

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LAS  
FUNCIONES DE RECTOR DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN – VÍA PUERTO  
COLOMBIA

JOSÉ OMAR HOYOS CIRO

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA- SECCIONAL BARRANQUILLA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
2020

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LAS  
FUNCIONES DE RECTOR DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN – VÍA PUERTO  
COLOMBIA

Trabajo para optar el título de Magister en Educación

Directora

Irma Amalia Molina Bernal

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA- SECCIONAL BARRANQUILLA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
2020

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma Director**

---

**Firma de Jurado**

---

**Firma de Jurado**

**Dedicatoria**

*A Dios por regalarme cada día su misericordia.*

*A mi familia y personas cercanas que, sin merecer su amistad, están siempre apoyándome.*

*A la comunidad educativa del Colegio del Sagrado Corazón por su apoyo y confianza.*

### **Agradecimientos**

Agradezco a la Doctora Irma Molina Bernal y demás miembros de la Universidad Sergio Arboleda por su apoyo, guía y enseñanzas dadas durante este proceso formativo.

A todos los compañeros de la cohorte pues su entrega, pasión e ilusión por contribuir a la formación de los niños y jóvenes es un gran aporte para la humanidad.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
INDICE DE ANEXOS .....	X
INTRODUCCIÓN .....	- 1 -
RESUMEN .....	- 2 -
CAPÍTULO I .....	- 3 -
RESEÑA HISTÓRICA .....	- 6 -
DIMENSIÓN CONCEPTUAL Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.....	- 8 -
PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS .....	- 9 -
DELIMITACIÓN DEL CONTEXTO ESPECÍFICO DE INTERVENCIÓN INVESTIGATIVA .....	- 13 -
CAPÍTULO II.....	- 14 -
ESTADO DEL ARTE.....	- 14 -
CATEGORÍA GESTIÓN DIRECTIVA ESCOLAR (GDE).....	- 18 -
CATEGORÍA MODELOS DE GESTIÓN (MDG) .....	- 19 -
PARA LA CATEGORÍA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	- 19 -
PLANEAMIENTO DE LA PREGUNTA.....	- 20 -
JUSTIFICACIÓN DE LA PREGUNTA .....	- 20 -
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 21 -
OBJETIVO GENERAL .....	- 21 -
OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	- 21 -
SUPUESTOS TEÓRICOS:.....	- 21 -
CAPÍTULO III.....	- 22 -
MARCO TEÓRICO.....	- 22 -

3.1 MARCO CONCEPTUAL .....	- 22 -
3.2 MARCO DE CONVIVENCIA Y GESTIÓN A LA LUZ DEL IDEARIO CORAZONISTA.....	- 39 -
3.3 MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS .....	- 44 -
CAPÍTULO IV.....	- 47 -
METODOLOGÍA .....	- 47 -
LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS QUE SE APLICARON FUERON: .....	- 51 -
ENCUESTA PARA EQUIPO DIRECTIVO.....	- 52 -
SISTEMATIZAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN RECTORAL EN EL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN VÍA PUERTO COLOMBIA	- 53
-	
CAPÍTULO V.....	- 71 -
ANÁLISIS DE RESULTADOS E IMPACTOS.....	- 71 -
CATEGORÍA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	- 71 -
CATEGORÍA: MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA ESCOLAR .....	- 73 -
CATEGORÍA: MODELO DE GESTIÓN DIRECTIVA .....	- 82 -
CATEGORÍA: IDENTIDAD CORAZONISTA.....	- 84 -
CAPÍTULO VI.....	88
RESULTADOS .....	88
PROPUESTA .....	89
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	89
CONCLUSIONES .....	127
RECOMENDACIONES.....	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133

ANEXOS .....	146
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO .....	207
SISTEMATIZAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN RECTORAL EN EL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN VÍA PUERTO COLOMBIA	207

**Índice de tablas**

Tabla 1: El investigador cualitativo .....	- 48 -
Tabla 2: Fases de la investigación .....	- 52 -
Tabla 3: Diseño de instrumentos diario de campo .....	- 52 -
Tabla 4: Encuesta .....	- 52 -
Tabla 5: Compilación cargo y años en la institución personal del equipo directivo .....	- 56 -

**Indice de anexos**

Anexo A. Diario de campo .....	147
Anexo B. Validación de instrumentos para la encuesta.....	207
Anexo C. Entrevista a dos miembros del equipo directivo.....	212
Anexo D. Cronograma .....	224

## **Introducción**

La administración y la gestión directiva de una institución educativa en la era de la globalización y el empoderamiento económico, conducen a los responsables de la dirección escolar a ponerse a tono con las tendencias administrativas que permitan ofrecer valores agregados de calidad, atención, organización y formación.

La institución no puede ser ajena a los cambios que en el mundo global se están dando en materia administrativa y gerenciamiento del personal y los recursos. Por consiguiente, se ve necesario abordar el presente estudio investigativo desde la óptica del equipo directivo en orden a establecer prioridades organizativas y procedimentales para el ejercicio de la función rectoral en la actualidad en manos de un religioso o de un colaborador laico.

De esa manera la presente investigación es de corte cualitativo, pretende describir y organizar los procesos que se siguen en el cumplimiento de las funciones dentro de la organización escolar, objeto de este estudio.

Para ello se establecen cuatro categorías de estudio, las cuales son: manual de procedimientos, modelo de gestión directiva, modelo de gestión directiva escolar, y finalmente, identidad corazonista. La investigación se realizó con el uso de tres instrumentos para la recolección de datos, a saber: observación de campo con un grupo focal (equipo directivo del Colegio del Sagrado Corazón), la aplicación de una encuesta con preguntas dicotómicas y preguntas abiertas, además, de la entrevista a profundidad.

## **Resumen**

Esta investigación tiene el propósito sistematizar los procedimientos para el ejercicio de las funciones de rector del Colegio del Sagrado Corazón, vía Puerto Colombia, el cual, mediante un diario de campo, se compila la experiencia de la dirección de un centro escolar en equipo para asegurar la continuidad del Proyecto Educativo Corazonista y al mismo tiempo como herramienta de consulta para los futuros directivos de la institución.

A partir del paradigma socio-crítico y el método acción participación, que permite el método cualitativo, una metodología hermenéutica se reconstruye los procedimientos que se siguen para la administración de la institución mencionada.

Los resultados permitieron llegar a la conclusión que la necesidad no está en crear estructuras, sino en hacer vida y humanizar la labor administrativa, y en segundo lugar organizar la administración; además, de evidenciar al alto grado de compromiso e identidad con la filosofía corazonista de los miembros del equipo directivo y en general de la comunidad escolar.

## Capítulo I

### Delimitación del contexto

El Colegio del Sagrado Corazón vía Puerto Colombia, es una obra eclesial de los Hermanos del Sagrado Corazón, se plantea en estos momentos de su historia como objetivo prioritario brindar una educación cristiana de calidad, asunto que implica formar a sus directivos y futuros líderes con herramientas que maximicen su trabajo y que al mismo tiempo conserven o eleven los niveles de calidad.

Con el paso de los años la comunidad religiosa ha ido cediendo espacios a los laicos en la dirección de la obra y de acuerdo a las previsiones del último capítulo general de la orden, (2018) la disminución de los religiosos tiende a aumentar, razón por la cual sistematizar los procedimientos que se llevan al interior de la institución permiten compilar y revitalizar el legado pedagógico que ha permitido a la institución posicionarse durante más de 60 años a la vanguardia de las instituciones en el departamento del Atlántico.

De acuerdo a las observaciones durante los dos últimos años del funcionamiento de la institución se logra apreciar un liderazgo directivo diseminado en múltiples tareas y funciones, una dependencia excesiva del líder, falta de procedimientos claros y definidos para que el equipo directivo se apropie de su rol.

¿Causa un rezago en los procesos administrativos esta itinerancia y dependencia del líder?; cada cuatro o cinco años la entidad propietaria del colegio cambia de rector y los procesos se estancan y en algunos casos experiencias de éxito se pierden en el anonimato y el olvido, por la dependencia del rector de turno.

Después de una observación al funcionamiento del colegio desde las funciones que debe realizar el rector y analizarlas, se nota que el líder lo hace casi todo. El organigrama de la institución se fija en la pared para decorarla, sin embargo, las necesidades de la institución se encuentran resueltas a media marcha, dejadas a la improvisación, la voluntad del rector y si éste no propone, hace, proyecta, y ejecuta nada a su alrededor parece que cambia.

Con el paso de los días, las necesidades aumentan y las demandas de atención, seguimiento, acompañamiento, organización y evaluación, cobran mayor importancia; además de las exigencia que llegan desde el Ministerio de Educación, la entidad titular, los padres de familia, los docentes y los alumnos a los que se les podría dar una atención de calidad si se logra el cometido de diseñar un manual de procedimientos que sirva como marco de referencia para el funcionamiento del Colegio del Sagrado Corazón y a su vez se constituya en referente para las demás obras educativas que dirigen los Hermanos del Sagrado Corazón en Colombia.

El Instituto de Hermanos Corazonistas como obra eclesial de educación cristiana atiende la obra educativa bajo el signo del Proyecto Educativo Católico que acogió la Conferencia Episcopal desde la década de los ochenta en el siglo XX.

La legislación civil colombiana estableció desde 1994 el Proyecto Educativo en escuelas y colegios y hoy, atendiendo los lineamientos y las normas de la pedagogía y de la administración educativa, así como las disposiciones de la legislación, se ha actualizado y resignificado el Proyecto Educativo Institucional del Colegio del Sagrado Corazón.

Después de la exploración de la realidad y repasando la experiencia de los últimos quince años, se encuentra que es prioritario combinar conocimientos y acciones orientados por los objetivos que el instituto, el Colegio y su misión han propuesto.

Del análisis y del discernimiento se ha llegado a consolidar el Proyecto Educativo como un conjunto coherente de ideario, principios, fundamentos, misión, visión, filosofía, políticas y prácticas para concretar la antropología que inspira el plantel en el perfil del alumno corazonista fundamentado en el carisma del Padre ANDRÉS COINDRE y del Hermano POLICARPO.

Los fundadores pensaron en “librar a los jóvenes de la ignorancia, prepararlos para la vida, darles el conocimiento y el amor de la religión” (R.D.V, 1984).

Para lograr la realización y la vivencia se cuenta con la partición de la comunidad educativa y el compromiso de la comunidad religiosa de los hermanos corazonistas quienes aspiran brindar una calidad educativa tanto en lo humano como en lo espiritual.

El Proyecto Educativo así concebido ofrece a la familia barranquillera el mejor modelo de educación para unos seres humanos que sean personas que trasciendan en todos los espacios donde se desempeñen en especial en la construcción de un mundo más humano, más digno y más solidario.

En este marco el Colegio del Sagrado Corazón está llamado a transformarse en un lugar privilegiado de formación en el cual se puedan desarrollar y poner en práctica todos los valores muy especialmente, como escuela católica, fiel a su identidad, “anclada en el Evangelio, de dónde le viene su inspiración y su fuerza”.

Moisés fue uno de los grandes líderes del mundo antiguo, una vez Dios lo colocó como líder de su pueblo. Él trataba de hacerlo todo, nada se movía sin su consentimiento. Se ocupaba de cómo se debían vestir, asearse, cuidar los ganados, cultivar la tierra, elaboraba las leyes, las hacía cumplir, castigaba, felicitaba, se encargaba del dinero, la construcción, los arreglos, las ceremonias, el transporte, protección, alimentación, el agua, la seguridad, las compras, las comunicaciones, la salud, las normas morales, el culto, todo dependía de Moisés; algo similar

ocurre en la institución, el rector es el responsable de la gestión directiva, administrativa, académica, pedagógica, disciplinaria, deportiva, seguridad y servicios.

### **Reseña histórica**

El Colegio del Sagrado Corazón es una obra evangelizadora de propiedad del Instituto de Hermanos corazonistas, Instituto de vida religiosa fundado por el Padre André Coindre en 1821, con la misión de evangelizar como educadores para construir el Reino de Dios “educando desde el corazón, para trascender con la razón”.

Su objetivo principal es ofrecer con una pedagogía del acompañamiento, una educación que enmarcada en la vivencia del Evangelio sirva para formar hombres y mujeres autónomos intelectual y moralmente hablando, capaces de transformar la sociedad en la cual se encuentran inmersos.

En 1956 los Hermanos de la Provincia de España sintieron llegado el momento para extender su presencia misional en Colombia y así se resolvió establecer una fundación en Barranquilla, donde en la carrera 54, primera casa, empezó el Colegio del Sagrado Corazón. En Puerto Colombia la presencia de los Hermanos se inició con el Colegio del Sagrado Corazón en el año 1983, entre sus egresados más ilustres se encuentran: el Senador Carlos Meisel, la familia Abuchaibe, el actual entrenador del Real Madrid y un sin número de insignes hombres y mujeres que contribuyen con su talento y trabajo a construir la sociedad actual y del mañana en sus diferentes campos.

La comunicad religiosa corazonista se encuentra reconocida por el Estado Colombiano con personería jurídica según Resolución No. 1812 del 9 de abril de 1965, expedida por el Ministerio de Justicia, asume la responsabilidad en cuanto a dirección, funcionamiento, gestión económica y administración de personal y establece la filosofía y principios del Colegio del Sagrado

Corazón dentro de la autonomía que le conceden la Constitución y las leyes de Colombia y el pensamiento pedagógico definido por el Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón en el Proyecto Educativo Institucional.

Ese enfoque, con el anuncio explícito de la persona de Jesús, pretende forjar en los niños y jóvenes los valores de la responsabilidad, la investigación, el análisis, cultivar el sentido por lo social y la solidaridad y cimentar en el niño y el joven la trascendencia del ser humano hacia lo divino.

Bajo la orientación de connotados religiosos educadores y seculares comprometidos, el Colegio ha liderado la educación en el Atlántico imprimiendo un sello de calidad propio en el que sus egresados destacan por sus diferentes logros a nivel personal y social.

El titular del proceso “es siempre el Corazón Divino de Jesús”; corazón que “es nuestro motivo, es nuestra razón, es nuestro modelo, es nuestra fuerza, es nuestra inspiración, es nuestro consuelo, es nuestro sostén, es también nuestro reto” al decir del Hermano Emilio López de Ipiña.

Se ha contribuido a la formación de seres solidarios con los que padecen la injusticia y luchan por evitarla, abiertos a la trascendencia que se revela en Jesús como modelo de hombre creyente y conscientes de la dignidad de persona por lo que ella es, animados por ser una alternativa de educación católica.

La propuesta educativa enfatiza un enfoque humanista, que conlleva a la internacionalización del Proyecto Educativo mediante el refuerzo del idioma inglés que garantiza el dominio del segundo idioma como medio para comunicarse en un mundo global, donde además, la investigación, de la tecnología y de las relaciones internacionales son necesarias cultivarlas.

Dado su alto nivel académico y de formación el Colegio del Sagrado Corazón hace parte del Grupo de Colegios Corazonistas y de la Federación de Colegios Católicos – CONACED Atlántico, ha establecidos convenios de cooperación con la Universidad del Norte, Universidad Sergio Arboleda, Universidad Nacional, Universidad de la Sabana, Internacional House para la certificación internacional de sus estudiantes y maestros, así mismo con instituciones en Canadá e Inglaterra para los proyectos de intercambio, membresías que de una parte le obligan y benefician a todos los miembros de la comunidad educativa y los proyectan hacia interacción comunitaria, nacional e internacional.

En su ya larga existencia bajo la orientación del Instituto formando personas de bien, el Colegio del Sagrado Corazón ha sido objeto de múltiples reconocimientos, se encuentra clasificado en el Régimen de Libertad Regulada por la Secretaría de Educación y se encuentra clasificado en el nivel muy superior del ICFES.

El Colegio es un equipo humano de las más altas calidades personales y profesionales que día a día trabaja como reza su lema interno: “educando desde el corazón para trascender con la razón” (Corazón, 1994), por una formación integral con el objeto de ser más para servir mejor a Dios y a todos los hermanos en el amor sagrado del Corazón de Jesús.

### **Dimensión conceptual y principios fundamentales**

La formación integral que imparte el Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón tiene como fundamentos:

<b>La fe en Dios, la esperanza y el amor</b>	<b>La libertad, la responsabilidad y la honestidad,</b>
--	---

Como pilares del Proyecto de Vida Cristiano, donde en el centro se encuentra Jesucristo como Hijo de Dios y Salvador de la humanidad, tratando de hacer realidad en el diario convivir las virtudes y valores que el Corazón de Jesús simboliza;	En el ser y en el actuar, con coherencia entre el mensaje que proclaman y el testimonio que dan con su vida para evangelizar desde nuestra propia experiencia;
--	--

Fuente; diseño propio (con base en PEI)

- **La sinceridad**, consigo mismo y con los demás, para cimentar la conciencia ética y moral que eduque para la libertad personal y la responsabilidad con el otro;
- **La entrega, la alegría, la exigencia, la sencillez, la amabilidad, la acogida la comprensión y la solidaridad**, como camino para alcanzar la felicidad y base para unas relaciones interpersonales armónicas.

### **Principios Pedagógicos**

Con la opción y el empeño prioritarios de ser partícipes de la misión evangelizadora de la Iglesia mediante la educación cristiana de la juventud, el Instituto de Hermanos Corazonistas enmarca su quehacer educativo en una pedagogía que se fundamenta en los siguientes principios:

- a. **La educación es un proceso continuo** que motiva, ilumina y orienta a la persona en el desarrollo integral, de acuerdo con un sistema de valores que propone como prolongación efectiva del carisma fundacional del Padre Andrés Coindre quien pensó en “librar a los jóvenes de la ignorancia, prepararlos para la vida, darles el conocimiento y el amor de la religión” carisma libremente escogido y vivenciado por quienes son los alumnos y por quienes aspiren a serlo;
- b. **Relación de acompañamiento, que sirve para integrar y hacer crecer**, lo que los lleva a

promover la comunicación y el diálogo, a sentirse testigos comprometidos en acompañar el proceso de crecimiento integral de cada uno de los alumnos y a ofrecer marcos de referencia que orienten a los mismos alumnos para adoptar comportamientos y tomar decisiones con responsabilidad y respeto;

- c. **Educación personalizante y liberadora**, lo que los lleva a crear en los alumnos la convicción de que son ellos los agentes de su propia educación y a ayudarles a recorrer los caminos del saber de manera autónoma para que afronten conflictos de forma positiva y constructiva para que crezcan en la medida en que los afrontan, creando una conciencia crítica y responsable;
- d. **Educación para la vida y la trascendencia**, lo que implica desarrollar una metodología de evaluación continua, que conlleve a integrar teoría y práctica, ayudando a cada persona a desarrollar sus habilidades y a capacitarse para asumir un papel activo en la vida; y a promover en los alumnos, en las familias y en todos los agentes del proceso educativo, el compromiso de la aceptación y la acogida para lograr la transformación de estructuras injustas y el desarrollo del espíritu de solidaridad;
- e. **Existencia de las diferencias individuales**, lo que los compromete a tener en cuenta y acoger las características de cada alumno, su devenir, sus procesos de desarrollo, su ritmo de aprendizaje y a ayudarle según sus necesidades; a ser conscientes de que educan en una sociedad en continuo cambio, en la cual la diversidad es riqueza que está llamada a la vivencia y práctica de los valores evangélicos lo que permite asumir diferentes visiones que se complementan entre sí; y
- f. **Educación en comunidad**, donde evocando al Padre Coindre y al Hermano Policarpo, propone como ejemplo de realización humana la persona de Jesús, quien amó a todos con su Divino Corazón y con preferencia a los humildes, a los pobres y a los pecadores, lo que los compromete

a fomentar la integración de quienes tienen más dificultades, a crear un ambiente que promueva la comunicación, acoja diferentes iniciativas, estimule la participación y promueva el trabajo en equipo, a ser flexibles para adaptarse a nuevas situaciones y retos, a cuidar la coherencia entre los principios y valores que expresamos en el proyecto educativo y la manera como proceden en el día a día.

En este orden de ideas:

La Educación del Instituto de los Hermanos Corazonistas es un proceso histórico que se inició en 1821, en el cual el mismo INSTITUTO DE LOS HERMANOS es un proyecto de educación que se encuentra cimentado en los principios fundantes del Padre Coindre.

La educación que se imparte en el Colegio del Sagrado Corazón es un proceso personalizante, liberador, abierto, comunitario y evangelizador, y por tanto está centrada en la persona humana y como parte de una comunidad.

**La Misión** es instruir a la juventud e iniciarla en el conocimiento y el amor de Dios, educándola integralmente en la fe, la ciencia, la cultura, la dimensión social, así como en el amor y cuidado por la naturaleza.

**La Visión** es ir construyendo una verdadera comunidad donde todos podamos crecer y educarnos desde los valores del evangelio, desde nuestra identidad corazonista, desde la autenticidad de la ciencia y desde nuestros valores culturales; donde cada persona haciendo uso de su libertad, pueda ir desarrollándose con una visión humana, científica, ecológica, solidaria y trascendente.

**La Meta**, es promover la excelencia en la formación integral de los alumnos y continuar posicionando la institución en la vanguardia de la educación católica.

**Los valores:** Para fomentar y aplicar estos principios proclama el colegio y hace suyos los valores supremos del hombre, los valores Evangélicos expresados en síntesis y profundidad en el Sermón de la Montaña procurando su realidad con la guía del Magisterio de la Iglesia.

**Identidad corazonista**, que se traduce en hablar y actuar con elegancia y distinción en la interiorización de valores y su traducción en hábitos – actitudes permanentes, que llevan al pleno desarrollo de la trascendencia. Además, de valores que manan del Corazón de Jesús como el amor, la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la amabilidad, la bondad, el dominio de sí.

### **Estudiante con sello CORAZONISTA**

El estudiante corazonista es una persona elegante y distinguida, crítica, amable, respetuosa, honesta, solidaria, que actúa con disciplina por convicción, reconocida por su ejemplo de compromiso y trabajo, con un profundo sentido de la responsabilidad social, que pone al servicio de los demás su conocimiento y sus dones con calidad humana.

Es una persona autónoma que no se deja manipular ni se deja convertir en cómplice de la injusticia por el silencio o la indiferencia y por tanto practica una conciencia de fraternidad que lleva al compromiso personal a favor de todos.

### **Delimitación del Contexto específico de intervención investigativa**

El Colegio, forma personas de bien, basadas en la verdad del Evangelio, comprometidas con la fe cristiana y un pensamiento humanístico, y, por tanto, formadas como seres sociales responsables, trascendentes, con una formación moral y ética sólida, que unida a una formación académica con las mejores opciones dentro de los adelantos científicos, les permita ser líderes en la sociedad colombiana.

El Colegio del Sagrado Corazón se caracteriza por ser una comunidad educativa:

- Que vivencia los valores Cristianos Católicos en la formación de seres humanos solidarios comprometidos con la humanización de la sociedad y el cuidado del medio ambiente;
- Con alto nivel académico, preparados para la vida, con énfasis en el desarrollo de habilidades comunicativas y lógicas por las matemáticas, propiciando la inserción en el mundo moderno;
- Innovadora y generadora de investigación mediante proyectos pedagógicos y tecnológicos de gran alcance social con las posibilidades que da el encuentro con el mensaje humanizador de Jesús de Nazaret

Modelo pedagógico dado que hoy muchos investigadores hacen hincapié en el modelo pedagógico, por lo que es claro que un establecimiento educativo como el Colegio del Sagrado Corazón, no puede someterse o encasillarse en una sola metodología o en un modelo elaborado para otros planteles, nuestro modelo recoge la experiencia y riqueza de todas aquellas escuelas que aporten al bienestar del ser humano.

## Capítulo II

### Estado del arte

A continuación, esta investigación describirá en el orden de categorías los estudios relacionados con el tema, que se encontraron, tanto a nacional como internacionalmente, de esta manera, se aborda: gestión directiva escolar, modelos de gestión escolar, manual de funciones y el Ideario Corazonista (Idencor).

Esta revisión se concentró en la búsqueda de estudios e investigaciones relacionadas con las categorías propuestas en el presente trabajo de investigación. La revisión bibliográfica se realizó a través de programas especializados como: bases de datos, repositorios virtuales de varias universidades nacionales e internacionales y documentos actuales sobre el tema.

Las investigaciones que preceden a esta propuesta han brindado claridad y objetividad al presente trabajo investigativo para la comprensión del problema, así como para la formulación de una posible propuesta.

En el ámbito internacional las investigaciones mostraron un alto grado de relación del problema en estudio con relación al mundo empresarial, organizacional y liderazgo con marcada inclinación hacia el campo productivo, sin embargo, se evidenció poco avance de aplicación del tema de investigación al ámbito educativo.

En Chile, por ejemplo, (Cisternas, 20202, pág. 148) hace un estudio sobre los estilos de liderazgo los cuales según el autor influyen altamente en los comportamientos de los sujetos, así como en el éxito de la organización, concluyendo que cuando no hay articulación entre los sujetos de la comunidad educativa, no hay avances significativos en la escuela.

Desde la Universidad Católica del Uruguay, destacan los investigadores la necesidad de integrar a la gestión escolar los sistemas de calidad (Lasida, Podestá, & Sandoya, 2020, pág. 18), pues aportan al mejoramiento de las organizaciones escolares.

En esa misma línea la investigadora, (Terigi, 2020, págs. 65-67) en su estudio sobre administración educativa afirma que las instituciones se han quedado rezagadas en la historia, de igual forma en la escuela habita el orden la irrupción y la diversidad entre tensiones y equilibrios.

Siguiendo la línea investigativa, en el Perú, (Freire & Miranda, 2020, pág. 50) recomienda tomar como punto de referencia el trabajo articulado entre los actores educativos, las cuales sirven al director para detectar aspectos que se desarrollan en pro de las mejoras institucionales. De igual forma, se encuentra la posición investigativa elaborada en Puerto Rico por (Solano Alpízar, 2020, págs. 50-55) al referir la imponderable tarea que cumple el trabajo en conjunto y la dinámica interna de las políticas educativas en un centro escolar.

Centra nuestro interés el estudio realizado por los investigadores venezolanos, (Davila & Rodríguez, 2020, pág. 23), quienes nuevamente ponderan el gran impacto que tiene en una organización escolar el rol que desempeña el directivo docente.

Merece la pena traer a nuestra investigación el informe investigativo realizado en la Universidad Técnica de Ambato, en donde el autor plantea el tema del desarrollo organizacional y su relación con el cliente, concluyendo que cuando los clientes desconocen las normas y políticas que posee una institución, y además se desconocen las funciones y procesos que fortalecen una institución se obtiene como resultado un pobre avance y desarrollo de la organización, (Navarrete Fonseca, 2020, pág. 86), continúa el autor “la empresa que no cuenta con un manual de funciones y procesos ha perdido el tiempo”. En relación al tema, encontramos una tesis de doctorado en la Universidad Complutense de Madrid bajo la autoría de (Fernández,

2020, pág. 191), quien hace un estudio profundo de la cultura organización como concepto válido a aplicar en la organización escolar.

Haciendo un recorrido por la legislación educativa colombiana, en el año 2016 el ministerio de Educación Nacional promulgó el decreto 1075 (MEN, 2020) reglamenta el manual de funciones y la obligatoriedad el mismo en las instituciones educativas colombianas; para el caso de los manuales de procedimientos no se encuentra legislación al respecto, en cambio sí ha publicado varios documentos orientativos para la aplicación de modelos de gestión de calidad.

Dentro de los variados modelos de calidad reconocidos por el MEN, encontramos: FQM, ISO9001, AdvanCED, NEASC-CIS, Modelo Fe y Alegría, Sistema Calidad Educativa, Modelo Pentacidad, entre otros.

Finalmente, consideramos en el ámbito internación la óptica, (Senlle & Gutiérrez, La calidad en los centros educativos, 2005, pág. 70) es conveniente tener en cuenta la reflexión sobre las funciones del director en la mejora continua del centro desde la organización y estructuración del servicio.

A nivel nacional, si puede apreciar que varias universidades como la de la Sabana, la Javeriana, la Universidad Sergio Arboleda, la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia entre otras de gran trayectoria en el campo investigativo – educativo, ofertan programas de estudios de postgrado con énfasis en administración educativa y, sin embargo, las propuestas investigativas con respecto al tema de estudio son pocas. Es de anotar aquí que una de las universidades de nuestro país que forma un gran número de maestros, como la Pedagógica, no se encuentren estudios investigativos con relación al campo administrativo, organizativo de las instituciones escolares, objeto del presente estudio.

Para los investigadores de la Universidad de la Sabana, (Sandoval, y otros, 2020, págs. 4-35), es necesario reflexionar sobre los estilos de liderazgo y gestión de los directivos, así mismo se requiere reflexionar sobre los perfiles pues existen tensiones entre los estilos directivos conservadores e innovadores que empobrecen o enriquecen la organización escolar. El estudio concluye en que los directivos actuales están formados en teorías empresariales.

De otra parte, se encontró en la Universidad San Buenaventura un estudio donde se centra la investigación en el rol del directivo desde el cumplimiento de las normas consagradas en la Ley 715 en la cual se busca la eficiencia financiera y la asignación de recursos por parte del estado, (Osorio, 2020, pág. 71), concluye la investigación que la gestión directiva encuentra obstáculos en la comprensión de los escenarios y las nuevas maneras de entender la educación, la cual en Colombia está regida por las políticas de turno, según el autor, caminos alternativos.

Merece especial atención de las precedentes investigaciones, la metodología empleada es la cualitativa mediante el estudio de caso, como bien lo testifica el trabajo de grado de (LLano Ochoa & Llano Zapata, 2020, pág. 71) al citar a (Saavedra García, 2020, pág. 11) quienes emplean la metodología cuando los límites entre el fenómeno en contexto no son claramente evidentes, a fin de proponer un producto En o final a partir del análisis y comprensión de los fenómenos que acontecen en la dirección de una institución educativa de acuerdo con Robert Yin (1984, citado por (Matheus Ferro, Smith; Álvarez, Ofelia; García Díaz, John, 2020, pág. 64).

Las investigaciones que anteceden a la presente brindan evidencia de la necesidad de estructurar una propuesta investigativa que dé razón de la comprensión del problema, así como estudios que demuestran la importancia de seguir ahondando en la investigación y en propuestas que redunden en beneficio de la organización y administración y funcionamiento de una institución escolar, además de asegurar su continuidad y calidad del servicio.

La Ley 115 de 1994 sitúa al directivo escolar como el “representante del establecimiento ante las autoridades educativas y ejecutor de las decisiones del gobierno escolar” (Ministerio de Educación Nacional, 2020); adicionalmente el estatuto docente (2002) establece que el directivo docente es el responsable de los distintos ámbitos de la gestión escolar y le encomienda las responsabilidades respecto al funcionamiento y manejo de los recursos humanos y materiales de una institución educativa .

Como se evidencia en las investigaciones previas, el tema ha sido poco investigado en el campo educativo, y su desarrollo posterior se ha centrado en el rol del directivo docente (Mendoza Rosales & Vargas Clavijo, 2020).

### ***Categoría Gestión Directiva Escolar (GDE).***

Partiendo del principio que: “El líder debe ser un administrador nato o definitivamente necesita conocer, comprender, y saber aplicar la teoría administrativa” (Torres Hernández, 2020) se desprenden una serie de propuestas de gestión directiva provenientes del campo empresarial (March & Simon, 2020) y aplicables a cualquier organización. Implica implementar procesos de gestión para simplificar procesos, aplicar nuevos modelos de organización (Senlle & Gutiérrez, La calidad en los centros educativos, 2005); la gestión está directamente relacionado con la calidad (Caballero Martínez, 2002), el comportamiento organizacional (Byars, Leslie, & Ibrahim, 2020) la administración de los recursos humanos (Chiavenato, 2020), el lenguaje empleado para la difusión de valores y principios al dirigir de acuerdo con (Galambaud, 1975, pág. 140), el rol del líder (Hernández, 2020), también se advierten algunos peligros en los procesos de dirección tales como la burocracia (Davila de Guevara, 2020, pág. 155).

Todo lo anterior no sería posible sin una teorías que sustenten la gestión directiva, así las cosas, economistas, ideólogos, filósofos, administradores, y líderes mundiales dan un sustento al

camino recorrido y al que se ha iniciado, tales como: (García Hoz & Medina, 1977), (March & Simon, 2020), (Namo de Mello, 2020) (Azzarboni & Harf, 2008) (Muñoz Sedano, 1986) y por supuesto los padres de la administración (Taylor F. , 1987), (Fayol, 1949) (Kahn, 1982), entre otros.

### ***Categoría modelos de gestión (MDG)***

Los modelos propuestos por varios autores señalan a la calidad, productividad y al estilo directivo que debería estar presente en una compañía, para el caso, aplicándolo a una institución educativa. Partiendo del postulado de (Senlle & Gutiérrez, La calidad en los centros educativos, 2005), quien afirma que implementar en la empresa un sistema de calidad implica simplificar procesos, eliminar fallos y evitar errores costosos, siguiendo la línea (Achilles de Faria, 2020), propone que se deben implementar cambios en las organizaciones a partir de diagnósticos que partan de la realidad, en acuerdo con (Barnard, 2020) para lograr esto se debe trabajar cooperativamente, pues lograr el éxito solo se consigue trabajando mancomunadamente patrono y obrero según (Taylor F. , 1987), (Zabala & Margarita, 2009) (Bertalanffy Von, 2020) (Santos, 2020) (Fernández-Rios & Sánchez, 2020), entre otros.

La escuela no es ajena a los cambios y propuestas transformadores que vienen desde el campo empresarial y comercial, (Kahn, 1982), (García Hoz & Medina, 1977), tal y como lo demuestras los anteriores autores como (Drucker, 2020) y (Kimball, 2020).

### ***Categoría de Manual de Procedimientos***

Acudiremos a fuentes de primera mano como el (Concilio Vaticano II, 2020), (Carmona, 2010), (Couvillon, 2000), (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994), (Ministerio de Educación Nacional, 2020) (RDV, 1984) y los postulados de la pedagogía del fundador de los

hermanos del sagrado corazón desarrollados por (Ribaut, 2000), así como a la fuente primordial en cuanto a la administración de recursos humanos propuesta por (Dessler & Ricardo, 2020).

### **Planeamiento de la Pregunta**

Con base en los estudios encontrados, y el contexto de esta este proyecto se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características debe tener un manual de procedimientos para los procesos de gestión directiva del colegio del Sagrado Corazón?

### ***Justificación de la Pregunta***

Como se evidenció en los antecedentes, los estudios muestran la necesidad de transformar las instituciones educativas en organizaciones al servicio de la comunidad escolar y por su puesto en garantía de la permanencia de la entidad titular como garante de las misma, es decir una institución, (empresa) debe ser gestionada, dirigida hacia la sostenibilidad el capital humano y a prestación de un excelente servicio.

Debido a las carencias que se presentan tanto en el contexto, como en los estudios que manifiestan los vacío que existen es importante, tal y como lo afirma (Carmona, 2010) la institución está organizada hacia la comunión y transformación en igualdad de condiciones, como así lo reafirma y manda Jesús (Jn. 13) “ustedes son hermanos”.

## **Objetivos de la Investigación**

Para poder abordar el estudio fue necesario plantar un objetivo general y otros en el orden específico, entre ellos tenemos:

### **Objetivo General**

Sistematizar los procedimientos para el ejercicio de las funciones de rector del Colegio del Sagrado Corazón, vía Puerto Colombia.

### ***Objetivos Específicos.***

Para la consecución del objetivo general se plantean los siguientes objetivos de estudio:

- Diagnosticar a través de los diarios de campo las funciones que adelanta el equipo directivo y de apoyo del Colegio del Sagrado Corazón.
- Sistematizar los procedimientos que existen al interior del equipo directivo para el ejercicio de sus funciones.
- Presentar una propuesta de administración y/o gestión para el ejercicio de la función rectoral al instituto de Hermanos del Sagrado Corazón.

### **Supuestos teóricos:**

El estudio sobre calidad, también, desde su orden de investigación fundamentó unos supuestos, desde el orden teórico, que permitieron establecer de un preliminar el abordaje metodológico del mismo. Éstos fueron:

- 1) Cuando se sistematiza los procedimientos existentes en la institución, se contribuye con la calidad de la misma.
- 2) Al no sistematizar los procedimientos existentes en la institución, no se contribuye con la calidad de la misma.

## Capítulo III

### Marco Teórico

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se analizaron los siguientes conceptos teóricos, que sustentan la propuesta de gestión para la administración de la institución educativa, objeto de este estudio.

#### *3.1 Marco Conceptual*

Se abordará la definición de acuerdo con las caracterizaciones que se han propuesto en el campo administrativo sea educativo, comercial o social, siendo el campo comercial donde más desarrollo ha tenido el tema administrativo y en los últimos años en el campo educativo.

##### **3.1.1 La Gestión: ¿administrativa o educativa? Definición y Objeto de la Administración Escolar.**

Se entienden los términos administrar y gestionar como equivalentes. De acuerdo con (Fayol, 1949, pág. 7) la administración es “previsión, organización, mando, coordinación y control”. Desde la perspectiva de (Taylor F. , 1987, pág. 23) , en cambio, se expone que el objetivo fundamental de la administración ha de ser “asegurar la máxima prosperidad del patrón, junto con la máxima prosperidad de cada uno de los empleados”. Adicionalmente, (Namo de Mello, 2020, pág. 6) propone que las instituciones deben estar en constante cambio pues parece que la gestión directiva de las escuelas tiene a ser estática.

Hacia los años veinte, (Mayo, 2020) propuso la idea de agrupar y hacer sentir parte de la empresa a los empleados, pues vincularlos y hacerlos sentir parte de la misma era un factor clave para el desarrollo y la prosperidad, “Los empleados se motivan cuando pertenecen a un grupo”

Es importante destacar y entender la administración en términos de (Koontz & Weihrich, 2020, pág. 19) quien define la administración como la dirección de un organismo social dirigida a alcanzar unos objetivos y fundada en la habilidad de conducir sus integrantes.

Para el caso de una institución escolar nos acogemos a la aproximación teórica de Nassiff citado por (Silver, 2019) quien define como “el sistema de elementos y factores reales ordenados para posibilitar el mejor cumplimiento de la acción educativa”. En coherencia con el pensamiento de dicho autor debe existir una coherencia entre los diversos elementos de una organización escolar y los elementos que la conforman para lograr los objetivos que ésta se propone en su ideario.

Según (García Hoz & Medina, 1977, pág. 22) la organización escolar se encuentra en un marco cultural – institucional y la definen como “ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro como microsistema social, en orden a lograr los objetivos de la institución en una comunidad escolar y social, que constituye el término de esa acción organizadora”. Además, (García Hoz & Medina, 1977) de acuerdo con su teoría la institución educativa ordena los elementos para que éstos apoyen adecuadamente a la educación escolar”.

Por su puesto se debe considerar de acuerdo con (Chiang, Martin, & Antonio, 2020, pág. 141), que la organización escolar debe tener presente la participación de los actores que hacen parte de una comunidad educativa, “la organización vista desde los actores que la constituyen y desde los roles que desempeñan en su funcionamiento y que sirven de orientación para los análisis de las conductas de los individuos que participan en el funcionamiento de la organización”.

La organización escolar ha aprendido del mundo empresarial y comercial a organizar y estructurar su funcionamiento en orden a atender a la comunidad escolar con altos índices de

calidad. En total aceptación por lo planteado por (García Hoz & Medina, 1977, pág. 22) en la organización escolar concurren una serie de factores previamente ordenados y dispuestos que conducen hacia el logro de las metas que se propone la organización. Pues son la coherencia y la continuidad de los procesos de gestión los que se pretenden organizar en la presente propuesta.

En una institución educativa es como un organismo vivo en constante crecimiento y cambio, y a veces se hace difícil establecer condiciones mecánicas de funcionamiento que permitan lograr la eficacia a la hora de entregar un producto.

Sin embargo, existen procesos que requieren ser definidos los criterios de funcionamiento y gestión. La gestión es la forma como se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los procesos educativos y que contribuyen a la institución para lograr el propósito formativo de los educandos y de los colectivos. La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va más allá de la racionalidad científica; implica una diversidad de posibles caminos.

Siguiendo a las autoras (Azzerboni & Harf, 2008, pág. 34) quienes afirman que la gestión educativa se relaciona con el concepto gerencial, pues esta hace referencia “a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos, responsabilidades.”

### **3.1.2 El Concepto de Gestión.**

La gestión es una actividad moderna que nace a finales del siglo XIX en Europa y Estados Unidos, ligado al crecimiento industrial. Además, el término está altamente relacionado con el lenguaje anglosajón acuñado por los términos Administración, Gerencia, Control y Management.

El concepto de gestión educativa, se halla enraizado en el concepto general de gestión también llamado *managment* o *gerenciamiento*. El concepto ha sido definido de múltiples

maneras, entre las que destaca la elaborada por (Kimball, 2020), citado por (Rivadera, 2020, págs. 58-69)

Management abarca todas las obligaciones y funciones que atañen a la iniciación de una empresa, su financiamiento, el establecimiento de todas las principales políticas, la provisión de todo el equipamiento necesario, el diseño de la forma general de organización bajo la cual se va a operar y la selección de sus funcionarios principales. El grupo de funcionarios con el control primario de una empresa se llama management.

De otra parte Peter Durcker (Drucker, 2020, pág. Sección 2) el padre del Management, quien afirma que la gerencia es el órgano principal de la empresa y la define como “multipropósito que maneja un negocio y maneja gerentes y manejar trabajadores y trabajo”.

Ambas definiciones nos llevan a pensar en el direccionamiento tanto de la empresa como las personas que la componen, todos los actores son necesarios para lograr los objetivos trazados.

### **3.1.3 La Gestión Administrativa en las Instituciones Escolares.**

La administración entendida como la combinación de personas, recursos humanos y materiales actúan integralmente para lograr un propósito y valorar el cumplimiento de los objetivos así como la satisfacción de las necesidades sociales.

La administración es en esencia, similar en todas las organizaciones sociales lo que incluye definir las metas, definir cómo se obtendrán los recursos, trazar las líneas de acción, establecer las normas bajo las cuales se prestará un servicio.

En las instituciones escolares se concibe la administración como un proceso que integra recursos, coordina actividades, establece objetivos y metas institucionales y se establecen los mecanismos de evaluación y mejoramiento continuo.

Ligado a la administración se hace necesario hacer un análisis de las personas que llevan a cabo la labor administrativa. Es decir, los líderes o responsables. Ellos no están exentos de las conceptualizaciones.

El liderazgo, es una condición tan necesaria para el administrador, que se concibe en términos de interacción de un conjunto de variables, las cuales están sometidas a constantes cambios.

Un buen directivo docente conoce y aplica las técnicas y procedimientos cada vez más eficientes que le permitan aplicar las normas y guiar los procesos de funcionamiento de una institución escolar. Adicionalmente su labor implica una constante observación del acontecer cotidiano de la institución educativa, la reflexión y pensamiento lógico y por su puesto apoyado en las herramientas de la tecnología y la comunicación las cuales favorecen la sistematización de los procesos.

#### **3.1.4 Cultura de la Gestión.**

El siglo XXI ha permitido al ser humano resignificar el papel del otro y asignarle la participación activa en cada uno de los procesos de liderazgo y gestión. Las relaciones de poder cambian y se sitúan hacia el modelo cooperativo integrando a los actores de la acción educativa.

De hecho, el poder es un modo de acción y se ejerce de manera continua en una organización, más cuando el ejercicio del poder se ejerce en una institución escolar, éste puede presentar múltiples características que van desde parámetros rígidos hasta los más flexibles.

De acuerdo a (Zapata & Rodríguez, 2020) el poder es parte de la cultura organizacional. Nuestra cultura colombiana ha recibido gran influencia de la cultura occidental y gran parte de nuestro pensamiento organizacional cimienta sus raíces especialmente en Europa y Norte América.

Y siguiendo a (March & Simon, 2020, pág. 1) “la administración se define como el arte conseguir que se hagan las cosas” además de ponderar el autor, que la toma de decisiones es una actividad en grupo, en sus propias palabras, dirigir es decidir a partir de una correcta coordinación, pericia y responsabilidad por parte de quien ejerce la autoridad, a su vez este debe contar con experiencia, audacia para probar distintas formas de acción y finalmente evaluar el impacto de las propuestas.

De otra parte, la cultura de la gestión aborda el tema de la resolución de conflictos y la mitigación de las tensiones la cultura organizacional recurre a la negociación mediante la cual se buscan acuerdos que permitan la estabilidad y el funcionamiento de la organización, así mismo pretende la satisfacción de los usuarios, en otras palabras, de la comunidad.

De acuerdo con lo anterior en las instituciones educativas se generan relaciones de poder. El poder sirve como marco de referencia en las relaciones que se generan en una comunidad escolar. En el vínculo de poder juegan un papel importante las necesidades, objetivos y e intereses individuales del directivo, los cuales se enfrentan a la transformación en ese juego de poder e intereses en los que participa toda la comunidad educativa. Es normal que surgen resistencias de un lado y otro, esta permite que el conflicto surge y al mismo tiempo sea el generador de nuevas transformaciones. Adela Duran citada por (Pérez & Pérez de Guzman, 2020, pág. 20), sostiene que es importante analizar el conflicto como posibilitador del cambio. La aparición del conflicto y la resistencia se hacen necesarias para el crecimiento de la organización.

### **3.1.5 Modelos o Teorías de la Organización.**

Es importante profundizar en el estudio de las teorías de la Organización teniendo en cuenta los seis ejes propuestos por (March & Simon, 2020) que nutren los modelos vigentes en la

organización escolar, donde se ofrece una visión simplificadora y estructurante de unas realidades vivas, dispares y dispersas.

Entre los cuales presentamos: Modelos Clásicos, Científico o Productivos, Modelos Humanistas, Modelos Estructurales, Modelos Sistémicos, Teoría del desarrollo organizativo, Teoría del paradigma ecológico.

En torno a estos seis ejes pueden reunirse las teorías vigentes sobre la organización escolar y sus modelos representativos, los cuales deben ser estudiados para una mayor concreción y clarificación de la situación educativa.

Las teorías o modelos pedagógicos presentados a continuación son tomadas de algunas corrientes destacadas en el ámbito explicativo de la organización escolar, teniendo en cuenta que muchas de estas teorías han nacido y se han desarrollado en el campo de la organización empresarial y no escolar.

Es de tener en cuenta que cuando educadores o alumnos se han acercado a estas teorías aprendiendo sus postulados, han intentado repetir sus esquemas, pero aprendiendo muy poco acerca del funcionamiento y significados de las escuelas, porque no han tenido en cuenta que cada una de ella es un mundo diferente con características especiales, con objetivos, expectativas y motivaciones diferentes a las de cualquier empresa. Los objetivos de la escuela suelen ser más complejos, diversos, ambiguos y hasta contradictorios.

### ***3.1.5.1 Modelos Clásicos (Productivos “La escuela como empresa”).***

El modelo clásico de la organización científica del trabajo, formulado por (Taylor F. , 1987, pág. 23) y (Fayol, 1949), pretende incrementar la producción, ve al trabajador como una “máquina productiva”. Tanto ellos como sus seguidores establecen normas y principios que han tenido y tienen vigencia en la administración y organización empresarial.

El enfoque clásico y neoclásico de la administración ha hecho ver la escuela como una empresa productiva, donde el trabajador se mueve por intereses económicos y requiere del control de los patronos para desempeñar su actividad laboral, además requiere de adiestramiento. El trabajador en visto desde la eficacia y la productividad.

Esta corriente establece como meta a conseguir la máxima prosperidad para el patrono y cada uno de sus empleados. (March & Simon, 2020); además plantean una serie de características y críticas para estos modelos:

**3.1.5.1.1 Características de los Modelos Productivos de Gestión.** Estos modelos permiten la racionalización del trabajo para conseguir mayores beneficios; la dirección fija los objetivos, proceso racional del mando, define los perfiles y las funciones de manera jerárquica, el fin principal es la motivación económica de la empresa, este modelo implementa el sistema de recompensas económicas y sanciones.

**3.1.5.1.2 Críticas a los Modelos Productivos de Gestión.** Se destacan las siguientes: poca importancia al elemento humano, se concibe la organización como una máquina. Súper-especialización de los obreros, ignora al hombre como ser social, aislándolo, usencia de comprobación científica de sus principios: son empíricos y concretos. Sólo se interesa por los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales y la dimensión humana, por ende, deja de lado los valores humanos.

### **3.1.5.2 Modelo Humanista. La Escuela, Comunidad Educativa.**

Este modelo tiene sus raíces en el movimiento de las relaciones humanas, iniciado por (Mayo, 2020) quien pone de relieve el factor humano como el eje en torno al cual gira la organización escolar. En este modelo se enfatizan aspectos tales como la motivación, la dinámica de grupos, el liderazgo, la organización informal, el individuo y la organización en general.

En lo que tiene que ver con la motivación laboral, ésta ha sido objeto de análisis desde diversas posturas teóricas centradas tanto en el contenido o modelos de necesidades de la organización escolar como el de las teorías del proceso organizativo.

Aquí también se resalta el concepto de liderazgo y las distintas formas que puede asumir en la institución educativa, enfatizándose la importancia de la participación. Se recalca también un modelo superador del conflicto entre individuo y organización.

En este modelo se pone de manifiesto, la necesidad de creer en el hombre y en la democracia. El movimiento humanista fue iniciado por el científico australiano y profesor Elton Mayo quien introdujo el estudio del factor humano en la ciencia de la organización.

La corriente humanista, en la organización escolar, ha sido estudiada en dos modelos, el primero conocido como la escuela democrática de Dewey (Dewey, 2020, pág. 77) que auspicia, en términos de autor, la participación y la progresiva implantación y generalización de la democracia dentro de la escuela. La participación en la gestión educativa abre la posibilidad real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo por parte de todos los que intervienen en el mismo.

En relación con el proceso comunicativo que caracteriza esta corriente se destaca al superior como un agente de comunicación inter e intra grupo (Dewey, 2020, pág. 15), teniendo en cuenta el intercambio de necesidades. La información es directamente suministrada por el superior, se consulta para la toma de decisiones, hay codecisión a través de las juntas o comités.

En segundo lugar, el modelo llamado la educación personalizada es liderado por García de la Hoz, quien destaca que dentro de la organización escolar se puede llevar a cabo la educación personalizada regida por criterios de participación, convivencia y trabajo, apertura,

principio de unidad donde la organización responde de manera convergente hacia unos mismos fines y propósitos.

#### *Características del Modelo Humanista.*

Las características de este modelo, se resumen, siguiendo a (Aguilera & Gálvez, 2020) y a (Muñoz Sedano, 1986) en los siguientes puntos, la comunidad educativa está compuesta por directivos, docentes, familias y la sociedad concebida como una empresa, en la cual las personas se unen libremente para alcanzar un fin común, libre y voluntariamente; en este modelo la persona es el eje central con sus valores y principios. De ahí que es positivo un sistema de recompensas por el buen desempeño, y la gran utilidad de promover los grupos informales de trabajo, donde el bienestar personal y social de las personas es de vital importancia. La clave está en la motivación y la autorealización.

#### *Críticas al Modelo Humanista.*

El mismo autor plantea las siguientes críticas: se podría caer en una inadecuada concepción de los problemas industriales, pues al tener una concepción ingenua y romántica del trabajador éstos podrían caer en el campo de la manipulación como estrategia de autoridad.

### ***3.1.5.3 Modelos Burocráticos y Estructuras de Organización.***

La burocracia escolar. Este modelo fue creado por Weber, citado por (Mamani Ferrer, 2014, pág. 73). Tiene un carácter racional. Existe una división sistémica y racionalizada del trabajo en papeles administrativos especializados, principio de jerarquía, normas escritas, legales y exhaustivas, profesionalización de funciones.

Weber entiende que una burocracia bien dirigida es siempre más equitativa, más imparcial y coherente. Considerando al burócrata como una persona de excelente preparación, un técnico especialista y un experto en su propio trabajo administrativo.

Esta corriente se caracteriza por propender por una organización estable que opera de acuerdo a las reglas y normas, por regla general todo está estandarizado, lo que permite tareas fijas que conducen a la meta planteada por la organización; de otra parte todo está regulado por horarios, niveles de autoridad, y los miembros se caracterizan por la especialidad de sus funciones. Un buen trabajador es el cumplidor de las reglas.

Los aportes de Weber citado por (Salvat Bologna, 2020, pág. 219) aún están presentes de forma adaptada dentro del desarrollo de las grandes organizaciones, incluso dentro de la organización escolar, ya que les ha dado consistencia y estabilidad. La comunicación gira alrededor de la transmisión de hechos e informes.

El enfoque Burocrático se puede detectar no propiamente dentro de la organización escolar pero sí se encuentra enmarcado dentro de las diferentes reglamentaciones, aspectos legales y procedimientos administrativos de la escuela. Se puede decir que los centros escolares han sido burocratizados debido al excesivo formalismo, reglamentación minuciosa, predominio de órdenes escritas y desempeño mínimo generalizado.

El análisis estructural-funcional, implementado por los estructuralistas como herramienta para el estudio de la organización, permite examinar la conformación de la organización, las funciones y si éstas cumplen los requisitos estructurales y funcionales, detectando así las disfunciones que impiden el funcionamiento adecuado de la misma. Además la tradición estructuralista liderada por Comte, Spencer, Pareto y Durkheim, citados por (Sander, 2020),

sostiene que la educación se ocupa del orden estructural y la calidad de vida, el comportamiento funcional y la integración social.

Entre las disfunciones que ocasiona este modelo, puede señalarse en palabras de (Davila C. , 2020, pág. 154), que produce una disminución de las relaciones interpersonales; absolutismo de las reglas, sin atender los objetivos para los que nacieron; creciente escalonamiento de las categorías jerárquicas en la toma de decisiones; comportamiento rígido, reglamentarito, corporativo, conformista y de mínimo desempeño por parte de los funcionarios.

#### *Críticas al Modelo Burocrático.*

Siguiendo a (Davila C. , 2020, pág. 154), identifica las siguientes: el exagerado apego a los reglamentos puede sustituir la importancia de los objetivos; además, el exceso de formalismos y papeleo genera despersonalización en la relaciones. La rutina y los procedimientos preestablecidos limitan la capacidad de iniciativa y creatividad.

#### **3.1.5.4 Modelo Sistémico.**

En aceptación de la teoría de los Sistemas (Barnard, 2020, págs. 17-25) la escuela (empresa) vista como un sistema cooperativo engranado mediante la participación de las personas en la búsqueda de un mismo objetivo. Este modelo pretende lograr la unión e interrelación de todas las partes, de todos los estamentos y componentes de la escuela en un conjunto armónico, sincrónico y coherente. Autores como (Kahn, 1982, pág. 540) citado por (Blandon Arias & Patiño Mejía, 2000, págs. 15-17) conciben la escuela como un sistema abierto que reúne características de importación de energía, proceso de transformación de ésta en resultados o salidas, ciclos de eventos, entropía, retroacción, homeóstasis dinámica, diferenciación progresiva y equifinalidad.

La teoría de sistemas de acuerdo con (Bertalanffy Von, 2020, pág. 13) quien afirma que una de sus propiedades fundamentales es que no pueden ser descritos significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión, de los sistemas solamente, se presenta cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de los subsistemas.

Siguiendo a (Bertalanffy Von, 2020) citado por (Sarabia de Ortega, 2020, pág. 91) la teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas a saber: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abierto y las funciones del sistema dependen de su estructura.

Se verifica que las teorías tradicionales de la organización han propendido por ver la organización humana como un sistema cerrado. Esa tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional en cuanto al ambiente. El punto débil de este modelo fue que trató con pocas de las variables significantes de la situación total, por un lado, y muchas veces se ha sustentado con variables impropias.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones básicas, Por un lado, frente a la necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que la precedieron, se intentó por parte de los behavioristas, y con bastante éxito la aplicación de las ciencias del comportamiento al estudio de la organización. La escuela, es vista también como un sistema social compuesto de una serie de subsistemas tales como el técnico, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y el gerencial, estrechamente relacionados entre sí.

Aquí se niega la existencia de un modelo ideal de organización, dado que la escuela debe ajustarse sistemáticamente a las condiciones ambientales que están en constante cambio.

#### *3.1.5.4.1 Características del Modelo Sistémico.*

El mismo Kahn, resume las características de este modelo de la siguiente manera: los sistemas existen dentro de sistemas los cuales pretenden lograr la unión entre todas las partes, por ello los sistemas abiertos producen intercambio con el ambiente al generar retroalimentación constante.

#### *3.1.5.4.2 Críticas al Modelo Sistémico.*

Kahn, plantea las siguientes críticas a este modelo el cual choca con la tendencia estática de las organizaciones, además la retroalimentación constante es imprevisible cuando se plantea en grupos humanos. De otra parte, el carácter abstracto del modelo no permite reconocer la realidad concreta de la organización.

Se destacan como ventajas de este modelo su insistencia en la integración e interdependencia de los componentes de la escuela, así como su énfasis en los análisis sistémicos de la organización escolar, la interdisciplinariedad y la importancia que se da a la información. Como limitaciones se señalan su exagerada visión organicista, la finalidad lucrativa o gerencial y su escaso humanismo.

La teoría de sistemas es reciente, para hacer un análisis a profundidad se requiere tiempo para evaluar su impacto. Por otra parte, la perspectiva sistemática parece estar de acuerdo con la preocupación estructural-funcionalista típica de las ciencias sociales de los países capitalistas de la actualidad.

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes: punto de vista sistemático, enfoque dinámico, multidimensional y multinivelado, multimotivacional, probabilística, multidisciplinaria, descriptiva, multivariable y adaptativa.

Sin embargo, muchos autores consideran la teoría de sistemas demasiado abstracta, conceptual y por lo tanto de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas. A pesar de que ha venido predominando fuertemente en la teoría administrativa y tiene una aplicabilidad general al comportamiento de diferentes tipos de organizaciones e individuos en diferentes medios culturales, el enfoque sistemático es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales. Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, neoclásicos, estructuralistas, neoestructuralistas y behavioristas.

No obstante, aunque el esquema más amplio de ese enfoque parece virtualmente completo en su todo, muchos detalles de la teoría todavía están por estudiarse e investigarse.

#### ***3.1.5.5 Teoría del Desarrollo Organizativo.***

En la década de los sesenta surge en los Estados Unidos la teoría del desarrollo organizativo o desarrollo planeado de la organización. De acuerdo con (Achilles de Faria, 2020, pág. 11.) “la organización es un conjunto de partes y órganos que interactúan y deben funcionar coordinadamente”.

La teoría del desarrollo organizativo inicialmente se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas.

Para el autor (Achilles de Faria, 2020, pág. 15) el D.O “es un proceso dinámico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones”

Los diversos modelos de D.O consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y la motivación.

#### *3.1.5.5.1 Características de la teoría del desarrollo organizativo.*

El autor (Achilles de Faria, 2020, pág. 44) las conceptualiza así: constante y rápida mutación del ambiente con base a la supervivencia del individuo el cual puede interactuar positivamente con la organización y el entorno; se resalta por parte del individuo su participación, compromiso que redundan en bienestar y calidad de vida; adicionalmente la empresa goza de un liderazgo planificado que garantiza su eficacia.

#### *3.1.5.5.2 Críticas a la Teoría del Desarrollo Organizativo.*

Énfasis en la educación emocional. Por ser esencialmente terapéutica se aleja de los reales objetivos de la organización. Se presenta como novedad aunque se sustente en las anteriores teorías, no es interdisciplinar.

#### *3.1.5.6 Teoría del Paradigma Ecológico.*

Según Capra citado por (Zabala & Margarita, 2009) la escuela es un ecosistema centrada en el ser humano en relación con los demás; además (Santos, 2020, pág. 29) en su maravilloso texto *hacer visible lo cotidiano* ha planteado algunas cuestiones sobre la aplicación del modelo ecológico en las escuelas, utilizando la metáfora del ecosistema para interpretar el centro educativo.

El mismo autor las resume en los siguientes puntos sus características: resalta por igual a todos los elementos del ecosistema que conforman la dinámica escolar formando un todo, el contexto adquiere una fuerza determinante a la luz de códigos, se hace énfasis en el carácter de relaciones e intercambios de naturaleza psicosocial, no sólo las acciones organizativas, sino las relaciones de tipo formal e informal, la clave la interpretación representativa de los hechos, los miembros aprenden a través de su propia experiencia, creando indicadores de situación.

También, no tienen muy en cuenta los condicionantes externos, influyendo así en la capacidad de

decisión y autonomía para llevar las riendas de lo que sucede al interior de la organización y su repercusión al exterior. Ser el centro importa más que el deber ser.

### **3.1.6 Organización**

El término es presentado desde diferentes posturas, según el medio al que se refiera, así las cosas (Fernández-Rios & Sánchez, 2020, pág. 5) en su libro Eficacia Organizacional lo presenta como un conjunto ordenado de recursos, funciones, coordinación y comunicación, procedimientos, medios y bienes materiales, relaciones, cooperación entre el capital humano y el económico, especialización en tareas, entre otras, para lograr un propósito.

Esta multiplicidad de nociones apunta a asegurar la estabilidad y prosperidad de la empresa.

### **3.1.7 Organización Educativa**

El concepto de organización educativa no está aun suficientemente definido, pero en su acepción más frecuente se dice que: la Organización educativa consiste en investigar metódicamente la coherencia máxima en el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos fijados por la institución educativa.

(García Hoz & Medina, 1977) Define así la Organización Escolar en un marco cultural – institucional como “ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, en orden a lograr los objetivos de educación en una comunidad educativa y social que constituyen el principio y término de esa acción organizadora”.

En este sentido se considera a la organización escolar como un subsistema dentro del sistema educativo y por ello vinculado al menos indirectamente a sus coordenadas.

Objeto La Ley General de Educación, 115 de 1994 (Congreso de la República de Colombia, 2020) define los objetivos, los fines (5) , los medios funcionales de la educación y por ende de

las instituciones educativas y por tanto, los elementos básicos, que se incluyen en cualquier tipo de organización deben ser tenidos en cuenta. En este sentido y tal como se puede comprobar al recoger los elementos fundamentales de la organización. En el caso concreto de la organización educativa en su objeto, debe contemplar los siguientes aspectos: Los objetivos, los fines, las responsabilidades, las funciones, la estructura, la interrelación de los individuos, las responsabilidades del Estado, la sociedad, la familia y las instituciones.

Además, el Decreto 1860 de 1994 (Ministerio de Educación Nacional, 2020), reglamenta la organización, coordinación y funcionamiento de las instituciones educativas, la institución como organización.

Las teorías de la organización influyen de hecho en la institución educativa y enriquecen el sentido de la misma y sus dimensiones prácticas.

Pero la institución como organización tiene identidad propia y específica. Por ello se dice que organización y organización educativa son mutuamente interdependientes y están interconexionadas entre sí. Además, han originado unos modelos, que actualmente están vigentes en las ciencias pedagógicas y en la realidad educativa se pueden agrupar en torno a seis aspectos: productividad, humanismo, estructura, poder, cultura y sistema.

Luego de haber examinado el concepto de gestión, su evolución a lo largo de la historia, los distintos modelos de gestión y haber ubicado el concepto de gestión al interior de las organizaciones educativas, se expondrá el concepto de comunicación y el papel que juega al interior de los centros educativos.

### ***3.2 Marco de Convivencia y Gestión a la Luz del Ideario Corazonista***

Todas las acciones que se llevan a cabo al interior del Colegio del Sagrado Corazón Vía Puerto Colombia deben apuntar al mismo objetivo: Evangelizar a los jóvenes a través del

conocimiento, “darles el amor de Dios y prepararlos para la vida” (RDV, 1984) . Lo anterior se ve muy claro en el Documento de Identidad Corazonista (IDENCOR) donde se afirma contundentemente que la misión de los Hermanos del Sagrado Corazón debe responder a “instruir a la juventud e iniciarla en el conocimiento y en el amor de Dios” (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994). Es evidente que un objetivo tan ambicioso no puede lograrse sin el apoyo de la familia, así lo define claramente el Papa Pablo VI “los padres son los primeros educadores de los hijos” (Concilio Vaticano II, 2020), y la gestión de la institución no puede marginar a las familias y esto se ve refrendado cuando en el mismo documento de identidad (IDENCOR) se afirma: “Comparte con los padres, primeros y principales responsables de la educación de sus hijos, la tarea de educar de acuerdo con una concepción cristiana del hombre, de la vida y del mundo”- La exigencia va más allá, ya que pretende involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la formación de los jóvenes.

Toda la gestión de la institución y los procesos comunicativos que se llevan al interior de la misma, deben estar iluminados por el Evangelio: “Invita todos los miembros de la comunidad educativa a cooperar con la identidad cristiana del colegio, tanto en sus actuaciones personales, como en sus comportamientos personales”.

Lo anterior implica que el estilo de gestión que se lleva a cabo al interior del Colegio del Sagrado Corazón debe tender a encarnar valores evangélicos en todos los componentes para poder así potenciar “las actitudes de respeto, comprensión y confianza con los demás” y conseguir que todos los miembros de la comunidad testimonien ese “espíritu de acogida que conduzca a la superación de todo tipo de discriminación cultural, social, racial, política o religiosa”.

La gestión en el Colegio del Sagrado Corazón debe buscar también una síntesis fe- cultura – vida, como lo pide el documento de identificación (IDENCOR). Esto implica que los procesos comunicativos y de gestión, no pueden estar alejados de la realidad social y de los desafíos culturales que impone la sociedad de nuestro tiempo, que debe tener una respuesta a dichos retos y que, “siendo fiel a sus principios y fundamentos” (Ribaut, 2000), evolucione al compás de los tiempos que corren y pueda insertarse en forma efectiva en la realidad social y cultural que la rodea, para que ella misma sea promotora de los valores, las costumbres y las tradiciones de la sociedad donde se halla inmersa. En lo que se refiere a la infraestructura, las decisiones institucionales, deberán estar orientadas a la creación de espacios y de momentos que permitan la difusión del mensaje evangélico.

El magisterio del Papa Francisco con respeto a la educación ha sido extraordinariamente rico en cuanto a su forma de concebir la realidad, al ser humano y la sociedad actual, según él, “solo cambiando la educación, se puede cambiar el mundo. Para esto es necesario las siguientes sugerencias: Hacer red, no dejarse robar la esperanza y buscar el bien común” (Vaticannews, 2015).

En el Documento de Identificación (IDENCOR) se habla de una pedagogía del acompañamiento que debe tener profundas implicaciones en los procesos de gestión que se llevan a cabo al interior de las instituciones: la estructuración y la organización de los procesos de gestión y comunicación, deben privilegiar un contacto permanente, no sólo con los docentes, alumnos, sino también con sus familias.

En la formulación de esta Pedagogía del Acompañamiento (Couvillon, 2000, págs. 5-70), se va más allá al pretender que sea personalizante, activa y creadora, lo cual tiene grandes implicaciones a nivel de lo que debe hacerse dentro de las aulas de clase, propiciando métodos

activos, donde el alumno sea sujeto de su propio aprendizaje, se le lleve a innovar, a crear, a formular propuestas y a comprometerse en la transformación y mejoramiento de la entorno social.

La “relación cercana y la escucha acogedora”, que se mencionan en el Documento de Identificación, implican un modelo de comunicación horizontal, donde la dinámica de interacción comunicativa implica a todos los estamentos de la institución, de tal forma que sea permanente. Esto exige apertura para construir juntos, estableciendo relaciones cercanas y no dictatoriales o verticales en las que, quien detenta la autoridad, es siempre el poseedor de la verdad.

Cuando en el documento de identificación se afirma que: “adaptamos nuestra acción educativa a las necesidades de los tiempos y lugares; abiertos al entorno social y laboral; audaces y prudentes en las nuevas propuestas pedagógicas”, el Colegio del Sagrado Corazón tiene el compromiso de evaluar permanentemente su modelo de gestión y comunicación e implementar los cambios que sean necesarios para que no caigan en anacronismos que harían su labor estéril o por lo menos insuficiente. Todo esto requiere que quienes orientan los destinos de la Institución, tengan una mente abierta y una alta dosis de humildad que les permitan ver con claridad en un momento dado, los desfases o las deficiencias que se vayan presentando en los procesos de gestión y comunicación que se llevan a cabo en la institución y que implementen los cambios que sean de rigor en forma audaz.

En lo que tiene que ver con la comunidad educativa, se dice en el documento de identidad que: Debe vivir unida, optimista, esperanzada y de forma responsable la gran tarea de educar y educarse, según el Proyecto Educativo Institucional (PEICOR) (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994). Todo lo anterior implica que en el colegio han de existir unos canales

de comunicación y un marco de convivencia que respondan a estas expectativas, donde las buenas relaciones, la unidad, la sinceridad y la fe en lo que se hace sean la pauta fundamental; una comunidad donde los procesos de formación y autoformación, estén a la orden del día y donde el trabajo en equipo sea el sello que garantice la unidad de criterios que permita alcanzar las metas propuestas.

Esta comunidad se halla encabezada por los Hermanos del Sagrado Corazón, quienes son los encargados de orientar el colegio y de define el tipo de educación que se pretende ofrecer así como delinear criterios que garanticen el cumplimiento de los objetivos trazados a nivel institucional. El alumno se describe como “sujeto de su propia formación”. Lo que lo hace protagonista de todos los procesos educativos y de comunicación que se llevan a cabo al interior de la institución, buscando su vinculación permanente con el colegio, aún la de quienes tienen carácter de egresados.

Los profesores en general y muy especialmente los tutores, son los directos ejecutores de la acción educativa y más especialmente de la acción eclesial como formadores en valores y en la fe. Los padres de familia son quienes “presentan su apoyo y colaboración en la tarea colegial, especialmente a través de la Asociación de Padres y los órganos de participación establecidos. El colegio proporciona a su vez la ayuda necesaria para realizar mejor su específica responsabilidad de educadores fundamentales en la familia”. Lo anterior implica que, en la tarea educativa, debe existir una simbiosis entre la familia y el colegio: El colegio convoca a los Padres de Familia y abre los espacios de participación al interior de la institución para que le presten su apoyo, pero a su vez, debe orientar y dar herramientas a los padres para que puedan llevar a cabo su labor de primeros formadores, al interior de la familia.

El personal administrativo y de servicio hace posible con su trabajo, la acción educativa. Lo anterior implica que su acción también debe estar inspirada en valores evangélicos, tales como el servicio y la escucha acogedora entre otros y hacer vida dicho mensaje en la acogida, el trato a padres de familia y alumnos y su disponibilidad permanente al servicio.

El Reglamento Interno o Manual de Convivencia y el Manual de Funciones (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994) deben ser los reguladores del funcionamiento de todas las Instituciones Educativas Corazonistas y los garantes de la coordinación de todos los estamentos que integran la comunidad educativa. Ellos son el punto de referencia para todas las acciones educativas, las avalan y sirven como recurso fundamental para clarificar cualquier tipo de inconsistencia o confusión en las responsabilidades de los actores educativos. Son también herramientas que deben ser soporte de la coherencia y la unidad de criterios que deben imperar en todos los procesos pedagógicos y administrativos que se llevan a cabo en la institución.

Para institución es claro el mandato de Jesús el Supremo Maestro de construir una verdadera comunidad y para ellos se debe poner todo el ahínco en el trabajo colaborativo entre laicos y comunidad religiosa. De acuerdo a (Carmona, 2010, pág. 17) la organización de las instituciones escolares del instituto de Hermanos del Sagrado Corazón está orientada en primer lugar a la evangelización y en segundo lugar a crear comunidad, a vivir como los laicos y estar con laicos, sin distinción mayor que aquella que da el bautismo, tal y como lo enseñó Jesús: “Os he dado ejemplo para que vosotros hagáis como yo he hecho con vosotros” (Jn. 13, 15)

### ***3.3 Manuales de Funciones y Procedimientos***

La complejidad de los centros educativos, su carácter dinámico y la diversidad de relaciones que se establecen a su interior, hacen necesaria la delimitación de cada una de las funciones y procedimientos propios de los cargos existentes al interior de las instituciones

educativas a través de los manuales diseñados para tal fin. Con esto se busca optimizar el desempeño y el nivel de logros de toda la institución, evitando la duplicidad de funciones y de criterios a la hora de evaluar el desempeño, al igual que los conflictos que todo esto acarrea.

También es posible dinamizar y hacer más efectivos los procesos que se adelantan en la escuela. En forma similar a como ocurre con los manuales de convivencia, los manuales de funciones y procedimientos deben nacer directamente del Ideario Educativo Corazonista y las normas que allí se estipulan deben contribuir a que tanto la misión, la visión, las metas y los objetivos institucionales sean posibles.

Además, las funciones deben estar tan claramente formuladas que se pueda apreciar en ellas el sentido y la importancia que tienen para el centro educativo; que sirvan como carta de navegación en el momento en el que nuevos miembros se incorporan como parte de la comunidad y también como instrumento de control que permite evaluar el desempeño constante de los miembros de la comunidad educativa en sus cargos, para poder llevar a cabo después el proceso de retroalimentación. Es fundamental que la difusión de dicho instrumento sea constante desde el principio y que desde el mismo momento que una persona ingresa a la institución se le haga entrega de sus funciones para asegurar su óptimo desempeño.

Dentro de las instituciones educativas, debe existir también el Manual de Procedimientos como un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización en este caso, de tipo educativo.

Los manuales de procedimientos son los que forman la base para que las instituciones puedan desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de

las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol que tengan un carácter objetivo y que contribuyan al cumplimiento con la función empresarial.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso administrativo.

Una característica que deben tener los manuales de funciones y de procedimientos es la sujeción a las normas legales vigentes, comenzando por la constitución política del país y la legislación educativa: las leyes están por encima de las regulaciones internas de los centros educativos.

## Capítulo IV

### Metodología

Según (Romero Diaz, 1980, pág. 96) para analizar la actividad de investigación en administración educativa es conveniente utilizar el sistema investigativo desarrollado por Helmstadter (1970), quien identifica tres dimensiones investigativas en el las ciencias del comportamiento las cuales son: La dimensión de aplicación, el nivel de resultados, y el grado de control.

“El método es una especie de brújula que evita que nos perdamos en el caos o las situaciones que investigamos”, (Gurdían - Fernández, <https://web.ua.es/>, 2020, pág. 137).

En cuanto a la dimensión de aplicación esta hace referencia a una investigación pura o a una investigación aplicada, así las cosas, el estudio presente se relaciona con la investigación aplicada. En cuanto al grado de control, se está perfilando el trabajo con un grupo de control haciendo observaciones sistemáticas. Al hacer referencia al nivel de resultados, la investigación está limitada a conocer cómo es una situación problema. Lo anterior con el objetivo de generar una información útil para la toma de decisiones, según el mismo (Romero Diaz, 1980).

El enfoque de la investigación es cualitativo, el interés es describir los procedimientos que se siguen en el cumplimiento de las funciones directivas al interior de una institución educativa, además el enfoque elegido pretende hacer transformaciones sociales, tal y como lo define la escuela de Frankfurt, la finalidad de la investigación es la transformación de las estructuras sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por estas, (Habermans, 2020), en la misma línea (Weber, 2020) destaca los valores como aspectos fundamentales en la investigación cualitativa.

Seguendo a (Taylor & Bodgan, 2020, págs. 20-22) el investigador cualitativo encara la realidad así:

Tabla 1: *El investigador cualitativo*

<b>Investigación cualitativa</b>	<b>Descripción</b>
Es inductiva	Va de lo sencillo a lo complejo, el investigador parte de los conceptos, intelecciones y comprensiones
Ve la realidad desde una perspectiva holística	Estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se haya
Es sensible a los efectos que causan sobre las personas que son objeto de estudio	Es decir interactúa con los informantes de manera natural y no instructiva
Comprende la persona dentro del marco de referencia de ellas mismas	El investigador se identifica con las personas las personas, para poder comprender cómo ven las cosas
Suspende sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones	Ve las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez
Todas las perspectivas son valiosas	Busca la comprensión detallada de la realidad
El método es humanista	Se aprende del otro
El investigador cualitativo, da énfasis a la validez de su investigación	Mientras los investigadores cualitativos hablan de validez, los cuantitativos de confiabilidad y reproductividad de la

	investigación. Se preocupa de la coherencia y no en pensar si estamos en lo correcto o no
Todos los escenarios son dignos de estudio	Todos los escenarios son únicos
La investigación cualitativa es un arte	El científico social es invitado a crear su propio método

Nota: recuperado de (Taylor & Bodgan, 2020, págs. 20-22)

Por tanto, el enfoque que se plantea en la investigación sobre gestión directiva en educación es de carácter cualitativo, este tipo de enfoque nos permite emplear la técnica del observador participante, la cual consiste en “examinar el grupo por dentro y por fuera captando lo que el equipo quiere decir y quieren dejar ver”, según (Ruiz Bolívar, 2020, pág. 314), en total sintonía con lo anterior para (Blumer, 2020, págs. 36-41) la interacción humana es un proceso que remite al investigador a los problemas, “realiza sus estudios en su seno, y extrae sus interpretaciones de esos estudios”, así mismo (Hernández Sampieri, 2020, pág. 358) avala la utilidad del enfoque cualitativo cuando el investigador se centra en comprender los fenómenos explorándolos desde la “perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”, (Gurdían - Fernández, <https://web.ua.es/en/ice/documentos>, 2020).

Con base en lo anterior se sustenta el enfoque desde dos paradigmas, por un lado, los estudios desde el paradigma hermenéutico, (Ruiz Bolívar, 2020, pág. 16) el cual interpreta la información a partir del análisis de la relación entre el sujeto y las partes que lo integran. Va de lo particular a lo general, donde la parte explica el todo. En la misma línea se plantea la técnica del círculo hermenéutico propuesto por Gadamer (Wikipedia, 2020), iniciando por la sospecha ideológica,

seguido por preguntas, pasando luego a la interpretación literal donde un texto tiene universos de significados, para continuar con las preguntas y la reconstrucción.

Y por otro, desde el paradigma socio crítico, de acuerdo con (Alvarado & García, 2020) citando a (Arnal, 1992), sus aportes parten de los estudios al interior de un grupo de participantes o de una comunidad. De igual forma las autoras citando a (Popkewitx, 1988) el paradigma potencia la integración de los participantes, incluyendo al investigador en el camino hacia la construcción de un equipo. Según Habermans (1986) la ciencia positiva no alcanza a medir, interpretar la realidad cuando el interés del investigador va más allá al intentar comprender el mundo de los significados y relaciones, comprender al ser humano en el mundo social y de relaciones, citado por (Alvarado & García, 2020).

El tipo de investigación es investigación acción participación (IAP) que tal y como lo manifiesta (Elliot, 2020, pág. 5) la IAP interpreta lo que ocurre “desde el punto de vista de quienes interactúan en la situación problema”. Según el autor, permite describir los problemas desde quienes están involucrados en ellos, además, permite el diálogo libre entre el investigador y los participantes. Según Elliot, citando a Sthenhouse (1975) la IAP permite comprender los actos humanos y las situaciones sociales. Adicionalmente, (Goetz & LeCompte, 2020, pág. 128), le investigador participante observa, escucha, interactúa y aprende

Para iniciar el estudio se empleó la técnica del grupo focal (Taylor & Bodgan, 2020, pág. 51), el cual persigue describir la realidad del cumplimiento de las funciones del rector y del equipo directivo, tal como lo describe (Ruiz Bolívar, 2020) al reconocer que el grupo focal busca reconocer las experiencias subjetivas de los miembros de un grupo con respecto a un tema. El grupo focal los participantes influencia y son influenciados (Alvarez, 2020) citando a Krueger. Adicionalmente (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2020, pág. 58) pondera que el grupo focal

provee información de entrada a carga d problemas que deben ser medidos usando las técnicas cualitativas.

***Las Técnicas e instrumentos que se aplicaron fueron:***

**1. Diario de campo:** Para abordar dicho estudio se seleccionó el grupo focal integrado por equipo directivo del Colegio del Sagrado Corazón empleando un diario de campo recogiendo información acerca del funcionamiento de la gestión directiva en dicha institución; también se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y dicotómicas al mencionado equipo. Lo anterior se fundamenta en que, los diarios de campo ayudan al investigador a entender el funcionamiento de una organización (Taylor & Bodgan, 2020, pág. 53). Dentro de la técnica focal además del diario de campo se utilizó la técnica del observador participante, en palabras de Geer, citado por (Taylor & Bodgan, 2020, pág. 51) “el observador participante aprende a hacer nudos”.

**2. Entrevista** (grupo focal) con coordinadores indagando sobre sus funciones y el cumplimiento de las mismas.

Siguiendo a (Blumer, 2020, pág. 40) de la observación de la acción social extraemos categorías que utilizamos para asignar un orden conceptual a la estructura de la gestión directiva en educación. Las categorías siguiendo a (Ruiz Bolívar, 2020) que se plantearon para el estudio fueron: gestión directiva escolar, modelos de gestión escolar, manual de funciones y el ideario educativo corazonista.

**3. Cuestionario,** diseñado con preguntas dicotómicas y preguntas abiertas, el cual se aplicó a 8 participantes del equipo directivo. De acuerdo con (López Roldan & Fachelli, 2020, págs. 8-13), la utilización permite realizar un proceso de investigación destinado a la recogida de datos, con preguntas dicotómicas y preguntas abiertas, para descubrir “la realidad no formulada”.

Diseño de Instrumentos:

Tabla 2: *Fases de la investigación*

Fase 1 Diario de campo	Anexo
Fase 2. Validación	Anexo
Fase 3. Entrevista	

Fuente: diseño propio

### Fase I

Diario de campo, el cual se describe a las observaciones compiladas por el investigador participante durante varias semanas del año 2018, al interior de un grupo focal y de los actores del proceso educativo del Colegio Sagrado Corazón vía Puerto Colombia. El cual contiene la fecha, descripción de lo observado, preguntas generadas a partir de la observación y bibliografía. Se anexa el instrumento (anexo A).

Tabla 3: Diseño de instrumentos diario de campo

<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>

Fuente: diseño propio

Fuente: diseño propio

### **FASE II**

En la segunda fase se estructuró y aplicó la siguiente encuesta, además que contó con proceso de validación por pares. (Anexo B)

Tabla 4: Encuesta

<b>ENCUESTA PARA EQUIPO DIRECTIVO</b>
---------------------------------------

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**SISTEMATIZAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN  
RECTORAL EN EL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN VÍA PUERTO COLOMBIA**

- El siguiente instrumento está dirigido al personal directivo del Colegio del Sagrado Corazón y tiene como fin indagar acerca del cumplimiento de la gestión directiva en el Colegio del Sagrado Corazón - vía Puerto Colombia.
- En ese sentido encontrará tanto preguntas abiertas, como dicotómicas las cuales están orientadas a conocer el funcionamiento y dirección del Colegio.
- Agradezco su colaboración, en el desarrollo de la misma, garantizando que sus respuestas aportan a la consolidación de una propuesta científica y en ningún caso se toma la visión personal.

Cargo que desempeña en la Institución	
¿Cuántos años lleva ejerciendo el cargo?	
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS ( DICOTÓMICAS Y ABIERTAS)</b>
<b>MANAUL DE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tiene conocimiento del Manual de funciones del Colegio del Sagrado Corazón?</li> <li>2. ¿Conoce los procesos y procedimientos para ejercer el cargo?</li> <li>3. ¿Tiene conocimiento acerca de los criterios para admitir un docente</li> </ol>

<p><b>FUNCIONES (MF)</b></p>	<p>nuevo a la institución?</p> <p>4. ¿Tiene conocimiento de las funciones institucionales para desempeñar el cargo de coordinador?</p> <p>5. Tiene conocimiento los procedimientos para ejercer las funciones de: recepcionista, secretaria, orientadora escolar, 0 administrador,</p> <p>6. ¿Conocimiento de los procedimientos para ejercer las funciones de portero?</p> <p>7. Conocimiento de e los procedimientos para ejercer las funciones de coordinador de deportes</p> <p>8. ¿Conocimiento de las funciones del coordinador de convivencia</p> <p>9. Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos para atender las emergencias en caso de accidente de una persona al interior de la institución</p>
<p><b>MODELO DE GESTION DIRECTIVA ESCOLAR</b></p>	<p>10. Formación administrativa para ejercer el cargo que desempeña actualmente</p> <p>11. Formación y entrenamiento por parte de la institución para ejercer el cargo que desempeña?</p> <p>12. Socializa entre sus colaboradores las funciones del área a su cargo.</p> <p>13. ¿Cuándo se da el cambio de rector o ausencia de él, cómo ejerce usted sus funciones? (continuidad en el cargo, al cambio de rector)</p>
<p><b>MODELO DE</b></p>	<p>14. ¿Dentro de sus funciones como coordinador ha existido duda en su desarrollo?, por favor explique su respuesta.</p> <p>15. ¿Qué aspectos le llamaron la atención de la inducción realizada para</p>

<p><b>GESTIDION</b></p> <p><b>DIRECTIVA(MGD)</b></p>	<p>ejerger su cargo por parte de los directivos?</p> <p>16. ¿Las funciones que adelanta tienden a mezclarse con otras funciones entre el equipo directivo?</p> <p>17. Las decisiones que se toman dentro de la institución dependen del rector.</p> <p>18. ¿Las decisiones son centralizadas en la rectoría?</p> <p>19. De acuerdo a su experiencia en el cargo, ¿cuáles cree que han sido sus principales logros?</p> <p>20. ¿Qué recomendaciones haría usted al Colegio con respecto al cargo que ejerce?</p> <p>21. En su rol de directivo, describa cuáles son los retos a los que se debe enfrenrar la institución en un futuro próximo.</p>
<p><b>DOCUMENTO DE</b></p> <p><b>INDENTIDAD</b></p> <p><b>CORAZONISTA</b></p> <p><b>(IDENCOR)</b></p>	<p>22. Conocimiento de los elementos diferenciadores del ideado Educativo Corazonista</p>

Fuente: diseño propio

Con relación al instrumento No 2, se presenta a continuación una tabla que contempla la población objetivo de estudio y los cuales respondieron un cuestionario, a través de google form.

Se describen los resultados a cada indicador

Tabla 5: Compilación cargo y años en la institución personal del equipo directivo

CARGO	AÑOS EN LA INSTITUCIÓN
Coordinador, docente	4
Coordinación deporte	10
Orientador escolar	4
Psicología	24
Coordinador Primaria	11
Secretaria General	25
Orientadora escolar	35
Coordinador	9

Fuente: diseño propio

Con relación a los resultados que se obtuvieron en las preguntas dicotómicas, se obtuvieron las siguientes respuestas, relacionados con los interrogantes, desde el número 1 hasta la 16.

1. ¿Tiene conocimiento del Manual de funciones del Colegio del Sagrado Corazón?



8 respuestas, 100 % Sí

Como se evidencia en la gráfica el 100% afirman tener conocimiento del manual de funciones.

2. ¿Conoce los procesos y procedimientos para ejercer el cargo?



8 Respuestas, 100% Sí

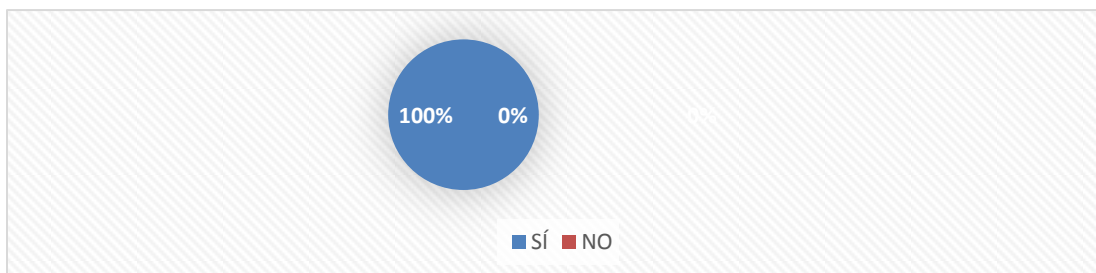
Llama la atención que los encuestados responden conocer al 100% los procedimientos para el cargo, sin embargo parecen confundir funciones con procedimientos, tal y como se evidencia en las respuestas a las preguntas 3 y 4.

3. Tiene conocimiento acerca de los criterios para admitir un docente nuevo a la institución?



8 respuestas, 100% Sí

4. ¿Tiene conocimiento de las funciones institucionales para desempeñar el cargo de coordinador?



8 respuestas, 100% Sí

Con relación a las preguntas 3 y 4, también expresan conocer los procesos y procedimientos del cargo; tener conocimiento de los criterios a nombrar un nuevo docente, conocen las funciones con procedimientos.

5. Tiene conocimiento los procedimientos para ejercer las funciones de: recepcionista, secretaria, orientadora escolar, administrador.



8 respuestas, Sí, 62,5 %; No 37,5 %

Desde el rol que cada uno desempeña conoce sus funciones, como nos lo indica la respuesta afirmativa del 62%.

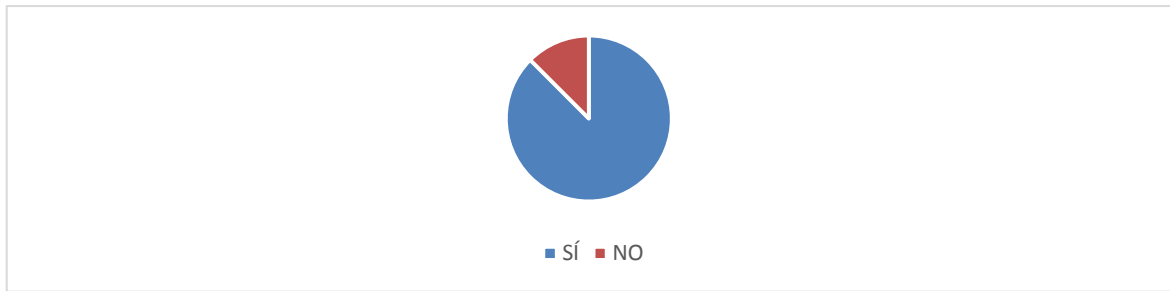
6. ¿Conocimiento de los procedimientos para ejercer las funciones de recepcionista?



8 respuestas, Sí 62,5 %; No 37,5 %

7. Conocimiento de los procedimientos para ejercer las funciones de coordinador de deportes

8 respuestas, Sí 87,5 %; No 12,5%



8. Conocimiento de las funciones del coordinador de convivencia?



8 respuestas, Sí 100%

Las respuestas 6, 7 y 8, dan cuenta de un conocimiento de las funciones que le compete desempeñar a cada miembro del equipo directivo, teniendo conocimientos de las funciones de los demás en un grado muy alto. Las respuestas negativas, se comprenden desde el ámbito en el cual es líder cada miembro.

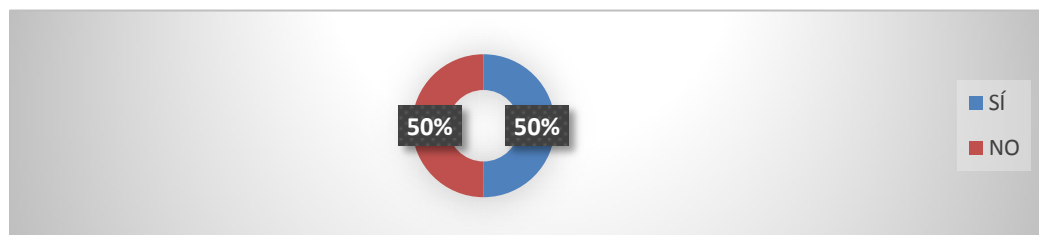
9. Tiene conocimiento de la existencia del manual de procedimientos para atender las emergencias en caso de accidente de una persona al interior de la institución.



8 respuestas, Sì 100%

Llama la atención, que en la institución objeto de éste estudio no existe un manual de procedimientos y los miembros del equipo directivo consultados lo conozca. La respuesta contrasta con la dada en la pregunta 2, pues difiere un manual de funciones de un manual de procedimientos.

#### 10. Formación administrativa para ejercer el cargo que desempeña actualmente



8 Respuestas, SÍ 50% , No 50%

Los miembros del equipo directivo dividen sus respuestas por igual, y se clarifica la respuesta haciendo un análisis de las repuestas dadas en las preguntas abiertas, donde los miembros dicen haber recibido formación en el carisma corazonista y otros desde su formación profesional. Esto mimos lo confirma la respuesta dada en la pregunta N° 12.

11. ¿Las funciones que adelanta usted tienden a mezclarse con otras funciones entre el equipo directivo?



8 respuestas, Sí 75%, No 25%

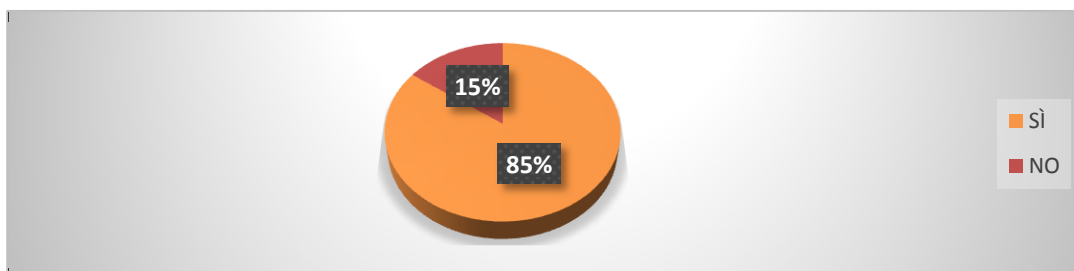
El 75% de los participantes afirma que sus funciones se mezclan con otras. Nos ayuda a entender este punto las preguntas abiertas y la entrevista realizada, donde los miembros afirmar estar dispuestos y preparados para ejercer cualquier rol del equipo directivo y su trabajo en equipo les permite mezclar las funciones. Véase respuestas a las preguntas abiertas 18 y 19, de igual forma las respuestas dada por el participante número uno de las entrevistas realizadas.

12. ¿Formación y entrenamiento por parte de la institución para ejercer el cargo que desempeña?



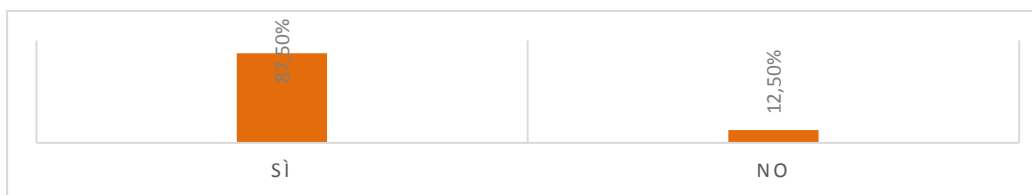
8 respuestas, Sí 75%, No 25%

13. Socializa entre sus colaboradores las funciones del área a su cargo.



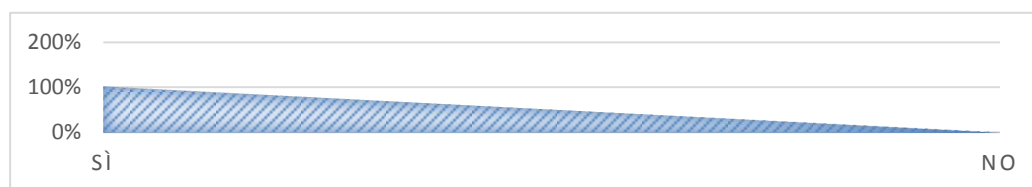
8 respuestas, Sí 87,5 %, No 12,5 %

14. ¿Cuándo se da el cambio de rector o ausencia de él, hay continuidad en el cargo que usted ejerce?



8 respuestas, Sí 87,5 %, No 12,5 %

15. Conocimiento de los elementos diferenciadores del ideado Educativo Corazonista

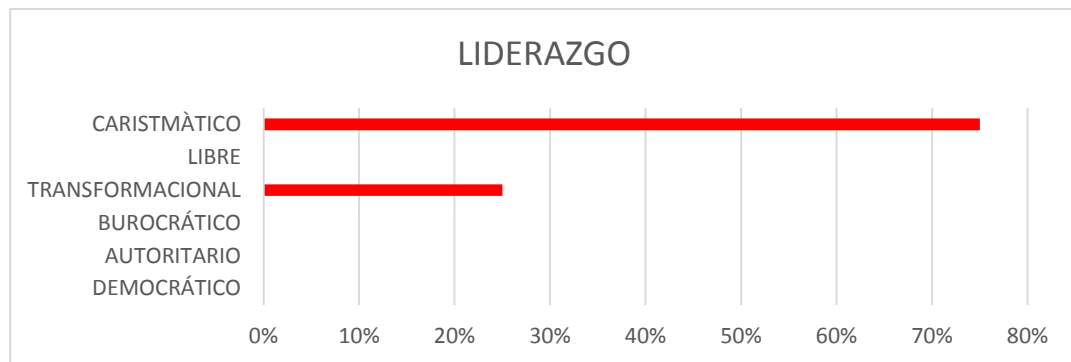


8 respuestas, 100%

Las respuestas dadas en las preguntas 12, 13, 14, y 15 al hacer un contraste con las respuestas dadas en las preguntas abiertas 20 a la 23, dan cuenta de la comprensión, identidad y referencia que la comunidad corazonista ha influido en su vida. El tiempo de trabajo en la institución les ha permitido conocer sus funciones y apoyarse mutuamente y trabajar en

equipo. Resalto la respuesta a la pregunta 15 donde el 100% conoce la filosofía corazonista y ha sido capacitado sobre el carisma fundacional.

16. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el rector? ¿Democrático, autoritario, carismático, burocrático, transformacional, liberal “deja pasar”?



8 respuestas: Carismático 75%, transformacional 25%

Muy importante la percepción que los encuestados resaltan en la figura del actual rector, en quien ven un líder carismático y transformacional, y ponderando las palabras de uno de los entrevistados, el rector debe ser una persona cercana a todos, y humana, como más adelante desarrollaremos en el análisis de los resultados.

### **Con relación a las Preguntas abiertas:**

En esta sección se formularon preguntas relacionados con aspectos que les llamará más la atención en la inducción; si las funciones que adelantan se mezclan con otras o tienen a

confundirse; además de expresar libremente sus temores y metas alcanzadas como miembros del equipo directivo

**17.** ¿Qué aspectos le llamaron la atención de la inducción realizada para ejercer su cargo por parte de los directivos?

Respuestas:

Los participantes del equipo directivo, dan cuenta que a medida que fueron formándose en la filosofía corazonista recibieron apoyo por parte de las directivas y responsabilidades, a pesar de no sin recibir ninguna preparación. Destacan que ideario corazonista el claro al trazar una ruta bien definida como es la del acompañamiento. Es importante resaltar una de las respuestas dada por uno de los miembros que lleva 35 años laborando en la institución “recibí de parte del hermano Coordinador una inducción en el carisma Corazonista, que me permitió realizar mis funciones de manera idónea”; concluyendo que la mayoría ha recibido formación en valores.

**18.** ¿Las funciones que adelanta tienden a mezclarse con otras funciones entre el equipo directivo?

Respuestas:

En este punto los participantes sienten confianza para expresar que cada uno cumple el rol que se le encomienda y como el trabajo se realiza en equipo siempre hay colaboración, comprensión e interdisciplinariedad. Especial atención que los miembros resaltan el trabajo en equipo, por lo que para alguno no es problema asumir funciones de otro con el objetivo de llegar a un excelente resultado del

trabajo en equipo. Cada uno tiene sus responsabilidades y trabajamos en equipo. De esta unión surge que en alguna ocasión las funciones se mezclen.

19. ¿Qué procedimientos se siguen para la toma de decisiones dentro de la institución?

Respuestas:

Los participantes resaltan que existe en la institución un conducto regular el cual se sigue para la toma de decisiones, y está consagrado en el Manual de Convivencia, el cual empieza por la reunión del equipo de coordinadores, orientadores escolares, la secretaria general, el hermano administrador, el rector y un representante del personal de apoyo; además se tiene en cuenta los demás órganos de participación como son el Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Padres, entre otros.

Lo anterior permite que se escuchen las opiniones y se respeten para tomar las decisiones.

De otra parte, considera uno de los participantes que el liderazgo democrático del rector permite que se escuchen las opiniones de todos, para llegar a una decisión.

20. De acuerdo a su experiencia en el cargo, ¿cuáles cree que han sido sus principales logros?

Respuestas:

En este apartado los miembros del equipo directivo consideran que el pertenecer a la organización les ha permitido ganar experiencia, humanizar la figura del coordinador, ser capaces de organizar eventos deportivos.

El poder conocer los avances de los estudiantes, conocerlos desde cuando inician hasta cuando terminan en el colegio, ha sido un logro muy importante en su vida.

Nuevamente, se resalta el trabajo en equipo, esta vez en el cuerpo docente. El logro conseguido, también ha sido el aprender a tratar a los padres de familia y ayudarles a tomar decisiones.

De otro lado en el campo personal la Secretaria narra que uno de sus logros es “comenzar como Asistente de Secretaria y llegar a ser Secretaria General. Acceder a una excelente educación para mis hijos”. En la misma línea la orientadora escolar resalta que “fui pionera en mi cargo, y consolidé las bases y organización del Departamento de Orientación Escolar. Considero que he logrado crecer como persona, desde el ámbito espiritual, humana, social y profesional. La experiencia de 35 años de compartir con estudiantes y sus familias, Hermanos de Comunidad, profesores, personal de servicio y administrativos me satisface y me hace sentir muy orgullosa de ser Corazonista.

Finalmente, la coordinadora de convivencia destaca que uno de los principales logros ha sido mejorar la convivencia entre los alumnos de la institución, crear el SAA para las áreas de matemáticas, inglés y español, reestructurar las convivencias del colegio.

21. ¿Qué recomendaciones haría usted al Colegio con respecto al cargo que ejerce?

Respuestas:

Fortalecer aún más la figura del acompañamiento y trabajar más en el cuerpo docente. En palabras de uno de los miembros, seguir apoyando de manera activa cada uno de los procesos institucionales y continuar brindado apoyo a los estudiantes y sus familias en las diferentes situaciones.

Un número considerable de respuestas apuntan a que no tener ninguna recomendación.

Considera una de las orientadoras escolares que sus funciones deberían extenderse más allá del aula de clase y acompañar procesos de formación, no limitarse a solo intervenir y diagnosticar casos.

Una última recomendación: seguir capacitando a los coordinadores y docentes de la institución en legislación educativa.

22. En su rol de directivo, describa cuáles son los retos a los que se debe enfrentar la institución en un futuro próximo.

Respuestas:

A la deshumanización. Debemos trabajar fuertemente para que la tecnología (que es necesaria) no desplace los sentimientos, las relaciones entre todos como seres humanos. Considero que un reto es el estar preparados antes situaciones como las que estamos viviendo (COVID 19), capacitando a todo el personal para manejar cada una de sus funciones en la virtualidad y así evitar tener que prescindir de algunas personas que realizan funciones importantes en nuestra institución.

Preocupa a uno de los miembros la posible baja en el ingreso de alumnos debido al tema de la virtualidad; para otro el tema de la virtualidad es una oportunidad para mejorar la calidad educativa.

Es decir, hay que prepararse para una educación más dinámica, investigativa y adaptable. Muchos roles van a cambiar especialmente el del docente, de transmisor a facilitador de procesos de aprendizajes.

Lo anterior permitiría a la institución continuar brindando una educación de calidad en estos momentos de aislamiento, sin olvidar la pedagogía del acompañamiento

Entre otros grandes retos está el transitar hacia el bilingüismo y poner en funcionamiento un proyecto claro de inclusión de estudiantes con deficiencias variadas.

23. ¿Dentro de sus funciones como miembro del equipo directivo ha existido duda en su desarrollo?, por favor explique su respuesta.

Respuestas:

La gran mayoría de las respuestas dan cuenta que nunca han existido dudas, por el contrario, se han sentido seguros y realizados en el cargo que desempeñan.

Desataco una de las respuestas “algunas veces desconfío de mi propio potencial para ejercer el cargo, algunas veces siento que hay mejores personas que yo para tal función. Pero he contado con un rector y compañeros que me han ayudado a ver en mis grandes potenciales que desconocía”.

Otro comenta, “sí, al asumir el cargo existían muchas dudas sobre las funciones y responsabilidades del cargo ya que no existió una capacitación como tal. Durante el desarrollo de los siguientes años siguen existiendo algunas dudas en la toma de decisiones. Cabe aclarar que en los dos momentos que menciono he sentido el completo apoyo y respaldo de los Hermanos para solucionar mis dudas”.

A modo de cierre, estas preguntas dejan claro el rol del rector, la influencia de la filosofía corazonista en todos los miembros, el trabajo en equipo que llega hasta poder asumir cualquier función dentro de la institución.

Se evidencia una confusión entre manual de funciones y manual de procedimientos, objeto precisamente de estudio en esta investigación, pero confusión que al parecer de los encuestados, no afecta el funcionamiento de la institución. Por la coyuntura actual del mundo al presentarse el fenómeno de una pandemia causada por el virus Covid19, los miembros manifiestan su preocupación y sus esperanzas en el nuevo modelo de educación que les ha tocado vivir y el cambio que esto genera en toda la comunidad educativa.

## **Fase II, entrevista**

Se realizó a dos miembros del equipo directivo una entrevista como objetivo profundizar en algunas respuestas dadas sobre la organización del colegio, el funcionamiento y su visión que desde la coordinación, o la orientación escolar, uno de ellos (entrevista 1) lleva 35 años en la institución ejerciendo el cargo como orientadora escolar y en los últimos 4 años además ha conformado el equipo directivo; el (entrevistado 2) lleva 11 años en la institución ha sido profesor, coordinador, orientador escolar y director de pastoral, desde hace 4 años hace parte del equipo directivo. (Ver anexo C)

El conocimiento que tienen de la institución y la formación en el carisma corazonista les ha permitido tener una visión muy amplia del funcionamiento de la institución. A ellos se les ha pedido su consentimiento para realizar la entrevista empezando con el recuento de las preguntas abiertas realizadas en la encuesta, ¿cómo ha interpretado el papel que le ha correspondido realizar, como coordinador, como encargado de la rectoría en alguna ocasión? ¿Ha recibido alguna inducción? ¿Conoce los procedimientos para ejercer el cargo?, para llegar al centro de la cuestión con relación a los procedimientos, estilos de liderazgo y conocimiento de la filosofía corazonista.

## Capítulo V

### **Análisis de resultados e impactos**

Análisis comparativo desde las categorías del estudio en contraste con los instrumentos utilizados para la recolección de datos en diálogo con los autores.

#### ***Categoría: Manual de procedimientos***

Los hallazgos encontrados permiten determinar que existe una confusión entre lo que es un manual de funciones y un manual de procedimientos. El equipo directivo afirma conocer el manual de funciones, lo han tenido en sus manos y es de gran apoyo para el ejercicio de sus responsabilidades, pues le permite tener claridad para el manejo de situaciones con alumnos, padres y docentes.

Uno de los aspectos en que se evidencia esto es: “...el colegio tiene un manual de funciones muy claro dónde están las funciones generales, específicas y particulares del colegio comenzando desde el rector lógicamente empezando desde un marco que van dando el mismo” (entrevistado 1)

El entrevistado 2, dice haberlo tenido en sus manos muchos años atrás, “...las funciones que yo desempeño son inherentes a mi cargo a las responsabilidades que se me han sido entregadas y que buscan y en las que yo busco diariamente el bienestar de los niños que se entregue el servicio que nosotros debemos ofrecer y que se entregue bien entonces a partir de ahí yo direcciono mis funciones y generar un ambiente armónico entre el grupo de trabajadores y empleados docentes todo lo que me lleve a eso que yo le digo entonces yo lo tomo como una función para mí”, de lo que se deduce más adelante, que él ejerce sus funciones desde la experiencia y formación como orientador escolar, lo que le ha permitido conocer los alumnos, docentes y funcionamiento del colegio “a posteriori”

Desde los resultados obtenidos en la encuesta, se puede deducir que los miembros conocen el manual de funciones, más no el de procedimientos; su trabajo en equipo y el consenso en las decisiones que se toman han permitido obtener “excelentes resultados” y como dice el entrevistado 1, “yo comparo con otros colegios, con otros lugares y digo nosotros somos unos barbaros”.

De los datos recogidos en las entrevistas 1 y 2 se desprende que la elaboración de un Manual de Procedimientos para el Colegio del Sagrado Corazón Vía Puerto Colombia debe contener en primer lugar bien definidas las funciones que van desde lo particular a lo general, estar involucrados todos los actores educativos, deber ser elaborado en equipo, debe respetar la opinión de todos, debe permitir que cada uno estampe en sus responsabilidades su sello personal, debe potenciar la autoformación, incrementar los niveles de excelencia académica, deportiva, humana, debe estar alejado de la burocracia; se resalta también, que debe inspirar confianza, además de no olvidar la parte humana y personalizante.

Dentro de los retos que se plantea en los datos recogidos está el llegar a un equilibrio entre el uso de las tecnologías de la comunicación y la atención humana, cercana, personalizante a todas las personas. Por lo que se deduce, la vida de familia debe prevalecer por encima de las normas, los procedimientos, la burocracia. De otro parte el espíritu del manual debe alejar el temor, el miedo, el autoritarismo, la imposición, así como anular el talento y capacidades de las personas.

La razón de ser de la institución son los estudiantes por ello el Manual de Procedimientos debe estar pensado en función del bienestar y acompañamiento de ellos. Tal y como lo datan los datos recogidos en las entrevistas 1y 2, el diario de campo y las respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario.

Se concluye además, que para los miembros es indistinto el que existan documentos, desde que haya trabajo en equipo y confianza, lo demás fluye por añadidura, o como decía el fundador de los hermanos corazonistas, “primero la vivencia y luego los reglamentos” (Ribaut, 2000).

***Categoría: Modelo de Gestión Directiva Escolar***

En cuanto al análisis de esta categoría se tiene en primer lugar los hallazgos recopilados en el diario de campo el día 2 de abril de 2018 donde se registra la pregunta “¿Cuál debe ser el papel del líder/rector?” o “¿cómo eliminar a dependencia del líder dentro de la organización?” señalando éstas observaciones hacia el direccionamiento y gestión del centro escolar confiada al rector.

En total consonancia con lo hallado en la entrevista aplicada, donde por ejemplo el entrevistado 1, se escucha su voz con emoción, cuenta que en sus 35 años de trabajo se ha identificado con el liderazgo cercano a la comunidad educativa.

Partiendo de las respuestas dadas en la encuesta pregunta N° 16 se estima de gran valor el liderazgo transformacional (75%) y Carismático (25%) del rector, dato significativo si se piensa en términos del modelo pedagógico humanístico/cristiano que el colegio ofrece a las familias en el Proyecto Educativo Institucional, P.E.I (1994)

Es pertinente hacer una descripción detallada de las cualidades que debería tener un director del Colegio del Sagrado Corazón, partiendo de los hallazgos encontrados en la aplicación de los instrumentos.

En primer lugar, **identidad corazonista**, en la observación realizada se data en varios días el amor y cariño que las personas tienen por la institución al portar el escudo y lema en sus prendas del diario vestir, aclarando que el uniforme es obligatorio para los alumnos más no para los demás miembros, confirma esta apreciación que los entrevistados 1 y 2, afirman llevar en sus

venas la filosofía y la identidad corazonista: "...todo lo que me rodea es corazonista, mis hijos, mi esposa, mis amigos, mi familia, en mi casa todo, yo tengo once años de estar en la comunidad y bueno uno aprende a amar las cosas que hay en colegio, las costumbres, la cultura, el diario vivir del colegio está dentro de mi casa"; en la misma línea y a mayor intensidad el entrevistado 1 afirma: "...para convertirla en algo que ha sido como una marca en mí, pienso que si hubiese estudiado como los niños desde transición, no sería tan corazonista como yo lo soy, pienso que he aprendido tanto de tantos hermanos, de tantos hermanos, que han marcado mi vida".

Continuando con el análisis de resultados desde la encuesta, se obtiene de una manera contundente que el 100% de los encuestados está de acuerdo en conocer la filosofía e identidad corazonista les permite sentirse miembros y dar todo por sacar adelante el proyecto educativo.

En segundo lugar, el director **debe ser cercano a los niños, los jóvenes, docentes y padres de familia**, desde el diario de campo se pregunta el investigador el día 7 de abril de 2018 "¿cómo seleccionar un líder? para la institución, y la respuesta a este interrogante es clara en palabras del entrevistado 1, "... les permite estar más cercanos a los directivos que de pronto una persona que tiene más tranquilidad y eso no quiere decir que no, lo ven como el abuelito como el tío, como el señor, pero entonces de pronto esa distancia se da de pronto en acercarse más, se da cariño se da respeto, pero no camaradería de pronto". De igual forma el entrevistado 2 argumenta que: "...entregado, apasionado a lo que hago dentro del colegio como más carismático". El entrevistado 1 hace hincapié en que la cercanía no es camaradería: "pero no camaradería de pronto".

Un factor importante que se debe tener en cuenta es **la edad**, pues asumir una responsabilidad como la dirección, coordinación, orientación o cualquier función requiere de la agilidad, la resistencia física y se vuelve a tomar el término "cercanía" del entrevistado 1, lo que no haría tal

vez una persona de edad avanzada, "...de pronto una persona que tiene más tranquilidad y eso no quiere decir que no, lo ven como el abuelito como el tío, como el señor, pero entonces de pronto esa distancia".

Del diario de campo, se trae a colación la gran cantidad de actividades que desarrolla la institución, se organizan en poco tiempo y se ejecutan, por lo que la edad juega un papel importante a tener en cuenta.

Un tercer factor hace referencia a la **preparación profesional**, un director preparado y un equipo de dirección compuesto por profesionales dan a la institución "credibilidad" en palabras del entrevistado 1.

En cuarto lugar, **saber trabajar en equipo**, se evidencia en todos los instrumentos utilizados para la recolección de datos, que como factor común del éxito de la organización está el trabajo en equipo, tal y como lo describen en las respuestas a las preguntas abiertas los encuestados, un trabajo en equipo que llega hasta poder ocupar y realizar la función de otro miembro de tal forma que se preste un servicio de calidad. Además, el documento utilizado para la compilación de la observación registra con claridad la frecuencia con la que se realizan las reuniones del equipo directivo, las cuales en sus inicios muestran cierta inseguridad de los miembros para opinar, situación que fue cambiando gracias a la confianza que se fue generando en el equipo de trabajo.

"...nosotros nos unimos como equipo directivo y está bien conformado, en la cabeza del rector, del administrador y del grupo de coordinadores por primera vez desde que yo estoy en el colegio que el grupo de coordinadores está conformado por tres personas, siempre eran dos y eso amplía el espectro de decisiones que de pronto son más mentes pensantes, más opiniones ya no son dos sino tres y se tiene en cuenta el rol de las sicólogas como comunicadores dentro de las directivas y dentro de la toma de decisiones eso a mí siempre me ha parecido un plus me ha

parecido algo valeroso e incluso importante y la secretaria general entonces este grupo que se conforma, que se llama yo lo llamo equipo rectoral que somos nosotros, somos los que en primera instancia se debaten las decisiones, pero es un grupo propositivo no es un grupo impositivo ni de pronto autocrático sino que nosotros pues nos ponemos de acuerdo y tomamos las decisiones, en un principio yo era muy reacio e incluso temeroso de dar las opiniones en el dos mil diez y siete cuando yo empecé con esto, el ambiente es tan tan tan agradable y tan de tanta confianza que pues todos podemos opinar manifestar nuestros puntos de vista aunque no estemos de acuerdo y a partir de ahí se toman las decisiones y luego se dan a conocer al resto de la comunidad por ejemplo a los profesores y a los estudiantes donde también se les pide a ellos su opinión, donde también se les involucra en el tema de las toma de decisión así lo estamos manejando ahora, con el rector anterior no no recuerdo, osea no recuerdo como es claridad de cómo se tomaban las decisiones , como se manejaba, era como más de darnos una información de cómo eran las cosas y así se hacía, siempre ha habido cierto temor hacia la figura del rector, digamos cierto respeto que a veces debe combinarse con temor, entonces generalmente hay una tendencia a no discutir las decisiones rectorales, pero por ejemplo ahora no son decisiones rectorales sino que hay un grupo directivo que participa de esas decisiones”. (Entrevistado 2)

El quinto factor, **saber escuchar**, “...y a mí me han hecho saber maestros que les gusta eso de mí, a veces yo me desahogo con ellos y uno como que ay no me siento capaz de hacer”, en palabras del entrevistado 2, el tener en cuenta las opiniones de los demás, “...pues todos podemos opinar manifestar nuestros puntos de vista aunque no estemos de acuerdo y a partir de ahí se toman las decisiones”, aspecto importante entonces, generar el diálogo, saber escuchar, opinar, debatir y luego tomar decisión.

Quizás uno de los factores más llamativos del presente estudio fue el factor número seis, **trascender**, y es que la labor de un docente, directivo docente debe permear todos los ámbitos de la comunidad educativa; una labor que no se queda en lo estrictamente académico o administrativo. La filosofía corazonista ha penetrado en la genética de las personas y ha transformado vidas como lo relata la secretaria quien afirma que fue escalando posiciones desde auxiliar de secretaría a secretaria general y esto le ha permitido educar a sus hijos, o como afirma el entrevistado 1 que es más corazonista que un niño que inicia sus estudios desde muy pequeño, o el entrevistado 2 quien sostiene con orgullo que toda su familia es corazonista.

Aquí se da respuesta a esa gran pregunta realizada en el diario de campo el día 23 de abril de 2018, "...¿soy?...¿Seré? ... Corazonista, aquí se entiende porque las familias, los docentes, exalumnos y demás miembros de la comunidad educativa porten con orgullo en sus prendas de vestir e incluso en sus vehículos las insignias del colegio. Porque el colegio trascendió y esto solo se logra con la estrategia de una dirección clara y definida.

El séptimo factor, **confiar**, es la palabra más repetida en cada una de las entrevistas “, en la encuesta realizada y en la observación de campo; por ejemplo desde las entrevistas realizadas, el entrevistado 2 utiliza la palabra confianza en más de nueve (9) ocasiones: “... Yo lo veo desde el punto de vista de la confianza mis capacidades de pronto” , “...sin embargo lo veo desde la confianza por qué, porque en las personas en la cuales he estado bajo su mando” “...esa confianza que ni yo mismo”, “...desde la misma confianza que me he trato”, “...”para no defraudar esa confianza”, “...desde el punto de vista de la confianza”, “...vista de la confianza de la confianza que ha depositado en mí y de la confianza que yo”, “...tan de tanta confianza que”.

Una confianza que genera lazos de amistad en palabras del entrevistado 1: "... esta confianza crea lazos creo que aprendí eso, en los primeros años es imposible que uno no genere lazos, de afectividad con las personas" y que es recíproca, tal y como lo sustentan las respuestas dadas en la encuesta en las respuestas a la pregunta N° 22, donde los encuestados expresan que la comunidad religiosa que dirige el colegio siempre ha confiado en ellos, los ha apoyado y acompañado en el ejercicio de sus funciones. De ahí, de la filosofía de la comunidad naca este factor, pues según su Proyecto Educativo Institucional, (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994), establece como pilar de la pedagogía corazonista la confianza.

Del estudio se desprende un octavo factor, **buscar la excelencia**. El líder / rector / equipo directivo, debe buscarla en todo momento, aún en tiempos difíciles como lo afirma el entrevistado 1 al referir los tiempos difíciles y cómo la institución ha sabido estar a la vanguardia en innovación pedagógica y atención a la comunidad escolar desde la virtualidad, dice: "...somos unos bárbaros", o el entrevistado 2 quien afirma: "...mí lo que me interesa es trabajar en lo que me gusta y hacerlo bien". Desde la perspectiva de Taylor (1987) asegurar la máxima prosperidad tanto de la empresa como de las personas.

Se destaca como noveno factor, poner en el liderazgo el **sello personal**, un estilo de trabajo humano, personalizante, muy en consonancia con la filosofía corazonista. El entrevistado 2 se expresa en varias ocasiones que él como coordinador le pone su impronta personal a lo que hace, y las primeras palabras del entrevistado 1 develan uno de los grandes secretos de la administración escolar a saber. "...pienso como toda decisión cada uno le pone su impronta".

Este análisis llega al décimo factor, **delegar**, saber delegar hasta crear un equipo en el que cualquier miembro es capaz de asumir los roles de otro, como lo demuestra la respuesta dada por uno de los miembros del equipo directivo en la respuesta a la pregunta abierta N° 18. De otra

parte, en el diario de campo se evidencia el trabajo compartido y las responsabilidades de legadas por parte del rector hacen parte del funcionamiento de la comunidad escolar.

A porta a este factor la opinión dada por el entrevistado número 2 en las siguientes palabras: “.....nosotros nos unimos como equipo directivo y está bien conformado, en la cabeza del rector, del administrador y del grupo de coordinadores por primera vez desde que yo estoy en el colegio que el grupo de coordinadores está conformado por tres personas, siempre eran dos y eso amplía el espectro de decisiones que de pronto son más mentes pensantes, más opiniones ya no son dos sino tres y se tiene en cuenta el rol de las sicólogas como comunicadores dentro de las directivas y dentro de la toma de decisiones eso a mí siempre me ha parecido un plus me ha parecido algo valeroso e incluso importante y la secretaria general entonces este grupo que se conforma, que se llama yo lo llamo equipo rectoral”.

De aquí surge el undécimo factor, **saber llegar a consenso**, si bien es cierto y se evidencia en la en los datos recolectados que se comparten y se delegan funciones entre los miembros, las decisiones son tomadas en consenso siguiendo las leyes y el manual de funciones, el cual es conocido por todos los miembros, el entrevistado 1 lo describe así: “...el colegio tiene toda la estructura de cualquier empresa que en un momento determinado tiene un gran número de personal y de funciones”; y valida su posición la respuesta dada en el cuestionario por los miembros del equipo directivo quienes en la pregunta N° 8 responden por unanimidad 100% que conocen el manual de funciones.

Partiendo de la opinión del entrevistado 1 quien afirma que la institución tiene la: “...estructura de cualquier empresa”, se llega a un trabajo muy eficiente el saber consensuar y llagar a acuerdos que benefician a todos los actores de la comunidad escolar.

Un buen líder rector para el Colegio del Sagrado Corazón de Puerto Colombia, de tener en cuenta el décimo segundo factor, **la autoformación**. Que permite que cada uno de los miembros vaya preparándose a nivel humano, psicológico, espiritual, pastoral y administrativo en orden a un crecimiento personal como lo afirma la secretaria general “he crecido como persona y he educado a mis hijos”, o en la respuesta dada por el entrevistado 1 quien afirma que a lo largo de sus 35 años en la institución se ha sentido feliz y: “...bueno hermano es una experiencia que ha ido más allá de lo personal de lo laboral para convertirla en algo que ha sido como una marca en mí, pienso que si hubiese estudiado como los niños desde transición, no sería tan corazonista como yo lo soy, pienso que he aprendido tanto de tantos hermanos, de tantos hermanos, que han marcado mi vida”.

De la autoformación nace la transformación, el emprendimiento y de éstas la trascendencia, así como lo describe uno de los miembros del equipo directivo cuando pondera sus logros en el área que es coordinadora al poder crear grupos de trabajo académico, comunicarse con sus docentes, “humanizar la figura del coordinador”, “conocer los estudiantes”, “acompañar a los padres” entre otros hallazgos encontrados en los instrumentos para la recolección de datos.

Como décimo tercer factor, está el **respeto**, pero no miedo. Saber respetar las opiniones, modos de ser, no pretender cambiar las personas, imponer temor o estar alejado de la realidad. Tal y como lo describe el entrevistado en una época pasada del colegio donde el rector infundía miedo, temor: “... siempre ha habido cierto temor hacia la figura del rector, digamos cierto respeto que a veces debe combinarse con temor, entonces generalmente hay una tendencia a no discutir las decisiones rectorales, pero por ejemplo ahora no son decisiones rectorales sino que hay un grupo directivo que participa de esas decisiones”.

En décimo cuarto lugar, **encontramos el factor humanizante y personalizante que debe tener un líder/director** del colegio del Sagrado Corazón, en palabras de los miembros del equipo directivo, se debe humanizar el colegio, se deben humanizar las decisiones, no se puede dejar la institución obnubilar por la tecnología, o por el prestigio y dejar a un lado las personas; en primer lugar, deben estar las personas y un directivo alejado de la comunidad escolar, como lo describe el entrevistado 2 hace que las personas tomen un bajo perfil y no muestren sus cualidades, se cae en un conformismo por parte de los docentes y por ende de la comunidad escolar. Advierten los entrevistados que e este humanismo se puede ver afectado por la tecnología y la virtualidad por lo que nunca la institución debe descuidar este factor.

“...mi respuesta en la encuesta fue clara porque me salió desde el corazón son dos cosas con base a la experiencia que estamos viviendo, nosotros nos tenemos que preparar para la modernización prepararnos mucho más para todo lo que tiene que ver con lo virtual y prepararnos mucho más, yo me siento todavía de uno a diez como en un cuatro, eso es un reto importante que nosotros debemos hacer. Lo que es el bilingüismo y el prepararnos para lo virtual para lo tecnológico pero también hermano hice una salvedad en la encuesta en donde esa preparación ese enfoque direccionado a lo tecnológico a lo virtual no puede de ninguna manera sobrepasar lo humano, lo humano que es lo presencial el contacto físico el ánimo de cara a cara, osea la parte humana nunca puede dejarse y sobreasarse por esa parte tecnológica o esa parte de pronto moderna que a la cual también tenemos que enfocarnos y prepararnos yo recuerdo que esa respuesta me encantó y la hice de esa manera, ese es un reto importante llevar un equilibrio entre si enfocarnos en lo que está ahora y la necesidad urgente que hay ahora, pero manteniendo lo que es la filosofía del colegio que es el acompañamiento del corazón, el personalizado en lo humano, es el equilibrio”. (entrevistado 2)

En penúltimo lugar, encontramos como factor a tener en cuenta, **el espíritu de familia**, como dicen los entrevistados 1 y 2. “el colegio es mi familia” “todo en mí respira corazónistas”, o como se relata en el diario de campo, “las familias portan con orgullo y aprecian las insignias del colegio y llevan con elegancia el lema soy corazónista”

Finalmente, de los instrumentos aplicados se destaca como factor común que debe tener el equipo directivo del Colegio del Sagrado Corazón, **la exigencia** sin amargura. Que se traduce en acompañamiento cercano, apoyo mutuo.

Coincide lo anterior con lo dicho por varios autores como Fayol (1994), Taylor (1987), Nano de Mello (2020), Mayo (2020) pioneros de las teorías administrativas, para quienes las organizaciones son empresas llamadas a gestionar el talento humano, los recursos económicos y asegurar el bienestar de la empresa y de los miembros que la componen.

Para el caso de una organización escolar, García Hoz & Medina (1977) todos estos factores concurren en la escuela y, permiten en palabras de Azzerboni & Harf (2020) desde el concepto gerencial.

Las instituciones escolares, y en especial la dirección escolar está llamada a aplicar los principios del management estratégico Kimbal (2020), Drucker (2020) , Achilles de Faria (2020), Bertalanffy (2020), March & Simon (2020) entre otros.

### ***Categoría: Modelo de Gestión Directiva***

La estructura organizacional de una institución escolar está llamada a funcionar como un ecosistema como afirma Capra citado por Zabala & Margarita (2009), o una familia como lo enfatiza el P.E.I (1984) del Colegio del Sagrado Corazón.

Contundentemente los miembros del equipo directivo consultados en la encuesta afirman que el modelo de gestión directiva que se lleva en el colegio es transformacional (75%) y carismática (25%).

Lo anterior apoyados en la teoría de los ecosistemas, Santos (2020), donde utiliza la metáfora para asemejar la institución escolar a un organismo vivo que está en relación con el entorno, consigo mismo y trasciende hacia otros espacios.

Realizando un análisis a las entrevistas realizadas los miembros destacan que el modelo de gestión directiva está encaminado hacia el trabajo en equipo, a crear lazos, a establecer metas comunes, a llegar a consensos, promover la persona, confiar, ayudar al niño, joven y adolescente a acercarse a la espiritualidad, como lo verificamos en los diálogos sostenidos por el entrevistado 1 y 2.

Un modelo de gestión humanista, Aguilera & Gálvez (2020), Muñoz Sedano (1986), que prioriza la persona por encima de todos los intereses, que valora su talento, su trabajo, que se promueve su autorrealización y evita a toda costa la automatización.

El entrevistado 2, de manera contundente afirma que la dirección del colegio debe seguir una línea: "...humanizante a mí eso me llegó mucho, eso yo he tratado como de enfocar mi experiencia diaria desde ese punto de vista de la filosofía corazonista, desde el acompañamiento, desde la motivación, a mí eso me ha marcado la verdad en la parte personal" y en otra parte dice "personalizante"; además concluye en su llamado a no perder lo humano en día a día.

Resulta claro también para los miembros entrevistados que este modelo humanizante no debe caber en un romanticismo que paraliza la organización, un estatismo donde todos se miran bonita, hablan muy bien pero no se nota progreso; "...lo aprendí este es distinto vamos asumir esto y he sido muy respetuosos de ese trato con los hermanos", por lo que tiene claro que una

cosa es el espíritu de familia, de equipo y otra el asegurar continuidad de la obra, tal y como lo describe uno de los encuestados al manifestar que uno de los retos de la institución está en no perder alumnos.

De otra parte, el modelo humanista, permite generar confianza, no temor. Para uno de los entrevistados, el N° 2, su experiencia con otro rector fue un poco motivante pues las decisiones se tomaban autocráticamente y no había consulta, se tenía miedo.

Es decir, de la institución debe estar alejado el modelo de gestión burocrático, Weber, citado por Salvat Bologna (2020), o al modelo de gestión tradicional Taylor (1987), Fayol (1949), modelo destinado a la producción y prosperidad del patrono.

El modelo humanista permite que se escuche a cada uno, se respete y valore la persona, y esta crezca personal y profesionalmente.

El fundador de los Hermanos corazonistas advertía el peligro ya en 1821 de que en sus centros educativos entrara un modelo de dirección olvidado del ser humano, y decía: “que todos tengan mil ojos y mil oídos” (Ribaut, 2000), todos deben estar comprometidos con su trabajo.

### ***CATEGORÍA: Identidad corazonista***

Llegamos al centro de todo el asunto de la gestión directiva y escolar, la identidad corazonista. Con el paso de los años la comunidad de hermanos del Sagrado Corazón ha ido disminuyendo el número de sus miembros religiosos, más no el interés y el trabajo por ofrecer una educación católica de calidad, por lo que está llamada a crear comunidad y equipo de trabajo con sus colaboradores laicos (docentes, empleados, personal administrativo, personal de servicios y familias).

El análisis de los resultados recolectados por medio de los instrumentos, permiten evidenciar la que los miembros del equipo directivo están formados en la línea del carisma, entrevistado 1:

“...vivir el encuentro internacional del carisma y mi vida cambió de una forma, uso una frase de chiche que dice “mi vida no volvió a ser igual “, pero más allá de la formación, están comprometidos con el proyecto educacional y éste les ha llevado a transformar vidas y a realizarse como personas.

Tal y como lo podemos comprobar en el testimonio recogido en la encuesta, donde la secretaria, la orientadora escolar, o la recepcionista argumentan el gran apoyo, respeto, comprensión que reciben por parte de los miembros de la orden religiosa, así mismo registran su crecimiento como personas. De igual forma los testimonios de los entrevistados 1 y 2, o las observaciones anotadas en el diario de campo, nos dan fe del impacto positivo que tiene el estilo de vida corazonista en ellos.

El equipo preparación de Bicentenario de los Hermanos del Sagrado Corazón, ha publicado un texto titulado “La pedagogía de la Confianza”, escrito por (León Sane, 2020), en él se expone que la comunidad educa a los niños y jóvenes en la pedagogía de Jesús, profesa una fe infinita en Dios, dirige una mirada benévola a las personas y a los acontecimientos, de estos hacen brotar lo mejor de cada uno. Dios es la mejor noticia que tiene la comunidad.

Amablemente, los entrevistados fueron hilando y reconstruyendo el estilo de vida corazonista. Por coincidencias de la vida el diario de campo data los días, 7, 14 y 23 de abril de 2018 la siguiente observación que permite vislumbrar hasta dónde llega a penetrar la identidad corazonista en las familias, “...noto que para todos los días los docentes tienen una camiseta con el escudo del colegio, y la institución no les ha dado dotación de uniformes... me dicen que ellos mismos los mandan a hacer para cada día, pues es más cómodo y les da elegancia y distinción”.

“...yo he tratado como de enfocar mi experiencia diaria desde ese punto de vista de la filosofía corazonista, desde el acompañamiento, desde la motivación, a mí eso me ha marcado la verdad en la parte personal”. (entrevistado 2)

Qué impactantes y contundentes fueron las palabras del entrevistado 2 al referirse a este tema de la identidad: “...bueno hermano es una experiencia que ha ido más allá de lo personal de lo laboral para convertirla en algo que ha sido como una marca en mí, pienso que si hubiese estudiado como los niños desde transición, no sería tan corazonista como yo lo soy, pienso que he aprendido tanto de tantos hermanos, de tantos hermanos, que han marcado mi vida, ver las cosas de otra manera, ir cambiando con el tiempo, pues yo empecé siendo una chica, y ahora soy una señora, y yo me he ido adaptando a los procesos de los tiempos, cosas que de repente para mí en algunos momentos de mi vida eran difíciles de asumir y que más sin embargo en la vivencia con los chicos con los jóvenes me ha ido cambiando con respecto a la estructura de vida actual. Entonces creo que estos 35 años marcaron un sello especial en mi corazón, y yo al colegio lo siento como si fuera mi familia, como si fuera no el lugar de trabajo sino algo mío, algo que yo quiero inmensamente”.

Cobra sentido lo expresado en el artículo 158 de la Regla de Vida de los Hermanos del Sagrado Corazón, (RDV, 1984):

“La educación cristiana difícilmente puede llevarse a cabo sin el testimonio de una comunidad educativa fundada en estrechas relaciones entre docentes, padres, alumnos y población local.

Cooperamos lo mejor posible en la implantación de estructuras de participación y animación que favorecen la vitalidad de esta comunidad, especialmente por la búsqueda de un enfoque educativo común”.

Finalizar este análisis con una de las frases del entrevistado 1: “yo al colegio lo siento como si fuera mi familia, como si fuera no el lugar de trabajo sino algo mío, algo que yo quiero inmensamente”, es sencillamente edificante y digno de imitar.

## Capítulo VI

### Resultados

Una vez analizados los resultados del estudio se presenta el resultado producto de Investigación del proyecto adelantado.

Se ilustra de manera resumida el espíritu corazonista que debe impregnar cada una de las funciones procedimientos que se llevan en la institución, son el mapa de navegación para este gran barco que llama Colegio del Sagrado Corazón.

Principios de la pedagogía de la confianza del Colegio del Sagrado Corazón, tomados de, (Corazón, 1994)

Vigilancia sin persecución.

Mansedumbres sin debilidad.

Esperanza sin descuido.

Modestia sin bobería.

Sencillez sin poquedad.

Condescendencia sin claudicación.

Austeridad sin tacañería.

Severidad sin rigidez.

Compasión sin lástima.

Ternura sin blandenguería.

Convencer sin aplastar.

Insinuación sin intromisión.

Sinceridad sin ofender.

Atraer sin arrastrar.

Seriedad sin frialdad.

Amar con respeto.

Obediencia sin sometimiento.

Corrección sin humillación.

Doblegar sin quebrar.

Diálogo sin terquedad.

Aplaudir sin halagar.

## **Propuesta**

### ***Manual de procedimientos***

#### **Definición:**

El manual de procedimientos es el conjunto de guías que tiene el Colegio para orientar a la Comunidad Educativa sobre los pasos a seguir al momento de realizar las gestiones prioritarias ante la Institución.

Nota aclaratoria: las compilaciones de los siguientes procedimientos se toman del manual de funciones del **COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN Y DEL REGLAMENTO O MANUAL DE CONVIVENCIA DE LOS COLEGIO CORAZONISTAS**, inscritos en el Proyecto Educativo Institucional.

#### **ADMISIÓN**

Definición: “Es el proceso al cual se someten los aspirantes que desean ingresar a cualquiera de los niveles de educación de la institución, Transición, Básica Primaria, Básica Secundaria o Media Académica” (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994).

Los pasos a seguir se describen en el capítulo correspondiente del P.E.I.

Requisitos para la matrícula para un alumno nuevo

Requisitos para la renovación de matrícula, alumno antiguos

Los documentos que se requieren para ingresar al Colegio por primera vez, los cuales deben presentarse en originales y son los siguientes:

1. Registro civil de nacimiento,
2. Partida de Bautismo,
3. Fotocopia tarjeta de identidad a partir de segundo de primaria)
4. Fotocopia EPS estudiante.

5. Fotocopia cédula de los padres.
6. Informe descriptivo del niño, elaborado por el jardín infantil,
7. Además de los descritos en el P.E.I Corazonista.

## COSTOS

1. Matrícula: es la suma anticipada que se paga una vez al año en el momento de formalizar la vinculación del estudiante al Servicio Educativo ofrecido por el Colegio de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 201 de la Ley 115 de 1994.
2. El costo de la matrícula está acorde con lo estipulado por la entidad propietaria de la Institución, en atención a las normas dadas por el Estado y las concertaciones con el Consejo Directivo.
3. En el momento de la matrícula el estudiante y los padres de familia y/o acudientes firmarán el Contrato de Matrícula y un Pagaré por la totalidad de la cuota anual que corresponde al valor de la matrícula más la pensión, la cual será renovada e incrementado su valor según lo ordenado por la norma que rige en el momento.
4. Pensión mensual: es el costo de un mes; debe ser pagada en los 10 primeros días del mes en la entidad Davivienda. En caso de mora en el pago tendrá un recargo del 5 % mensual sobre el valor de la pensión a pagar.
5. Otros cobros: son las sumas que se pagan anualmente por los servicios que el Colegio ofrece al estudiante como apoyo a la filosofía y al desarrollo del PEI.
6. **Derechos de grado:** Lo define cada año el Consejo Directivo teniendo en cuenta circunstancias culturales y económicas del momento.

## PROCEDIMIENTO DIARIO PARA EL INICIO DE CLASES

Todos los días los estudiantes entran al colegio a las 6.45 a.m., se dirigen inmediatamente al patio principal donde los esperan los tutores de grupo recibir la reflexión diaria hasta 6.55 a.m. una vez terminada la oración diaria se desplazan al aula correspondiente donde inician las clases del día y de esta manera continúan cambiando de clase cada 50 minutos, hasta las 4.20 p.m. interrumpidas por dos descansos y empleando una hora para el almuerzo.

Los jueves a la llegada se dirigen a los salones donde los esperan los tutores de grupo para realizar la oración diaria y recibir las orientaciones por parte del director de grupo, evaluar, organizar y planear las actividades de la semana.

A la entrada y salida del colegio los estudiantes son recibidos y despedidos por un docente o administrativo, que están en las puertas de la institución y en las rutas escolares para ayudarles en su desplazamiento.

## ORIENTACIONES, PROCESOS FORMATIVOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA CONVIVENCIA ESCOLAR.

### ORIENTACIONES:

Las siguientes son las orientaciones para el logro de una adecuada convivencia escolar en el Colegio Corazonista:

1. El Reglamento o Manual de Convivencia es estudiado permanentemente por las directivas, tutores de grupo, profesores y demás cuerpos colegiados.
2. El Reglamento o Manual de Convivencia, es revisado anualmente a propuesta del Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón.
3. Los padres de familia se reúnen con sus hijos para inculcarles el cumplimiento de lo dispuesto y acordado en el Manual de Convivencia.

4. Al iniciar el año escolar, el Rector, los Coordinadores y los docentes realizarán una charla orientativa e inducción para todos los padres de familia y dar a conocer la propuesta pedagógica y el Manual de Convivencia.
5. De todo estímulo, orientación, observación, compromiso o proceso formativo, se dejará constancia en la hoja de vida del estudiante.
6. En caso de incumplimiento de las obligaciones, violación de las prohibiciones, abuso del derecho, malos comportamientos o conductas nocivas se aplicará lo establecido en el Manual de Convivencia en el capítulo IV.

#### PROCEDIMIENTO PARA QUE UN ALUMNO HAGA SUS RECLAMOS O SUGERENCIAS PARA UN MEJORAMIENTO PERSONAL O GRUPAL.

Los mecanismos de participación:

1. Información: informar a todo y cada uno lo que le compete.
2. Consulta: consulta a todos los miembros de la comunidad educativa y diferente y consejos.
3. Toma de decisión: a quien corresponde, al rector.

#### PROCEDIMIENTO PARA QUE UN ESTUDIANTE RECIBA LA DISTICION “PREMIO A LA EXCELENCIA CORAZONISTA”.

1. Cumplimiento de normas establecidas en el Manual de Convivencia.
2. Que se caracterice por sus buenos modales.
3. Con sentido de pertenencia por la Institución.
4. Con buenas relaciones interpersonales.

5. Que muestra trascendencia en la adquisición de conocimientos.
6. Dinámico y participativo en clase.
7. Con autonomía para solucionar problemas cotidianos.
8. Con valoración excelente o sobresaliente en todas las áreas.
9. Vivenciar los valores corazonistas (falta)
10. Ser líder positivo que trascienda la vivencia de los valores en sí mismo y en su grupo.

PROCEDIMIENTO PARA QUE UN ESTUDIANTE RECIBA EL PREMIO A LA EXCELENCIA CORAZONISTA “HNO. EMILIO LÓPEZ DE IPIÑA”.

1. Cumplimiento de reglas establecidas en el Manual de Convivencia.
2. Que se caracterice por sus buenos modales.
3. Con sentido de pertenencia por la Institución.
4. Con buenas relaciones interpersonales.
5. Que muestra trascendencia en la adquisición de conocimientos.
6. Dinámica y participativa en clase.
7. Con autonomía para solucionar problemas cotidianos.
8. Con valoración excelente y/o sobresaliente en todas las áreas.
9. Ser líder positivo que trascienda la vivencia de los valores en sí mismo y en su grupo.
10. Vivenciar los valores fundamentales.

PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE PADRES DE FAMILIA

Los padres de familia tienen tres formas de acercarse a dialogar con las directivas del colegio y con los directores de grupo:

1. En entrevista personal solicitada por medio de la agenda o telefónicamente.
2. En entrevista personal con el tutor cuando recibe el informe evaluativo de cada período.
3. Cuando necesite dialogar con algún profesor y solicite la cita correspondiente.

Los padres de familia o acudientes de un estudiante pueden solicitar cita con el Rector para tratar asuntos educativos por teléfono a través de la Recepcionista, para cualquier día de la semana, exponiendo el tema de dicha entrevista.

Con las demás instancias debe hacerlo con cita previa.

#### PÉRDIDA DEL CUPO EN EL ESTABLECIMIENTO

Siguiendo el orden establecido en el capítulo IV del Manual de Convivencia, se califican las faltas en leves, graves y gravísimas.

Se toman los testimonios escritos en caso de faltas graves y gravísimas.

Se reúne el comité de disciplina y se elabora la comunicación a los padres de los cargos sobre los que se va juzgar al alumno.

Se reciben los descargos

Se reúne el comité y toma decisión.

Se comunica la decisión por medio de resolución rectoral.

Nota: la mayoría de los casos se resuelven por medio del diálogo. En algunas ocasiones, hay que proceder a realizar los procesos disciplinarios.

Cuando los problemas son de fácil manejo, algunos de ellos los coordinadores levantan acta y toman decisiones, como un día de reflexión en casa o en colegio.

Cuando son de expulsión se consulta con coordinadores y se hace el procedimiento completo. Si la situación es muy delicada es bueno pedir la ayuda y consejo a la **abogada**.

## ORIENTACIONES, PROCESOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA

La intelectualidad es un valor que se vive y se fortalece todos los días a través de:

Pruebas diarias.

Pruebas finales.

Programas de extensión académica, dando respuesta a las necesidades y expectativas de los estudiantes, al mercado laboral y de manera muy especial como estrategia de fortalecimiento académico para mejorar los resultados en las pruebas que se deben afrontar en el recorrido de formación educativa y profesional para acceder a estos programas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

- a. Cancelar el costo total en el momento de la inscripción.
- b. Asistir al 80% del programa. Con tres faltas de asistencia se cancela el derecho a continuar.

## PROCEDIMIENTO PARA QUE UN ESTUDIANTE HAGA SUS RECLAMOS O SUGERENCIAS PARA UN MEJORAMIENTO PERSONAL O GRUPAL.

El estudiante cuenta con un director de grupo que es quien lo conoce, le ayuda, lo apoya y de quien recibe colaboración constante en el Colegio. Por eso, en todas las circunstancias cuando necesite ayuda, o alguna comunicación especial debe hacerlo a través de ellos, con

excepción de la ayuda que puede recibir del departamento de orientación o del Capellán de la institución.

Los reclamos o quejas debe dirigirlos directamente al sujeto de la acción o la actitud, dentro del respeto y el buen trato. Si no consigue nada por este medio directo, debe pasar la situación problemática a su director de grupo quien estudiará y bregará por todos los medios dar satisfacción a las necesidades del estudiante.

Si el director no consigue nada, debe encaminar al estudiante a la coordinación de convivencia o a la coordinación académica y sólo si es el caso por la gravedad de la situación, debe remitir a al alumno al Rector o al Consejo Directivo.

## LA INASISTENCIA

Los coordinadores velarán por la permanente asistencia de los estudiantes a la institución, procurarán evitar que se presente la deserción escolar e investigará las causas de la misma si ésta se presentase.

Cundo un estudiante presente dos o más ausencias injustificadas en el mes, el coordinador de convivencia citará a los padres de familia, si establece que son responsables los padres de familia y el estudiante es un menor, remitirá el informe a la autoridad competente para se apliquen las sanciones contempladas en el Código del Menor. Si el responsable es el estudiante, se le amonestará y se exhortará a los padres. Si persiste la conducta y el estudiante es menor, el coordinador de convivencia remitirá el caso al Defensor de Familia con el objeto de que se adelanten las diligencias de protección pertinentes, pero su el

estudiante no es un menor, se le aplicará el procedimiento establecido para las faltas graves o gravísimas establecido en el Reglamento.

Si un estudiante tiene una causa justa para no asistir, debe presentar dicha justificación a la Coordinación en el momento en que regrese al Colegio dentro de los tres días hábiles en forma escrita y con la firma acudiente. Si tiene necesidad de ausentarse del plantel debe presentar previa solicitud firmada por el padre o acudiente a la Coordinación de convivencia o al director de grupo.

#### JORNADA Y HORARIO ESCOLAR.

<b>TRANSICIÓN A TERCERO</b>	<b>CUARTO A QUINTO</b>	<b>SEXTO A UNDÉCIMO</b>
1a 6.50 a.m. – 7:50 a.m.	1a 6.50 a.m. – 7:50 a.m.	1a 6.50 a.m. – 7:50 a.m.
2a 7:50 a.m. – 8.40 a.m.	2a 7:50 a.m. – 8.40 a.m.	2a 7:50 a.m. – 8.40 a.m.
3a 8.40 a.m. – 9.30 a.m.	3a 8.40 a.m. – 9.30 a.m.	3a 8.40 a.m. – 9.30 a.m.
<b>DESCANSO 9.30 a.m. – 9.55 a.m.</b>	4a 9.30 a.m. – 10:20 a.m.	4a 9.30 a.m. – 10:20 a.m.
4a 10.00 a.m. – 10:50 a.m.	<b>DESCANSO 10.20 a.m. – 10.47a.m.</b>	<b>DESCANSO 10.20 a.m. – 10.47a.m.</b>
5a 10:50 a.m. – 11:40 a.m.	5a 10:50 a.m. – 11:40 a.m.	5a 10:50 a.m. – 11:40 a.m.
<b>ALMUERZO 11:40 a.m. – 12:35 m</b>	6a 11:40 a.m. – 12.30 p.m.	6a 11:40 a.m. – 12:30 m
6a 12.35 m – 1:25 p.m.	<b>ALMUERZO 12.30 m – 1.20 p.m.</b>	7a 12.30 p.m. – 1:20 p.m.
7a 1.25 p.m. - 2.05 p.m.	7a 1.20 p.m. – 2:10 p.m.	<b>ALMUERZO 1:20 p.m. – 2:10 p.m.</b>
<b>PROFUNDIZACIÓN DEPORTIVA /</b>	<b>PROFUNDIZACIÓN DEPORTIVA /</b>	<b>PROFUNDIZACIÓN DEPORTIVA / ACADÉMICA</b>
		2:10 p.m. - 4.15 p.m.

<b>ACADÉMICA</b>	<b>ACADÉMICA</b>	
2:10 p.m. - 4.10 p.m.	2:10 p.m. - 4.15 p.m.	
<b>MIÉRCOLES</b>		<b>PRIMER</b>

**VIERNES**

1a 6.50 a.m. – 7:40 a.m.

1a 6.50 a.m. – 7:40 a.m.

2a 7.40 a.m. – 8.20 a.m.

2a 7.40 a.m. – 8.20 a.m.

3a 8.20 a.m. – 9:00 a.m.

3a 8.20 a.m. – 9:00 a.m.

4a 9.00 a.m. – 9.40 a.m.

**MISA** 9.00 a.m. – 10.00 a.m.**DESCANSO** 9.40 a.m. a 10.05 a.m.**DESCANSO 10.00 a.m. –****10.20 a.m.****ODEON** 10.05 a.m. a 10.40 a.m.

4a 10:20 a.m. – 11:00 a.m.

5a 10:50 a.m. – 11:40 a.m.

5a 11.00 a.m. – 11.40 a.m.

6a 11.40 a.m. – 12.25 a.m.

7a 12.25a.m. – 1.20 p.m.

**EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO**

Los resultados serán descritos de acuerdo a ley en los siguientes términos: Muy superior, alto, Básico, Bajo, Deficiente. La escala de valoración y su interpretación se encuentran en el Reglamento o sistema de Evaluación instruccional de alumnos.

Nota aclaratoria: DEFICIENTE

Es aquel estudiante que no alcanza los logros propuestos en el área y no demuestra desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias.

Su actitud no responde a los valores característicos del perfil corazonista. Muestra apatía e irresponsabilidad, para realizar las actividades de recuperación.

Se tendrán dos clases de recuperaciones: especiales y ordinarias.

Especiales: Las que se realizan después del período y en día sábado.

Ordinarias: Las que ejecuta el profesor durante el período como seguimiento.

Como parte del procedimiento de las áreas, se realizará una prueba escrita diaria que reúne los contenidos trabajados hasta el momento.

Esta prueba vale el 40% del periodo y no podrá ser modificada la nota, las recuperaciones ordinarias aplican para el 100% del periodo.

Toda recuperación se evalúa en caso de ser superada con **Aceptable**.

Las pruebas se calificarán según la escala valorativa dada.

Nota: el fraude en estas pruebas se sancionará con el logro perdido para el período. Y se hará la correspondiente anotación en la hoja de vida.

El estudiante que no asiste a una prueba, debe presentar excusa escrita al día siguiente, y la autorización para la presentación de la prueba la resolverá el coordinador.

Valoración con cero (0).

- Toda prueba escrita entregada en blanco (solo firmada)
- Pruebas anuladas.
- Estudiantes que no presentan pruebas sin excusa justificada.
- Estudiantes que llegan con un retraso de 5 minutos y no presentan excusa válida por su incumplimiento: (enfermedad, exámenes médicos, calamidad doméstica, fallas mecánicas)
- Los estudiantes que no se presentan a sustentar cualquiera de las actividades de recuperación de logros pendientes sin justa causa.

Finalizado cada periodo se realizarán pruebas finales. Al finalizar el cuarto periodo se realizarán pruebas finales, con el propósito de evaluar el aprendizaje significativo de los estudiantes y dar una oportunidad de superación aquellos estudiantes que presente una o dos áreas en insuficiente.

Serán eximidos de la prueba final, los estudiantes que durante los cuatro periodos tuvieron un resultado académico excelente.

Al finalizar cada uno de los periodos, los padres de familia, si están al día con las pensiones, recibirán el informe o Registro de Valoración Escolar y tendrá la oportunidad de dialogar con los profesores sobre los avances y debilidades del estudiante.

Al finalizar el año escolar recibirán un quinto informe como síntesis del desempeño académico y formativo de los estudiantes.

Cuando un alumno sea valorado con insuficiente en un periodo será llamado a actividades especiales de vivencia de los valores corazonistas, durante dos semanas al finalizar el cuarto periodo. La asistencia es obligatoria y su desempeño e interés en las mismas será tenido en cuenta como requisito indispensable para renovar el contrato de matrícula.

## CRITERIOS PARA LA PROMOCIÓN

Los criterios de aprobación, promoción y reprobación de un grado se encuentran descritos en el sistema Institucional de Evaluación de alumnos, registrado en el P.E.I corazonista.

## PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DE REPRESENTANTE A LOS CONSEJOS Y A LA PERSONERÍA DE LOS ESTUDIANTES

Elección de Representantes Estudiantiles

Los alumnos matriculados en el Colegio son responsables, junto con los demás estamentos de la Comunidad Educativa, de la marcha y de la calidad de la Educación que se posibilita en la Institución. La participación de los estudiantes ayuda a que ellos sean conscientes de la orientación y formación que están asumiendo con sus actos y actitudes.

Presentar iniciativas, sugerencias e intervenir personal y grupalmente para mejorar ambiente escolar y respetar el derecho de todos a una educación de calidad, debe ser criterio que rija la elección de los representantes.

Estas preliminares prácticas democráticas apuntan a desarrollar en los alumnos la capacidad para toma de decisiones, la adquisición de criterios, la asunción de responsabilidades, la solución de conflictos y problemas, y las habilidades para la comunicación, la negociación y participación.

Elección del personero de los estudiantes:

Sus funciones y condiciones figuran en el Manual de Funciones de Gobierno Escolar del PEI, resaltando los siguientes:

- a. Procurar el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes;
- b. Recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los estudiantes y las que formule cualquier persona de la Comunidad sobre el cumplimiento de las obligaciones de los alumnos.
- c. Presentar ante el Rector las soluciones que considere necesarias.
- d. Asistir, participar, colaborar en las actividades que promueve el Colegio.
- e. El personero de los estudiantes debe ser alumno del grado 11 de buen espíritu, activo de buen rendimiento académico y excelente disciplina. Es elegido para todo el año escolar, pudiendo ser reemplazado por su suplente en caso de necesidad.

- f. Los estudiantes pueden candidatizar a un compañero que consideren apto para el cargo presentando su nombre al Rector, quien revisará sus condiciones reglamentarias y ofrecerá a los candidatos registrados dos (2) oportunidades de cinco (5) minutos para dirigirse en público a los estudiantes, y el espacio de una cartelera escolar para presentar sus propuestas.
- g. Para su elección el Rector convocará a todos los estudiantes matriculados en el primer mes del año lectivo con el fin de elegirlo por mayoría simple y mediante voto secreto.
- h. El escrutinio de los votos será presidido por el Rector, un profesor delegado por el Equipo Docente y dos de los primeros alumnos de lista de 11. El Rector proclamará al ganador.
- i. En caso de impedimento prolongado para ejercer el cargo o renuncia aceptada por el Rector, le reemplazará el alumno que haya obtenido el segundo lugar en la votación.

#### Elección del Comité de Estudiantes.

Es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de participación por parte de los estudiantes. Está integrado por un vocero de cada uno de los grados.

Sus funciones, especificadas en el Manual de Funciones, son fundamentalmente:

- a. Asumir, apoyar y difundir el Ideario Educativo Corazonista y velar para que lo apliquen en todas las actividades y proyectos del Colegio.
- b. Recibir, estudiar, y dar curso a las inquietudes, sugerencias y reclamos de los estudiantes de su grupo.

- c. Colaborar con el grupo, el Director de Grupo y los profesores para crear un clima de buena convivencia, trabajo y sano compañerismo.
- d. Los voceros o delegados de cada uno de los grados deben ser alumnos no nuevos, con buen rendimiento académico y disciplina buena o excelente, elegidos para todo el año escolar, pero pueden ser revocados de sus cargos a juicio del Rector si no cumplen con sus deberes.
- e. La elección en cada grupo escolar desde 4° E.B.P. se realizará en las primeras cuatro semanas del curso escolar y será convocada por el Director de curso. La elección será por mayoría simple y voto secreto. Serán jurados de elección dos alumnos del grupo y el Director.
- f. El Coordinador de Primaria convocará a los alumnos de los tres primeros años E.B.P. para que elijan un representante entre los tres grados para integrar el Comité Estudiantil del Colegio.
- g. El Rector convocará a los delegados de cada grupo en el primer mes del año escolar para constituir el Comité de Estudiantes que elegirá entre ellos el representante de los estudiantes al Comité Directivo del Colegio y que a su vez presidirá el Comité de estudiantes. Este deberá ser alumno de 10° u 11° y distinguirse positivamente por cualidades humanas, académicas y disciplinarias.
- h. El presidente del Comité de Estudiantes citará a reuniones ordinarias a los Delegados de cada grupo una vez al mes, fuera de las horas de clase, y de forma extraordinaria cuando estime conveniente. Puede solicitar la asesoría de un profesor o directivo del Colegio para organizar las reuniones o actividades que programen.

El personero será removido de su cargo cuando a juicio del Comité Directivo, el estudiante haya perdido su Perfil de Alumno corazonista por la comisión de faltas graves consideradas así en el Manual de Convivencia, o cuando el consejo de Estudiantes lo ponga a su Consideración. Para reemplazarlo se seguirá el mismo procedimiento utilizado para su elección.

Mientras dure el proceso de elección, ocupará el cargo el estudiante representante al Consejo Directivo.

#### PROCEDIMIENTO APRA CONFORMAR EL CONSEJO DE PADRES

Durante el transcurso del primer mes del año escolar contando des la fecha de iniciación de las actividades académicas, la rectoría convocará a los padres de familia para que elijan a sus representantes en el Consejo de Padres de Familia.

**CRITERIOS DE SELECCION.** Para acceder al Consejo de Padres de Familia se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- a) Estar vinculado al Colegio como padre de familia en el respectivo año lectivo;
- b) Demostrar actitudes y valores, con autenticidad y congruencia con el Proyecto Educativo Institucional;
- c) Demostrar alto grado de pertenencia, compromiso con el colegio y entrega al servicio educativo del plantel;
- d) Comulgar con la ideología del colegio y con sus principios y haber manifestado siempre respeto por la institución y sus componentes;
- e) Disponer del tiempo necesario para el servicio, las reuniones y las actividades; y
- f) Estar a paz y salvo por todo concepto con el colegio.

Cada director de grupo después de desarrollar la agenda ya acordada y permitir un somero conocimiento entre los padres, a través de su presentación personal u otra dinámica oportuna, se procederá a hacer la elección, quedando válidamente elegido aquel que obtenga la mayoría de votos.

Los representantes de cada conjunto de grado (nivel) se reunirán y elegirán un miembro principal y uno suplente, quienes los representarán ante el Consejo de Padres.

Luego los representantes de nivel serán invitados por la Institución Educativa a una primera reunión del Consejo, donde se elegirá por mayoría absoluta al Padre de Familia representante al Consejo Directivo.

La Institución Educativa continuará citando al Consejo de Padres a reuniones periódicas para asegurar la mejor participación en el logro de sus objetivos y la búsqueda de la calidad educativa.

Cualquier miembro de la Asociación puede pertenecer también al Consejo de Padres.

## GRADUACIÓN

El título es el reconocimiento expreso de carácter académico otorgado a un estudiante al cumplir con los requisitos establecidos en el Plan de Estudios y en el Perfil del Alumno Corazonista.

### **Acto de graduación:**

1. Los estudiantes se graduarán en ceremonia oficial. En dicho acto se entregaran los estímulos a los cuales se han hecho merecedores: medalla al mejor bachiller, medalla al Mejor Icfes, placa al Mejor Compañero, placa de perseverancia (otorgada a aquellos alumnos que han realizado desde transición hasta once su proceso formativo con los Hermanos Corazonistas), placa al Mejor Deportista, (alumno que por su trayectoria deportiva se ha destacado y representado al colegio, departamento o País), Placa a la

Identidad Corazonista otorgada al alumno (a) que por su identidad encarna la filosofía y valores corazonistas.

El costo del derecho de grado es aprobado cada año por el Consejo Directivo.

#### REGISTRO DEL DIPLOMA DE GRADO.

Cada graduando recibirá el Diploma y el Acta de Grado, debidamente registrados en los libros reglamentarios del Colegio, de acuerdo al decreto 0921 del 06 de mayo de 1994.

#### PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN DEL MANUAL DE CONVIVENCIA

Desde que iniciamos año, se procede al conocimiento y estudio del Manual de Convivencia por parte del profesorado, alumnos y padres de familia de la Institución.

Durante el transcurso del año, se vela por el cumplimiento de las normas establecidas y la formación en los valores corazonistas.

Al finalizar el año se hace una evaluación del Manual Convivencia en la que participan todos los estamentos representados en el Consejo Directivo, allí se estudian las propuestas y sugerencias y se someten a aprobación.

#### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

Es la expresión de la forma cómo la Institución con una identidad propia ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la Ley 115/94 teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales del medio.

El Colegio inició su elaboración el 30 de enero de 1994, adoptándolo en el mismo año. Y sometió a revisión el 20 de enero de 2012 concluyendo su revisión el 30 de noviembre de 2013.

La adopción y divulgación el----- resolución rectoral.....

Cada año se hacen los ajustes teniendo como base los fundamentos de la filosofía corazonistas.

### **CRITERIOS BÁSICOS DE LA PASTORAL EDUCATIVA**

La escuela Católica existe para evangelizar. Sin restar nada a su función humanizante, sino más bien potenciándola, la escuela católica es la misma Iglesia en estado de misión, signo de la presencia de Dios en la maduración humana.

La escuela Católica, crítica y creativa con sus programas educativos, debe ser lugar privilegiado para la catequesis y la nueva evangelización. Nuestros Colegios deben crear espacios de libertad donde pueden nacer posibilidades de encuentro de los jóvenes con el mensajes y la persona de Jesús de Nazaret.

Estos criterios básicos de un proyecto de pastoral educativa pretenden explicitar el talente evangélico de nuestros Colegios tal como se define en el “Documento de Identificación”.

#### **El Proyecto tiene como finalidades:**

- Promover el itinerario cristiano dentro del Proyecto Educativo Institucional, garantizando la coherencia de la acción educativa co la propia identificación.

- Explicitar el proceso de la iniciación cristiana a lo largo del proceso educativo.

### **A. EL MARCO REFERENCIAL DE LA PASTORAL EDUCATIVA**

Consideramos el medio escolar como el lugar privilegiado de la actividad apostólica: tenemos la específica responsabilidad de dar a la persona humana una formación integral de vistas a su destino eterno.

#### **Nuestra Pastoral Educativa:**

- Tiene como marco la escuela en el más pleno sentido de la palabra: no sólo lugar de aprendizaje, sino también ámbito de vida, plataforma educativa que favorece la formación en las diferentes facetas de la persona.
- La entendemos como una acción evangelizadora en vistas a la personalización de la fe en los jóvenes.

Sus objetivos son:

- Conocer y adherirse a la persona de Cristo.
- Despertar el sentido comunitario.
- Iniciar en el compromiso cristiano.
- Cultivar la pertenencia a la Iglesia
- Presenta unas características que le confieren su identidad específica:
  - Misionera, que, superando una pastoral de cristiandad, forma la identidad cristiana de la persona que abre horizontes de fe y compromiso.
  - Profética, que garantiza que nuestra escuela sea un signo de presencia del Reino en el mundo de la educación, en especial entre los más necesitados.
  - Iniciadora, que pone de manifiesto las etapas de la maduración humano y cristiana de los jóvenes.

- Integradora, que asegura la coordinación del conjunto de la culta humana con el mensaje de salvación.
- Eclesial, que se inserta en la pastoral conjunta de la Iglesia local y universal.

Nos exige una relación dinámica con el Señor y con los jóvenes, y una entrega marcada de respeto y gratitud, exigencia y misericordia que hará presentir la solicitud del Corazón de Jesús hacia los hombres.

## **B. NIVELES DEL PROCESO EVANGELIZADOR**

La ternura de Cristo nos dispone al respeto de cada persona en su propio crecimiento y en su vocación única.

Nuestra acción pastoral se desarrolla en varios niveles atendiendo a la acción en que se encuentren los destinatarios respecto a la fe y a las diversas circunstancias personales y socioculturales.

## **NUESTRA ACCIÓN PASTORAL**

- Impregnamos el ambiente escolar de espíritu evangélico:
  - Tratando de lograr un ambiente y una estructura colegiales (como la distribución de horarios, los espacios, las actividades extra – académicas...) que fomenten el cultivo de actitudes y valores evangélicos de libertad y caridad, facilitando el diálogo, la participación y la conexión con el entorno social.
  - Favoreciendo una adecuada construcción de la persona mediante la educación para los valores, la educación para la utopía, la educación para la justicia y la educación para la búsqueda.
- Promover la síntesis fe, cultura y vida:

- Inculturando la fe y evangelizando la cultura. En este nivel tiene lugar primordial, aunque no exclusivo, la enseñanza religiosa escolar.
- Ofrecemos una iniciación explícita, en sus diversas manifestaciones de la fe cristiana; esta iniciación la definimos como un proceso de conversión a Cristo que culmina con la plena incorporación a la comunidad cristiana y se manifiesta en el compromiso por el Reino de Dios, de acuerdo con la propia vocación.
  - Promoviendo el compromiso social cristiano.
  - Iniciando adecuadamente a la oración y a las celebraciones sacramentales.
  - Creando grupos de catequesis y profundizando en la fe, donde se desarrolla el proceso catecumenal.
  - Dando cauces de acompañamiento a las opciones vocacionales que van tomando los jóvenes.

### **C. COMUNIDAD EDUCATIVA Y COMUNIDAD CRISTIANA**

La educación cristiana difícilmente puede llevarse a cabo sin el testimonio de una comunidad educativa.

#### **DOBLE FUNDAMENTO**

- La escuela Católica nos remite a su doble fundamento:
  - El Proyecto Educativo, principal instrumento de evangelización.
  - La Comunidad Educativa que lo lleva a cabo, y que debe aspirar a construirse en comunidad cristiana.

- La Comunidad Cristiana avala el proyecto evangelizador y el proceso de fe que se realizan en la escuela, acompañando a los jóvenes en incorporación a formas progresivas de vida comunitaria y compromiso cristiano.
- La Comunidad Religiosa, testigo comprometido de la vida comunitaria, tiene la responsabilidad de promover la comunidad cristiana en el seno de la comunidad educativa.
- El Proyecto Pastoral, desarrollo operativo de estos Criterios básicos, requiere determinadas estructuras:
  - El Departamento de Pastoral es la reunión que agrupa a todos los educadores comprometidos en el proyecto educativo cristiano del Colegio y cuyo primer responsable es el Rector.
  - El Coordinador de pastoral, que, asistido por su equipo, es quien anima y coordina la programación y realización de la acción pastoral en el Colegio.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO DE ORIENTACION**

**ÍNDICE**

HOJA

INTRODUCCION

- I. Justificación
- II. Objetivo del Manual
- III. Marco Jurídico
- IV. Departamento de orientación
- V. Objetivo general del departamento
- VI. Funciones del departamento de orientación
  - 1. Funciones del coordinador del departamento
  - 2. Funciones de los orientadores auxiliares
  
- VII. Procedimientos
  - 1. Intervención ante las necesidades de aprendizaje y emocionales de los estudiantes.
  - 2. Elaboración de proyectos pedagógicos a nivel de aprendizaje.
  - 3. Continuidad y actualización del programa de la ciudadanía y convivencia.

4. Continuidad y actualización del programa de orientación vocacional y profesional.
5. Intervención en el acto educativo: orientación y formación docente.
6. Continuidad y actualización del programa de educación sexual.
7. Formación y asesoramiento familiar.
8. Apoyo en el proceso de admisiones.

## INTRODUCCIÓN

El Equipo interdisciplinario de Orientación Educativa es el órgano que reúne a todos los miembros de la Comunidad Educativa que realizan acciones explícitas de orientación. En él se conjuga el conocimiento de todos los factores para la orientación de los estudiantes y sus familias.

El equipo interdisciplinario de orientación educativa depende de Rectoría y está integrado por:

1. El Capellán del Colegio.
2. Los coordinadores de sección.
3. Departamento de orientación: Los psicólogos encargados de las secciones de Transición, Básica primaria, Básica secundaria y Media vocacional.
4. El Departamento de apoyo psicopedagógico (terapia ocupacional y fonoaudiología).

El manual de procesos y procedimientos que se presenta a continuación corresponde al Departamento de orientación. El departamento de orientación es el órgano responsable de:

- coordinar la orientación familiar, de aprendizaje y profesional de los alumnos.
- Igualmente,
- coordina el proceso educativo en su dimensión tutorial, al mismo tiempo que la formación permanente de los profesores.

- Realiza su trabajo impulsando los distintos proyectos del Departamento.

El departamento de orientación depende del Comité Rectoral (coordinadores de sección, coordinador del PEI y departamento de orientación) y del Rector, quien asiste a sus reuniones cuando lo considere oportuno.

Sus funciones son:

1. Intervención ante las necesidades de aprendizaje y emocionales de los estudiantes.
2. Elaboración de proyectos pedagógicos a nivel de aprendizaje.
3. Continuidad y actualización del programa de la ciudadanía y convivencia.
4. Continuidad y actualización del programa de orientación vocacional y profesional.
5. Intervención en el acto educativo: orientación y formación docente.
6. Continuidad y actualización del programa de educación sexual.
7. Formación y asesoramiento familiar.
8. Apoyo en el proceso de admisiones.

## **I. JUSTIFICACION**

Este manual de procedimientos es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de tareas que desarrollan los profesionales de psicología que pertenecen al departamento, se realiza sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los psicólogos, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas teniendo en cuenta las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno conlleva, sus requisitos, incluyendo informes de labores, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones.

Tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por Rectoría y coordinadores de sección y del departamento para garantizar un adecuado desarrollo de los proyectos.

## **II. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Describir los procesos y procedimientos de atención, prevención, formación e intervención que en materia de psicología desarrolla el departamento de orientación.

## **III. MARCO LEGAL**

Ley general de Educación.

PEI del Colegio Corazonista.

Ley 1090 de 2006. Ministerio de la protección social.

Ley 1616 de 2013. Ley de salud mental.

Estrategia RIO. Secretaría de educación.

Colegio Colombiano de psicólogos. Psicología educativa.

## **IV. DEPARTAMENTO DE ORIENTACION**

En el marco de los lineamientos generales de la Identidad Corazonista cristalizados en el plan educativo, se actualiza con fuerza la idea-guía expresada en la misión de los Hermanos del Sagrado Corazón “*Instruir a la juventud e iniciarla en el conocimiento y en el amor de Dios*”, sumado a la pedagogía del acompañamiento y la compasión; seguir esta idea implica la organización de un equipo interdisciplinario de orientación.

A partir del Carisma Corazonista se aspira a la formación integral de la persona y el desarrollo gradual de todas sus dimensiones: espiritual, cognitiva, afectivo, sexual, corporal, social y ecológico; el departamento de psicología se une al carisma corazonista bajo una concepción sistémica de la persona en su contexto escolar y familiar.

El departamento de psicología esta articulado con el departamento de pastoral del colegio, así, los ejes de trabajo tendrán la orientación espiritual de la Comunidad de Hermanos y Sacerdotes, de esta manera todos los espacios formativos brindados a los miembros de la comunidad educativa, posibilitan un encuentro con el mensaje Humanizador de Jesucristo. De igual forma el departamento de orientación tendrá a su cargo la coordinación del departamento de apoyo psicopedagógico e igualmente realizará proyectos en conjunto con las coordinaciones de sección.

El departamento brinda su atención a la población estudiantil así:

Orientación 1	Transición, noveno, décimo y once
Orientación 2	Cuarto, quinto, sexto y séptimo
Orientación 3	Primero, segundo y tercero

## V. OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO

Brindar un servicio de *orientación y acompañamiento* a docentes, estudiantes y familias en los procesos psicológicos y de aprendizaje, a nivel individual, grupal a partir de los proyectos del departamento.

## VI. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACION

### 1. FUNCIONES DEL COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO

Definición:

Es el encargado de dirigir los servicios de bienestar estudiantil del colegio y de facilitar que los alumnos y demás estamentos de la comunidad educativa identifiquen sus características personales, sociales, psicológicas, físicas y espirituales, para que tomen decisiones consciente y responsables, creando así un ambiente que estimule el rendimiento escolar y la realización personal.

Depende del rector y por línea funcional de los coordinadores de la institución.

### **El Coordinador de Orientación Educativa:**

1. Es el responsable de impulsar la acción tutorial y coordinar la orientación escolar de los alumnos.
2. Realiza sus funciones en estrecha colaboración con la Dirección del Colegio, para hacer realidad los objetivos educativos de la Institución. Trabaja en equipo con los Coordinadores de Orientación Educativa auxiliares, a cada uno de los cuales le asigna el Rector un conjunto de grados.
3. El Coordinador de Orientación Educativa y sus auxiliares dependen del Rector y del Comité Rectoral. Son nombrados por el Consejo de Dirección, a propuesta del Rector.

Las funciones del Coordinador de Orientación Educativa, que desempeña con la ayuda de Coordinadores de Orientación Educativa auxiliares, son las siguientes:

1. Participar en el Comité Directivo, en el Comité Rectoral, en el Equipo de Pastoral Educativa, en los Equipos de Evaluación de los alumnos, en los Equipos de Admisión de Alumnos y en el Equipo de Admisión de Profesores.
2. Convocar y presidir las reuniones del Comité de Orientación Educativa y coordinar sus actividades.
3. Convocar y presidir, por sí mismo o por sus auxiliares, las reuniones quincenales con los Tutores de cada grado.
4. Elaborar el Proyecto de Orientación Educativa y el de Acción Tutorial, someterlos a la aprobación del Comité Rectoral, y coordinar su ejecución.
5. Elaborar, bajo la orientación del Rector, del Consejo de Dirección y del Comité Directivo, y con el apoyo de los Comités de Pastoral Educativa y de Departamentos Didácticos, el Proyecto de Formación de los Docentes para reforzar su formación humana, vocacional, pedagógica y profesional, y someterlo al Consejo de Dirección para su aprobación.
6. Coordinar la realización del Proyecto de Formación de Docentes dirigiendo, por sí mismos, o por las personas recurso que se inviten, cursos, seminarios, conferencias, encuentros, foros, etc.
7. Elaborar distintos proyectos pedagógicos como el de Educación Sexual, Técnicas de Estudio, Orientación Profesional, Superación de Dificultades de Aprendizaje, etc., someterlos al Comité Rectoral para su aprobación y, obtenida ésta, coordinar su ejecución.
8. Promover la cooperación entre la escuela y la familia, en función de la formación integral de los alumnos, poniendo especial empeño en organizar y dirigir la Escuela de Padres.
9. Colaborar en la elaboración y ejecución de los planes de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, en la elaboración del Plan de Estudios y del Proyecto Curricular, en la programación de actividades de recuperación y en la mejora de la interacción social.

10. Coordinar la Aplicación test colectivos de personalidad, aptitudes, intereses, etc., en determinados grados, análisis de los resultados y presentación de los informes respectivos.
11. Asesorar a los profesores, de acuerdo con el Coordinador Académico, en el diseño de los métodos y estrategias de evaluación, tanto de los alumnos como de los procesos de enseñanza.
12. Asesorar a los profesores en el tratamiento flexible y diferenciado de la diversidad de aptitudes, intereses y motivaciones de los alumnos.
13. Coordinar y orientar el trabajo de los Tutores de curso y colaborar en la orientación escolar individualizada de los alumnos, favoreciendo los procesos de decisión y madurez personal.
14. Asistir técnicamente a los Tutores en el ejercicio de la función tutorial, ofreciendo instrumentos de apoyo para las actividades de refuerzo, recuperación y adaptación curricular.
15. Colaborar en la prevención y detección de dificultades o problemas educativos, de desarrollo personal y de aprendizaje que presenten los alumnos, y en la intervención necesaria para resolverlos.
16. Ayudar al Coordinador Académico en la elaboración de los cuestionarios para los exámenes de admisión a los diferentes grados y de las pruebas para la selección de los nuevos docentes.
17. Si procede, realizar la evaluación psicológica y pedagógica de los alumnos y orientar la escolarización de aquellos que presenten necesidades educativas especiales.
18. Entrevistarse quincenalmente con el Rector para intercambiar sobre cómo se está trabajando, y para recibir sus directrices sobre los diferentes proyectos y actividades.
19. Entrevistarse con alumnos y padres para tratar los asuntos convenientes.
20. Llevar un registro sicotécnico de cada uno de los alumnos.
21. Coordinar los servicios de bienestar como: Salud ocupacional, plan de emergencia, riesgos profesionales, departamento de apoyo psicopedagógico (fono audiología y terapia ocupacional) y demás que ofrece el colegio.
22. Dirigir y coordinar la Escuela de Padres.
23. Mantener contacto permanente con universidades, empresas y otras instituciones afines con el fin de prestar servicios oportunos a los alumnos.
24. Visitar las clases para orientar y estimular el trabajo de los profesores y el esfuerzo de los alumnos en orden a un mejor aprovechamiento y a la consecución de la excelencia académica.
25. Realizar frecuentes entrevistas con los diferentes profesores.
26. Aprovechar las reuniones de profesores para motivarlos por un espíritu de esfuerzo y de superación.
27. Encargar, con la aprobación de la Rectoría, la sistematización de cuestionarios, informes y banco de datos necesarios para una mayor eficiencia en la orientación académica, y en el seguimiento y control de los resultados de los alumnos.
28. Establecer contactos con instituciones de Educación Superior con vistas a una mejor formación académica de los alumnos e informar al Comité Rectoral sobre dichos contactos.

## FUNCIONES ORIENTADORES AUXILIARES

### Definición:

Es el encargado de dirigir los servicios de bienestar estudiantil de la sección a su cargo y de facilitar que los alumnos y demás estamentos de la comunidad educativa identifiquen sus características personales, sociales, psicológicas, físicas y espirituales, para que tomen decisiones conscientes y responsables, creando así un ambiente que estimule el rendimiento escolar y la realización personal.

Depende del rector y por línea funcional de la coordinadora del departamento de orientación escolar y de los coordinadores de sección.

### **Son sus funciones y obligaciones:**

1. Asistir diaria y puntualmente al colegio durante toda la jornada de trabajo.
2. Planear y programar, en conjunto con los demás orientadores escolares y coordinadores la elaboración de las actividades de su dependencia, de acuerdo con los criterios establecidos por la rectoría.
3. Programar, organizar y ejecutar actividades, para lograr el pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos.
4. Coordinar los servicios de bienestar que ofrezca el colegio en los grupos a su cargo.
5. Orientar y asesorar a educadores, padres de familia y alumnos, para interpretar, entender y aplicar la filosofía de la Institución.
6. Atender los casos especiales de comportamiento y normalización que le sean remitidos.
7. Informar oportunamente a las autoridades del colegio, sobre problemas, conflictos e inquietudes de los miembros de la comunidad educativa y buscar soluciones adecuadas.
8. Mantener informados a los padres de familia sobre el desarrollo de los alumnos y recomendar el envío de sus hijos a especialistas, cuando sea necesario.
9. Mantener al día los registros correspondientes a la orientación de alumnos.
10. Asistir a los consejos, comités y comisiones (rectorales, de convivencia, Consejo de Padres, reuniones de profesores, reuniones de comité de orientadores escolares, reuniones de pastoral) para las cuales haya sido nombrado, elegido o delegado.
11. Atender respetuosa, responsable, oportuna y diligentemente a los miembros de la comunidad educativa ya todas las personas que soliciten su atención.

12. Con la aprobación del Rector y del Coordinador del Departamento de Orientación organizar la Escuela de Padres de los grados a su cargo.
13. Todas aquellas que le hayan sido delegadas u ordenadas por sus superiores.

## PROCEDIMIENTOS

### 1. INTERVENCION ANTE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE Y EMOCIONALES DE LOS ESTUDIANTES .

#### 1.1. VALORACION Y ORIENTACION DE PROCESOS DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y GRUPAL

1.1.1 **Objetivo:** Detectar las necesidades de aprendizaje, de los estudiantes, con el fin de brindar una orientación eficaz y oportuna que lleve a la superación de dichas situaciones.

1.1.2 **Interdisciplinariedad:** a nivel interno con docentes tutores, coordinadores y docentes no tutores, con el equipo de apoyo psicopedagógico.

A nivel externo con profesionales de otras especialidades.

Todas las acciones de evaluación, intervención y seguimiento implican una retroalimentación y verificación de la información con los padres de familia.

#### Descripción del procedimiento:

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
<b>1. Recepción de la remisión del caso</b> *Docente titular  *Docente no titular  *Padre de familia  *Voluntario por parte de estudiante  *coordinación  *Rectoría  *Sacerdotes	<b>1.1. Diligenciamiento de la hoja de remisión de parte del docente.</b>	<b>Psicólogo de la sección.</b>  <b>Tutor del estudiante</b>
<b>2. Verificar información del estudiante</b>	<b>2.1. Tener en cuenta la información anterior del</b>	<b>Psicólogo de la sección</b>

		<b>estudiante, los procesos que se han realizado.</b>	
<b>3. Evaluación individual</b>		<b>3.1. Aplicación de pruebas. 3.2. Entrevista con el estudiante</b>	<b>Psicólogo de la sección.</b>
<b>4. Entrevista padres</b>	<b>a</b>	<b>4.1. Diligenciamiento de la historia clínica.</b>	<b>Psicólogo de sección</b>
<b>5. Orientación padres</b>	<b>a</b>	<b>5.1. Verificación de la información obtenida en las pruebas y retroalimentación a padres.</b>	<b>Psicólogo de la sección</b>
<b>6. Orientación docentes</b>	<b>a</b>	<b>6.1. Establecer estrategias de acción .</b>	<b>Psicólogo de la sección</b>

<b>Secuencia de etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>7. Remisión a otros profesionales</b>	<b>7.1. En caso de requerir apoyo de otros profesionales como:  *Neuropsicología  *Neuropediatría  *Terapia ocupacional  *Fonoaudiología</b>	<b>Psicólogo de la sección</b>

	<b>*Fisiatría</b>	
	<b>*Terapia familiar</b>	
<b>8. Sistematización de los datos.</b>	<b>8.1. Sistematizar los datos de los casos atendidos durante el año escolar.</b>	<b>Psicólogo de la sección.</b>
<b>9. Seguimiento a casos</b>		

## 1.2. VALORIZACION Y ORIENTACIÓN DE CASOS ESPECIALES

1.2.1. **Objetivo:** Orientar el proceso de toma de decisiones en casos especiales al equipo interdisciplinario de sección (coordinador, titular de grupo) y a los padres del estudiante.

<b>Secuencia de etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1. Recepción de la remisión del caso</b> <b>*Docente titular</b> <b>*Docente no titular</b> <b>*Padre de familia</b> <b>*Voluntario por parte de estudiante</b> <b>*coordinación</b> <b>*Rectoría</b> <b>*Sacerdotes</b>	<b>1.1. Diligenciamiento de la hoja de remisión de parte del docente.</b>	<b>Psicólogo de la sección.</b>  <b>Tutor del estudiante</b>
<b>2. Verificar información del estudiante</b>	<b>2.1. Tener en cuenta la información anterior del estudiante, los procesos que</b>	<b>Psicólogo de la sección</b>

	<b>se han realizado.</b>	
<b>3. Evaluación individual</b>	<b>3.1. Aplicación de pruebas.</b> <b>3.2. Entrevista con el estudiante</b>	<b>Psicólogo de la sección.</b>
<b>4. Informe de evaluación</b>	<b>4.1. Entregar informe general a:</b> <b>*Coordinación</b> <b>*Rectoría</b>	<b>Psicólogo de la sección</b>

## **2. PROYECTOS A NIVEL DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.**

### **2.1. DISEÑO, ELABORACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS A NIVEL DEL PROCESO ENSEÑANZA – APRENDIZAJE.**

**2.1.1. Objetivo:** diseñar, elaborar, implementar y evaluar proyectos que apoyen el proceso de enseñanza – aprendizaje en los diferentes niveles.

**2.1.2. Interdisciplinariedad:** con coordinadores de sección, docentes, psicólogos de otras secciones, terapia ocupacional y fonoaudiología. Para presentar la propuesta a Rectoría

<b>Secuencia de etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1. Elaboración del proyecto</b>	<b>1.1. Indagar sobre los procesos que se han realizado con anterioridad en el departamento de psicología y en la</b>	<b>Psicólogo de sección</b>

	<p><b>coordinación de sección, a nivel del tema central del proyecto que se va a presentar.</b></p> <p><b>1.2. Definición del objetivo y justificación del proyecto.</b></p> <p><b>1.3. Variables que se desean medir y cómo se evaluarán los resultados.</b></p>	
<p><b>2. Presentación del proyecto a coordinación de sección y Rectoría</b></p>	<p><b>2.1. Presentación de los objetivos y alcances del proyecto. Teniendo en cuenta la vinculación a otros proyectos ya existentes</b></p>	<p><b>Psicólogo de sección.</b></p>
<p><b>3. Entrega de los resultados obtenidos</b></p>	<p><b>3.1.</b></p>	

### **3. CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA PARA LA CONVIVENCIA Y LA CIUDADANIA.**

#### **4. CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ORIENTACION VOCACIONAL Y PROFESIONAL.**

**5. INTERVENCIÓN EN EL ACTO EDUCATIVO: ORIENTACIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE**

**6. CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE EDUCACION SEXUAL.**

**7. FORMACIÓN Y ASESORAMIENTO FAMILIAR**

**8. APOYO EN EL PROCESO DE ADMISIONES**

## Conclusiones

*“La educación cristiana difícilmente puede llevarse a cabo sin el testimonio de una comunidad educativa, fundada en estrechas relaciones entre docentes, padres, alumnos y población local” (R.D.V. 156)*

Queda cumplido el primer objetivo que se propone ésta investigación, como lo es, diagnosticar a través del diario de campo las funciones que adelanta el equipo directivo y de apoyo del Colegio del Sagrado Corazón, cada uno de los instrumentos empleados para la recogida de datos fue aportando valiosos procesos que se llevan a cabo en el diario vivir la institución, procesos que no están plasmados en el papel, pero que se hacen vida en las acciones, vivencias y compromisos de los actores de la comunidad educativa.

El rol desempeñado como investigador participante dentro del grupo focal ha permitido reconocer las principales características que debe contener un Manual de Procedimientos, de entre los cuales se resalta que debe propender por conservar el espíritu de familia, la sencillez, el fomento por el trabajo en equipo, cultivar la pedagogía de la confianza, así mismo, impulsar a todos los miembros de comunidad escolar a la autorrealización; un Manual de procedimientos que haga vida la letras y procesos contenidos en él; adicionalmente, el estudio ha permitido conocer el perfil del directivo docente que requiere la institución.

Es imprescindible expresar los miedos de los participantes con respecto a la creación de estructuras de gestión y gobierno que imponen miedo, autoritarismo, burocracia y faltas de tacto para reconocer en los colaboradores sus cualidades y potenciarlas. Las cuales hay que cultivar generando relaciones cercanas, amables, por supuesto que no se queden en un romanticismos sino que ayuden a la institución a mejorar cada día.

Desde el análisis de la categoría gestión directiva escolar se puede reconocer que los miembros del equipo directivo con su experiencia, sentido de pertenencia, calidad humana y valores cristianos han sabido interpretar la pedagogía corazonista, aterrizándola a lo cotidiano.

El segundo objetivo se ha cumplido al sistematizar cada uno de los procedimientos que existen en el cumplimiento de las funciones de los miembros del equipo directivo. El paradigma cualitativo elegido permite reconocer las riquezas, las debilidades y el abanico de oportunidades que conllevan el trabajo en equipo.

El dialogo sostenido, la responsabilidad compartida y la generación de equipo de trabajo, o mejor “familia”, por cada uno de los agentes del equipo de trabajo amplían el horizonte de confiabilidad, dando pie a la autorrealización personal en la que cual deja su sello propio que va más allá de la función de coordinación, llega incluso hasta generar lazos de amistad, o como dijeron los entrevistados 1 y 2, a crear familia.

Al sistematizar los procesos se ha develado el gran cariño, aprecio, respeto, confianza, entrega y compromiso que involucran e impactan en la sociedad la filosofía y pedagogía corazonista, que como se demostró en el análisis de los instrumentos va más allá del aula.

Los modelos de gestión directiva escolar que soportan el marco teórico de este estudio, otorgan seguridad y confianza en la gestión de la organización desde un modelo humanista cristiano. Por ejemplo, aplicar las teorías del management estratégico enriquece y dignifica la labor docente y permite mayor solidez a la propuesta educativa impulsada por la organización.

Ha sido sorprendente descubrir que uno de los supuestos por los que parte ésta investigación al preguntarnos si la calidad de la institución mejora con la implementación de un Manual de Procedimientos, pues de acuerdo con los datos recogidos por los diversos instrumentos muestran claramente que para el equipo directivo lo importante y realmente valioso es el cultivo de la

pedagogía corazonista de la confianza, el sentido de lo humano, el trabajo en equipo y el pleno disfrute de la autorrealización personal.

Más allá de los escritos, está la vivencia de los valores corazonistas, los cuáles se hacen vida en el testimonio de los actores educativos en su diario vivir.

Saber que la administración y la gestión son importantes, llevan a repensar el diario vivir en función de las personas, no en función de la administración. La dirección y calidad de la institución está asegurada en el tiempo si se continúa cultivando con esmero el espíritu de familia.

Como lo dijo uno de los entrevistados, el colegio es una empresa, funciona como una empresa, pero ante todo es una familia, “es mi familia”, “aquí crecí y maduré”, aquí eduqué “a mis hijos”, me siento más corazonista que un alumno que pasa toda su escolaridad aquí, “todo en mi casa respira y vive corazonista”.

Ese es el valioso descubrimiento recibido a lo largo de esta investigación, las obras se hacen primero vida y luego si queda tiempo se plasman en estructuras, como lo decía el fundador de los hermanos del Sagrado Corazón.

Como conclusiones del tercer objetivo pretende presentar una propuesta de administración y/o gestión para el ejercicio de la función rectoral al instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, meta que está desarrollada en el anexo correspondiente, sujeta a cambios de mejoramiento en su forma de presentarla.

De este objetivo se desprende el saber cultivar los valores del ideario corazonista en todas las acciones administrativas, condensadas en los principios de la Identidad Corazonista (Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón, 1994), a saber: “... relaciones cercanas pero exigentes, respeto por el otro, autonomía, fomento de la pedagogía de la confianza, promover la autorrealización,

creación de estructuras de participación, fomentar la ciencia, la fe y la cultura, entre otros”, y adaptados a la gestión directiva, como se explicó en el análisis de datos en la categoría gestión y dirección escolar del presente trabajo investigativo.

Del análisis de las categorías surge un elemento a tener en cuenta hacia el futuro próximo, y es un reto que se plantean los miembros del equipo directivo el cual se relaciona con la pandemia del COVID 19 que azota al mundo entero; el temor manifiesto expresado tanto en las entrevistas, como en las respuestas a las preguntas abiertas sobre la influencia de los medios de comunicación virtual que les ha tocado emplear que les lleva a reflexionar entre el poder de la imagen detrás de las cámaras y el cultivo de las relaciones humanas cara a cara. Que lo instrumental no lleve al equipo directivo a olvidar el centro de la pedagogía corazonista que es el ser humano y el fomento de las relaciones de familia.

Finalmente unas recomendaciones, al existir en la institución un manual de funciones, éste debe darse a conocer más a todos los actores de la acción educativa; así mismo no se debe fomentar y/o mantener las jornadas de capacitación en el conocimiento y vivencia del carisma corazonista; como reto final conservar y mejorar el clima institucional de trabajo en equipo.

## Recomendaciones

Del estudio de investigación se desglosan una serie de recomendaciones a tener en cuenta tanto en la elaboración del Manual de Procedimientos para Colegio del Sagrado Corazón Vía Puerto Colombia, como para los directivos y la comunidad propietaria de la institución.

En primer lugar, la condensación de las funciones en procedimientos, deben generar en el clima institucional el espíritu de familia corazonista reflejado en el trato amable, cercano, dialogante, sincero, respetuoso, organizado, además de estructuras que potencien la autorrealización personal, el trabajo en equipo y la evaluación continua como herramienta de mejoramiento. Así las cosas, vale la pena traer a este apartado la lectura de algunos principios del ideario corazonista, plasmados del siguiente decálogo:

### *Decálogo para el Manual de Funciones*

- a) *Genera espíritu de familia,*
- b) *Prefiere al ser humano por encima de la técnica y el legalismo*
- c) *Sé organizado, pero no persigas, aplastes o generes pánico.*
- d) *Convence sin aplastar y anular los talentos de quien pretendes servir*
- e) *Sé sencillo sin poquedad y frialdad.*
- f) *Se atractivo en el cumplimiento de tus deberes*
- g) *Inspira confianza*
- h) *Fomenta el trabajo en equipo y delega.*
- i) *Evalúa constantemente tu servicio al bienestar de los integrantes de la comunidad corazonista.*
- j) *Sé en todo momento impulsor de la pedagogía de la confianza corazonista.*

En segundo lugar, he aquí unas recomendaciones para los directivos del Colegio del Sagrado Corazón, ante todo avivar la llama del carisma corazonista en todas y cada una de las acciones, seguidamente crear comunidad a través de la pedagogía de la confianza e impulsar con renovado ímpetu la institución hacia el bilingüismo y la virtualidad, finalmente evitar una gestión administrativa que prefiera lo estructural al trato cálido y fraterno.

En tercer lugar, fomentar el estudio, comprensión y vivencia del carisma corazonista. Riqueza y baluarte para la comunidad atlanticense que ha pasado por sus aulas y como comunidad se visiona seguir prestando un servicio de calidad.

Finalmente, dado el fenómeno mundial del descenso de vocaciones a la vida religiosa, la comunidad de Hermanos del Sagrado Corazón se ha visto afectada; razón por la cual se hace útil el producto final de esta investigación en orden a tener un marco de referencia para el momento en que haga falta la dirección del centro escolar por parte de un colaborador laico.

*“Ametur Cor Jesu ... Ametur Cor Mariae”*

### Referencias Bibliográficas

- Achilles de Faria, F. (15 de julio de 2020). *https://books.google.es/*. Obtenido de [https://books.google.es/: books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YlebEiBx-swC&oi=fnd&pg=PA21&dq=desarrollo+organizacional+fernando+achilles+de+faria&ots=aCZqznncec&sig=uht-TtzvLmz7bBwKeScDC-HHLMo#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional%20fernando%20achilles%20de%20faria&f=false](https://books.google.es/:books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YlebEiBx-swC&oi=fnd&pg=PA21&dq=desarrollo+organizacional+fernando+achilles+de+faria&ots=aCZqznncec&sig=uht-TtzvLmz7bBwKeScDC-HHLMo#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional%20fernando%20achilles%20de%20faria&f=false)
- Aguilera, C., & Gálvez, L. (10 de julio de 2020). *https://books.google.es/*. Obtenido de [https://books.google.es/: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YAE2QNNw3Q4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=gesti%C3%B3n+educativa+perspectiva+humanista&ots=gFStnRDAwe&sig=uc\\_iyY2guNkjc4eb8KjuE21GUDU#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20educativa%20perspectiva%20humanista&f=false](https://books.google.es/:https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YAE2QNNw3Q4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=gesti%C3%B3n+educativa+perspectiva+humanista&ots=gFStnRDAwe&sig=uc_iyY2guNkjc4eb8KjuE21GUDU#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20educativa%20perspectiva%20humanista&f=false)
- Alvarado, L., & García, M. (1 de Septiembre de 2020). *file:///C:/Users/RECTORIA/Downloads/*. Obtenido de [file:///C:/Users/RECTORIA: file:///C:/Users/RECTORIA/Downloads/Dialnet-CaracteristicasMasRelevantesDelParadigmaSociocriti-3070760.pdf](file:///C:/Users/RECTORIA:file:///C:/Users/RECTORIA/Downloads/Dialnet-CaracteristicasMasRelevantesDelParadigmaSociocriti-3070760.pdf)
- Alvarez, C. (13 de Agosto de 2020). *http://cea.uprrp.edu/*. Obtenido de [http://cea.uprrp.edu/: http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupos\\_focales.pdf](http://cea.uprrp.edu/:http://cea.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/05/grupos_focales.pdf)
- Azzerboni, D., & Harf, R. (2008). *Conduciendo la Escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Barnard, C. (29 de Julio de 2020). <https://books.google.es/>. Obtenido de <https://books.google.es/>:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W9BsFQf834wC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Chester+Barnard,++The+Functions+of+Executive&ots=oQyys0rFHG&sig=XCEz-8oCar5Qy2tCuqL4FE1aBJc#v=onepage&q=Chester%20Barnard%2C%20%20The%20Functions%20of%20Executive&f=false>

Bertalanffy Von, L. (14 de julio de 2020). <https://books.google.es/>. Obtenido de

<https://books.google.es/>:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=siofrhfXsOwC&oi=fnd&pg=PA9&dq=bertalanffy&ots=usreBAfyCB&sig=WthJOL6-H7wxpcH50QgwR-C3xZo#v=onepage&q=bertalanffy%20premisas&f=false>

Blandon Arias, D., & Patiño Mejía, I. (14 de julio de 2000). *Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones sociales*. Obtenido de

<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/>:  
[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/307/1/BlandonDora\\_2000\\_AbordajeOrganizacionesServiciol.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/307/1/BlandonDora_2000_AbordajeOrganizacionesServiciol.pdf)

Blumer, H. (7 de Agosto de 2020). <https://www.academia.edu/>. Obtenido de

<https://www.academia.edu/>:  
[https://www.academia.edu/33815657/El\\_Interaccionismo\\_Simbolico\\_Perspectiva\\_y\\_Metodo\\_Blumer\\_1\\_pdf](https://www.academia.edu/33815657/El_Interaccionismo_Simbolico_Perspectiva_y_Metodo_Blumer_1_pdf)

Byars, L., Leslie, R., & Ibrahim, N. (30 de Julio de 2020). *Human Resource Managment*.

Obtenido de <https://www.amazon.com/>: <https://www.amazon.com/-/es/Leslie-Rue/dp/0078112796>

- Caballero Martínez, J. (2002). *Calidad y satisfacción del cliente en las instituciones de formación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Carmona, J. I. (2010). *Comunión en el carisma*. Amatongas: Insitituto de Hermanos del Sagrado Corazón.
- Chiang, M., Martin, M. J., & Antonio, N. (7 de julio de 2020). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Obtenido de <https://books.google.es/>:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v\\_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=Relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacci%C3%B3n+laboral&ots=Tqh-on\\_QJV&sig=QUAkJU\\_Ba8EAOHZT0GcmqC93Dh0#v=onepage&q=Relaciones%20entre%20el%20clima%20organizacional%](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=Relaciones+entre+el+clima+organizacional+y+la+satisfacci%C3%B3n+laboral&ots=Tqh-on_QJV&sig=QUAkJU_Ba8EAOHZT0GcmqC93Dh0#v=onepage&q=Relaciones%20entre%20el%20clima%20organizacional%20)
- Chiavenato, I. (30 de Julio de 2020). <https://esmirnasite.files.wordpress.com/>. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/>:  
<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Cisternas, F. (20 de Agosto de 20202). <http://repositorio.uchile.cl/>. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/>:  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106472/cisternas\\_f.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106472/cisternas_f.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Concilio Vaticano II. (26 de julio de 2020). <http://www.vatican.va/>. Obtenido de <http://www.vatican.va/>:  
[http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_decl\\_19651028\\_gravissimum-educationis\\_sp.htm](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decl_19651028_gravissimum-educationis_sp.htm)

Congreso de la República de Colombia. (26 de julio de 2020). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de [funcionpublica.gov.c:](https://www.funcionpublica.gov.co)

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Corazón, P. C. (1994). *Proyecto Educativo Institucional - Colegio del Sagrado Corazón*.

Barranquilla: Colegio Del Sagrado Corazón .

Couvillon, B. (2000). *El camino de la confianza*. Roma: Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón.

Davila de Guevara, C. (30 de Julio de 2020). <https://www.academia.edu/>. Obtenido de

<https://www.academia.edu/>: [https://www.academia.edu/21527380/147723805-DAVILA-Carlos-Teorias-organizacionales-y-administracion-Enfoque-critico\\_2\\_](https://www.academia.edu/21527380/147723805-DAVILA-Carlos-Teorias-organizacionales-y-administracion-Enfoque-critico_2_)

Davila, C. (13 de julio de 2020). <https://www.academia.edu/>. Obtenido de

<https://www.academia.edu/>: [https://www.academia.edu/21527380/147723805-DAVILA-Carlos-Teorias-organizacionales-y-administracion-Enfoque-critico\\_2\\_](https://www.academia.edu/21527380/147723805-DAVILA-Carlos-Teorias-organizacionales-y-administracion-Enfoque-critico_2_)

Davila, F., & Rodríguez, I. (20 de Agosto de 2020). <http://erevistas.saber.ula.ve>. Obtenido de

[http://erevistas.saber.ula.ve:](http://erevistas.saber.ula.ve)

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/view/7044>

Dessler, G., & Ricardo, V. (29 de Julio de 2020). <https://cucjonline.com/>. Obtenido de

[https://cucjonline.com/:](https://cucjonline.com/)

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Dewey, J. (10 de Julio de 2020). <http://ceiphistorica.com/>. Obtenido de [http://ceiphistorica.com/:](http://ceiphistorica.com/)

<http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/08/Dewey-John-Democracia-y-Educacion.pdf>

Drucker, P. F. (8 de Julio de 2020). <https://books.google.es/>. Obtenido de

<https://books.google.es/>:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=l6GaAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=peter+drucker+el+padre+del+management&ots=PsWo4dlXmw&sig=OWsjFOFIDYQGAN9OLJ8RZvJhITI#v=onepage&q=%C3%B3rgano%20multipro&f=false>

Elliot, J. (1 de Septiembre de 2020). <https://www.terras.edu.ar/>. Obtenido de

<https://www.terras.edu.ar/>: <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>

Fayol, H. (20 de Julio de 1949). *General and Industrial Management*. Obtenido de

<http://bibliotecagratis.blogspot.com/>: <http://bibliotecagratis.blogspot.com/2014/04/henry-fayol-administracion-industrial-y.html>

Fernández, J. M. (21 de Agosto de 2020). <https://eprints.ucm.es>. Obtenido de

<https://eprints.ucm.es>: <https://eprints.ucm.es/4580/1/T25971.pdf>

Fernández-Rios, M., & Sánchez, J. C. (26 de julio de 2020). <https://books.google.es/>. Obtenido

de <https://books.google.es/>:

[books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d3z\\_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR17&dq=definición+de+organización+según+argyris+\(1957\)&ots=Ab2IrjDAJL&sig=M9t4BDCrF\\_F1tW49\\_ghhvLPNtzI#v=onepage&q=definición%20de%20organización%20según%20argyris%20\(1957\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d3z_i6znsFUC&oi=fnd&pg=PR17&dq=definición+de+organización+según+argyris+(1957)&ots=Ab2IrjDAJL&sig=M9t4BDCrF_F1tW49_ghhvLPNtzI#v=onepage&q=definición%20de%20organización%20según%20argyris%20(1957)&f=false)

Freire, S., & Miranda, A. (20 de Agosto de 2020). <http://repositorio.grade.org.pe>. Obtenido de

<http://repositorio.grade.org.pe>:

<http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/297/AI17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Galambaud, B. (1975). *Un enfoque de la comunicación empresarial*. Madrid: Grijalbo.
- García Hoz, V., & Medina, R. (1977). *Organización y gobierno de centros educativos*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1 de Septiembre de 2020). <https://upeldem.files.wordpress.com/>.  
Obtenido de <https://upeldem.files.wordpress.com/>:  
<https://upeldem.files.wordpress.com/2018/03/libro-etnografica-y-disec3b1o-cualitativo-en-investigacion-educativa-j-p-goetz-y-m-d-lecompte.pdf>
- Gurdían - Fernández, A. (8 de Agosto de 2020). <https://web.ua.es/>. Obtenido de <https://web.ua.es/>: <https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Gurdían - Fernández, A. (7 de Agosto de 2020). <https://web.ua.es/en/ice/documentos>. Obtenido de <https://web.ua.es/en/ice/documentos>:  
<https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Habermans, J. (12 de Agosto de 2020). <https://es.wikipedia.org/>. Obtenido de [https://es.wikipedia.org](https://es.wikipedia.org/): [https://es.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen\\_Habermas](https://es.wikipedia.org/wiki/J%C3%BCrgen_Habermas)
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (13 de Agosto de 2020). <https://www.redalyc.org>.  
Obtenido de <https://www.redalyc.org>:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (7 de Agosto de 2020). <http://observatorio.epacartagena.gov.co/>.  
Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/>:  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Hernández, Z. (30 de Julio de 2020). <https://books.google.com.ec/>. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/>:

<https://books.google.com.ec/books?id=LtLhBAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón. (1994). Proyecto Educativo Insitucional . En Corazonistas, *Proyecto Educativo Insitucional* (págs. 7-12). Barranquilla: Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón de Jesús.

Kahn, K. (1982). *Organización Empresarial*. Madrid: Artaria. Obtenido de KAHN, Karl. Organización Empresarial. Madrid: Artaria, 1982. P.540.

Kimball. (8 de julio de 2020). [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar). Obtenido de

<https://mercado.com.ar/management>: <https://mercado.com.ar/management-marketing/diferentes-definiciones-de-management/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (7 de julio de 2020). <http://biblio.econ.uba.ar/>. Obtenido de

<http://biblio.econ.uba.ar>: [http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/143702\\_TC.pdf](http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/143702_TC.pdf)

Lasida, J., Podestá, M., & Sandoya, J. (20 de Agosto de 2020). <https://revistas.ucu.edu.uy>.

Obtenido de <https://revistas.ucu.edu.uy>:

<https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/paginasdeeducacion/article/view/712/702>

León Sane, S. (2020). *La pedagogía de la Confianza, el estido educativo de los hermanos del Sagrado Corazón*. Roma: Insitituto de Hermanos del Sagrado Corazón.

LLano Ochoa, A. I., & Llano Zapata, E. (30 de julio de 2020). [bibliotecadigital.udea.edu.co](http://bibliotecadigital.udea.edu.co).

Obtenido de [bibliotecadigital.udea.edu.c](http://bibliotecadigital.udea.edu.co):

[http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8937/1/LlanoAura\\_2017\\_DirectivoEducativasAntioquia.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8937/1/LlanoAura_2017_DirectivoEducativasAntioquia.pdf)

López Roldan, P., & Fachelli, S. (2 de Septiembre de 2020). <https://ddd.uab.cat/>. Obtenido de

<https://ddd.uab.cat/>:

[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf)

Mamani Ferrer, H. e. (28 de Octubre de 2014). <https://revistas.upeu.edu.pe/>. (R. I. Agregado,

Ed.) Recuperado el 13 de Julio de 2020, de <https://revistas.upeu.edu.pe/>:

<file:///C:/Users/Rectoria/Downloads/850-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1106-1-10-20180524.pdf>

March, J., & Simon, H. (9 de Julio de 2020). <https://es.slideshare.net/jumasari/simon>. Obtenido

de <https://es.slideshare.net/jumasari/simon>:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_obn42iD3mYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=SIMON,+H.+\(1945\):+Administrative+behaviour:+a+study+of+decision-making+processes+in+administrative+organization.+New+York,+Free+Press.&ots=v\\_215Dvla-&sig=RvNp0DMw4Aj1mbGYk5T06gKIV6s#](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_obn42iD3mYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=SIMON,+H.+(1945):+Administrative+behaviour:+a+study+of+decision-making+processes+in+administrative+organization.+New+York,+Free+Press.&ots=v_215Dvla-&sig=RvNp0DMw4Aj1mbGYk5T06gKIV6s#)

Matheus Ferro, Smith; Álvarez, Ofelia; García Díaz, John. (30 de Julio de 2020).

<https://repository.javeriana.edu.co/>. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/>:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1434/MateusFerroSmith2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mayo, E. (7 de JULIO de 2020). *The humanist Temper*. Obtenido de <https://books.google.es/>:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aKs0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=elton+mayer+hawthorne&ots=xJQUdpOSJo&sig=->

[ivqVv1sck95byAx6rDdWk\\_tRG8#v=onepage&q=elton%20mayer%20hawthorne&f=false](ivqVv1sck95byAx6rDdWk_tRG8#v=onepage&q=elton%20mayer%20hawthorne&f=false)

e

- MEN. (21 de Agosto de 2020). <https://www.mineduccion.gov.co>. Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-357013\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduccion.gov.co: https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-357013_recurso_1.pdf)
- Mendoza Rosales, A. L., & Vargas Clavijo, M. C. (30 de Julio de 2020). <https://repository.javeriana.edu.co>. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co: https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12319/MendozaGonzalezAlixLorena2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación Nacional. (26 de Julio de 2020). <https://www.mineduccion.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/: https://www.mineduccion.gov.co/>
- Muñoz Sedano, A. (1986). *Liderazgo e influencia en el grupo*. Madrid: Anaya.
- Namo de Mello, G. (28 de julio de 2020). <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55814812/namo-de-mello.pdf?1518738456=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dnuevas\\_propuestas\\_para\\_la\\_gestion\\_educat.pdf&Expires=1595975463&Signature=Md3bYY9UpHvEkqPl6w10a14ZLwmy~XVD6cVUN4yGCAB8p23JivhFWU](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55814812/namo-de-mello.pdf?1518738456=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dnuevas_propuestas_para_la_gestion_educat.pdf&Expires=1595975463&Signature=Md3bYY9UpHvEkqPl6w10a14ZLwmy~XVD6cVUN4yGCAB8p23JivhFWU)
- Navarrete Fonseca, M. F. (21 de Agosto de 2020). <https://repositorio.uta.edu.ec>. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8052/1/178%20o.e..pdf>
- Osorio, D. M. (20 de Agosto de 2020). <http://iep.udea.edu.co>. Obtenido de [http://iep.udea.edu.co: http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/64/1/Osorio2001\\_Caracterizacion](http://iep.udea.edu.co: http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/64/1/Osorio2001_Caracterizacion)

%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20educativa%20y%20curricular%20en%20Colombia  
.pdf

Pérez, G., & Pérez de Guzman, V. (9 de Julio de 2020). *https://books.google.es/*. Obtenido de *https://books.google.es/*: *https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=V9V9Iz-ZTMAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=el+conflicto+como+posibilitador+del+cambio&ots=pw p6rs67vL&sig=3S2GA4Ldv1JcztWKrrD65PZ71FQ#v=onepage&q=cambio&f=false*

R.D.V, I. d. (1984). *Regla de Vida*. Roma: Insituto de Hermanos del Sagrado Corazón.

RDV. (1984). *Regla de Vida*. Roma: Instituto de Hermanos del Sagrado Corazón de Jesús.

Ribaut, J.-P. (2000). *Andrés Coindre, escritos y documentos*. Roma: Insituto de Hermanos del Sagrado Corazón.

Rivadera, G. (21 de Agosto de 2020). *https://www.ucasal.edu.ar*. Obtenido de

*https://www.ucasal.edu.ar*:

*https://www.ucasal.edu.ar/htm/ingenieria/cuadernos/archivos/5-p56-rivadera-formateado.pdf*

Rivas Tobar, L. A. (29 de Julio de 2020). *https://www.redalyc.org/*. Obtenido de

*https://www.redalyc.org/*: *https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf*

Romero Diaz, A. (1980). *Administración de la Educación, introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Ruiz Bolívar, C. (6 de Agosto de 2020). *https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/*. Obtenido de

*https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/*:

*https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos\_y\_Tecnicas\_de\_Investigaci%C3%B3n\_Educativa\_Carlos\_Ruiz\_Bolivar\_pdf*

Saavedra García, M. L. (30 de julio de 2020). <http://acacia.org.mx/>. Obtenido de

<http://acacia.org.mx/>:

[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL\\_ESTUDIO\\_DE\\_CASO\\_Y\\_SU\\_APLICACION\\_EN\\_LAS\\_CIENCIAS\\_ADMINISTRATIVAS.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/EL_ESTUDIO_DE_CASO_Y_SU_APLICACION_EN_LAS_CIENCIAS_ADMINISTRATIVAS.pdf)

Salvat Bologna, P. (13 de Julio de 2020). <https://elibro.net/>. Obtenido de <https://elibro.net/>:

[https://elibro.net/es/ereader/bibliotecausa/67318?fs\\_q=weber,\\_\\_max&prev=fs&page=232](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecausa/67318?fs_q=weber,__max&prev=fs&page=232)

Sander, S. (13 de julio de 2020). *Gestión y calidad de vida*. Obtenido de

<http://www.iacd.oas.org>: <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>

Sandoval, Y., Camargo, M., Quiroga, C., Pedraza, A., Vergara, M., & Halima, F. (20 de Agosto de 2020). <http://www.scielo.org.co>. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>:

<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v11n2/v11n2a02.pdf>

Santos, M. A. (15 de julio de 2020). <https://books.google.es/>. Obtenido de

<https://books.google.es/>:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WML9uXekSOUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=santos+guerra+modelo+ecol%C3%B3gico&ots=9IA6zGMZ3e&sig=WsczRkqR21ulGjxdTlaHtliIL->

[Y#v=onepage&q=santos%20guerra%20modelo%20ecol%C3%B3gico&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WML9uXekSOUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=santos+guerra+modelo+ecol%C3%B3gico&ots=9IA6zGMZ3e&sig=WsczRkqR21ulGjxdTlaHtliIL-Y#v=onepage&q=santos%20guerra%20modelo%20ecol%C3%B3gico&f=false)

Sarabia de Ortega, L. Y. (14 de Julio de 2020). *Las organizaciones y el pensamiento sistémico*

basado en fenomenología - hermenéutica. Caracas, Caracas, Venezuela. Obtenido de

[www.dialnet-LasOrganizacionesYElPensamientoSistemicoBasadoEnFe-4736468.pdf](http://www.dialnet-LasOrganizacionesYElPensamientoSistemicoBasadoEnFe-4736468.pdf):

<file:///C:/Users/Rectoria/Downloads/Dialnet->

[LasOrganizacionesYElPensamientoSistemicoBasadoEnFe-4736468.pdf](file:///C:/Users/Rectoria/Downloads/Dialnet-LasOrganizacionesYElPensamientoSistemicoBasadoEnFe-4736468.pdf)

Senlle, A., & Gutiérrez, N. (2005). *La calidad en los centros educativos*. España: Ediciones Diaz de Santos.

Senlle, A., & Gutiérrez, N. (20 de Agosto de 2020).

<http://www.estadisticaparalainvestigacion.com>. Obtenido de

<http://www.estadisticaparalainvestigacion.com>:

<http://www.estadisticaparalainvestigacion.com/wp-content/uploads/2017/12/Calidad-en-Los-Servicios-Educativos-Senlle-AndrA-c-s-Author.pdf>

Silver, J. (7 de Julio de 2019). *Padagogía y humanismo en el pensamiento de Ricardo Nassif*.

Obtenido de [www.archivosdeciencias.fahce.unlp.edu.ar](http://www.archivosdeciencias.fahce.unlp.edu.ar):

<https://www.archivosdeciencias.fahce.unlp.edu.ar/index.php/archivos/article/view/ARCHv01n01a03>

Solano Alpízar, J. (20 de Agosto de 2020). *file:///C:/Users/CORAZON/Downloads/Dialnet-*

*EducacionYGestionEnAmericaLatina-4781139.pdf*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4781139>:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4781139>

Taylor, F. (1987). *Principios de la administraci3n cient3fica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Taylor, S., & Bodgan, R. (7 de Agosto de 2020). <http://mastor.cl/blog>. Obtenido de

<http://mastor.cl/blog>: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Terigi, F. (20 de Agosto de 2020). <https://www.redalyc.org>. Obtenido de

<https://www.redalyc.org>: <https://www.redalyc.org/pdf/4030/403041701008.pdf>

Torres Hernández, Z. (28 de julio de 2020). <https://books.google.es/>. Obtenido de

<https://books.google.es/>:

books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LtLhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Introducción+a+la+teoría+general+de+la+administración&ots=xfHsh6uR1X&sig=3NTUXHVSZBm1vyYqFHMqQZ0cHXQ#v=onepage&q=Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20administración&f=false

Vaticannews. (25 de junio de 2015). La Iglesia y la educación al paso del tiempo. Vaticano, Vaticano, Vaticano.

Vicente, M. E. (20 de Agosto de 2020). *file:///C:/Users/CORAZON/Downloads/Dialnet-LaDireccionEscolar-4690866.pdf*. Obtenido de *file:///C:/Users/CORAZON/Downloads/Dialnet-LaDireccionEscolar-4690866.pdf*: *file:///C:/Users/CORAZON/Downloads/Dialnet-LaDireccionEscolar-4690866.pdf*

Weber, M. (12 de Agosto de 2020). *https://es.wikipedia.org*. Obtenido de *https://es.wikipedia.org*: *https://es.wikipedia.org/wiki/Max\_Weber*

Wikipedia. (13 de Agosto de 2020). *https://es.wikipedia.org*. Obtenido de *https://es.wikipedia.org*: *https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo\_hermen%C3%A9utico*

Zabala, I., & Margarita, G. (2009). La Educación en el siglo XXI de acuerdo a la perspectiva del paradigma ecológico: una alternativa para la sostenibilidad. *Revista de Investigación* , 240.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (9 de Julio de 2020). *https://es.scribd.com/*. Obtenido de *https://es.scribd.com/*: *https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1*

**Anexos**

## Anexo A. Diario de campo

## OBSERVACIÓN

año 2018

FECHA	DESCRIPCIÓN	PREGUNTAS	BIBLIOGRAFÍA
Abril 2 de 2018	<p>Recibo a los alumnos, profesores, personal de administración y de apoyo a primera hora de la mañana. Noto en todos alegrías por volvernos a ver.</p> <p>Los alumnos llegan alegres, se nota en algunos nervios pues en esta semana deben presentar evaluaciones de suficiencia en algunas materias, dado que no lograron alcanzar el nivel</p>	<p>¿Cuál debe ser el papel del líder / director?</p> <p>¿Cómo atender mejor a las familias?</p> <p>¿Cómo organizarnos mejor para ser más productivos?</p> <p>¿Cómo delegar responsabilidades?</p> <p>Cómo controlar y hacer seguimiento?</p> <p>¿Cómo potenciar el liderazgo y eliminar la dependencia dentro de la organización?</p> <p>¿Cómo innovar en la metodología?</p> <p>¿Cómo motivar a los alumnos?</p> <p>¿Qué hacer para crear conciencia ecológica y cultura del aseo?</p> <p>¿En qué momentos es clave la presencia del líder?</p>	

	<p>durante el periodo.</p> <p>Los docentes se muestran dispuestos a empezar la jornada con optimismo</p> <p>De camino a la oficina me encuentro con algunos padres de familia, su saludo cálido y fraterno me hace sentir que están tranquilos dejando a sus hijos en nuestras manos.</p> <p>Durante la jornada tengo reunión con el equipo directivo, planeamos todas las actividades de la semana, se resuelven algunas dudas y se tratan los</p>		
--	---	--	--

	<p>casos de algunos alumnos que optan por la promoción anticipada.</p> <p>Algunos de los presentes hablan muy poco, les cuesta dar su propia opinión y comentan solo cosas superficiales que no los comprometa ante sus compañeros. (suposición)</p> <p>Luego tengo clase con los alumnos de once, ingreso al salón, ya son las 9.30 a.m. se notan cansados y con pocos ánimos de empezar la clase. se hacen algunas rutinas de</p>		
--	---	--	--

	<p>calentamiento mental, disposición para la clase y se logra terminar con algo de decepción pues no se han preparado previamente para la clase con la lectura.</p> <p>Acompaño a los alumnos durante el descanso, los veo contentos, se acercan a saludar.</p> <p>Al final del mismo el patio queda muy sucio. No hay recogido las basuras generadas.</p> <p>Visito todas las aulas, excepto las de transición, los saludo y resuelvo en algún grupo alguna</p>		
--	--	--	--

	<p>inquietud.</p> <p>Pasadas las 12.30 acompaño a los grupos al restaurante hasta las 2.30 p.m.</p> <p>Durante la tarde, me centro en atender algunas familias y alumnos.</p> <p>4.30 p.m. Despedida de los alumno en la puerta.</p>		
3 de abril	<p>Inicio la jornada recibiendo los alumnos en el coliseo para el saludo de todos los días. Este día le corresponde a otro compañero.</p>	<p>¿Cómo corregir las llegadas tarde?</p> <p>¿Serán efectivas las reflexiones?</p> <p>¿Qué procedimiento seguir para suplir los cargos faltantes?</p> <p>¿Estará capacitado otro profesor para suplir el coordinador?</p> <p>¿Estará entrenado en algún proceso?</p> <p>¿Existe algún proceso para la admisión de un alumno?</p>	

	<p>Noto que algunos alumnos pequeños llegan tarde acompañados de sus padres y algunos mayores.</p> <p>Se realiza la reflexión y luego procedo a visitar los grupos y verificar la asistencia. Me informan que este día no vendrá el coordinador y dos profesoras.</p> <p>Se procede a hacer el trabajo del coordinador durante toda la jornada. Se reporta que éste ha tenido un accidente y las dos profesoras.</p> <p>Atiendo una familia que viene a</p>	<p>¿Dónde debe estar el líder?</p> <p>¿Cuáles son las funciones del coordinador, y cómo debe desarrollarlas?</p> <p>¿Quién debe acompañar el trabajo de los docentes en el aula de clase hacer retroalimentación, evaluar, coevaluar?</p>	
--	---	---	--

	<p>solicitar cupo.</p> <p>Visito algunos salones, las docentes de transición hacen el reclamo por qué no las visité el día anterior.</p> <p>Visito la zona deportiva, hago varios llamados de atención al personal de mantenimiento pues algunos lugares están descuidados.</p> <p>Llega el momento de la clase con los grados once, esta vez alcanzo a dar una hora de clase pues el otro grupo tiene charla</p>		
--	---	--	--

	<p>vocacional.</p> <p>Continuo haciendo el trabajo del coordinador, recojo la asistencia y paso por los grupos.</p> <p>Me detengo en el grado segundo D, donde están trabajando cálculo mental, motivo al grupo a participar y permanezco la hora de la tarde con ellos y el grado tercero B.</p> <p>Durante la semana ha llegado una queja de los padres de tercero B, por lo que voy a verificar que es lo que pasa. Al realizar un ejercicio a un niño</p>		
--	---	--	--

	<p>no le da la respuesta como a los demás y empieza a llorar, situación que se repitió con otro e inmediatamente se puso a llorar. Un niño se para mucho y hay que llamarle la atención constantemente. Me queda una inquietud, por qué los niños están tan estresados? ¿Quién los tendrá así?</p> <p>Por la tarde, hacia las tres p.m. visito la zona deportiva, los docentes están ocupados en sus puestos y los alumnos también.</p> <p>Termino el día hacia las 4.30</p>		
--	--	--	--

	p.m. y veo que dejan el colegio muy sucio.		
4 de abril	<p>Se inicia recibiendo a los alumnos en el coliseo, todos están dispuestos.</p> <p>Me reúno con dos familias.</p> <p>El ambiente del colegio un miércoles es totalmente diferente. Hay deportes y los gritos suben y bajan por todas las paredes.</p> <p>Me preocupa que algunos docentes durante el día se relajen un poco en el acompañamiento de los</p>	<p>¿Y si el líder falta? Que hacen los demás?</p> <p>¿Cómo organizar los deportes?</p>	

	<p>alumnos.</p> <p>En la tarde una madre de tercero B, se queja sobre las tareas que los niños están viendo.</p> <p>En la zona deportiva se presenta una agresión entre dos alumnos de décimo y once.</p> <p>Hay obras en el colegio, visito las zonas y hago observaciones.</p>		
5 de abril	<p>Inicia la jornada como siempre.</p> <p>Es semana vocacional, una señora habla a los estudiantes sobre el sentido de nuestra existencia, les dice que venimos</p>	<p>¿Cómo motivar más a los estudiantes?</p> <p>¿Procedimientos para solución de conflictos?</p> <p>¿Cómo hacer seguimiento a la solución de conflictos?</p> <p>¿Qué procedimiento seguir para orientar a los padres, ayudarles a centrarse en su rol como papás?</p>	

	<p>a este mundo para ser y para hacer. Ser felices y para hacer felices a los demás. Les habla de elegir la vida desde dentro no desde fuera.</p> <p>Continúo la jornada visitando las aulas, solucionando algunos impases.</p> <p>Hoy ha llegado el coordinador, hay un poco más de atención y acompañamiento.</p> <p>Los alumnos de once han estado todo el día con expertos de varias universidades aclarando sus dudas sobre las carreras y</p>	<p>¿Cuáles son las funciones del coordinador y cómo ejecuta las funciones?</p>	
--	---	--	--

	<p>programas.</p> <p>Me he reunido con los padres de 3B. El ambiente de trabajo de los niños debe ser más tranquilo.</p> <p>No he ido a la zona deportiva.</p> <p>4.30 p.m. Salen los alumnos y tengo un tiempo de escribir.</p> <p>Tengo pendiente hacer una circular para los padres, pero el tema no termina de convencerme si hablar de la Pascua o de los grupos de Whatsapp, que están</p>		
--	--	--	--

	perjudicando el ambiente de trabajo de alumnos y docentes, por su puesto de los padres.		
7 de abril	<p>De nuevo recibo a los alumnos, profesores y padres en el coliseo para dar los buenos días. El ambiente se ve agradable y positivo.</p> <p>Noto que para todos los días los docentes tienen una camiseta con el escudo del colegio, y la institución no les ha dado dotación de uniformes... me dicen que ellos mismos los mandan a hacer para cada día, pues es mas cómodo y les da</p>	<p>¿Es importante el equipo de trabajo?</p> <p>¿Cómo seleccionar un líder?</p> <p>¿Cómo desarrollar el liderazgo?</p> <p>¿Será importante revisar la metodología?</p> <p>¿Cuáles son las funciones de la recepción?</p>	

	<p>elegancia y distinción.</p> <p>Reunión con el equipo, se comparten los temas de la semana, las preocupaciones y proyectos. Hoy todos participan en la medida en que los voy motivando e indagando por cada una de las cuestiones que nos ocupan. Sus aportes son importantes y llaman mi atención. Por primera vez me doy cuenta que cuando les motivo a hablar y opinar sin presión sus ideas salen a flote.</p> <p>En la clase con los alumnos, se</p>		
--	---	--	--

	<p>ha tornado también interesante, estas semanas trabajaremos debates en torno a los temas planteados por el libro "Basta de Historias" el cual les ha llamado mucho la atención.</p> <p>El día transcurre con normalidad.</p>		
10 de abril	<p>Hoy el saludo ha sido muy corto de tres minutos, todos se ha quedado sorprendidos.</p> <p>Clases</p> <p>Reuniones con padres</p> <p>Preocupaciones:</p>	<p>¿Manejo del tiempo?</p> <p>¿Procedimiento o formato para preparar una reunión, una clase?</p> <p>¿Cuáles son las funciones del portero y cómo debe realizarlas?</p>	

	<p>Planeador de clases...</p> <p>El portero entra a rectoría a informar una serie de novedades y tiene varias preguntas con respecto a las admisiones, a los padres que entran en cualquier momento, con respecto a los empleados sobre su ingreso, argumenta que él es vigilante pero que debe constar varias veces el teléfono porque la recepcionista está ocupada y debe recibir padres, visitantes, personal del colegio y a veces se confunde, quiere tener clara sus funciones y la</p>		
--	--	--	--

	forma de realizarlas.		
11 de abril	<p>Miércoles, hoy ha sido un día muy particular. Como lo había notado hace algunos días, el ambiente de trabajo es de mucha algarabía, la disposición para el trabajo en clase se reduce, pero además, cuando llueve el comportamiento de los estudiantes cambia totalmente, se tornan más inquietos. (Hace 4 meses no llueve).</p> <p>Durante las visitas a los grupos, los veo que trabajan, los docentes están dispuestos a atender las sugerencias. Hoy me</p>	<p>¿Se tiene algún plan B, para los días de deporte en los que llueve?</p> <p>¿Procedimiento para acompañar un docente en problemas?</p> <p>¿Es importante el uso de la tecnología en clase?</p> <p>¿Existe algún procedimiento para seleccionar un docente?</p> <p>¿La sanción es efectiva para las llegadas tarde?</p>	

	<p>ha preocupado la metodología y didáctica de una profesora recién graduada de idiomas. Su dominio del grupo es muy pobre, así como el dominio de los temas que pretende enseñar a sus alumnos.</p> <p>En la tarde, se han hecho algunas correcciones para que los alumnos estén más activos y participativos en las clases de educación física, pero no se dan pues está lloviendo. Van a sus salones de clase, con tranquilidad, pues hay partido</p>		
--	--	--	--

	<p>de la Champions...</p> <p>Los padres de familia, no ha habido intervenciones en este día.</p> <p>He enviado una circular a los padres advirtiéndoles de las llegadas tarde a la jornada escolar, espero que haya mejoría mañana.</p> <p>El portero se acerca a la rectoría para pedir información sobre el proceso de admisión pues recibe llamadas de las familias.</p>		
2 de	Se inicia la jornada como de costumbre, siguen llegando	¿Existe algún procedimiento para la visita a los salones, y que sea productivo?	

abril	<p>tarde algunos alumnos.</p> <p>Las visitas a los grupos se dan con normalidad, la atención a los padres y docentes fluye sin contratiempos.</p>	¿Cuál es el objetivo de visitar salones?	
13 de abril	<p>La jornada inicia con la reflexión, hoy la han hecho los encargados en inglés. Todos prestan atención. Siguen las llegadas tarde.</p> <p>Falta algún docente, el cual hay que proceder a cubrir.</p> <p>Noto, que algunos docentes se acercan demasiado a pedir instrucciones de cómo proceder</p>	<p>¿Es importante el inglés para nuestra institución?</p> <p>¿Cómo cubrir un docente?</p>	

	<p>en cuestiones muy simples.</p> <p>Pareciera que es inseguridad o que no tienen claro cuáles son sus funciones.</p> <p>Han llegado los resultados de la prueba PISA for Schools, son muy positivos en comparación con otros países.</p>		
14 de abril	<p>/ reunión con los padres de familia.</p> <p>Hemos sacado una estampa con la oración de la mañana y la imagen del fundador, se nota que todos la desean tener, también se ha sacado una</p>	<p>¿Cómo debe ser el registro de la correspondencia? ¿Quién debe recibirla y cómo archivarla?</p> <p>¿Por qué llama la atención tanto las insignias del colegio?</p>	

	<p>manilla con el lema ¿Soy? Seré corazonsita, la cual se ha acabado en un abrir y cerrar de ojos.</p> <p>Hoy han venido la mayoría de los padres de los alumnos a recibir los resultados del periodo.</p> <p>Se espera gran afluencia de padres.</p> <p>La jornada transcurre con normalidad, excepto en el grado tercero B, donde los padres siguen inconformes con la respuesta que la rectoría les ha</p>		
--	---	--	--

	<p>dato sobre sus inquietudes y reclamos. Alguna mamá es irrespetuosa con la docente porque el niño perdió sus cosas, según ella en el salón.</p> <p>Los padres de sexto, se han quejado de que hay muchas tareas y piden que solo haya una evaluación por día. Así mismo les preocupa el uso de la plataforma virtual, pues se recargan las tareas para la casa.</p> <p>Por lo demás no hubo mayores contratiempos.</p> <p>El portero entrega documentos</p>		
--	---	--	--

	que debían haber ingresado a secretaría		
16 de abril	<p>Análisis de la Prueba PISA</p> <p>En <b>lectura</b>, el colegio alcanzó un puntaje de 528 puntos, superando en resultados a 71 de 72 países que presentaron la prueba y quedó a tan sólo 7 puntos de diferencia de Singapur, país con el mejor puntaje en esta área.</p> <p>Ha sobrepasado en 35 puntos la media de la OCDE (493) y ha obtenido mejores</p>	<p>¿Quién debe hacer este análisis y presentar las conclusiones?</p> <p>¿Quién debe hacer el plan de mejoras y evaluar?</p> <p>¿Cuál es el papel del rector y del coordinador en este estudio?</p>	

	<p>resultados que países como Canadá, Finlandia, Reino Unido, Hong Kong y Japón.</p> <p>En <b>matemáticas</b> superó a 67 países y obtuvo el mismo puntaje que Japón con 532 puntos,</p> <p>superando la media de la OCDE (490) en 42 puntos. Es así como el Sagrado Corazón ha destacado por encima de países como B-S-J-G* China, Corea, Suiza, Canadá y Finlandia.</p> <p>En <b>ciencias</b>, el colegio ha superado en 19 puntos a la</p>		
--	---	--	--

	<p>media de la OCDE (493) con un resultado de 512, superando a 59 de 72 países entre ellos Australia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Suiza.</p> <p>Los resultados obtenidos evidencian que el colegio se encuentra muy bien situado en el contexto internacional,</p> <p>A nivel del colegio se observa ambiente de trabajo y escucha.</p> <p>Los preparativos para el Día de la Madre van por buen camino.</p> <p>Las áreas de Ética, Religión,</p>		
--	---	--	--

	<p>Disciplina deben coincidir con el comportamiento y cuidado de entorno escolar. Pues no debe suceder que un alumno tenga 10 en todas estas aéreas y luego se le vea discutiendo o dejando basuras o no cuidando el entorno.</p>		
17 de abril	<p>En la mañana me llevo una grata sorpresa con una familia que acaba de llegar a la Institución, pues acude porque el hijo ha estado muy desmotivado a causa de los problemas que vive su país de procedencia (Venezuela). Del</p>	<p>¿Cuál es el procedimiento para apoyar a una familia en dificultades económicas?</p> <p>Existe algún tipo de fondo de solidaridad, cómo se accede, a quien se debe dirigir la familia.</p> <p>¿Cuál es el procedimiento para hacer un reclamo? ¿Cuál es el debido proceso en materia de evaluación?</p> <p>A quién le compete resolver en primera instancia la queja.</p>	

	<p>encuentro la familia comenta que se han propuesto ser santos y que el colegio sagrado corazón ha sido un buen lugar para la educación de sus hijos (2) en el colegio. Que se sienten un poco tristes por el hijo, y encuentran en el colegio el respaldo adecuado para su crecimiento.</p> <p>En la tarde un padre de 3B ha llegado alterado donde la docente del grupo haciéndole reclamos sobre una evaluación. Se dirige a coordinación.</p>		
--	--	--	--

<p>18 de abril.</p>	<p>Miércoles.</p> <p>Problema del padre de 3B, la profesora no ha evaluado bien.</p> <p>Argumenta que su hijo requiere más apoyo de la docente pues tiene TDH. Se acepta el error.</p> <p>Las llegadas tarde han mejorado.</p> <p>El ambiente de trabajo el miércoles como he notado durante el año es diferente. Les cuesta más trabajar y concentrarse. Se ha corregido la tarde deportiva en un 85 % en cuanto a la asistencia y</p>	<p>¿Cuáles son las funciones y cuáles son los procedimientos de la orientación escolar? ¿Quién remite un alumno a orientación escolar y cómo?</p> <p>¿quién debe evaluar a los docentes y hacer el seguimiento al plan de mejoras</p> <p>Existe un plan de mejoras de acuerdo a las dificultades que se presentan?</p>	
---------------------	---	--	--

	<p>participación. Sigue un número de alumnos muy disperso sobre todo los que han elegido (danzas y música), algunos de ping pon y algunas niñas de fútbol femenino. Se debe hacer mayor control en estos docentes y alumnos. Llevar registro de asistencia.</p> <p>Se tiene encuentro con docentes. Reflexionamos sobre la exoneración de alumnos en los exámenes y cómo esto puede influir en la motivación de los alumnos.</p>		
19 de	Se programa encuentro con el	¿Qué protocolo se sigue para que los miembros del equipo directivo	

<p>abril</p>	<p>equipo de dirección para hacer ajustes a la organización de la semana.</p> <p>Las clases en el grado once continúan preparando el debate final. Falta por elegir el tema y las ponencias de los grupos.</p> <p>Un accidente sucede en el restaurante, un niño corriendo derrama la sopa en la cara de otro y se quema. Es llevado al hospital.</p> <p>Los preparativos para el Día de la Madre, siguen. Los nervios se empiezan a poner de punta. Los</p>	<p>elaboren los procesos y planeen las actividades?</p> <p>¿Cuáles son los protocolos para atender un accidente en la institución?</p> <p>¿Existe en la institución actividades que ameritan el compromiso de todos? ¿Cómo se ejecutan o se planean estas actividades?</p>	
--------------	--	--	--

	<p>grupos están ansiosos y quieren hacer el mejor papel.</p> <p>Una madre de familia, se acerca a hacer un comentario positivo: "está feliz en el colegio porque su hijo que está en noveno grado siente que está aprendiendo mucho".</p>		
20 de abril	<p>Si lo sueñas lo logras. Se hace mención especial y felicitación a los alumnos por su buen trabajo durante la semana. Se nota que les ha gustado el reconocimiento. A veces los preparamos para perder, no para</p>	<p>Cómo hacer para mejorar cada día? ¿Qué los apasionará? ¿Estarán bien en el colegio? ¿Sentirán que aprenden? ¿Qué los aburrirá? ¿Cuál es el proceso para recibir una distinción por méritos académicos, deportivos...?</p>	

	<p>ganar.</p> <p>Me pregunto:</p> <p>¿Cómo hacer para mejorar cada día? ¿Qué los apasionará?</p> <p>¿Estarán bien en el colegio?</p> <p>¿Sentirán que aprenden? ¿Qué los aburrirá?</p>		
21 de abril.	<p>Reunión con el Consejo de Padres.</p> <p>Hoy se les presenta los resultados obtenidos por los alumnos el año anterior en la prueba PISA for School, donde al colegio le ha ido muy bien. Los padres se sienten</p>		

	<p>felices, orgullosos del colegio y del ambiente de tan positivo que hay. Son algunos de los comentarios. Además, aportan que el cambio de rector fue difícil aceptarlo pero que han visto positivo todo lo que ha sucedido.</p> <p>En la tarde, los padres del grado 4D, han programado una convivencia y han traído una experta en programación neurolingüística, los acompaño un rato. Sus aportes son positivos y veo los padres muy interesados en el tema. Les</p>		
--	---	--	--

	<p>propone algunos ejercicios para estimular positivamente a los hijos.</p> <p>También hoy en la mañana ha habido reunión de pastoral con el encargado nacional. El encuentro fluye con normalidad e interés de los participantes.</p>		
23 de abril.	<p>Día del Idioma.</p> <p>Los alumnos han preparado un magno evento con motivo del Día del Idioma, han realizado representaciones y han dejado como recuerdo la importancia de usar bien el idioma.</p>	<p>Se ha pretendido que los niños tomen amor por la lectura.</p> <p>¿Cuál es el proceso para llevar a cabo los diferentes proyectos transversales?</p> <p>¿Las familias también aprecian las insignias corazonistas?</p>	

	<p>Los padres del grupo organizador han asistido vestidos con una camiseta diseñada por ellos que lleva el escudo del colegio y dice en la parte posterior, soy corazonista</p> <p>En la tarde los padres de familia de los grados de Transición a tercero han venido a participar en la maratón de lectura. Han leído para sus hijos en espacios diferentes y con diversos títulos.</p> <p>Se han sentido los niños, los padres y los docentes muy agradecidos por la jornada de</p>		
--	---	--	--

	<p>aprendizaje.</p> <p>Los alumnos de cuarto y quinto han realizado un pijamada de lectura, la cual ha sido muy positiva.</p> <p>Se ha pretendido que los niños tomen amor por la lectura.</p>		
24 de abril	<p>Los padres del grado cuarto han organizado con los tutores un recorrido por los mitos y las leyendas de nuestros ancestros por regiones.</p> <p>Los niños han participado como espectadores y han sacado sus conclusiones para la vida,</p>	<p>¿Cuál es el proceso a seguir para que los padres hagan parte de algunas actividades de aprendizaje?</p> <p>¿Cuál es el procedimiento para atender una queja por convivencia?</p> <p>Ley ...</p>	

	<p>además han aprendido a diferenciar un mito de una leyenda de manera lúdica y didáctica.</p> <p>Las dificultades en esta semana se han centrado en algunas quejas de matoneo o posible matoneo en los grados 7 y 6.</p>		
2 de mayo	<p>Presentan las pruebas Pisa para establecimientos educativos 84 estudiantes.</p> <p>Nuevamente la prueba nos medirá con los jóvenes de 80 economías cómo está nuestro sistema educativo.</p>	<p>¿Cuál es el procedimiento para elaborar el plan de mejoras institucionales? Cómo se evalúa y cuándo? Y pro quien ¿</p>	

	<p>La prensa escrita y la hablada han comentado muy positivamente la noticia por los resultados de nuestro colegio.</p>		
4 de mayo	<p>Acto Cívico.</p> <p>Ha sido una semana diferente, pues estamos preparando y presentando el homenaje a las madres. Una mamá de talla mundialista ha sido el lema del evento.</p> <p>Cada grupo ha recibido un país que irá al mundial de Rusia 2018 y deberá representarlo en bailes y vestuarios propios.</p>		

	<p>Además los padres de familia han sido invitados a unirse a la celebración realizando coreografías.</p> <p>Ha sido muy positivo el ambiente que se ha creado en torno al tema.</p> <p>Los alumnos han podido trabajar en equipo, se ha sentido y hecho visible el liderazgo, la fuerza de grupo, el interés por lograr un objetivo común.</p> <p>Todos en la medida de sus posibilidades han colaborado y puesto lo mejor de sí para dar</p>		
--	--	--	--

	una bonita gala de presentación.		
mayo 26 de 2018.	<p>A unas pocas horas de cerrarse el proceso electoral en nuestro país, y luego de un largo periodo de no escribir esta nota, son varias las experiencias que debo registrar.</p> <p>1. Día del Maestro:</p> <p>Con gran entusiasmo los representantes de los estudiantes, se han reunido para presentar una propuesta de celebración a los maestros, la cual consistirá en que cada grupo agasaje a sus profesores</p>	<p>. Cada día más responsabilidades le agregamos: les corresponde prestar servicios desde hacer de madres, padres, sicólogos, siquiатras, dentistas, médicos, enfermeros, niñeras, consejeros, sacerdotes, abogados, jueces, tesoreros, administradores, recepcionistas, diseñadores, coreógrafos, recreacioncitas, pintores, mediadores, de aseadores, y, si queda tiempo de enseñar.</p>	

	<p>en la tarde, con un compartir, darle gracias, felicitarlo y trabajar como grupo por el mejoramiento continuo. Los padres se han unido a la celebración en algunos grados, asistiendo en buen número a reconocer el trabajo de los docentes. Por primera vez en el colegio se hace este homenaje.</p> <p>Las reacciones por parte de los docentes no se han hecho esperar, pues además de la sorpresa, se llevan un grato momento en el cual los alumnos</p>		
--	--	--	--

	<p>reconocen su labor.</p> <p>1.</p> <p>Felicitamos a nuestros docentes en su día y les agradecemos su entrega y dedicación en la formación de las nuevas generaciones. Muy importante es que todos reconozcamos su servicio, pues “la docencia es la única profesión que crea las demás profesiones”.</p> <p>Que todos respetemos y valoremos su trabajo. Cada día más responsabilidades le</p>		
--	--	--	--

	<p>agregamos: les corresponde prestar servicios desde hacer de madres, padres, sicólogos, siquiabras, dentistas, médicos, enfermeros, niñeras, consejeros, sacerdotes, abogados, jueces, tesoreros, administradores, recepcionistas, diseñadores, coreógrafos, recreacioncitas, pintores, mediadores, de aseadores, y, si queda tiempo de enseñar.</p> <p>Muchas veces se olvidan de sí mismos, de sus problemas, de su familia, de sus proyectos para darse por completo a sus</p>		
--	---	--	--

	<p>hijos.</p> <p>Un gracias, un saludo cordial y un respeto hacia lo que es y representan, o un estar atento a sus consejos y clases, realizar los deberes a tiempo, seguir sus enseñanzas será siempre una forma muy sencilla de reconocer su valor y entrega.</p> <p>2. Día de la Excelencia:</p> <p>El Ministerio de Educación nos ha ordenado celebrar anualmente el Día de la Excelencia, para analizar, evaluar los resultados obtenidos</p>		
--	--	--	--

	<p>en el Índice Sintético de la Calidad y proponer metas de trabajo en orden a mejorar para el siguiente año.</p> <p>Con asombro vemos que nuestro colegio ha bajado en dicha medición. Una de las causas ha sido la cantidad de actividades extracurriculares que se programaron durante la presentación de las pruebas, un 40 % de los alumnos de 3° y 5° viajaron a Bogotá a representar al colegio en competencias deportivas y otros a Valledupar. Sabíamos desde el principio de</p>		
--	--	--	--

	<p>la repercusión negativa en los resultados académicos, desafortunadamente los tiquetes aéreos deben sacarse con tiempo y la programación del Ministerio de Educación Salió tarde.</p> <p>Sin embargo, nos hemos centrado en analizar los resultados de la prueba PISA para ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS, la cual arroja resultados más alentadores y esperanzadores. Ésta prueba se aplicó en el mes de mayo del</p>		
--	---	--	--

	<p>año 2017.</p> <p>He aquí parte de nuestras conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Un total de 84 estudiantes del Sagrado Corazón de Puerto Colombia obtuvieron en la prueba PISA para Establecimientos Educativos resultados superiores a los de la media de la OCDE.</li></ul> <p>El colegio del Sagrado Corazón de Puerto Colombia Atlántico obtuvo resultados por encima de la media de PISA 2015 en</p>		
--	---	--	--

	<p>las pruebas PISA para Establecimientos Educativos presentadas el 31 de mayo de 2017 por 84 estudiantes de 15 años de la institución educativa, sobresaliendo en los puntajes de lectura, matemáticas y ciencias, áreas del conocimiento que mide la prueba.</p> <p>En <b>lectura</b>, el colegio alcanzó un puntaje de 528 puntos, superando en resultados a 71 de 72 países que presentaron la prueba y quedó a tan sólo 7 puntos de diferencia de</p>		
--	--	--	--

	<p>Singapur, país con el mejor puntaje en esta área.</p> <p>Ha sobrepasado en 35 puntos la media de la OCDE (493) y ha obtenido mejores resultados que países como Canadá, Finlandia, Reino Unido, Hong Kong y Japón.</p> <p>En <b>matemáticas</b> superó a 67 países y obtuvo el mismo puntaje que Japón con 532 puntos, superando la media de la OCDE (490) en 42 puntos. Es así como el Sagrado Corazón ha destacado por encima de países</p>		
--	--	--	--

	<p>como B-S-J-G* China, Corea, Suiza, Canadá y Finlandia.</p> <p>En <b>ciencias</b>, el colegio ha superado en 19 puntos a la media de la OCDE (493) con un resultado de 512, superando a 59 de 72 países entre ellos Australia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Suiza.</p> <p>Los resultados obtenidos evidencian que el colegio se encuentra muy bien situado en el contexto internacional, desarrollando en sus estudiantes las habilidades necesarias para</p>		
--	--	--	--

	<p>el mundo, mediante una educación que impulsa a los niños y jóvenes a grandes desafíos y retos a nivel global.</p> <p>El informe fue entregado por la OCDE a través del ICFES para Colombia con gráficos comparativos y estadísticas de los resultados, así como ejemplos de estrategias, normativas y prácticas de sistemas educativos del mundo, que sirven de base para la reflexión crítica y la mejora escolar.</p>		
--	--	--	--

	<p>PISA para Establecimientos Educativos es un programa que evalúa las actitudes de los estudiantes hacia el aprendizaje y el entorno escolar, aplicando sus conocimientos creativamente en contextos novedosos. La prueba cuenta con los mismos estándares internacionales de la evaluación PISA, siendo Colombia el primer país latinoamericano y cuarto en el mundo en asumir este reto.</p> <p>Como resultado final de esta jornada se ha creado un foro</p>		
--	--	--	--

	<p>virtual para comentar todo el documento con los aportes de todos. De allí saldrá el plan de trabajo y metas de calidad a realizar.</p> <p>3. Observación y acompañamiento a docentes:</p> <p>4. Acompañamiento alumnos con dificultades académicas con sus padres:</p> <p>5. Visita de la autora: Los niños de segundo han recibido a la autora de uno de los libros que han leído durante el periodo. Los ha motivado, les ha</p>		
--	---	--	--

	<p>mostrado su gran pasión por la escritura y los niños han podido interactuar con la creadora de la historia, le han pedido autógrafos, mensajes. La autora recibe los trabajos que los niños preparan como informe de lectura y los ha felicitado. Su presencia los incentiva a leer con más interés.</p> <p>6. Finalización del bimestre: Se prevé un final difícil por la gran cantidad de trabajo acumulado que un semestre deja, además del cansancio y en algún caso desmotivación por sus bajos</p>		
--	---	--	--

	<p>resultados.</p> <p>7. Preparación de Semana Cultural:</p> <p>8. Elecciones para presidente:</p> <p>Se ha realizado el día 25 de mayo un ejercicio democrático en el cual han participado los estudiantes desde el grado primero hasta undécimo y todo el personal de apoyo - administración. La jornada ha transcurrido con normalidad, los votantes han ejercido su derecho al voto con tranquilidad. Dentro de las</p>		
--	---	--	--

	<p>observaciones importantes se registra el índice de abstencionismo, el voto consciente y también algunos vicios de la sociedad como la propaganda, el querer votar sin registrarse, no saber qué se va a votar, o el querer influir en el voto de los más inocentes como son los niños. Algunos padres también han querido hacer propaganda por sus candidatos lo que se ha negado rotundamente el colegio pues es un ejercicio (simulacro) más no un evento proselitista.</p>		
--	--	--	--

	<p>Como se muestra el resultado, habrá segunda vuelta para elecciones presidenciales.</p> <p>9. Mes del Rosario:</p> <p>Familia que reza unida, permanece unida. A todas las familias las invitamos a orar con el Santo Rosario en este mes de mayo dando gracias a Dios por todas las bendiciones que recibimos cada día y pidiendo por nuestras necesidades y la paz del mundo entero.</p> <p>10. Actividad social y pastoral:</p>		
--	--	--	--

Mayo		<p>Qué protocolo existe para la salida de alumnos</p> <p>Para registrar accidentes</p> <p>Salidas escolares</p> <p>Atender admisiones</p> <p>Atender a padres de familia</p> <p>Publicaciones</p> <p>Quién da la orden</p> <p>En caso de emergencia cual es el orden de mando, quien...</p> <p>Para la Admisión de docentes</p> <p>Atención a alumnos</p> <p>Cuál es la función del coordinador</p> <p>Del docente</p> <p>Quién hace seguimiento y acompañamiento al proceso...</p> <p>¿Cómo desarrollar un manual de procedimientos?</p>	

## Anexo B. Validación de instrumento para la encuesta

<b>VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO</b>			
<b>SISTEMATIZAR LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN RECTORAL EN EL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN VÍA PUERTO COLOMBIA</b>			
Objetivos del estudio			
Objetivo General: Sistematizar los procedimientos para el ejercicio de las funciones de rector del Colegio del Sagrado Corazón, vía Puerto Colombia.			
Objetivos específicos :			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar a través de los diarios de campo las funciones que adelanta el equipo directivo y de apoyo del Colegio del Sagrado Corazón.</li> <li>• Sistematizar los procedimientos que existen al interior del equipo directivo para el ejercicio de sus funciones.</li> <li>• Presentar una propuesta de administración y/o gestión para el ejercicio de la función rectoral al instituto de Hermanos del Sagrado Corazón.</li> </ul>			
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS ( DICOTÓMICAS Y ABIERTAS)</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES (MF)</b></p>	<p>23. ¿Tiene conocimiento del Manual de funciones del Colegio del Sagrado Corazón?</p> <p>24. ¿Conoce los procesos y procedimientos para ejercer el cargo?</p> <p>25. ¿Tiene conocimiento acerca de los criterios para admitir un docente nuevo a la institución?</p> <p>26. ¿Tiene conocimiento de las funciones institucionales para desempeñar el cargo de coordinador?</p> <p>27. Tiene conocimiento los procedimientos para ejercer las funciones de: recepcionista, secretaria, orientadora escolar, o administrador,</p> <p>28. ¿Conocimiento de los procedimientos para ejercer las funciones de portero?</p> <p>29. Conocimiento de e los procedimientos para ejercer las funciones de coordinador de deportes</p> <p>30. ¿Conocimiento de las funciones del coordinador de convivencia</p> <p>31. Tiene conocimiento de la existencia del</p>		
--	--	--	--

	<p>manual de procedimientos para atender las emergencias en caso de accidente de una persona al interior de la institución</p>		
<p><b>MODELO DE GESTION DIRECTIVA ESCOLAR</b></p>	<p>32. Formación administrativa para ejercer el cargo que desempeña actualmente</p> <p>33. Formación y entrenamiento por parte de la institución para ejercer el cargo que desempeña?</p> <p>34. Socializa entre sus colaboradores las funciones del área a su cargo.</p> <p>35. ¿Cuándo se da el cambio de rector o ausencia de él, cómo ejerce usted sus funciones? (continuidad en el cargo, al cambio de rector)</p>		
<p><b>MODELO DE GESTION DIRECTIVA(MGD)</b></p>	<p>36. ¿Dentro de sus funciones como coordinador ha existido duda en su desarrollo?, por favor explique su respuesta.</p> <p>37. ¿Qué aspectos le llamaron la atención de la inducción realizada para ejercer su cargo por parte de los directivos?</p> <p>38. ¿Las funciones que adelanta tienden a</p>		

	<p>mezclarse con otras funciones entre el equipo directivo?</p> <p>39. Las decisiones que se toman dentro de la institución dependen del rector.</p> <p>40. ¿Las decisiones son centralizadas en la rectoría?</p> <p>41. De acuerdo a su experiencia en el cargo, ¿cuáles cree que han sido sus principales logros?</p> <p>42. ¿Qué recomendaciones haría usted al Colegio con respecto al cargo que ejerce?</p> <p>43. En su rol de directivo, describa cuáles son los retos a los que se debe enfrentar la institución en un futuro próximo.</p>		
<p><b>DOCUMENTO DE IDENTIDAD CORAZONISTA (IDENCOR)</b></p>	<p>44. Conocimiento de los elementos diferenciadores del ideado Educativo Corazonista</p>		
<p>NOMBRE DE LA PERSONA QUE VALIDÓ EL INSTRUMENTO:</p> <hr/> <p>E-mail: _____</p>			



Anexo C. Entrevista a dos miembros del equipo directivo

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

**Entrevistador:** Buenos días, Diana ¿cómo has estado?

**Entrevistado 1:** dentro de mis males he estado bien. los domingos no tomo el medicamento, muy gracias a Dios muy bien. y usted cómo ha estado?

**Entrevistador:** muy bien, pensando cómo será esto a partir del primero de septiembre

**Entrevistado 1:** eso estaba pensado como será esto a partir de la cuarentena.

**Entrevistador:** me gustaría hacerle algunas preguntas con respecto al funcionamiento del colegio, usted nos ha enriquecido mucho con su trabajo, con su experiencia, creo que ya son 35 años de labor, de labor infatigable, imparable en el colegio.

¿Cómo ha sido esa experiencia en el colegio?

**Entrevistado 1:** bueno hermano es una experiencia que ha ido más allá de lo personal de lo laboral para convertirla en algo que ha sido como una marca en mí, pienso que si hubiese estudiado como los niños desde transición, no sería tan corazonista como yo lo soy, pienso que he aprendido tanto de tantos hermanos, de tantos hermanos, que han marcado mi vida, ver las cosas de otra manera, ir cambiando con el tiempo, pues yo empecé siendo una chica, y ahora soy una señora, y yo me he ido adaptando a los procesos de los tiempos, cosas que de repente para mí en algunos momentos de mi vida eran difíciles de asumir y que más sin embargo en la vivencia con los chicos con los jóvenes me ha ido cambiando con respecto a la estructura de vida actual. Entonces creo que estos 35 años marcaron un sello especial en mi corazón, y yo al colegio lo siento como si fuera mi familia, como si fuera no el lugar de trabajo sino algo mío, algo que yo quiero inmensamente,

**Entrevistador:** Usted se refería hace un momento a contactos con muchas personas, con muchos hermanos (religiosos) me imagino que un montón de jefes también, ¿Qué resalta de esos jefes, de esos procesos que ha tenido que re empezar cada vez que un cambio de rector, o un cambio de coordinador, ¿cómo ha sido ese proceso?

Diana: sí hermano, han sido muchos rectores, coordinadores, inicialmente comencé siendo psicóloga de primaria y pues habían varios coordinadores de primaria, cada uno con sus características de personalidad, creo que aprendí eso, en los primeros años es imposible que uno no genere lazos, de afectividad d con las personas con la cuales uno trabajo y eso me daba duro, cada vez que en un momento determinando había un cambio y tuve que asimilar de una parte de su vida de la comunidad , de la vida de los hermanos, que ellos tenían que asumir una obediencia, tener que ir a donde donde les correspondía a donde los tocaba a donde dios los destinaba, aprendí algo hermano, respetar a las personas tal cual son y no pretender que sea iguales, osea que se fue tal hermano que tenía tal función aquel lo hacia así , nunca tengo eso en la mente, lo aprendí este es distinto vamos asumir esto y he sido muy respetuosos de ese trato con los hermanos con todo y que durante mucho tiempo he tenido hermanos mucho más jóvenes que yo siempre he tratado con mucho respeto a los hermanos he aprendido mucho de su vivencia, a lo largo de estos 35 años de vivencia he generado lazos muy fuertes con muchos de ellos y tengo relaciones muy personas muy familiares distintas a la relación laboral y nunc las he mezclado osea nunca he trato de decir que él es mi amigo, nunca, he sido muy respetuosa de eso y entonces yo creo que hace que yo haya sido parte de que nunca, yo creo que si usted le pregunta a todos los hermanos que tuvieron la oportunidad de estar en barranquilla y que

trabajaron conmigo yo creo que no he tenido ningún problema nunca con ellos o sea siempre he sido respetuosa de la forma de ser y de pronto me atreví un poquito más a decirle hermano hablamos un poquito de esto como personalmente, pero he sido muy respetuosa y creo que eso ha sido algo positivo, me ha dolido si los cambios, pero siento que la distancia d que se vayan a otro lugar forma parte de la vida que ustedes han elegido y todo y entontes así voy.

**Entrevistador:** usted me ha hablado de proceso también, ¿cuándo hay cambios hay un nuevo proceso de funcionamiento del colegio o se continúa como se venía haciendo antes?

Entrevistado: pues hermano, pienso como toda decisión cada uno le pone su impronta, si hay cosas que son de la filosofía corazonista, que cada hermano que ha venido a hacer una función la tiene, el estar en la comunidad les genera una serie de pautas que son comunes a cada uno de ustedes y que no se pueden variar y que uno dice voy al colegio de Medellín o la colegio de Bogotá y entonces uno dice que es una esencia pero más sin embargo cada persona le pone lo suyo y lógicamente a lo largo del tiempo si he visto que las edades, la formación va generando cambios y cosas positivas en la estructura de las funciones directivas, entonces, bueno yo tuve la fortuna de tener a los hermanos españoles que tenían carreras que era más desde la vivencia del maestro de enseñanza

De repente los hermanos más jóvenes que vinieron después tienen formaciones profesionales universitarias que les dan un carácter muy carácter muy grande y una credibilidad muy fuerte a sus funciones, si se nota la parte formativa de cada uno de los directivos y la edad, o sea pienso que la edad también la edad también es clave hermano porque, eso no quiere decir que los hermanos mayores no puedan, pero esa relación con todo el respeto da camaradería que los jóvenes ven en el hermano rector o en el hermano coordinador es clave yo siempre le decía cuando lo veía a usted con los muchachos el jugar basquetbol el subir allá, el trepar el hacer, ellos eso les abre mucho el espacio de la comunicación y les permite estar más cercanos a los directivos que de pronto una persona que tiene más tranquilidad y eso no quiere decir que no, lo ven como el abuelito como el tío, como el señor, pero entonces de pronto esa distancia se da de pronto en acercarse más, se da cariño se da respeto, pero no cercanía camaradería de pronto.

**Entrevistador:** Diana entonces, cómo funciona un colegio., como se organiza el colegio, existe algún documento donde se expliquen las funciones, los procedimientos o cada uno va colocando su granito de arena?

**Entrevistado 1:** claro que sí hermano. Osea el colegio tiene toda la estructura de cualquier empresa que en un momento determinado tiene un gran número de personal y de funciones, osea el colegio tiene un manual de funciones muy claro dónde están las funciones generales, específicas y particulares del colegio comenzando desde el rector lógicamente empezando desde un marco que van dando el mismo ambiente el que el colegio da, ehh yo creo si uno en un momento determinado tiene que asumir una función eso le da a uno un derrotero de como más o menos es la función, lógicamente lo que yo siempre digo uno le pone como la impronta de uno, el colegio tiene un manual de funciones, tiene todo el proceso adecuado que genera entre colegio, familia, osea todo lo que tiene que ver con la normatividad, de las personas que compartimos o conforman la comunidad educativa esta claro, entonces yo creo que uno no tiene pierde dentro de ese tipo de actividades uno tiene claro.

**Entrevistador:** una última pregunta, cuales son los retos para el colegio, para el futuro, el futuro cercano.

**Entrevistado 1:** creo que esta esta época que hemos vivido desde el momento que comenzó esta situación nos mostró que estábamos listos como firmadores, estábamos preparados para asumir un reto tan grande como el que tuvimos que asumir, no por el cariño que yo le tango a lo que hacemos como colegio, yo comparo con otros colegios, con otros lugares y digo nosotros somos unos barbaros, osea, asumimos de una manera maravillosa el reto de la virtualidad que no fue fácil, tener mil y pico de estudiantes ordenandos, organizados con horarios, con estructura, con programas nuestros profesores hicieron maravillas para innovar para estar al ritmo de una actividad que no se convirtiera en aburrida que no se convirtiera en cansona para ellos y yo pienso que la respuesta que los padres de familia nos dan ha sido eso, ellos se sienten tranquilos, contentos como si el niño estuviera en el colegio. Creo que el reto más grande que tenemos

inmediatamente es volver a lo físico, o sea volver a lo físico porque fue cinco meses seis meses que no sabemos que de pronto no va a desaparecer pues todo este tipo de situaciones y los colegios cuándo volverán y no va a ser fácil, yo creo que tenemos un trabajo muy grande en volver a tener a los chicos otra vez socializando, otra vez tranquilos porque, porque muchas cosas que aparentemente no sabemos se han gestado, los niños tímidos, los niños se han metido como en esa cajita aquí hago aquí hago, pero volver a hora salir del cuarto salir de la cámara va a ser un reto y nosotros como profesores debemos volver a dar les tranquilidad alegría, creo que el reto de nosotros en este primer momento de regreso antes de meterlos en los salones de clase va a ser que ellos vivan a alegres, que ellos vuelvan a las canchas, que vuelvan a jugar, que vuelvan a cantar, que se vuelvan a encontrar porque creo que lo académico lo hemos logrado por este espacio, entonces creo ese sería para mí, el primer reto, que hacemos, porque nosotros tenemos miles de actividades que nos van a ayudar, pensar en ellos como seres humanos que han vivido encerrados en una cajita y que abrir la cajita y decir bueno otra vez afuera va a ser duro, psicológicamente para los profesos, como para todos el persona, entonces todo lo que hacemos como encontrarnos en actividades virtuales y que la gente es que al niño la alegría va a prepararnos para el regreso, el fortalecimiento espiritual que tenemos en las mañanas nos ayuda a tener la certeza de que Dios está con nosotros y nos da la certeza de que de esto vamos salir bien librados de manera maravillosa, para mi ese sería el primer reto. Lógicamente viene muchas cosas nuevas, y es que la educación cambio definitivamente cambio y este medio nos dio muchas nuevas maneras y lo hemos visto por ejemplo con los padres de familia, en las charlas de padres que hemos tenido, es una manera maravillosa de tener participación asisten mucho más que físicamente, de pronto el trasladarse el tiempo, el espacio hacen de pronto que los papás no vengán a las reuniones del colegio, de pronto podríamos seguir utilizando este medio como un

medio de comunicación de los papás que es muy bueno, por ejemplo o una cita virtual con u  
papa desde la oficina, el papa no se tiene que mover trasladar al colegio y uno está en un  
encuentro permanente, con el papa mire, lo está mirando entonces yo pienso que es algo que nos  
cambió la vida y que debemos seguir utilizando estas herramientas que vamos a seguir  
utilizando.

**Entrevistador:** Muchas gracias, y espero poder seguir hablando con usted.

## ENTREVISTA 2

**Entrevistador:** Buenos días, Profesor Aníbal.

**Entrevistado 2:** Buenos día hermano

**Entrevistador:** ¿Cómo va avanzando el día?

**Entrevistado 2:** las cosas marchan con normalidad, he estado pendiente de los grupos y todo va normal.

**Entrevistador:** muchas gracias por aceptar esta entrevista, la cual tiene como objetivo profundizar en algunas preguntas y respuestas dadas sobre la organización del colegio, el funcionamiento y su visión que desde la coordinación usted puede tener. Usted ha sido profesor, coordinador, orientador escolar y director de pastoral, lo que le ha permitido tener una visión muy amplia del funcionamiento de la institución. Usted ha sido una persona que ha escalado todos los cargos, ¿cómo ha recibido alguna inducción?, ¿cómo ha interpretado el papel que le ha correspondido realizar, como coordinador, como encargado de la rectoría en alguna ocasión? ¿Ha recibido alguna inducción? ¿conoce los procedimientos para ejercer el cargo?

**Entrevistado 2:** Yo lo veo desde el punto de vista de la confianza mis capacidades de pronto, mi preparación para ser orientador escolar para los niños y a lo largo de todo este tiempo yo mismo me he sorprendido porque yo nunca me he esperado, yo he sido una persona, que de pronto es un defecto para mí, no soy una persona ambiciosa, una vez se lo hice dar a entender a usted no me preocupó como por ocupar un cargo importante, para mí esas cosas son efímeras a mí lo que me interesa es trabajar en lo que me gusta y hacerlo bien, sin embargo lo veo desde la confianza por qué, porque en las personas en la cuales he estado bajo su mando por decirlo de alguna manera siento que de alguna manera he generado esa confianza que ni yo mismo me la tengo en mí mismo sí, a veces yo me sorprendo por ejemplo cuando usted me designó que me dijo un día, no sé que estábamos como en la guajira algo así que conversamos y me dijo que tenía visionado que

lo ayudará con la coordinación a mí eso me sorprendió muchísimo me tomé un tiempo mientras lo digería porque sentía que no tenía la capacidad para hacerlo entonces yo he visto más que todo desde la misma confianza que me he tratado de esforzar y depositar en mis estudiantes para no defraudar esa confianza. Pero lo más importante es no defraudarlo a usted o al colegio como tal sino a mí mismo, porque yo siento como en esa lucha de inseguridad hacia mis propias capacidades y me he demostrado o en este tiempo me he esforzado por demostrarme a mí mismo que sí lo puedo hacer y que lo puedo hacer bien, he tratado de poner en esto la parte mía, la parte personal, mi sello personal que es un sello más humano, que directivo, que académico o que todo ese tipo de cosas que no es mi fuerte, pero lo he tratado de hacer desde el punto de vista humano y me he sentido bien y esto siento que me ha hecho crecer, entonces la experiencia para mí ha sido positiva aunque a veces he sentido que no soy la persona, pero desde el punto de vista de la confianza yo mismo me he demostrado y he tratado de hacer lo que me han encomendado, honestamente no recibí como esa preparación o esa inducción sino que a partir de la experiencia en el colegio, yo he podido desarrollar elementos personales para poder cumplir la función a partir de la experiencia.

**Entrevistador:** ¿le ha hecho falta esa inducción?

**Entrevistado 2:** siento que no, hermano, porque yo siempre he sido entregado, apasionado a lo que hago dentro del colegio, tengo 11 años de haber ingresado al colegio entonces a partir de esa experiencia de tanto tiempo yo he podido adquirir recursos personales, habilidades personales para poder desempeñar este cargo y como le dije ahora, desde mi punto de vista personal he tratado de poner mi sello, de pronto mi fuerte no es lo académico, lo legal, no es lo curricular, nada de eso, he tratado de prepararme y de documentarme, pero yo he tratado de poner un sello personal mío, un sello como más humano, como más de llegarle a un papá a un compañero como

docente escucharlo entenderlo, y a los niños también, ser carismático ósea, de pronto yo a veces siento que no tengo ese prototipo de coordinador porque no soy de pronto como muy centrado en la disciplina como tal, sino como más carismático, que hago reír a los maestros en las reuniones, que hago reír a los chicos, yo soy más así y de pronto a veces siento que no es mi fuerte que debe ser pero es un sello mío personal, y siento que a los demás les ha impactado un poco y a mí me han hecho saber maestros que les gusta eso de mí, a veces yo me desahogo con ellos y uno como que ay no me siento capaz de hacer esto, tengo miedo de esta reunión con estos papás , yo no soy la persona para esto voy a tener que hablar con el hermano, algunos compañeros en general que les he mencionado esto se aterran y dicen, no no cómo se te ocurre, al contrario nos satisface como son las cosas contigo, no te extrañaríamos ósea ese tipo de cosas me han enriquecido a nivel personal y me han demostrado a mí mismo que si soy capaz si me lo propongo, yo lo veo desde el punto de vista de la confianza de la confianza que ha depositado en mí y de la confianza que yo debo tener en mí.

**Entrevistador:** ¿y la filosofía corazonista ha tendido impacto en su vida? ¿De qué forma?

**Entrevistado 2:** Hermano todo lo que me rodea es corazonista, mis hijos, mi esposa, mis amigos, mi familia, en mi casa todo, yo tengo once años de estar en la comunidad y bueno uno aprende a amar las cosas que hay en colegio, las costumbres, la cultura, el diario vivir del colegio está dentro de mi casa. A partir del dos mil quince que tuve la experiencia de vivir el encuentro internacional del carisma y mi vida cambió de una forma, uso una frase de chiche que dice “mi vida no volvió a ser igual” desde que uno aprende a conocer los orígenes incluso desde la filosofía de San Vicente de Paul que nos enseñaron de donde Andrés Coindre tomó algunas cosas humanizantes a mí eso me llegó mucho, eso yo he tratado como de enfocar mi experiencia diaria desde ese punto de vista de la filosofía corazonista, desde el acompañamiento, desde la

motivación, a mí eso me ha marcado la verdad en la parte personal. Y si en algún momento yo dejaría el cargo en el colegio donde yo vaya no dejaré ese sello.

**Entrevistador:** Desde el punto de vista organizacional del colegio cuando ha habido cambios de rector, ¿cuántos rectores ha tenido ¿cómo lo ha impactado? ¿Se cambian procesos? ¿Se traen otros, hay inestabilidad en el colegio?

**Entrevistado 2:** he trabajado con tres rectores, yo siempre he tratado de adaptarme a lo que el rector que venga proponga o aporte como tal, y otra cosa yo he aprendido con esta experiencia en el colegio a no predisponerme a no hacerme juicios a priori a no generar una expectativa positiva o negativa cuando llega sino es a partir de la propia experiencia, por ejemplo cuando el hermano Pacho llegó sentía un poco de temor por cosas que se decían y yo no conocía al hermano y pues yo trabajé con él, mostré un perfil mucho más bajo porque sentí que él de pronto no vio en mí, el hermano pacho vio en mi a ese profesor trabajador que yo era, pero de pronto no vio en mí la posibilidad de yo poder aportar muchas cosas más, sin embargo yo lo asumí de esa manera y trabajé con amor de esa manera, cuando llegó usted yo, todos en el colegio escuchamos cierta predisposición de comentarios que se hacían de que venía una persona fuerte una persona impositiva con el trabajo muchas cosas que se dijeron pero por ejemplo yo tenía ventaja de que yo había ido muchas veces a Marinilla y yo lo había visto a usted, lo había tratado muy distantemente pero si lo había tratado, y yo a todos les decía a los más cernos a mí, que no nos predispongamos , de hecho yo no lo hice, yo no me predispose abrí mi corazón a la experiencia que iba a venir; y así mismo con los cambios que se han hecho de coordinación de profesores incluso cuando llegan mi filosofía es humanizante, es personalizante es de brazo abiertos, de asumir los retos y los cambios que vengan, de asumirlos con humildad con sencillez con un

perfil bajo que es lo que de verdad a mí me, es como el camino que a mí me gustaría, básicamente eso.

**Entrevistador:** Aníbal y desde el punto de vista del funcionamiento del colegio existe algún proceso, algún manual para tomar decisiones, existe algo escrito de cómo se debe proceder.

¿Cómo se debe proceder? ¿Existe un manual de funciones, existe un procedimiento?

**Entrevistado 2:** sé que existe un manual de funciones. Cuando yo era psicólogo en el año 2009 0 2010 yo tuve en mis manos un documento que era el manual de funciones, pero yo no lo he vuelto a ver, yo no tengo a la fecha de hoy 25 de agosto yo no tengo claridad sobre lo que haya un manual de funciones como tal o un fundamento básico que yo tenga para orientar mi función diaria, yo honestamente con toda la sinceridad, no lo tengo no lo conozco. Las funciones que yo desempeño son inherentes a mi cargo a las responsabilidades que se me han sido entregadas y que buscan y en las que yo busco diariamente el bienestar de los niños que se entregue el servicio que nosotros debemos ofrecer y que se entregue bien entonces a partir de ahí yo direcciono mis funciones y generar un ambiente armónico entre el grupo de trabajadores y empleados docentes todo lo que me lleve a eso que yo le digo entonces yo lo tomo como una función para mí, pero ..

**Entrevistador.** ¿Cómo se toman decisiones?

**Entrevistado 2:** bueno, como usted sabe, ahora con la experiencia como coordinador que ha sido con usted, nosotros nos unimos como equipo directivo y está bien conformado, en la cabeza del rector, del administrador y del grupo de coordinadores por primera vez desde que yo estoy en el colegio que el grupo de coordinadores está conformado por tres personas, siempre eran dos y eso amplía el espectro de decisiones que de pronto son más mentes pensantes, más opiniones ya no son dos sino tres y se tiene en cuenta el rol de las sicólogas como comunicadores dentro de las directivas y dentro de la toma de decisiones eso a mí siempre me ha parecido un plus me ha

parecido algo valeroso e incluso importante y la secretaria general entonces este grupo que se conforma, que se llama yo lo llamo equipo rectoral que somos nosotros, somos los que en primera instancia se debaten las decisiones, pero es un grupo propositivo no es un grupo impositivo ni de pronto autocrático sino que nosotros pues nos ponemos de acuerdo y tomamos las decisiones, en un principio yo era muy reacio e incluso temeroso de dar las opiniones en el dos mil diez y siete cuando yo empecé con esto, el ambiente es tan tan tan agradable y tan de tanta confianza que pues todos podemos opinar manifestar nuestros puntos de vista aunque no estemos de acuerdo y a partir de ahí se toman las decisiones y luego se dan a conocer al resto de la comunidad por ejemplo a los profesores y a los estudiantes donde también se les pide a ellos su opinión, donde también se les involucra en el tema de las toma de decisión así lo estamos manejando ahora, con el rector anterior no no recuerdo, ósea no recuerdo como es claridad de cómo se tomaban las decisiones , como se manejaba, era como más de darnos una información de cómo eran las cosas y así se hacía, siempre ha habido cierto temor hacia la figura del rector, digamos cierto respeto que a veces debe combinarse con temor, entonces generalmente hay una tendencia a no discutir las decisiones rectorales, pero por ejemplo ahora no son decisiones rectorales sino que hay un grupo directivo que participa de esas decisiones.

**Entrevistador:** Bueno Aníbal, para usted cuales son los principales retos que debe afrontar en el futuro muy cercano,

**Entrevistado 2:** mi respuesta en la encuesta fue clara porque me salió desde el corazón son dos cosas con base a la experiencia que estamos viviendo, nosotros nos tenemos que preparar para la modernización prepararnos mucho más para todo lo que tiene que ver con lo virtual y prepararnos mucho más, yo me siento todavía de uno a diez como en un cuatro, eso es un reto importante que nosotros debemos hacer. Lo que es el bilingüismo y el prepararnos para lo virtual

para lo tecnológico pero también hermano hice una salvedad en la encuesta en donde esa preparación ese enfoque direccionado a lo tecnológico a lo virtual no puede de ninguna manera sobrepasar lo humano, lo humano que es lo presencial el contacto físico el ánimo de cara a cara, ósea la parte humana nunca puede dejarse y sobreasarse por esa parte tecnológica o esa parte de pronto moderna que a la cual también tenemos que enfocarnos y prepararnos yo recuerdo que esa respuesta me encantó y la hice de esa manera, ese es un reto importante llevar un equilibrio entre si enfocarnos en lo que está ahora y la necesidad urgente que hay ahora, pero manteniendo lo que es la filosofía del colegio que es el acompañamiento del corazón, el personalizado en lo humano, es el equilibrio.

**Entrevistador:** Gracias Aníbal muy amable por tan importantes ideas, muy valiosas para el estudio que se está llevando acabo. Espero más adelante hablar más del tema.

**Entrevistado 2:** Fue con mucho gusto.

## Anexo D. Cronograma

## Actividades 2018

Actividades	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Definición del tema	X	X							
Revisión antecedentes			X	X	X	X	X	X	X
Observación de funcionamiento de la institución	X	X	X						

Fuente: Diseño propio

## Actividades 2019

Actividades	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estado de arte	X	X	X	X								
Marco teórico					X	X	X	X	X	X	X	X
Definir metodología de investigación			X	X	X	X						
Diseño de instrumentos							X	X	X	X	X	X

Fuente: diseño propio

**Actividades 2020**

	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marco teórico	X	X	X	X	X	X	X					
Aplicación de instrumentos						X	X	X	X			
Análisis de instrumentos								X	X			
Propuesta					X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Diseño propio