juicios condicionados, como el tipo de sociedad que se quiere construir, la clase de individuos que se aspira formar, el sentido que se le da a la educación, el afianzamiento de valores que promulga la institución.

La inclusión no es solo responsabilidad del sistema educativo, es un proyecto social donde se permite al otro interrelacionarse en igualdad de oportunidades. El desafío es hacer efectivo el derecho a la educación, desarrollar políticas de Estado conectadas desde el

enfoque de los derechos y que aborden el fenómeno de manera integral para lograr mayores niveles de articulación entre los diferentes sectores y actores educativos.

Las IE son una amalgama de diversidad con diferentes intereses y la escuela solo proporciona la armonía para diversas coincidencias. Sin embargo, cuando la actitud frente a la diferencia no es la plenitud y el disfrute de un activo, sino la cuna de disociación, es necesario promover estrategias que permitan la plena ciudadanía al interior del espacio escolar y el entendimiento del origen de las fracturas fácticas o ideológicas.

La diversidad se produce en los más distintos campos, social, cultural, filosófico, religioso, moral y político; se le define como la pluralidad de

[...] una variedad no coincidente de creencias, convicciones, sentimientos y puntos de vista acerca de asuntos que se repuntan importantes, como el origen y finalidad de la vida humana; la relación del hombre con una posible divinidad; la idea de vida buena y los medios necesarios para alcanzarla; la organización y distribución del poder, etc. (Squella, 2000, p.447).

Es la motivación de este trabajo, buscar en la sinfonía de la diversidad, la consolidación de una Cultura Organizacional que permita que el “otro y otra” sean responsables con el “yo”, donde ninguno sea ni manipulado ni subyugado (Lévinas, 2000), sino, cuya otredad se potencie cuando esté conmigo.

Los regímenes totalitarios, autoritarios y dictatoriales se han caracterizado, precisamente, por estos comportamientos de anti-diversidad. Una de las manifestaciones más severas de la negación de la diversidad es y ha sido la de la discriminación, construida sobre prejuicios y estereotipos irracionales instalados en la cultura, en las actitudes y comportamientos de manera muy profunda. Todos estos intentos de supresión de la diversidad, estuvieron acompañados de violaciones severas a la dignidad humana y a los derechos humanos. La escuela no es ajena a esta discriminación. Es por ello, que es necesario re-aprender a ver el potencial del otro con formas alternativas de negociación de conflictos basados en observar la diversidad no desde el déficit, sino desde la posibilidad.

Este ejercicio de investigación se justifica porque la educación en y para la diversidad, es un derecho consagrado en múltiples instrumentos nacionales e internacionales. Requiere ligar este derecho con otra serie de reivindicaciones sociales, culturales, económicas y políticas; mostrar las tensiones que la vigencia de estos derechos genera en una sociedad que promueve la homogenización con fines de dominación.

Sin embargo, construir en la tolerancia desde la escuela, es respetar la lectura del otro y sus estilos propios de hacer las cosas. Este trabajo devela la construcción de estrategias que conlleven a explorar la potencialidad del otro que ha sido excluido y darle el reconocimiento social que se le ha negado durante mucho tiempo.

## **2. FUNDAMENTACIÓN**

Re-crear una Cultura Organizacional desde y para la Diversidad, es reconocer que existen acciones Formales y No Formales en la búsqueda del reconocimiento del otro, a partir de sus potencialidades.

Una Gerencia Educativa desde la perspectiva de la Diversidad, es una apuesta en la construcción de ciudadanía y de ambientes que proporcionen mayores niveles de equidad entre sus participantes.

Para la sociedad y, especialmente, para la escuela, el proceso de diversidad no ha sido fácil. Primero, porque principios heredados de las tradiciones clásicas siempre observaron lo distinto o anómalo como castigo (generalmente maldiciones de los dioses). Cambiar los símbolos de lo diverso como maléfico a conceptos de oportunidad -de activo pedagógico y de equidad - es un trasegar largo y dispendioso que necesita codificar nuevas estructuras mentales.

Es por lo anterior, que las categorías que se utilizarán en el macroproyecto son: Cultura Organizacional, Diversidad y Activo Pedagógico Intangible.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Las acciones, formas particulares, modos y expresiones de una organización se aúnan bajo el concepto de Cultura Organizacional. Sin embargo, no quiere decir que las organizaciones y, particularmente la escuela, estén condicionadas a una sola Cultura Organizacional, por lo general, se adopta la más dominante, la que ejerce mayor influencia y permite el dinamismo

de la misma. Incluso, puede advertirse que es la que constituye la supervivencia de la organización (Fernández Collado , 2005).

La Cultura Organizacional cumple varias funciones en la escuela, para Fernández Collado, este aspecto permite:

- Definir los límites: hace parte de la super-estructura que en la IE haya un consenso implícito o explícito de establecimiento de límites, cuya trasgresión obliga a ejecutar acciones de amonestación. Son ellas en la IE Pablo VI: la puntualidad, el cumplimiento de protocolos, el manejo de las relaciones interpersonales y el respeto por las jerarquías.
- Afianzar el sentido de identidad: alrededor de lo institucional hay una forma propia de hacer las cosas que develan un sentido especial de identidad: la decoración de las sedes y salones; la exigencia personal en la preparación de izadas de bandera; la elaboración y financiación personal de los materiales de trabajo; el continuo requerimiento por el porte del uniforme y el aprendizaje del Horizonte Institucional; y la extensión a la comunidad en las Escuelas Familiares.
- La puesta en escena de intereses comunes: es consuetudinario que haya un conglomerado que le apuesta más a lo académico y otro a lo cultural. Ambas relaciones institucionales hacen parte de la formación integral de los sujetos.
- La socialización del trabajo: las experiencias significativas de otros ayudan al reconocimiento de las potencialidades y capacidades de los integrantes de la comunidad educativa, y conllevan a promover en otros una sana competitividad de diversos intereses.
- La coordinación de la organización: el tener claridad sobre los códigos comunicativos y organizacionales de la institución, permite una coordinación

colectiva basada en la autonomía de la ejecución eficiente. Es una forma simbólica de exigencia que hace que las tareas se cumplan sin la presión del personal directivo.

## **2.2 Diversidad**

Un fenómeno educativo característico de fines del siglo XX, que aparece en los derechos de la modernidad y se proyecta actualmente, es el reconocimiento de la diversidad. Se trata de la constatación de un fenómeno que no es nuevo, sino que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pero que el discurso, denominado por algunos de la postmodernidad, ha reconocido y valorizado como un rasgo constitutivo de las sociedades actuales.

Sin embargo, donde más tensiones generan los discursos de diversidad es en la escuela, finalmente, termina primando las imposiciones del currículo nacional y en las aulas, las resistencias al proceso, aún más cuando didácticas generales se utilizaron para masificar y homogenizar. Otro aspecto que hace que aumenten las dudas acerca de la aceptación de lo diverso, es el monomismo pedagógico, auspiciado por los estándares y competencias de los ciclos (Díaz Barriga, 2014, pp.36-56) De igual forma, lo diferente también se excluye en otras esferas; el directivo, el maestro, el coordinador, con otros estilos, son víctimas de rechazo y de severos cuestionamientos, bien por su rigidez, su posición ideológica, su desdén, su tiranía, su metodología. No aparecen en la escuela mediaciones entre las partes que inviten a observar la diferencia como un activo pedagógico.

### **2.3 Activo Pedagógico Intangible**

Es un concepto teórico práctico que consiste en observar y re-direccionar los roles de la comunidad educativa como una excusa para desarrollar los procesos de educabilidad, enseñabilidad y aprehendibilidad; con el fin de garantizar el despliegue del Proyecto Educativo Institucional [PEI]. Es redefinir a los individuos con base en sus potencialidades, es decir, amplificar sus aciertos con el objetivo de cambiar la cosmogonía de exclusión por la de integración y enriquecer el espacio escolar con los multiversos discursos existentes. Se entiende por “activo” el superávit de un individuo como parte del patrimonio con el que se cuenta, así, el “activo pedagógico” hace parte de las pertenencias de una institución, la diversidad solo la potencia.

El sistema social de la cultura dominante durante años privilegió la exclusión como una forma de división del trabajo en la sociedad, una determinación sofisticada de la superestructura para que el ciudadano cumpliera sus metas, incluso, en la educación se le permitió la flexibilización de los contenidos para la promoción. Empero, este tipo de “asistencialismo” como un acto de “caridad cristiana”, lo que hizo fue promover situaciones más inequitativas porque generó un racismo cognitivo que ofrece educación de alta calidad para los ricos y de baja calidad para las poblaciones vulnerables; esta cultura puede ser peor de excluyente que la animadversión por lo diverso. La diversidad observada como déficit durante siglos, es un constructo vigente en todos los ámbitos de la vida nacional; y la educación no es la excepción.

Desde la Constitución Política de Colombia (1991), la igualdad para ejercer los derechos de los colombianos está determinada. Sobra advertir que este discurso normativo es otro eufemismo en la educación:

Artículo 13: “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos,

libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o, lengua, religión, opinión política o filosófica” (p.8).

La validez del juicio consiste en la congruencia entre teoría y práctica. Este trabajo no describirá su énfasis en las tensiones, sino en las posibles soluciones para transformar la percepción de déficit por activo pedagógico.

Así pues, el Activo Pedagógico Intangible es una triada conceptual, se comenzará por el primero y el último, por ser del orden del lenguaje económico y administrativo; y el segundo, la pedagogía, del orden epistemológico en lo educativo. Conceptos que se fusionan como triada para generar “riqueza” en lo institucional, entendida como la acumulación de capital intelectual que genera potencialidades al interior de las organizaciones.

Un activo es un recurso controlado por la entidad del que pudo y puede obtener beneficios tangibles. En el lenguaje contable el término intangible se emplea con un sentido restringido para aquellos activos que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso o de renta y que no pueden materializarse físicamente (...) hoy existe otros bienes no tangibles y que generarán riqueza: la sociedad del conocimiento (Stein, 2000, p.30).

Los avances de la sociedad capitalista demuestran que existen recursos, diferentes al capital, que permiten generar transformaciones sustanciales en la empresa, uno de ellos es el conocimiento y el saber, entendido como la acumulación histórica de aprendizajes de los individuos en y para las empresas, donde el docente puede convertirse en un: “activo pedagógico intangible”, cuyo saber disciplinar, al servicio de la movilidad de pensamiento en el aula, transforma la relación pedagógica corriente en un capital de inversión que puede llegar a hacer grandes transformaciones en lo pedagógico y lo administrativo, evidenciables en activos tangibles como las pruebas censales, la participación competitiva de eventos, la constitución de sociedades académicas internas —clubes de lectura, de matemáticas, de defensores ambientales—, cuyas vías permitirán, en el futuro, manifestaciones sociales más democráticas y de prácticas ciudadanas más civilizadas que las que se padecen en la actualidad.

Peter Drucker le apostaba a organizaciones producto del trabajo duro, pero consideró que las nuevas generaciones dependerán del saber y del conocimiento. Sin embargo, su aporte se basó en hacer emerger las potencialidades del individuo: “Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas” (citado en Cittadini, 2015). Desde la perspectiva de Drucker, el saber de los miembros de la comunidad se consolida en un activo pedagógico intangible, capaz de transformar representaciones simbólicas sumidas en la pobreza, en oportunidades para generar una sociedad más justa y donde los participantes se sientan representados.

### 3. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES

El trabajo de investigación se realizó con un enfoque cualitativo de tipo etnográfico. Se utilizó la técnica Ficha de Observación Participante<sup>1</sup>, validada por tres profesionales de la IE Pablo VI, por el docente tutor de investigación adscrito a la Universidad Católica de Manizales, magíster Andrés Felipe Jiménez y, previamente, autorizada por el rector de la IE. Asimismo, se utiliza como recurso la ficha de Experiencias Significativas del MEN, con el fin de hacer reconocimientos, nuevos aprendizajes en lo didáctico y consolidar una planta de personal cualificada que le apueste a los principios corporativos.

El cuerpo de la ficha de Observación Participante está dividido en dos partes (ver Anexo 1):

1. El encabezado con el escudo corporativo y los datos de la institución. Se presenta el objetivo de la ficha: *“Identificar las tensiones en torno a la Cultura Organizacional de los docentes, personal administrativo y directivos”*, la población sujeto de estudio (docentes, administrativos y directivos docentes) y se reconoce la validación del instrumento por una comunidad académica.
2. Un cuadro de cinco columnas donde se consigna lo estrictamente observado. En la primera, se enuncia el fenómeno expreso que sirve para la categoría escogida en la Cultura Organizacional. Se encuentra dividido en tres subítems: Cultura Formal, que da cuenta del reconocimiento del Horizonte Institucional; Cultura No Formal, que evidencia los hábitos, las construcciones simbólicas, el lenguaje, la comunicación y la subcultura que hacen parte del conglomerado cultural de la institución; y lo contracultural, que expresa formas contrarias a la intencionalidad institucional y que atentan contra la “Cultura deseada”. En la segunda columna se encuentran definidos los Momentos de Observación. Se escogieron los descansos y

---

<sup>1</sup> Se utiliza esta técnica, además, porque uno de los investigadores hace parte de la comunidad educativa de la institución objeto de estudio.

los Consejos Académicos, porque son los que congregan a todo el cuerpo docente, y el Primer Periodo Académico del 2015, ya que durante este lapso cronológico, se puede observar el desempeño pedagógico en situaciones concretas individuales. Aunque no estaba planeado al inicio, se definió un día institucional colombiano, decretado unilateralmente por el Gobierno Nacional, denominado el “Día E: Día de la excelencia”, modelo implementado en otros países para que las instituciones evalúen los indicadores de calidad. En la tercera columna se registró las expresiones no verbales: los gestos, la comunicación simbólica, el malestar o la euforia que permitieron ser dignos de análisis en la cultura organizacional. En la cuarta columna, todo aquello que, siendo expreso o implícito, afectó el campo emocional: tristeza, llanto, alegría, rabia, alteración, resignación o pasividad. En la quinta columna, frases textuales por parte de los miembros sujetos de investigación y que sirven de soporte para indagar la cultura institucional.

A continuación se presenta una ficha de observación utilizada en el proceso:

La intencionalidad de la ficha de observación participante es hacer comprensiones sobre las manifestaciones formales y no formales de los actos de los sujetos de la institución Pablo VI, que consolidan la Cultura Organizacional; y vislumbrar aspectos neurálgicos contraculturales que atenten contra la filosofía institucional y la inestabilidad organizativa.

Asimismo, se pretende observar aquellas acciones individuales que sobresalen en el entorno educativo y que potencian a la institución en su cultura organizativa, con el fin de construir en el futuro un estilo gerencial de la diversidad.

Los hallazgos y resultados que cualifican la Cultura Organizacional, deberán estar expuestos en un dispositivo pedagógico que les permita a los miembros y a los interesados, hacer comprensiones, reconocimientos y estímulos en torno a la cultura institucional, bien como un activo pedagógico intangible o como un desarrollo de buenas prácticas en el orden institucional organizativo.

En la IE Pablo VI se reconocen las buenas prácticas en acciones no formales. Sin embargo, la tradición oral de los maestros no trasciende los protocolos formales de sistematización de sus prácticas.

En el ejercicio investigativo de observación participante se invitará al docente a que sistematice su práctica en el formato oficial de la Secretaría de Educación; este servirá de soporte para inferir prácticas que inciden en la Cultura Organizativa y que potencian los equipos de gestión (ver Anexo 2. Sobre Experiencias Significativas).

	<b>ALCALDÍA DE MANIZALES SECRETARÍA DE EDUCACIÓN UNIDAD DE CALIDAD REGISTRO BUENA PRÁCTICA EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS</b>	
FECHA DE REGISTRO		
INSTITUCIÓN EDUCATIVA		
NOMBRE BUENA PRÁCTICA		
DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA (En pocas palabras explique en qué consiste)		
ÁREAS, ASIGNATURAS O ASUNTO DE LA BUENA PRÁCTICA		
DOCENTE LÍDER (Equipo)		
INFORMACIÓN DE CONTACTO (DIRECCIÓN, TELÉFONO, CORREO ELECTRÓNICO)		
ORIGEN DE LA BUENA PRÁCTICA (EXPLIQUE DE DÓNDE SURGE LA IDEA, SI FORMA PARTE DE UN PROYECTO INTERSECTORIAL)		
NIVELES EDUCATIVOS EN LOS CUALES SE IMPLEMENTA, GRADOS ESCOLARES, GRUPOS POBLACIONALES.		
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PRÁCTICA (EN AÑOS Y MESES)		
EVIDENCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN (PROYECTO, DOCUMENTOS, REGISTROS, FOTOGRAFÍAS, PUBLICACIONES.		
RESULTADOS ALCANZADOS		

Figura 4. Formato Registro Buena Práctica – Experiencias Significativas  
Fuente: MEN, 2009, pp.28-31.

### **3.1 Población sujeto de estudio**

La Unidad de Análisis del ejercicio investigativo está distribuida de la siguiente manera:

- 2 directivos en encargo
- 1 docente psico-orientadora
- 25 docentes de Planta
- 3 docentes de contrato para apoyo de la Jornada Única.

Con el fin de ratificar la identidad corporativa, se muestra la planta vinculada a la IE Pablo VI.

### **3.2 Recursos humanos**

El trabajo de investigación cuenta con los siguientes recursos humanos:

- El rector Efrén Acosta Franco y la coordinadora (e) Diana Cristina Ceballos, quienes autorizaron la investigación y auspiciaron los espacios de investigación.
- Los docentes, concedores del trabajo de investigación y de la intencionalidad pedagógica.
- Los dos investigadores (Pablo Elías Ocampo Marulanda y Sandra Patricia Toro Marín), quienes debieron registrar en varios momentos, las fichas de observación, trabajar acuciosamente en su transcripción y diligenciamiento, así como en su análisis.

### 3.3 Recursos económicos

Tabla 4.  
Presupuesto del ejercicio investigativo

PRESUPUESTO	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Proceso de recolección de datos	\$ 200.000
Proceso de sistematización, litografía y edición	\$ 2.000.000
Corrección de estilo	\$300.000
Papelería	\$ 200.000
Transporte	\$ 500.000
Otros	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.700.000</b>

### 3.4 Cronograma

CRONOGRAMA ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EDUCATIVA (I.E.PABLO VI)												
NOMBRE DEL PROYECTO		CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIVERSIDAD EXPRESADA EN LA CONVIVENCIA ESCOLAR Y EL DESEMPEÑO ACADÉMICO										
Nº	ACTIVIDADES	AGOSTO 2014	SEPTIEMBRE 2014	OCTUBRE 2014	NOVIEMBRE 2014	DICIEMBRE 2014	ENERO 2015	FEBRERO 2015	MARZO 2015	ABRIL 2015	MAYO 2015	
1	Apropiación Conceptual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Planteamiento del Problema	■	■									
3	Caracterización de la población		■	■	■	■						
4	Entrega de Anteproyecto		■	■	■	■						
5	Primera Entrega de Sistematización				■	■	■					
6	Aplicación de instrumentos						■	■	■	■		
7	Análisis de Resultados							■	■	■		
8	Sistematización Segunda Entrega							■	■	■		
9	Sistematización de Estrategias									■	■	
10	Sistematización Tercera Entrega									■	■	
11	Entrega de Conclusiones									■	■	
12	Trabajo Final									■	■	
13	Sustentación Pares Externos										■	■

Figura 5. Cronograma del ejercicio investigativo.

#### 4. EVALUACIÓN Y MÉTODOS

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ENTREGABLE	RESPONSABLE	SE CUMPLE LA ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
Caracterizar la población docente para inferir las tensiones en torno a la cultura organizacional y la convivencia escolar.	Planteamiento del problema.	Se evidencia en la “Ruta de Arribo, Reencuentro y Metamorfosis”.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	El entregable está dirigido a la población de ingreso y a quienes se encuentren laborando.
	Caracterización de la población.	Se evidencia en la parte de la presentación.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	
- Identificar los factores de diversidad que serán activo intangible pedagógico gerencial.	Apropiación de la teoría.	Se evidencia en toda la cartilla.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	Se evidencia la diversidad como tangible pedagógico en la Cultura Organizacional.
- Diseñar estrategias gerenciales que permitan visibilizar la Cultura Organizacional.	Revista con estrategias sobre Cultura Organizacional.	Se entregó un publicable.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	Se realiza un entregable en forma de cartilla para el trabajo de talleres y reconocimiento institucional.
Sistematizar las experiencias docentes que visibilizan su potencialidad en las relaciones pedagógicas.	Apropiación conceptual.	Se evidencia en toda la cartilla.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	El trabajo cumplió con todos los pasos protocolarios para el efecto.
	Sistematización	Se publica en litografía.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	
	Entrega de anteproyecto.	Hizo parte del anexo del trabajo.	Pablo Ocampo Sandra Toro	SÍ	

## 5. ESCENARIO DE EJECUCIÓN Y LOGROS

### 5.1 Resultados

Los resultados corresponden al análisis de las fichas de observación participante (ver Anexo 1), que aglutinan la reflexión objetiva de varios momentos correspondientes al espacio docente, con el fin de inferir: hábitos, ritos, símbolos, lenguajes, expresiones no verbales que dieran cuenta del Horizonte Institucional y de elementos no formales que hacen parte la Cultura Organizacional de la IE Pablo VI.

Si se entiende que la Cultura Organizacional Formal corresponde a la identidad corporativa oficial desplegada del PEI, es decir, aquello que ratifica el cumplimiento de la Misión, Visión, Principios y Valores, y aquellos procesos normatizados a través del Manual de Convivencia o de los equipos de Gestión Escolar, se puede afirmar que la IE erige sus espacios en cumplimiento del reconocimiento institucional de la siguiente manera:

#### *Sobre la Cultura Formal*

Hace parte de la planeación estratégica de la IE Pablo VI, dirigir todos los esfuerzos en la primera semana académica con estudiantes para repasar el Horizonte Institucional. Son temas obligatorios y planeados por día: Misión, Visión, Principios, Valores, debido proceso del Manual de Convivencia, Derechos y Deberes, uso de los espacios comunes, reconocimiento del personal, símbolos y emblemas.

Asimismo, en el periodo de las tres semanas académicas, se elige el Gobierno Escolar de la IE, consagrado en el cronograma institucional. En la primera semana de desarrollo institucional se entrega a cada uno de los integrantes de la institución, un plegable con la planeación de: periodos semestrales, periodos académicos, reuniones de padres de familia, semanas de desarrollo institucional, periodos de vacaciones, reuniones de los consejos académico y directivo, encuentros de planeación de los comités institucionales.

Puede afirmarse que la Cultura Formal se auspicia desde los encuentros institucionalizados, cuyo fin es generar responsabilidades en los equipos de gestión, subdivididos en las actividades que se enuncian a continuación:

Tabla 5.

Resumen de actividades institucionales de la Cultura Organizacional Formal.

<b>Momentos</b>	<b>Nro. De Encuentros</b>	<b>Población Beneficiada</b>
Semanas de Desarrollo Institucional	5	Docentes
Reuniones de Consejo Académico	11	Docentes y Estudiantes
Reuniones de Escuela de Padres	4	Comunidad Educativa
Reuniones de Comités Generales	8	Estudiantes
Reuniones de Consejo Directivo	6	Comunidad Educativa
Izadas de Bandera y/o encuentros culturales	11	Estudiantes y Comunidad Educativa
Reuniones de Padres de Familia para encuentros con el Director de Grupo (calificaciones)	5	Comunidad Educativa
Número de encuentros para ratificar la Cultura Organizacional Formal de la institución	50	



Figura 6. Plegable del cronograma de actividades institucionales.

A pesar del esfuerzo institucional, se evidencia cansancio y saturación de la temática, debido a que sin importar si el docente repite o no grupo en el año inmediatamente posterior, los temas deben impartirse a los estudiantes en la primera semana académica del año lectivo. Se deduce, a partir de las siguientes expresiones por parte de los docentes: “Una semana para Horizonte Institucional es muy larga”, “Los valores son para practicar, la clase no implica que se cumplan”, “Los estudiantes también se cansan de los años de repasar lo mismo”.

No obstante, la exigencia en el cumplimiento de los principios y valores son, constantemente, objeto de análisis: se enseñan en clase de Ética en la elaboración del Proyecto de Vida Individual y en los discursos insistentes cada vez que hay trasgresión en una norma. Los docentes con frecuencia, insisten en valores como: la puntualidad, la responsabilidad, la autonomía y el respeto.

Desde los hábitos, la superestructura institucional también se evidencia mediante el reproche entre pares, particularmente en los descansos<sup>2</sup>. Generalmente, se hace a través del

<sup>2</sup> La institución cuenta con dos descansos: uno en la mañana de 20 minutos, otro de 40 minutos durante el almuerzo. Dos docentes por día vigilan el restaurante y las áreas comunes. Todos los maestros, a pesar de no estar responsabilizados de la disciplina, deben permanecer en el patio acompañando a sus estudiantes.

lenguaje verbal con una intencionalidad tipo reproche; ejemplo de ello es que cuando un docente considera que su compañero no cumple con las responsabilidades de la institución, comienza con la frase: “No estoy de acuerdo con las actitudes de...”, o normatiza en forma de reproche: “Todos debemos poner de nuestra parte”, incluso sentencian frases como: “Los niños son el reflejo del maestro que los tiene”.

Otra actitud de la Cultura Organizacional Formal, expresada en “hábitus” y tomada como sanción tácita entre pares: cuando un docente no acompaña a los estudiantes en el descanso, se los envían al salón, reacción que obliga al docente a volver al patio y excusarse con los demás, explicando el motivo de su deserción.

Se evidencia una sobre-exigencia natural por parte de los maestros en su actividad académica y disciplinar, sentida a veces, como falta de reconocimiento. Los siguientes actos develan este asunto:

- Cuando llega un personaje a la institución, quien lo advierte lo atiende de manera amable.
- Cuando alguien no trae un compromiso como carteleras, el café, una cuota, otro lo supe e internamente se hace la crítica.
- En la aplicación de la Jornada Única, todos los docentes sacrificaron el horario en uno o más días conveniente con el bienestar del estudiante. Mientras en la ciudad hubo resistencia por la medida, en la institución se buscaron alternativas para hacerla menos tediosa, lo que devela un alto espíritu de identidad institucional. Cuando se les pregunta el porqué de la aceptación de la misma, el común denominador es: “los niños con la jornada única se benefician en alimentación y retención institucional”.

Aunque es alta la frecuencia en la disposición para el trabajo, el maestro de base advierte entre sus pares un reclamo de reconocimiento: “Uno trabaja y las directivas no reconocen”,

“Eso me pasa por metida... ni vuelvo a ayudar en...”, “Realmente aquí no se necesita que nos vigilen porque cada uno cumple con su deber”.

La sobreexigencia como valor corporativo, también se expresa en la entrega de documentos de trabajo en equipo. Desde la primera semana de desarrollo institucional, se solicitó la revisión del PEI y definió unos grupos desde los equipos de Gestión Escolar. “Los grupos entregaron el trabajo solicitado, a pesar de que este debió planearse extracurricularmente.”

En las reuniones del Consejo Académico y del Consejo de Docentes se observa varios tipos de liderazgo y discusiones por posturas ideológicas distantes. Es común que la reunión termine sin llegar a consensos. Sin embargo, a pesar de ello, la institución en el 2015, producto de un relevo directivo, muestra otros niveles de participación, como el nombramiento del “Mejor Docente”, situación que siempre evitó la institución doce años atrás. Los reconocimientos de docentes que la institución advierte, se deben generalmente a postulaciones desde la Secretaría de Educación o aquellos que han superado el plano institucional y otros estamentos lo reconocen.

En uno de los Consejos Académicos de observación participante, se nombró el mejor docente y se discutieron nuevas formas de participación y reconocimiento institucional. Frases que evidenciaron el momento fueron: “Hoy cómo rindió el trabajo y todos participaron”, “es muy enriquecedor trabajar en equipo”, “cuando hay discusión todos conocen lo que deciden”.

Se denota por parte de los maestros, una actitud de pertenencia a la misma. Respecto a la decisión de Jornada Escolar Única, se expresó: “La jornada es extenuante, pero con el tiempo se comienza uno a acostumbrar”, “Estoy muy contenta con los maestros nuevos que llegan a apoyar el trabajo de jornada única porque los niños cambian de ambiente y de forma de enseñar”, “Los niños comienzan a adaptarse a estar en una sola jornada” “Ya casi no se ven estudiantes llegando tarde”.

*Sobre los hábitos: aspectos de la diversidad que se evidencian y expresan tensión (aspectos modos de hacer las cosas distintas)*

La sede Barrios Unidos, durante 60 años, presentó dos jornadas de trabajo: 7:00 a.m. hasta 12:30; 12:30 m. hasta 6:00 p.m. Antes del 2002, cuando las IE estuvieron lideradas por un directivo por establecimiento, independiente de las jornadas, la fractura ideológica entre ambas no era muy notoria<sup>3</sup>. Con la orden presidencial y la política del Ministerio de Educación Nacional [MEN] de racionalidad del recurso, las IE cercanas al entorno geográfico, se fusionaron quedando un solo rector, un solo secretario, un solo tesorero, un solo personal de servicios para varias sedes y se implementó el presupuesto por alumno atendido, lo que disminuyó la inversión institucional. Tal decisión desarraigó la cultura propia de cada sede, estableciendo nuevas formas de atención en la oferta educativa.

Esta fusión artificial también afectó a las jornadas, quienes adoptaron formas de protección individual, como una construcción simbólica de pertenencia a la misma. Así, ambas jornadas consolidaron hábitos característicos que las diferenciaban entre sí.

La evidencia de tal situación se observa en las dos jornadas escolares de la sede Barrios Unidos.

---

<sup>3</sup> Hasta 1976, las instituciones educativas funcionaban con Jornada Única. El Gobierno Nacional, en 1980, en una decisión para racionar recursos, decretó que en una escuela podía convivir otra jornada.

Tabla 6.  
Resumen de observación de la jornada de la tarde.

<b>RESUMEN DE OBSERVACIÓN DE LA JORNADA DE LA TARDE</b>		
	<b>Jornada de la Mañana</b>	<b>Jornada de la Tarde</b>
Descansos	Los niños no tienen permitido correr ni jugar con pelota. Restricción de los espacios físicos. Explicación: cultura del auto-cuidado.	Los niños pueden correr, usar todos los espacios físicos, se les autoriza todo tipo de juegos. Explicación: la libertad como atributo.
Exigencia en las normas	Son restrictivos. El porte del uniforme es acorde con el Manual de Convivencia, las aulas son ordenadas, los salones limpios. Hay cultura del depósito de basuras. Son respetuosos de la autoridad. Los estudiantes de la mañana, mayoritariamente, asumen el aseo del salón.	El uniforme se combina con diferentes colores y accesorios. No hay uniformidad ni en las zapatillas. A veces se les torna desordenados. Usan todos los espacios institucionales, evidenciando, algunas veces, problemas de orden. Los estudiantes no hacen aseo de su salón. El personal de servicios se encarga de ello.
Tratamiento a los padres	Restringen los horarios a un solo día. No atienden padres de familia en horas de clase.	Los padres no tienen horario, acuden al docente como maestro, como guía espiritual, como amigo. Los padres de familia no tienen horario para ser atendidos, incluso, pueden asistir en horas de clase. Los estudiantes esperan mientras el docente atiende al padre de familia.
Población atendida	Estudiantes, mayoritariamente, en el rango de edad acorde con el grado. Se le hace seguimiento escrito a la vulnerabilidad, se reporta para diagnóstico.	Hay un gran porcentaje de extrariedad (con rango de edad mayor al grado que corresponde). El diagnóstico se reporta oralmente a la psico-orientación, quien hace las remisiones de la vulnerabilidad.
Participación en las actividades protocolarias	Están pendientes de fechas de cumpleaños y episodios protocolarios.	Se sienten aislados por los compañeros. No participan de actividades.

Un episodio de orden institucional rompe con los hábitos de cada jornada. La IE Pablo VI asume la Jornada Única para la sede Barrios Unidos, desapareciendo la tarde como otra institución, en un nuevo horario de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. (tres horas más de actividad académica para los estudiantes).

Esta decisión se debió a varios factores que la antecedieron:

- Una de las madres de familia, cuya hija estuvo matriculada en el 2014 en el grado primero, jornada de la mañana, hizo parte de la Junta Administradora Local y gestionó la construcción de un restaurante escolar, con el fin de que los estudiantes pudieran disfrutar, en el futuro, de un refuerzo nutricional. La acudiente corresponde a la Edileza de la comuna La Macarena (2014): Consuelo Ramírez Castrillón. Ningún miembro de la comunidad consideró que tal osadía terminase en una propuesta de jornada única.
- El rector de la vigencia 2014 renuncia y lo reemplaza el antes coordinador, especialista Efrén Acosta Franco, encargado hasta que las plazas docentes, nombradas mediante concurso, cubrieran la vacante en el 2015. Como parte de gestión, abanderó la Jornada Única y, durante extenuantes jornadas, acompañado de una docente, quien asumió la coordinación en encargo, Diana Cristina Ceballos Ospina, asumen como tarea el empalme de las jornadas y la organización de la planta física para la nueva realidad.

Las únicas tensiones manifiestas en la apropiación de la Jornada Única fueron el diluir “aquellas formas particulares de actuar como jornada”, lo que, al principio, creó tensión y malestar, pero al cabo de tres días, las resistencias desaparecieron porque los estudiantes de ambas jornadas establecieron normas de convivencia en el descanso, situaciones que mezclaron ambas poblaciones y, aunque entre los docentes de ambas jornadas se presentaron impases, las situaciones no pasaron a mayores. Después de quince días de trabajo, la adaptación de las partes a las nuevas condiciones son ejemplo en la ciudad,

pareciera como si hubiesen estado en jornada única toda la vida: se distribuyeron horarios de restaurante, compartieron estrategias de disciplina, formularon formas alternativas de actividades para los estudiantes en el recreo y condicionaron nuevas estructuras formales de educación y de pedagogía, alrededor de la nueva realidad nutricional como: el lavado de las manos antes y después de comer, el cepillado de los dientes, la disposición en serie de los cubiertos y platos, y la cultura de respeto en el momento de comer. Se aprendió nuevos hábitos como: el silencio, la oración de agradecimiento por los alimentos, la gratitud expresa a quienes lo preparan y el hábito de consumir todo el alimento so pena de que el docente le dé de comer, vergüenza que evitan la mayoría de los niños y optan por consumir la totalidad del menaje.

Sin embargo, se presentan situaciones de inconformidad que no se resuelven. Son expresiones por parte de los estudiantes: “El descanso es muy cortico”, “Los niños grandes me gritan para que no corra y ellos no son mis papás”, situaciones que deberán resolverse en aras de la mejor convivencia.

#### *Otros hábitos institucionales que consolidan la Cultura Organizacional institucional*

Existen y persisten otras situaciones que permiten evidenciar que los hábitos constituyen normas, es decir, la costumbre hace ley. Entre muchos, los sobresalientes son:

#### **Por parte de los estudiantes:**

- Cuando el recreo o descanso del medio día finaliza, los estudiantes se ubican en fila para entregar las basuras que encontraron en los patios. Es norma el aseo de los espacios públicos.
- Cada grupo se encarga en aportar un número cultural en las izadas de bandera.
- Los estudiantes de la institución son mayoritariamente respetuosos con los maestros y detallistas.

- A pesar de que los estudiantes se encuentran vinculados a expresiones o situaciones contraculturales, protegen al maestro dentro y fuera de la institución, hasta el punto de pelearse con sus amigos por defenderlo.

**Por parte de los maestros:**

- Son generosos y aúnan esfuerzos en condiciones de calamidad de un compañero o estudiante: un alto sentido de la solidaridad.
- Hay compañerismo al compartir estrategias didácticas, guías, libros o dispositivos pedagógicos que permitan que el estudiante potencie sus capacidades. Expresiones como: “Le comparto una lectura tan interesante... me fue muy bien con los niños”.
- Ante las dificultades para acceder a presupuesto institucional, los maestros sufragan, mayoritariamente, los recursos didácticos del aula e invierten en los libros de editoriales avaladas por el MEN y cuyo contenido es calificado. Frases como: “Mi guía es del libro de Santillana que es más adelantado”, son comunes.
- Hay consenso en atribuir el éxito de sus didácticas a esfuerzos propios, a pesar de que, desde la institucionalidad, se aplauda y se evidencie más reconocimiento a programas externos de acompañamiento, cuya lógica de trabajo es instrumental. Sentencias de disgusto lo ratifican (refiriéndose al programa “Todos a Aprender del MEN”: *“No enseñan nuevas didácticas, no trabajan con los estudiantes, solo tienen reuniones administrativas y son quienes se llevan las flores”*).
- Hay una política interna de rotación de uniformes: estudiantes que dejan el uniforme lo donan para otros que no lo pueden comprar. Varios docentes y padres de familia lideran procesos de dotación total de uniformes para estudiantes de la institución.
- Hay una sobre-exigencia por parte de quien prepara la izada de bandera para que su actividad salga lo mejor posible, actitud que, incluso en el pasado, denotó rivalidades internas y que llevó a que en ese proceso de organizacional informal, los maestros decidieran que: “Todos aportan un punto en la izada de bandera o acto cultural”, para evitar los sobrecostos y las comparaciones entre pares. Puede

afirmarse que este tipo de eventos son, en la actualidad, cooperativos. Esta decisión permitió bajar la tensión y sobre-exigencia que generaba este tipo de eventos.

- Hay rotación de los estudiantes reconocidos en los eventos. Sobresalen por diversos aspectos para que aquellos que no se destacan en lo académico, puedan hacerlo a través de otra habilidad. Es una clara conciencia sobre la concepción tradicional de la izada de bandera como forma arbitraria de segregación, en la que estaba predestinado el “niño perfecto” a ser siempre estimulado. Una forma explícita de propiciar la diversidad como un activo.

### *Sobre algunas tensiones que pueden afectar el clima organizacional*

- Existen personalidades de temperamento fuerte que afectan el campo emocional de algunos compañeros más sensibles.
- Cohabitan en la institución varios tipos de liderazgo dominante, lo que, en ocasiones, desvirtúa la línea de dirección y se presta para extralimitación de funciones o recelos entre pares.
- A pesar de los esfuerzos institucionales, las semanas de desarrollo institucional son subutilizadas, son espacios para terceros. Se denota descontento entre los docentes porque, muchos de ellos, vienen agendados desde la Secretaría de Educación para atender: contratistas para todos los temas, representantes de bancos para invitar al docente a que acceda a créditos financieros, informes sindicales, servicios funerarios, promoción de recursos didácticos, se auspicia promoción de cooperativas y la capacitación que ofrece la Secretaría de Educación es dispersa. Es una semana de cumplimiento de horarios en la que poco se avanza en lo pedagógico. Lo anterior se debe a que, en tiempo laboral, no se permite la entrada a extraños para evitar la interrupción académica de clases, estos aprovechan para hacer la solicitud formal a través de las Secretarías de Educación y encontrar a los docentes reunidos en un mismo espacio.

- En algunas ocasiones, el arribo de nuevos funcionarios crea ambientes tensos, poniendo en tela de juicio la cultura organizacional, en una lógica de ver lo externo mejor que lo que se tiene. Hay poca credibilidad entre los pares y la falta de reconocimiento invisibiliza la potencialidad institucional.
- Persiste un contagio emocional de la desesperanza aprendida como discurso derrotista, ante la imposibilidad de observar fenómenos de transformación positiva por parte de la comunidad.

Uno de los sucesos que evidencia como la desesperanza aprendida, como fenómeno contracultural, se permea de la comunidad educativa hacia el maestro, lo devela el discurso informal de despedida del rector anterior y que encarna el ser emisario de una política abyecta a las disposiciones institucionales. El rector anterior se despide de los docentes en la reunión de Consejo Académico y re-crea su trasegar en términos pesimistas:

- Uno termina queriendo lo que más le duele y le ha costado [...] mi historia en el Pablo VI está marcada por el dolor y el esfuerzo.
- Llegué en el mandato del “mal-recordado”, secretario de educación Hugo Valenzuela, responsable de las fusiones, debido a que estaba feliz en mi anterior colegio (Liceo León de Greiff) y se necesitaba apaciguar los ánimos de los inconformes del Pablo VI que no querían fusionarse.
- Fui víctima de continuos hurtos y amenazas por parte de los micro-expendedores de la zona.
- Me tocó financiar de mi bolsillo, los continuos gastos de la institución.
- Me tocó liberar docentes departamentales, por orden de la Secretaría de Educación, lo que me costó varias demandas de los profesores.
- Me tocó afrontar casos graves de maestros psiquiátricos y perezosos en la Oficina de Control disciplinario y hoy, las múltiples demandas de una funcionaria que han sacado de varios establecimientos por su difícil convivencia.
- Mi sobresuelo se ha ido en demandas, gastos institucionales y citas médicas producto del estrés.
- Me voy con gratitud y los llevaré en el corazón como se lleva al hijo pródigo que por rebelde es recordado.
- Llevo a cada uno de ustedes en el corazón como parte de este edificio que está sólidamente edificado<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Loaiza Arias, comunicación personal, xxx 2015.

Tal vez, la posición directiva, que obliga a mantener el clima organizacional, adaptarse a condiciones complejas y ser el puente entre la política educativa y los intereses institucionales, generan tensiones tan fuertes que permean el campo emocional y se expresan en desesperanza.

En el imaginario colectivo, y a pesar de las diferencias personales entre unos y otros, al rector saliente se le reconoce una administración tranquila.

### *Sobre la subcultura*

En la institución emergen varias subculturas que consisten en formas organizativas espontáneas, propias de aquellos que aúnan propósitos similares y que, sin necesidad de supervisión, exigencia o solicitud expresa, realizan acciones en procura de posicionar sus ideales y que, de manera inconsciente, generan sinergia en otros, con el propósito de consolidar una cultura de identidad con la IE.

### *Subcultura ambiental*

Los ambientalistas de la institución están pendientes de las fechas ecológicas. De su propia iniciativa, reparten folletos promoviendo una actitud ambiental, son apasionados en este tipo de prácticas y participan dentro y fuera del ámbito escolar en programas que afiancen la cultura ambiental. Dedican parte de su vida a fomentar estos hábitos. Es frecuente observarlos en concursos extracurriculares para los estudiantes. Algunos son conferencistas internacionales.

### *Subcultura de las Bellas Artes*

Todo espacio es aprovechado para fomentar la música, el teatro, la expresión artística, los valores folclóricos, la pintura y las artes plásticas. Son académicos y estudiosos de estos fenómenos. Invitan a los estudiantes a participar de eventos extra-curriculares. Algunos son

dignos exponentes de estas artes. En la institución se cuenta con pintores, artistas plásticos, músicos instrumentales, profesionales del teatro, maestros con voz prodigiosa, instructores del folclor costumbrista, docentes de baile y exponentes de melodía.

#### *Subcultura de la artesanía*

La institución reconoce a prodigiosos funcionarios dedicados al porcelanicrom, la modistería, el trabajo manual, los arreglos navideños y la transformación del fomi. Donan a sus estudiantes sus saberes y exponen durante el año lectivo sus obras en el salón.

#### *Subcultura de los principios espirituales*

La institución reconoce un alto porcentaje de docentes creyentes que fomentan en sus estudiantes el agradecimiento, el entendimiento de los símbolos de la fe, los ritos de las diferentes creencias. Es tradicional en la institución que muchos comiencen la rutina de sus clases con oración, ofrezcan su trabajo a Dios, promuevan actividades de caridad y se vinculen a situaciones vulnerables. Los católicos celebran institucionalmente el mes de la Virgen, la Navidad, la Semana Santa. La IE. Pablo VI – sede Simón Bolívar - prepara a los estudiantes para la Primera Comunión y la Confirmación. La mayoría de ellos participan de actividades de beneficencia extracurricularmente. Algunos son cristianos y, desde su visión de ver el mundo, promueven acciones altruistas de mejoramiento en la calidad de vida de las familias de los estudiantes.

#### *Subcultura de la gestión logística*

Aquellos funcionarios con vocación para administrar los recursos de manera racional; detallistas por excelencia y cuidadosos de los procesos logísticos de la institución: celebraciones, despedidas, cumpleaños, integraciones. Son exitosos en las actividades que se le encomienden; poseen cualidades como la actitud de servicio, de atención a los compañeros. Son capaces con poco presupuesto, de asumir tareas de atención a los otros en

poco tiempo y de manera eficiente. Algunos son buenos parrilleros, otros con un alto sentido del buen gusto, algunos pragmáticos y diligentes.

*Subcultura del maestro comprensivo y conciliador*

Existen varias expresiones de esta subcultura: aquellos dispuestos a escuchar a las familias y ser comprensivos con lo que sucede en su entorno. Otros que asumen los derechos de los estudiantes como propios y abanderan sus causas (ven en el estudiante la potencialidad y con ella trabajan, invisibilizan sus dificultades). Otros, combinan la comprensión hacia las familias y hacia el estudiante y logran tener el recuerdo eterno de sus egresados.

*Subcultura de la sobre-exigencia consigo mismo*

Entregan a la institución lo mejor de sí. Se destacan en diferentes áreas: en lo académico, en lo disciplinar, en lo estético, en lo ornamental y/o en la exigencia pedagógica. Son organizados, puntuales, asumen una postura crítica frente a los hechos. En muchas ocasiones, llevan agenda de las actividades. Administran su espacio escolar y son capaces de gestionar otras situaciones con liderazgo natural para llevar a cabo tareas concretas. Son versátiles y disfrutan experimentando alternativas escolares para que generen mejores resultados.

*Subcultura de los exigentes en la academia (con otros)*

Se esfuerzan porque el conocimiento llegue claro al estudiante e insisten muchas veces, en didácticas y explicaciones que permitan evidenciar devolución de lo aprendido.

*Subcultura de los pragmáticos*

Resuelven situaciones complejas de forma práctica y eficiente. Son concisos, estables y exigentes en lo académico. Otorgan gran relevancia a los resultados y buscan alternativas

para evidenciarlos. Los estudiantes les reconocen su dinamismo, claridad y sentido del humor.

*Sobre la contracultura institucional*

La IE es permeada por el contexto. La privación económica del entorno se expresa en formas contraculturales heredadas por su posición geográfica tradicional de frontera, como son:

- **El fenómeno del micro-expendio y la ilegalidad como formas básicas de vinculación económica.** Alrededor de estas situación surgen otras como: -la admiración por el jíbaro o pandillero como héroe del barrio que se disputa territorios, se feria la adquisición de mujeres a muy temprana edad, la mayoría de ellas, vinculadas a la IE (no en vano viene creciendo el madre-solterismo en el entorno); y el posicionamiento de pandillas, barras y grupos que ganan territorio ante la soledad de los estudiantes. Este fenómeno creciente, de éxito cortoplacista por la vía de la ilegalidad, arrebató al sistema escolar el niño, los preadolescentes y los jóvenes.
- **Una cultura de la belleza superficial y el consumismo obsoleto al servicio del micro-expendio.** Aunque debe defenderse los derechos sexuales y sensuales de los preadolescentes, adolescentes y jóvenes, hay una sobrecarga de erotismo generada por esta cultura. El exceso de dedicación a la apariencia física o el “tener” como patrón de entrada en el “parche”, permite otro tipo de vulnerabilidad como: - Erotismo y/o prostitución a edad temprana. – Deserción del sistema escolar para escalamiento social en su entorno, bien como expendedor, bien como pareja del expendedor. –Viene creciendo “la líder” en la pandilla o en el parche (se le caracteriza por su temple, poca piedad y determinación para vincularse a situaciones ilegales donde corre riesgo su vida: peleas callejeras, atracos, correo de expendio, integrante de las barras o adscrita a deportes de fortaleza física). Concebir la

aparición física como un “*modus operandi*” de comercialización para acceder a artefactos modernos que brinden “status”, se convierte en un círculo vicioso complejo. Muchas familias aplazan la compra de productos básicos por complacer las exigentes solicitudes de la modernidad y aplazan el proyecto de vida que garantice la cualificación en la academia, evidenciándose deserción.

- **La desesperanza aprendida aplaza formas alternativas de otros proyectos de vida.** La pobreza, la vinculación laboral rotativa o informal que no acrecienta los ingresos de las familias, formas alternativas de escalamiento social en su entorno y la segregación social a que tienen sumida a la comuna, genera en la comunidad y, aún más grave, en algunos maestros, una lectura retrospectiva de pesimismo que obligan a leer, en ese sentido, que la educación no es una herramienta inmediata para salir de la miseria. Lo explica la falta de motivación de muchos estudiantes por culminar la academia y la falta de rigor académico de algunos maestros, quienes consideran que: “a los pobres se les debe dar educación de pobres”. Las formas materiales y simbólicas de auspiciar tal filosofía son: - La demanda de asistencialismo sistemático por parte de la comunidad (auspiciada desde la política nacional). – La condescendencia académica por considerar que el título o la acreditación de un año sin rigor científico alivia a la familia. – La cultura de la caridad y el pesar como factores que influyen en la promoción.
- **Las posturas individuales de ver a los compañeros como rivales o enemigos (una mutua desconfianza).** Si bien es cierto que la empatía no es un fenómeno espontáneo en las relaciones laborales, sino una construcción social de afinidades, también lo es que la rivalidad y desconfianza entre pares se debe a construcciones simbólicas de agentes internos que, de manera oportunista, promueven la discordia como forma de protección ideológica, situación en la que debe avanzarse y se necesita intervención externa en talleres de reconocimiento y perdón.

- **Hay quienes obstaculizan procesos en lugar de facilitarlos.** Aunque la institución hace esfuerzos por consolidar su Cultura Organizacional, existe al interior una política sistemática de “algunos” que se dedican a obstaculizar procesos impidiendo que la institución sea reconocida por sus avances.

## 5.2 Hallazgos y logros

La investigación fue, incluso para los participantes, una oportunidad de reconocimiento del otro. Los prejuicios, las desconfianzas y el subestimar al compañero, no son más que el desconocimiento de la otredad.

El ejercicio investigativo crea la necesidad de leerse introspectivamente, a través del reconocimiento interno de las partes para difundir aciertos y modos particulares que posicionen a la institución como lo que es, un espacio de reconocimiento de la diferencia.

Todo lo anterior, genera una necesidad y es la de consolidar, cada vez más, estrategias de reconocimiento de la Cultura Organizacional de la IE, que pueden expresarse en una Fase I, “Cartilla de Entrada”, destinada a quien llega a la institución, como una herramienta que le permita visibilizar el “*modus operandi* institucional” para que –de entrada- evidencie las fortalezas y, a su vez, la vulnerabilidad de la misma (no para prevenirlo, sino para que, en su arribo, busque alternativas conjuntas de solución); y para quienes se encuentran institucionalizados, buscar mecanismos de reconocimiento interno que obliguen a sus pares a comprender situaciones individuales y generen sinergia en procura de buscar, conjuntamente, la consolidación del Horizonte Institucional.

Se evidenciaron Hábitos No Formales que hacen parte de la Cultura Organizacional y que, en la actualidad, se realizan naturalmente:

- En la institución se acostumbra cambiar la cartelera del pasillo cada mes. Es temática. Si alguien lo olvida, otro lo hace de manera desprevenida sin juzgar el olvido.
- Cuando acaba el descanso, los estudiantes hacen fila para entrar a sus salones con una basura que se recoge en el patio. Este queda completamente limpio después de cada actividad.

- De vez en cuando, un docente trae algo para compartir con los demás, sin motivo alguno, estrechando lazos de solidaridad y encuentro.
- Todos los maestros acompañan a los estudiantes en el descanso, así no estén responsabilizados de la disciplina.
- En la institución se lleva un cuaderno de razones informal, donde cada uno firma como enterado, se le llama: “el chismógrafo”, que permite evidenciar el diario de eventualidades institucionales.
- El maestro es sensible a la vulnerabilidad del estudiante y su familia, se vincula con su situación y logra mitigar la angustia.
- Los funcionarios de la sede se turnan para traer el tinto y la panela, así no lo consuman.
- Es política no formal de la institución, atender bien a quien llega para que se lleve una buena imagen corporativa.
- Hay una cultura de la reconciliación; aunque persisten tensiones, se perdonan fácilmente los desagrazos.
- Hay una comprensión tácita de la diversidad. Entre compañeros se conocen y evitan hacer provocaciones.
- Hay una cultura mayoritaria de la puntualidad.
- Los maestros poseen habilidades para mantener la disciplina académica.

Otro hallazgo institucional, y que podría explicarse del porqué de las tensiones institucionales, respecto a los docentes y funcionarios que llegan a la institución. Como se explicó anteriormente, al establecimiento educativo llegan con relativa frecuencia, funcionarios incomprendidos en otros lugares y, generalmente, se adaptan a las formas de trabajo. Muchos no lo logran y deciden desertar; muy pocos fueron depuestos y entregados. No obstante, esa política de la Secretaría de Educación de posponer las discusiones y dejar crecer los problemas hasta el punto de llevar a estrados judiciales, en situaciones que pudieron resolverse en otras instancias, afectan contundentemente, no solo la imagen institucional, sino también el clima laboral y pone en riesgo lo construido históricamente.

Finalmente, es necesario mostrarle a los funcionarios de la institución una práctica recurrente de minusvalía académica que se viene generando de manera inconsciente, considerar que atender la diversidad es sinónimo de caridad y, por ello, se es poco exigente académicamente con quienes evidencien: pobreza, vulnerabilidad social y/o situación de discapacidad. Hay una incomprensión frente a estos fenómenos en cuanto, es necesario, elevar cognitivamente a todo el personal hasta donde sus capacidades individuales y contextuales lo permitan, lo contrario se constituye en una forma de **racismo cognitivo**, de construcciones simbólicas alrededor de considerar que los pobres o quienes están en situación de discapacidad o vulnerabilidad social, son incapaces de aprender más. Esta forma sutil de exclusión viene haciendo carrera al interior y creando tensiones entre compañeros de quienes aflojan mucho o quienes presionan demasiado.

## CONCLUSIONES

Fueron categorías emergentes del ejercicio investigativo y que, en aras del reconocimiento institucional, deben difundirse:

Prevalece en la mayoría de los funcionarios, una actitud de sobre-exigencia a la que debiera llamarse auto-exigencia, que permite que su aula de clase, su entorno de trabajo y los espacios públicos institucionales funcionen con rigor disciplinario y académico; aporte individual que devala un alto sentido de responsabilidad con el personal a cargo.

Es obvio para los funcionarios de la institución, la influencia del entorno en las clases y, por ello, se aplaude la disposición de una gran mayoría de ellos que aportan económica, anímica y materialmente a las familias, para que su situación, por lo menos en lo institucional, sea más confortable. No en vano, muchos de los recursos didácticos y la financiación en el aula es dada por el esfuerzo individual. No es política institucional, pero hay una cultura de sostenimiento pedagógico y de solidaridad financiera, no solo desde los docentes y directivos hacia las familias, sino también entre pares.

Mayoritariamente, los funcionarios son puntuales en la llegada al establecimiento, valor que proyectan en los estudiantes. Tanto que, quienes no lo hacen, se sienten perseguidos, incómodos y avergonzados ante la presión de los que sí lo hacen.

Hay respeto y cariño por el docente de la institución. En un contexto donde, constantemente, las familias normatizan de manera inapropiada, el imaginario de los padres es que estudiantes y padres son regulados en la escuela o en el colegio y, aunque, inicialmente los padres se incomodan con los funcionarios por tal sobre-exigencia, las familias acceden a amonestar a sus hijos frente a las políticas institucionales. Se materializa en: el porte del uniforme, el corte del cabello, el respeto por el docente, el cumplimiento de las normas, etc.

Son innumerables los ejemplos de egresados que vieron en sus maestros una proyección para cambiar las condiciones de su entorno: artistas, escritores, políticos, dedicados a áreas de las ciencias o la tecnología o a carreras humanísticas, son expresiones de que el maestro de la IE Pablo VI, es un agente motivador que puede transformar.

Aunque la comunidad educativa es muy deprimida económica y socialmente, existe mucha generosidad por el maestro: “Los maestros de la institución son muy cariñosos”, “Los maestros son muy guapos que pueden con estos muchachos tan difíciles”.

Aglutinar en el ejercicio investigativo la Cultura Organizacional de la Institución Educativa Pablo VI, es una actuación incompleta que requiere más fases y para ello, se entrega un dispositivo didáctico a la institución, con el fin de acercar al funcionario a unas fases de reconocimiento institucional en torno a un activo pedagógico institucional como es la administración de la diversidad, con todas sus dificultades.

Este dispositivo didáctico es una cartilla que cumple dos objetivos de la Fase I:

El primero es atrapar a quien llega desde el reconocimiento y potencial de los futuros compañeros. Para ello, hay una conducta de entrada y se le explica los momentos por los que pasa un funcionario en cualquier institución, basado en el Modelo de Cultura Organizacional de Hatch Schein, sobre: Cultura Organizacional Dinámica que demuestra que:

[...] el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado o ha aprendido a desarrollar para sobrellevar los problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos, deben ser<sup>5</sup> [...] enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas (Schein, 1984, p.3).

---

<sup>5</sup> Subrayado de los investigadores para resaltar la idea fuerza.

En la cartilla se expresan los siguientes momentos:

- a. El arribo: reconoce que cada persona ingresa a la institución con sus propios valores, actitudes y aportes.
- b. El reencuentro: la persona que llega sincroniza sus valores personales con los institucionales y aporta lo mejor de sí a la institución.
- c. La metamorfosis: el empleado es capaz de hacer procesos de renuncia personal por la satisfacción y bienestar del grupo en pro del Horizonte Institucional y potenciará sus mejores capacidades al servicio de la IE.

Asimismo, se anexa tres experiencias significativas en la Fase I, con el propósito de realizar un portafolio donde se develen las potencialidades de todos los participantes.

**LISTA DE ANEXOS**  
**ANEXOS AL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Referencia del Anexo	Ítem del Anexo	Número de Folios
Anexo No. 1	Fichas de Observación Participante	12
Anexo No. 2	Permisos institucional para acceder a la Práctica Institucional y respuestas de las directivas	4
Anexo No. 3	Consentimiento de los Padres de estudiantes menores de edad para publicar investigación	21
Anexo No. 4	3 experiencias Significativas de la institución	3

Tabla No. 6 – Lista de anexos

## REFERENCIAS

- Cittadini, A.R. (2015). *Diario del aula, reflexiones educativa...mente incorrectas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken.
- Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. [MEN]. (2007). *Plan Nacional Decenal: 2006-2016*. Bogotá.
- Colombia. MEN. (2009). Cartilla "Las rutas del Saber Hacer - Experiencias Significativas que transforman la vida escolar". Bogotá: MEN.
- Colombia. Congreso de la República. (2013). *Ley 1620. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el ejercicio de los derechos humanos, la educación para la sexualidad y la prevención y mitigación de la violencia escolar*. Bogotá.
- Díaz Barriga, F. (2014). Diseño y Validación de una propuesta de evaluación auténtica. *Perspectiva Educativa* , 36-56.
- Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones*. 1a. ed. México: Editorial Trillas.
- Fernández Collado, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. 2a. ed. México: Trillas.
- Institución Educativa Pablo VI. (2015a). *Archivo Institucional*. Manizales.

Institución Educativa Pablo VI. (2015b). *Proyecto Educativo Institucional*. Manizales.

Jummp. (25 de noviembre de 2010). *Cita de Peter Drucker sobre hacia dónde debe ir dirigida la gestión de las personas*. Obtenido el 10 de abril de 2015, de <https://jummp.wordpress.com/2010/11/25/cita-de-peter-drucker-sobre-hacia-donde-debe-ir-dirigida-la-gestion-de-las-personas/>

Lévinas, E. (2000). *Ética e Infinito*. Madrid-España: Gráficas Rógar.

Loaiza Arias, F. E. (marzo 4, 2015). "Discurso Informal de despedida". Manizales: I.E. Pablo VI.

Sañudo, L. (2006). La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. *Educación y Gestión* , 1-4.

Schein, E. H. (1984). Llegando a una nueva conciencia de la cultura organizacional. *Sloan Gestión Review*, 25(2), 3-17 .

Soto Vallejo, I. (2009). *Perfil empresarial y social de las comunas de Manizales*. Manizales. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2009c/589/](http://www.eumed.net/libros/2009c/589/) .

Squella, A. (2000). *Pluralidad, Pluralismo y tolerancia en la sociedad actual: La riqueza de la diversidad*. Santiago de Chile: Colección Fundación Felipe Herrera.

Stein, G. (2000). *El Arte de Gobernar según Peter Drucker*. España: Ed. Gestión.

Vélez Correa, R. (2003). *Literatura de Caldas 1967-1997*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.