

La gesti3n educativa en los cambios curriculares

Instituci3n privada adscrita a una caja de
compensaci3n familiar en Bucaramanga-
Colombia

HOP Volumen 20 #2 julio - diciembre

Educational management on the curricular changes: Private institution adscribed to
a family compensation box, in the city of Bucaramanga-Colombia



Claudia Xiomara Jaimes Perdomo

hop 20

ID: 0123-8264.hop.20205

Title: Educational management on the curricular changes

Subtitle: Private institution adscribed to a family compensation box, in the city of bucaramanga-colombia

Título: La gestión educativa en los cambios curriculares

Subtítulo: Institución privada adscrita a una caja de compensación familiar en bucaramanga-colombia

Alt Title / Título alternativo:

[en]: Impact of educational management on the curricular changes of a private institution adscribed to a family compensation box, located in the city of Bucaramanga-Colombia

[es]: Impacto de la gestión educativa en los cambios curriculares en una institución privada adscrita a una caja de compensación familiar ubicada en Bucaramanga-Colombia

Author (s) / Autor (es):

Jaimes Perdomo

Keywords / Palabras Clave:

[en]: Leadership; changes; incentives; organizational culture; commitment

[es]: Liderazgo; cambios; incentivos; cultura organizacional; compromiso

Proyecto / Project:

De los impactos del aprendizaje y cultura organizacional a los cambios en el quehacer educativo de una institución privada adscrita a una Caja de Compensación Familiar, ubicada en la ciudad de Bucaramanga-Colombia

Submitted: 2017-10-26

Accepted: 2018-10-24

Resumen

La investigación estableció la influencia que tienen los cambios educativos en el aprendizaje organizacional de una institución educativa en Colombia, en la cual se consideraron autores para cultura organizacional relacionados con: liderazgo, sistema de gestión de calidad, gestión humana y constructivismo. Se aplicó una metodología mixta, mediante un estudio de casos con corte etnográfico, se utilizaron entrevistas semiestructuradas para recolectar la información, aplicadas a directivos y docentes, igualmente se analizaron los resultados obtenidos a partir de documentos institucionales, relacionados con el manejo del plan operativo; el liderazgo del personal directivo, los cambios curriculares y su influencia en la organización, los planes de capacitación establecidos anuales de acuerdo al diagnóstico de la evaluación institucional y los objetivos organizacionales, el manejo de incentivos en dinero y no monetarios por los proyectos de aula desarrollados por los funcionarios, así como el compromiso docente para determinar los impactos.

Citar como:

Jaimes Perdomo, C. X. (2018). La gestión educativa en los cambios curriculares: Institución privada adscrita a una caja de compensación familiar en bucaramanga-colombia. Horizontes Pedagógicos issn-I:0123-8264, 20 (2), 41-50. Obtenido de: <https://revistas.iberamericana.edu.co/index.php/rhpedagogicos/article/view/1153>

Claudia Xiomara Jaimes Perdomo, [MEd] lic.

ORCID: [0000-0002-9033-3794](https://orcid.org/0000-0002-9033-3794)

Source | Filiación:

Comfenalco Santander

BIO:

Profesional en gestión empresarial, Maestría en pedagogía, Maestría en administración educativa con acentuación en asuntos escolares.

City | Ciudad:

Manizales [co]

e-mail:

clauxioja@gmail.com

Abstract

The research established the influence of educational changes have on the organizational learning of an educational institution in Colombia, where they were considered authors in organizational culture, leadership, quality management system, human management and constructivism. The mixed methodology was applied, through a study of cases with ethnographic cut, semi-structured interviews were used to collect the information, applied to managers and teachers. We analyzed the results obtained from institutional documents related to the management of the operational plan; Management leadership, curricular changes and their influence on the organization, training plans established annually according to the diagnosis of institutional evaluation and organizational objectives, management of monetary and non-monetary incentives for classroom projects developed by The officials, as well as the teaching commitment, to determine the impacts.

La gestión educativa en los cambios curriculares

Institución privada adscrita a una caja de compensación familiar en Bucaramanga-Colombia

Educational management on the curricular changes: Private institution adscribed to a family compensation box, in the city of Bucaramanga-Colombia

Claudia Xiomara **Jaimes Perdomo**

Cultura organizacional en el ámbito educativo

Las organizaciones exitosas que han permanecido en el mercado para siglo XXI, orientaron sus estrategias centradas en las personas, donde los gerentes mantienen una comunicación permanente con sus equipos de trabajo, motivando su participación activa en los procesos de cambio fundamentales para implementar nuevas actividades para el desarrollo de mejoras en productos e implementar servicios, que atienden las necesidades de los clientes. Como lo menciona Noriega (2008), la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener excelente comunicación y capacidad de integración, con lo cual, los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. Es aquí donde la comunicación cumple un rol protagónico, permite transmitir, integrar y realizar acciones eficientes en forma conjunta.

Hay que mencionar que las instituciones educativas, para mantenerse actualizadas de acuerdo a las regulaciones vigentes del Ministerio de Educación Nacional, vienen desarrollando acciones con el propósito de ejecutar cambios curriculares, que faciliten la integración de la formación docente en las prácticas educativas en el aula, para lograrlo se requiere del compromiso del personal educativo, la participación activa de los directivos que faciliten los espacios y diseñen planes de capacitación que transformen y gestionen los recursos necesarios para la implementación de manera más eficaz de las propuestas y acompañen a los responsables de colocarlos en marcha con los estudiantes.

Se requiere de líderes con gran visión de trabajo en equipo, dispuestos a orientar los procesos, transformar la cultura organizacional, que promuevan un ambiente de trabajo apoyado en la cooperación y el diálogo; siempre basado en el respeto y la diferencia en el otro. Los cambios en los modelos organizacionales, inciden directamente en las organizaciones educativas, que buscan ajustarse a las necesidades de formación actual, para entregar mejores servicios a sus estudiantes con el compromiso del personal académico.

La investigación está orientada a identificar las acciones que realizan las directivas de las instituciones educativas, en el cambio educativo y su influencia en el aprendizaje organizacional de una institución educativa del municipio de Bucaramanga, Santander, que hace parte de los servicios de una caja de compensación familiar en Colombia.

Metodología

En el desarrollo de la investigación se aplicó la metodología mixta, considerada la más apropiada para la recolección de la información cualitativa y cuantitativa, para describir y comprender la realidad del objeto de estudio, a partir de un estudio de caso de corte etnográfico. El método utilizado fue el estudio de caso que según Stake (2005), es el estudio en el cual se definen la particularidad y la complejidad de un caso singular, que facilitan comprender su actividad en circunstancias importantes para una comunidad.

Es así, como lo manifiesta Jiménez (2012), el estudio de caso es uno de los métodos para aprender la realidad de una situación, explicar relaciones causales complejas, descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno complejo e incierto. De igual forma, la investigación permitió recoger información valiosa de los participantes desde múltiples perspectivas que no se logra exclusivamente con las técnicas cuantitativas. Para otros autores como Martínez (2006), es el método de estudio de caso, por medio del cual los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, que en este asunto son de tipo cualitativo como: documentos, registros de archivos y entrevistas directas.

El enfoque etnográfico según Martínez (2005) plantea el apoyo en las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente cotidiano que se internalizan hasta generar hábitos que pueden explicar la conducta individual y la de un grupo social. Para comprender las dinámicas administrativas y curriculares de la institución, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, para recolectar la información respecto al liderazgo de las directivas y la influencia de los programas de cualificación docente en los cambios organizacionales.

Participantes de la entrevista

Los participantes en la investigación fueron cuatro directivos y nueve docentes, con quienes se establecieron criterios relacionados con la estructura organizativa de la institución educativa y se analizó la influencia que tiene a cargo dicha directiva en el cumplimiento de las metas y la cultura organizacional. Considerando esta situación,

los cargos elegidos son la rectoría y las tres coordinaciones como son: la académica (no se analiza por ser la investigadora principal del proyecto), la de convivencia escolar para la sección de primaria y la coordinación integral para preescolar.

En lo relacionado con los docentes, se estableció el cargo existente en la estructura académica y su relación con sus pares, para el desarrollo de los planes de trabajo desde su rol educativo. Por consiguiente, en la elección de los docentes, se consideró la organización por líderes, quienes son el apoyo de la coordinación académica en el trabajo por áreas, como lo son: matemáticas, lengua castellana, lengua extranjera, ciencias naturales, ciencias sociales, artístico-cultural y deportes; siendo éstas las que corresponden a la estructura de áreas obligatorias y optativas de la institución educativa. Así mismo, un representante por cada nivel de la oferta educativa de preescolar en los niveles de: caminadores y párvulos, otro por prejardín y jardín, y un docente de transición o grado cero. Finalmente, un docente representante de los cursos de formación complementaria, toda vez que estos forman parte de la oferta educativa

Instrumentos

Los instrumentos para la recolección de la información fueron los relacionados con la técnicas cuantitativas y cualitativas, hay que mencionar que para los directivos y docentes se utilizó como fuente primaria la entrevista semiestructurada, que según Valenzuela y Flores (2011), para este tipo de entrevistas, se tiene una lista de temas a ser abordados, pero con flexibilidad en el orden y manejo de los mismos, pues de acuerdo a la situación se puede ampliar y profundizar a partir de preguntas abiertas, la recolección de la información.

En lo relacionado con las preguntas aplicadas en la entrevista a los directivos, se abordaron temas como la percepción de los docentes en las características organizacionales, administrativas y directivas. La influencia de los cambios curriculares, pedagógicos y educativos en la institución. La evaluación del compromiso de los docentes entorno a nuevas propuestas y las áreas o temas de los planes de capacitación, los cambios, las mejoras o las nuevas propuestas implementadas a partir de las capacitaciones, los criterios que tiene el sistema de estímulo y las recompensas, todo ello en relación con nuevas propuestas o proyectos.

En la entrevista semiestructurada para los docentes, las preguntas se orientaron al liderazgo ejercido por los directivos para promover los cambios organizacionales en la institución y los que se realizan en el currículo mediante la participación activa de los docentes y los directivos, igualmente, el desarrollo de los mismos se da de acuerdo con: las estructuras planeadas, la capacitación, la orientación o el entrenamiento por parte de la institución educativa para implementar los cambios y finalmente, la influencia de las capacitaciones internas y externas en el puesto de trabajo.

En cuanto a la información recolectada, se presenta a partir de los resultados, de cada pregunta de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a funcionarios directivos y los docentes que fueron sometidas a un proceso de codificación y categorización, como lo manifiesta Bonilla y Rodríguez (1997), se tomaron las conclusiones del estudio, de acuerdo a categorías establecidas y aplicadas a los informantes, organizando los memos teóricos para el análisis de la información. A continuación, se presentan las categorías y su respectiva propiedad o atributo por cada pregunta a los directivos y los docentes:

Pregunta	Categoría	Propiedad o Atributo
1. ¿Cómo considera el liderazgo ejercido por los directivos para promover los cambios organizacionales en la institución?	Estilo de liderazgo	Manejo administrativo
		Aspectos humanos
		Estilo
	Ambiente de trabajo	Ambiente laboral
	Comunicación	Claridad
		Barreras
	Cambios originados	Estrategias
Organizacional		
Pedagógico		
2. En los cambios que se realiza en el currículo, ¿Existe participación activa de los docentes y directivos en la construcción de los mismos?	Participación	Existencia
		Actores
	Estrategia/Clases	Institucionales
		Otras
	Características	Empresariales
		Profesional
		Personal
Alcance	Académico	
	Extensión	
3. Una vez se plantean los cambios curriculares, ¿Son éstos desarrollados y llevados a cabo conforme a las estructuras planeadas?	Cambios	Ejecución
	Áreas	Administrativa
		Pedagógica/educativa
	Elementos que los promueven	Internos
		Externos
	Inconvenientes	Planeación
		Otros
Eficiencia	Cumplimiento	
4. Para la implementación de los cambios institucionales: ¿Recibe usted capacitación, orientación o entrenamiento por parte de la entidad educativa?	Eficiencia	Frecuencia
	Insumos institucionales	Pertinencia
		Sugerencias
	Clases	Administrativa
		Pedagógica
	Transposición	Profesional
		Personal
5. De las capacitaciones realizadas internas y externas: ¿Cómo han influido en los cambios y nuevas propuestas que usted ha introducido en su área de trabajo?	Influencia	Positiva
		Por mejorar
	Experiencia	Profesional
		Personal
	Aplicación	Seguimiento
		Nuevas propuestas
	Trascendencia	Institucional
Social		

Gráfico 1: Categorías de la entrevista semiestructurada a Docentes
Fuente: Elaboración propia

Como fuentes secundarias se analizaron los planes operativos de la institución educativa, que corresponden a un plan estratégico para la vigencia 2010-2015, hay que destacar que para el cumplimiento de las metas, la organización cuenta con una herramienta de gestión como es el Balanced Scorecard, para aplicar a las diferentes unidades de negocios.

En el servicio de la Subdirección de Educación y Cultura de la caja de compensación familiar, se encuentra adscripta la institución educativa donde se realizó la investigación y en la cual se analizaron las perspectivas: social, financiera, de clientes y mercados, de procesos internos, de capital humano e infraestructura; a partir de sus objetivos misionales y la metas para el periodo 2013 y 2014, mediante la evaluación por cada trimestre de lo planeado frente a lo ejecutado, con su respectivo indicador en porcentajes. Este proceso permitió evidenciar los avances organizacionales y educativos frente a la toma de decisiones de la organización para los siguientes periodos académicos desde lo proyectado para el quinquenio. La información obtenida se presenta en forma descriptiva en el apartado de los resultados y conclusiones.

Resultados y análisis

La investigación describe resultados de la información recolectada, en la cual se consideraron como participantes el nivel directivo y los docentes, para establecer la influencia que tienen en los cambios educativos y el aprendizaje organizacional de la institución educativa. La información se presenta a partir de los resultados de cada pregunta desde las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los funcionarios directivos y los docentes, las cuales fueron sometidas a un proceso de codificación y categorización. En los archivos institucionales se analizó el avance de las metas institucionales propuestas en el plan de mejoramiento, la discusión de los resultados considerando los objetivos del estudio, dentro del cual se identificó la influencia del capital humano en el avance de los cambios propuestos por la organización, se utilizaron los informes institucionales y el material de las entrevistas aplicadas, se presentan las conclusiones de los resultados del estudio.

Análisis documental: plan operativo institucional

La caja de compensación familiar, en concordancia con su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 2008, definió un plan estratégico para 2010-2015, del cual se extraen los planes operativos anuales aplicados al servicio misional y a sus servicios operativos. En relación con el cumplimiento de las perspectivas en el área financiera para el 2013, no se cumplió con la optimización de costos y gastos para las metas establecidas en el periodo, debido a la distribución en tres sedes, para atender el servicio educativo, lo cual implicó más gastos administrativos, personal docente y servicios generales. En el 2014, la optimización de costos y gastos cumplió con las metas propuestas a partir de la consolidación de las sedes en una sola estructura, que facilitó el manejo eficiente del presupuesto, en los diferentes rubros.

En la perspectiva social, en 2013 se logra aumento del número de usuarios de educación formal afiliados a la caja de compensación en un **15%** en relación con el 2012; respecto a la satisfacción del cliente y lo relacionado con infraestructura, se evidencia un descenso en la aceptación de los usuarios por el espacio físico donde funcionaban las sedes de la institución. En 2014, se presenta una disminución del **4%** de los usuarios de educación formal, debido a la capacidad instalada y la

Pregunta	Categoría	Propiedad o Atributo
1. ¿Cuáles son las características organizacionales, administrativas y directivas que desde su cargo son identificadas y percibidas por los docentes?	Caracterización del liderazgo	Organizacional
		Directiva
	Enfoque	Administrativo
		Barreras
2. ¿Cómo considera usted que influyen los cambios curriculares, pedagógicos y educativos en las actividades organizacionales y administrativas de la Institución?	Áreas	Administrativa
		Pedagógica
	Impactos	Profesionales
		Sociales
3. ¿De qué manera la institución evalúa el compromiso de los docentes en torno a nuevas propuestas o la implementación de cambios curriculares y organizacionales?	Estrategia	Institucional
		Motivacional
	Promoción de ideas	Efectividad
		Compromiso profesional/institucional
4. ¿En qué áreas o temas se han enfocado los planes de capacitación anual de los docentes?	Enfoque	Áreas/temáticas
		Necesidades específicas
	Recursos	Institucionales
5. ¿De qué manera evidencia usted cambios, mejoras o nuevas propuestas implementadas por los docentes, a partir de las capacitaciones que otorga la institución?	Implementación de cambios	Institucionales-administrativo
		Pedagógico
		Alcance
	6. ¿Cuáles son los criterios que tiene el sistema de estímulo y recompensas, para los directivos y docentes, en relación con nuevas propuestas o	Estímulos y recompensas
Monetarios		
Otros		

Gráfico 2: Categorías de la entrevista semiestructurada a directivos.
Fuente: Elaboración propia.

ubicación actual de la nueva sede para atender los servicios (primaria y preescolar); adicionalmente implicaba gastos adicionales para los padres de familia (transporte principalmente), convirtiéndose en una de las principales razones para no continuar, a pesar de lo cual se logra la satisfacción de los afiliados por el servicio recibido durante este periodo.

En la perspectiva Clientes y Mercados, hubo incremento de usuarios especialmente en la formación complementaria con el **10,24%** y se logra disminuir el índice de deserción al **1%**. En el 2014 se disminuye en un **4%** los usuarios de educación formal, situación que se presenta debido a que la nueva sede de Bucaramanga no cuenta con la capacidad para atender el aumento de estudiantes del año anterior, lo que representa la deserción de un **0.4%** sobre la meta planteada. En relación con la cultura organizacional, en los Procesos Internos durante el 2013 se logra un **100%** de cumplimiento y para el 2014 de un **98%**. Finalmente, el análisis del plan operativo en el Capital Humano e Infraestructura en 2013 logra la alineación de las inversiones frente a la estrategia corporativa en un **100%** y para el 2014 hay disminución del presupuesto en **54%**, lo que evidencia un excelente manejo de la estrategia en el uso de la infraestructura.

Análisis de la información primaria

Los hallazgos a partir de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a docentes y directivos están organizados en: liderazgo, cambios curriculares y organizacionales, compromiso docente, relación capacitación vs. objetivos, cambios académicos y organizacionales, estímulos y recompensas.

Liderazgo

En las entrevistas aplicadas a directivos y docentes, para dar respuesta a la pregunta ¿Qué tipo de liderazgo ejercen las directivas actuales? los docentes manifestaron que el liderazgo es positivo, evidente, favorecedor y orientado al logro de los objetivos institucionales y, los directivos siempre están presentes en el trabajo docente para guiarlos, capacitarlos, hacerlos crecer en el trabajo individual y grupal.

“Los directivos propenden por la actualización permanente de los docentes y propicia espacios comunes de encuentros para capacitarnos y brindarnos las herramientas necesarias que permitan implementarlos de forma apropiada y acorde a los objetivos institucionales”, “en algunas ocasiones las instrucciones impartidas, con miras a generar dichos cambios, son confusas o muy dispendiosas. Deben tratar de ser más prácticos para no generar confusión entre el personal”. Se sugiere una mayor cualificación por parte de los líderes para “ejercer directrices claras y precisas en el trabajo que se quiere realizar en institución”.

Los directivos manifestaron, que “Los docentes nos perciben a los directivos como personas responsables, cumplidora del deber, siempre utilizamos los protocolos que la caja compensación nos asignan”, “por mejorar, los docentes nos perciben aspectos en la comunicación son tres cargos diferentes si hemos fallado en la comunicación interna”.

El liderazgo ejercido por las directivas, identifica características de los funcionarios en el desarrollo de sus actividades para orientar a los docentes, como lo plantean Puga Villarreal y Martínez Cerna (2008), las cinco habilidades que requieren los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir

equipos de trabajo. Estas características genéricas, no son exhaustivas ni las únicas, hay competencias adicionales según el contexto y las necesidades, para el cumplimiento de metas.

Dentro de las habilidades directivas, hay que mencionar el liderazgo como un elemento diferenciador, en el momento de evaluar la gestión de un directivo en una institución educativa para conducirla al éxito. Como lo menciona Noriega (2008), los líderes efectivos deben conocer a su personal adecuadamente, para dar respuestas a sus expectativas, que les permitan apoyarse en las habilidades cambiantes de sus colaboradores cuando lo requiera el contexto de la organización. Para abordar el tema de la cultura organizacional, se analizó las siguientes preguntas realizadas con directivos y docentes de la instrucción educativa.

Cambios curriculares y organizacionales

En la pregunta ¿Qué relación tienen los cambios curriculares con los organizacionales? los directivos consideran que “cualquier cambio implica revisar todas las gestiones, en lo referente a políticas, programas de estudio, necesidad de recursos, plan de formación, tiempo de dedicación, horas disponibles del docente para planear y atender las diferentes situaciones que requiera algún estudiante”.

Los cambios han generado impactos positivos que promueven la inquietud de los docentes por cualificarse, consultar y generar cambios desde su quehacer pedagógico; porque “es positivo, hay buena influencia en los cambios, porque ellos se inquietan de todas maneras por: leer, indagar e investigar qué cambios aplica su cargo, desde su quehacer de docentes” y “los cambios planteados en la institución, son cumplidos “en su mayoría” y se constituyen como fundamentales para los procesos administrativos y educativos”.

Por todo lo anterior, la institución educativa organiza sus estrategias por medio de procesos coordinados y dinámicos, que le generan valor agregado a su servicio y con lo que se busca la mayor eficiencia de sus recursos humanos y materiales; como lo menciona García (2008), en la educación moderna el enfoque de sistemas tiene un gran reconocimiento para desarrollar procesos de formación, para reunir y organizar conocimientos con mayor eficiencia, utilizados de acuerdo a las necesidades

Es preciso mencionar que el liderazgo ha originado cambios que se constituyen como identidad institucional desde los aspectos estratégicos, al contar con cualificación permanente para la promoción del trabajo individual y grupal; desde lo organizacional se ha contado con espacios definidos para desarrollar el proceso de capacitación, se han promovido cambios significativos en la estructura organizacional y se han realizado ajustes en el plan de estudios y planes de área de acuerdo a las necesidades, así “la transición se ha venido llevando desde el año 2014 hasta la fecha, en donde existían orientadores pedagógicos y que fueron puestos por actuales coordinadoras”.

Como lo menciona De Nebrija (2006), estos fundamentos generan valor a la organización y aportan al desarrollo de la empresa y de los seres humanos que la conforman; por consiguiente, es importante entender la innovación en el contexto actual, relacionando los niveles de la innovación operativa en productos y servicios, la innovación estratégica y finalmente la innovación administrativa, para crear ventajas difíciles de copiar entre organizaciones.

La cultura organizacional influye en los resultados de las organizaciones, desde lograr una sinergia para el cumplimiento de las tareas asignadas, el trabajo grupal y el crecimiento de las empresas, tratando de medir su efecto relacionado con la efectividad de las metas

cumplidas como lo expresan Toca y Carrillo (2009), “la efectividad es definida en relación a las metas organizacionales planteadas en décadas de estudio. Actualmente se cuenta con enfoques más allá del logro de las metas, se consideran aspectos como los recursos, procesos internos, interesados y valores en competencia” (pág. 129).

Como lo menciona Gómez (2012) la organización inteligente aprende de sí misma y se anticipa a los cambios antes que el entorno las obligue, y todos sus integrantes, se desarrollan mediante el aprendizaje continuo, el cual les permite ser creadores e innovadores en sus productos y servicios. Charón (2007), considera que la cultura en la organización puede facilitar o dificultar los cambios. Los valores y las creencias, contenidas en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores, dan identidad, los integran o los fraccionan en una organización.

Compromiso docente

A la pregunta ¿Cómo es la reacción y el compromiso de los docentes, en la aplicación de los cambios? existe participación de docentes y directivos frente a cambios desarrollados en el currículo. Hay participación de todos los docentes, se cuenta con un grupo representativo (líderes de área), que orienta el proceso de cambios curriculares con sus respectivos grupos. Como lo mencionan los docentes “cuando se presentan estos cambios, se escoge un grupo para que se apliquen estos cambios, como es con los líderes de área”, “existe una participación activa de los docentes y algunos directivos quienes en conjunto se capacitan y documentan para realizar un trabajo acorde a lo requerido por la institución”.

De forma progresiva los docentes implementan estrategias de mejora en cada una de las áreas, empezando por los cursos asignados en la carga académica, los docentes manifiestan que “la participación activa de los profesores se evidencia en los planes de período y las demás funciones las efectúan los directivos que es el seguimiento”.

Los equipos de trabajo exitosos son el resultado de la gestión de los directivos de las instituciones, requieren de una compenetración de sus miembros, pero un alto compromiso de la gerencia para mantener la motivación para enfrentar los desafíos. Estrada (2011) plantea que una organización cambiante, para mantenerse en el mercado, necesita tener una buena sinergia al interior de sus equipos de trabajo, para generar valor agregado a su quehacer organizacional.

Con relación a este tema, los directivos mencionan que las nuevas propuestas que imparte el personal son tenidas en cuenta desde los recursos normativos como son: el pacto de convivencia y la evaluación del desempeño, y la motivación que se dé a los docentes. Sin embargo, no hay propuestas de cambio o iniciativas innovadoras desde el colegio, “...en la institución, sino también desde la Subdirección de Educación y Cultura, se promueven las innovaciones, propuestas de trabajo; realmente como líder en la institución no veo que sean realmente efectivos los cambios o iniciativas innovadoras en el colegio”.

Pardo y Jiménez (2011) mencionan que cuando la estrategia está centrada en las personas, su éxito está determinado por el nivel de participación, compromiso del talento humano y su nivel de eficacia. Constituye un factor diferenciador en el mercado, que garantiza la sustentabilidad de la organización, en un entorno cambiante que exige decisiones acertadas apoyadas en las personas.

Para el desarrollo de los cambios en el currículo, es fundamental contar con la participación de los docentes, en el cual se procure que la mejora de las iniciativas en su quehacer, partan de su iniciativa y no como un plan de los directivos. Ante esto autores como Tomás,

Mas y Jofre (2008) manifiestan que “los investigadores señalan que cada centro es un realidad única e irreplicable, hablar de cultura organizacional es reconocer que en el sí de cada centro existe una estructura organizativa, formas de interrelación, prácticas de actuación y sistemas de creencias, tradiciones, valores y símbolos que conforman una manera de hacer, una realidad de significados peculiares e idiosincrásicos” (pág. 49) (Gairin, 2003, pág. 230).

En lo relacionado con el quehacer educativo se analizó con los directivos y los docentes las siguientes preguntas:

Relación “capacitación vs objetivos organizacionales”

En la pregunta ¿cuál es la relación entre los programas de capacitación para los docentes y los objetivos organizacionales? los directivos manifiestan que las capacitaciones realizadas parten de la evaluación de desempeño, el 70% está orientado a temas de educativos, el 30% en colectivizar resultados de procesos administrativos y financieros.

Los directivos declaran que las capacitaciones dirigidas a docentes se han enfocado en temáticas educativas como: inclusión, problemas de aprendizaje, casos especiales, convivencia escolar, disciplina y gestión de residuos sólidos. Se cuenta con un entrenador de un convenio educativo con el grupo Santillana, las capacitaciones ofrecidas parten de las oportunidades de mejora del equipo docente y los reportes de las coordinaciones académicas. Es así como “se parte del acompañamiento que se hace al personal docente, a lo que arrojan las planeaciones, a lo que hablo con los coordinadores para detectar las falencias y la necesidad de apoyo a los docentes, esto se ejecuta por lo general al siguiente año”.

Genesi y Suarez (2010) establecen que las características de las organizaciones actuales demandan nuevas condiciones y generan desafíos al sistema educativo. Por lo tanto, se requiere correspondencia entre la orientación educativa establecida por el sistema nacional, con las demandas de la sociedad actual para promover la creatividad, la innovación y la experimentación mediante procesos dirigidos a aumentar la gestión de calidad del sistema educativo.

Para los docentes, la institución cuenta con un proceso de capacitación eficiente y frecuente, que se preocupa por cubrir las necesidades organizacionales y pedagógicas; igualmente genera inquietud por profundizar en temáticas de la profesión, donde se menciona que “la entidad está comprometida con dar orientación necesaria para implementar cambios institucionales, mediante conferencias expuestas por expertos en los aspectos a profundizar. En momentos se da al docente la responsabilidad de leer, analizar e instruirse para aportar los cambios que se están construyendo. No siempre la cualificación debe ser algo que la institución esté obligada a dar, es un compromiso con uno mismo como profesional”.

Para lograr mantenerse competitivos en el entorno global que tiene la educación los docentes deben formarse en el uso de las Tic. Como lo explican Moreno y Velázquez (2012) “la tecnología llegara a todos los rincones de la tierra y todos aprendieran a hacer uso de ella, se les estaría proporcionando únicamente información de forma equitativa, se les brindaría las mismas oportunidades para obtener los saberes precisos e indispensables; para servir dentro de un campo laboral” (pág. 17).

De igual forma, se requiere que las instituciones educativas administren los procesos de la organización y compartan el conocimiento con todos sus miembros, como lo manifiesta Pernet

(2004) la administración del conocimiento está relacionada con un conjunto de procesos que la empresa acopia, analiza, y genera contenido para sus empleados, con el propósito de alinear las potencialidades en beneficio colectivo de la empresa.

Cambios académicos y organizacionales

A la pregunta ¿Qué iniciativas se han generado producto de las capacitaciones en el ámbito académico y organizacional? los docentes manifiestan que las capacitaciones y su influencia han sido muy positivas, pertinentes, sirven para aclarar inquietudes y son contundentes en las áreas. “Las capacitaciones son muy importantes para enriquecer y fortalecer los saberes y permanecer actualizados en cuanto a reglamentos, competencias, estrategias propias del área y del proceso educativo de los estudiantes; para poder de forma pertinente orientar y mediar, teniendo en cuenta la población y sus necesidades”.

En cuanto a la aplicación y propuestas generadas de las capacitaciones, actualmente se desarrollan procesos de seguimiento a los macroproyectos institucionales de medio ambiente y sociales. Como iniciativas y propuestas, se destacan las áreas de matemáticas (semillero de investigación) y expresión corporal (semilleros artístico-culturales). Guillén (2008) afirma que “Los cuatro pilares de la educación, presentan una nueva manera de concebir la educación para toda la vida frente a la visión tradicional de educar para adquirir conocimientos” (pág. 136).

Los directivos manifiestan que a los cambios implementados por los docentes a partir de las capacitaciones se les realiza seguimiento a través de indicadores de gestión, pero se requiere implementar otros para el impacto a largo plazo. Los ajustes se han efectuado en aspectos institucionales y pedagógicos cotidianos, planes de clase y el acompañamiento del coordinador académico. Donde “vemos la manera como ellos aplican todo lo que van aprendiendo en su quehacer cotidiano, no solamente en la estructuración del plan de clase y el carisma que proyectan, también en la manera de como tratan a sus niños”.

Como lo describe García (2011) continuamente las organizaciones cambian la forma de aprender, afectan al docente, la responsabilidad de la formación recae cada vez más en los propios profesionales. Las escuelas deben ser espacios de enseñanza, en donde también los profesores aprendan, representa el cambio que se requiere hoy en día. Y como lo menciona Gómez (2012) la Organización Inteligente aprende de sí misma y se anticipa a los cambios antes que el entorno las obligue, y todos sus integrantes, se desarrollan mediante el aprendizaje continuo, el cual les permite ser creadores e innovadores en sus productos y servicios.

Estímulos y recompensas

En la pregunta ¿Cómo está planteado el sistema de estímulos y recompensas de los funcionarios de la institución educativa? los directivos informan que existe un sistema de estímulo por propuestas planteadas por los docentes, desde el Pacto de Convivencia que relaciona felicitaciones y compartir de experiencias. Se puede gestionar bonos para las iniciativas que se generen y otorgar tiempos dentro del horario para que realicen investigación.

La empresa tiene un sistema de estímulos por antigüedad y por cumplimiento financiero en los diferentes servicios. Esto es argumentado en “la caja en sí, tiene unos estímulos más por antigüedad que realmente por un logro o una iniciativa, pero sé que al momento de presentarse alguna por parte de las personas, se podría

reflejar algún reconocimiento con una publicación en la revista, dar el aval para que participe en convocatorias o concursos a nivel nacional, como el premio “Compartir”, gestionar reconocimiento por medio de un bono; la caja hace reconocimiento al trabajo por resultados con el cumplimiento a nivel financiero”.

Los estímulos y recompensas que otorgan las instituciones, buscan exaltar los aportes al mejoramiento de la práctica docente, los cambios en los procesos administrativos, donde se dan beneficios financieros y no financieros, afianzando el compromiso de sus colaboradores; según Chiavenato (2009), las recompensas en las organizaciones pueden ser financieras: directas como el salario, bonificaciones y comisiones, las no financieras orientadas en oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, entre otros.

Como lo afirma Fernández (2013) los sueldos que reciben los empleados, las horas extras y los incentivos económicos, no son la única forma para mantenerlos en la organización, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral. Diseñar un buen clima de trabajo agradable, realizar reconocimiento de los logros o ser flexible en el horario, son algunas de las claves para mantener una plantilla entusiasmada y garantizar el éxito de la empresa.

Conclusiones

La investigación permitió evidenciar el impacto positivo que desde lo financiero ha tenido la institución educativa, la cual estaba dividida en tres sedes, situación que generaba altos índices de costos y gastos con las nuevas instalaciones (donde se fusionaron las sedes); en relación con el manejo económico y financiero, se evidencia la optimización de los recursos destinados para el año 2014.

El liderazgo ejercido por directivos impacta en los objetivos de la institución, influye directamente en el desarrollo de metas de capacitación, en el clima laboral, la cohesión de los grupos, la implementación de políticas gerenciales y la normatividad del sector educativo para mantener actualizados a los docentes en su práctica. Se menciona la falta de una comunicación asertiva, en el manejo de la información de las tres coordinaciones, al impartir instrucciones cuando se requieren cambios.

Los cambios organizacionales realizados por la institución, están orientados en los planes definidos por la alta dirección, requieren de procedimientos de nivel administrativo para el cumplimiento de las actividades, lo que implica demoras en su desarrollo, afectando el avance oportuno de las metas propuestas y el compromiso de los docentes en su implementación.

Existe participación de los docentes y los directivos en los cambios curriculares, pero está centrada en el trabajo de los planes de periodo y la mayor carga la asume el personal administrativo. Los directivos mencionan la falta de nuevas propuestas innovadoras por el personal docente. Aun cuando se les ha motivado para el desarrollo de nuevos temas de investigación en el aula, como parte de la política institucional, no se generan esta clase de propuestas pedagógicas.

El impacto que tienen las capacitaciones de los docentes en la práctica pedagógica está relacionado con mejoras en su desempeño en el aula y seguimiento al proceso educativo; así como a las necesidades educativas especiales de los estudiantes. En las capacitaciones se desarrollan temas de medio ambiente y en lo social, iniciativas y propuestas en las áreas de matemáticas y expresión corporal, pero no

existe un mecanismo para medir el impacto que se logra a partir de los planes de formación.

Los estímulos están respaldados por el Pacto de Convivencia, donde se reciben felicitaciones y se comparten experiencias con la comunidad académica. Para las nuevas propuestas desarrolladas por los docentes, en el tema económico se otorgan bonos, se realiza asignación de tiempo para la investigación, apoyo a convocatorias nacionales, publicaciones en revistas, entre otros; sin embargo, estos últimos, aún no han sido otorgados. La Institución tiene establecido reconocimientos económicos por antigüedad, el cumplimiento de metas financieras y el plan operativo, como parte sus políticas empresariales.

Bibliografía

- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. La investigación de Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina: Norma. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <https://www.casadellibro.com/ebook-mas-alla-del-dilema-de-los-metodos-la-investigacion-de-ciencias-sociales-ebook/9789586958387/2591926>
- Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*(5), 87-95. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (2 ed.). Bogotá (co): Mc Graw - Hill.
- De Nebrija, A. (2006). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Escuela Administración de Negocios*, 120-137. Obtenido de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/740/733>
- Estrada Mejía, S. (Diciembre de 2011). Desempeño en equipos de trabajo para organizaciones cambiantes. *Scientia et technica* año XVI(49), 128-133. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/yuryk/Downloads/Dialnet-DesempenoEnEquiposDeTrabajoParaOrganizacione sCambi-4321971.pdf>
- Fernández, G. (17 de Octubre de 2013). *Inversión y finanzas.com*, <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de [Inversión y finanzas.com](http://www.finanzas.com).
- Gairin, J. (2003). Les relacions personals en l'organització. *Organització i gestió*, 14(1). Obtenido de http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1240783318.pdf
- García González, J. R. (Diciembre de 2008). La aplicabilidad del enfoque de sistemas como método para la transposición didáctica de situaciones profesionales enmarcadas en los procesos administrativos. *Dimens empres*, 6(1), 52-57. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/yuryk/Downloads/Dialnet-LaAplicabilidadDelEnfoqueDeSistemas ComoMetodoParaL-3990153.pdf>
- García, C. M. (2011). La profesión docente en momentos de cambios. ¿Qué nos dicen los estudios internacionales? *CEE Participación Educativa*, 16, 49-68. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/31398/La_profesion_docente_en_momentos_de_cambios.pdf?sequence=1
- Genesi, M., & Suarez, F. (Noviembre de 2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), 116-155. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916424006>
- Gómez Degraives, Á. A. (2012). Propuesta metodológico-estadística. *Negotium*, 8(22), 53-83. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78223801003>
- Guillén Celis, J. M. (2008). Estudio crítico de la obra: "La educación encierra un tesoro". Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. *Laurus*, 14(26), 136-167. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491007>
- Jimenez Chaves, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista de investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <file:///C:/Users/yuryk/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeCasoYSuImplementacionEnLaInvestigacion-3999526.pdf>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165-193. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/646/64602005/>
- Martínez Miguélez, M. (2005). El método etnográfico de investigación. *Investigación y posgrados*, 2, 3, 1-16. Caracas, Venezuela. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13_Investigacionetnografica.pdf
- Moreno Ríos, H., & Velázquez Martínez, R. A. (2012). La sociedad del conocimiento: inclusión o exclusión. *Educación*, 36(2), 1-24. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44024857006>
- Noriega Gómez, M. G. (2008). Ensayos La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280>
- Pernett, J. (2004). La gestión educativa por procesos Guía para su identificación e implementación. *MasEducativa*, 6. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://comunidad.udistrital.edu.co/jpernett/files/2011/09/La-Gesti%C3%B3n-Educativa-por-Procesos.pdf>
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518004>
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos* (3 ed., Vol. 4). Madrid, España: Morata. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (Julio de 2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Tomás I Folch, M., Mas Faz, A., & Jofre Araya, G. (Agosto de 2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundarios de los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 11(2), 47-59. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=217015203005>
- Valenzuela González, J. R., & Flores Fahara, M. (2011). *Fundamentos de investigación educativa* (Vol. 2). Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de https://books.google.com.co/books?id=hW1IDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

