



**CINDE-UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO**

**MIRADA DE LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE EN
TIEMPOS DE CAMBIO, INSTITUCIÓN EDUCATIVA NORMAL SUPERIOR
MARÍA AUXILIADORA DE COPACABANA**

**Autores: Sonia Lucía Rosero Jiménez
Juan Ignacio Gallo Jiménez**

Medellín, febrero 2013



**CINDE-UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO**

**MIRADA DE LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN QUE APRENDE EN
TIEMPOS DE CAMBIO, INSTITUCIÓN EDUCATIVA NORMAL SUPERIOR
MARÍA AUXILIADORA DE COPACABANA**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título Magister en
Educación y Desarrollo Humano**

**Autores: Sonia Lucía Rosero Jiménez
Juan Ignacio Gallo Jiménez**

**Asesor: Marta C. Palacio Sierra
Mg. Sociología de la Educación**

Medellín, febrero 2013

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por los ciudadanos Juan Ignacio Gallo Jiménez y Sonia Lucía Rosero Jiménez, para optar al Grado de título de Magister en Educación y Desarrollo Humano Mención _____, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de la Comisión Evaluadora del Trabajo de Grado que se designe.

En la ciudad de _____, a los _____ del mes _____ de _____.

Firma

Nombre y apellido
C.C

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la fortaleza en el camino en todo momento.

A todas las personas que conforman la Comunidad Educativa de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana en cabeza de su rectora Sor Sara Cecilia Sierra Jaramillo por su generosidad de tiempo e información para la realización de este trabajo de investigación.

A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
PRESENTACIÓN	i
HOJA DE TÍTULO	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABLAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	16

CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	20
Planteamiento del Problema	20
Preguntas Orientadoras	22
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	23
Justificación	23
II MARCO REFERENCIAL	27
Marco Institucional	28
La Naturaleza de La Escuela Normal Superior de Copacabana	31
Visión	33
Misión	33
Objetivos de la Institución Educativa	34
Objetivo general de la Institución Educativa	34
Objetivos específicos de la Institución Educativa	34
Principios	35
Marco Teórico y Conceptual	36
La sociedad del Conocimiento: Un reto al cambio organizacional	37
¿Por qué la Gestión del Conocimiento?	41
Aprendizaje Organizacional, Competencia de las Organizaciones Inteligentes	46

La escuela y su gestión como organización en la sociedad del conocimiento	57
La escuela como organización hoy	58
La gestión escolar	60
La gestión escolar como Gestión del Conocimiento	63
La escuela que aprende	66
¿Cómo se aprende en las organizaciones educativas?	68
La Escuela que aprende: Organización Inteligente	74
Los sujetos del aprendizaje	78
La Escuela como comunidad de aprendizaje	82
III DISEÑO METODOLÓGICO	85
Enfoque y tipo de Investigación	85
Estudio ajustado a las características de la investigación cualitativa	86
Categorías	88
Técnicas e instrumentos	89
Análisis documental	89
La entrevista	92
Tipos de entrevistas	92
Criterios de elección de la entrevista	94
IV ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	97
Sistematización de los hallazgos	97
Tablas explicativas e interpretativas	99

Análisis de fuentes primarias: Entrevistas	99
Análisis de fuentes secundarias	110
Análisis de los Hallazgos	120
Dominio personal (Mejoramiento continuo - Desarrollo Integral)	120
Modelos mentales	123
Asumir el proceso de restructuración de las Normales del país	124
Visión compartida	127
Aprendizaje en equipo	129
Pensamiento sistémico	131
 V CONCLUSIONES	 136
 BIBLIOGRAFÍA	 141
 ANEXOS	 150
A. Esquema Organizacional de la Escuela Normal María Auxiliadora de Copacabana	150
B. Proyectos de investigación de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana	151
C. Proyectos de práctica docente	158
D. Maestría en Educación y Desarrollo Humano Centro de Estudios Avanzados en niñez y juventud Maestría en Educación y Desarrollo Humano Convenio Universidad de Manizales	160

E. Formato guía para entrevista a los docentes, coordinadores y empleados sobre las prácticas actuales que tiene la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana	161
F. Formato guía para la entrevista a los estudiantes sobre su experiencia de aprendizaje en de la Institución Educativa Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana	162
G. Cuestionario para la entrevista a los padres de familia sobre apreciación de la Institución Educativa Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana	163

LISTA DE FIGURAS

pp.

FIGURA

1	Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (NSMA)	27
2	Producción académica Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana	35
3	La organización educativa en el contexto de la sociedad del conocimiento	36
4	Dimensiones del aprendizaje organizacional en una según Peter Senge	52
5	Aprendizaje en la organización educativa	72
6	Proceso del aprendizaje organizacional	79
7	Visión sistémica de la institución educativa “Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana”	132

LISTA DE TABLAS

pp.

TABLA

1	Información general de la institución	28
2	Escuela tradicional vs Escuela Inteligente	77
3	Categorías, subcategorías y tendencias objeto del estudio	89
4	Relación de entrevistas al personal de la comunidad educativa de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana 2011	96
5	Análisis de fuentes primarias: Entrevistas	100
6	Análisis de fuentes secundarias	110
7	Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 1	121
8	Esquema de representaciones	125
9	Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 2	126
10	Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 3	128
11	Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 4	130
12	Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 5	134

RESUMEN

La presente investigación está fundamentada en el área de la gestión del conocimiento desde la teoría del aprendizaje organizacional como una cultura que fortalece y dinamiza la gestión escolar, la cual genera una sinergia de los esfuerzos que se hacen al interior de las organizaciones por parte de todos los actores, para alcanzar los propósitos misionales y el encargo social para el cual han sido creadas.

Para el caso la presente investigación de tipo cualitativo; se ha tomado como estudio de caso la Institución educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (NSMA) de carácter oficial, en la cual se pretende comprender desde su dinámica institucional cotidiana su orientación desde la gestión escolar contrastada con la teoría del aprendizaje organizacional. Para esto se tomaron como referentes algunos autores que contextualizan el tema en el ámbito educativo enfatizándose en la propuesta por Peter Senge, quien plantea que las organizaciones inteligentes son las que están en capacidad de aprender y esto implica el desarrollo en la institución de cinco aspectos o disciplinas fundamentales que son: el dominio personal, modelos mentales, el aprendizaje en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico.

En la contrastación de la teoría planteada por el autor y el contexto institucional de la Normal, centro piloto de esta investigación, se encuentran varias prácticas y experiencias significativas que validan la vivencia y el aporte de la teoría del aprendizaje organizacional en el cumplimiento de los propósitos fundantes de la institución y su proyección exitosa a nivel local, nacional e internacional; posicionándose a nivel educativo, como una organización innovadora, referente valioso no solo para las demás Normales

del país sino para todas las demás Instituciones educativas para la formación ante los retos que demanda actualmente estos tiempos cambiantes de la sociedad del conocimiento

Es importante destacar que este enfoque de aprendizaje organizacional, es poco conocido y aplicado en las instituciones educativas, tanto del nivel regional como nacional, por lo cual consideramos que esta investigación es un aporte significativo, en este campo, pues permite a las organizaciones reflexionar sobre su quehacer y concientizarse de la necesidad del cambio de paradigmas, para que la escuela y sus actores se lean como un sistema correlacionado y de doble vía; donde no sólo se enseña, sino que se aprende; producto de la construcción colectiva.

Palabras claves: Sociedad del conocimiento, Gestión del conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Gestión Escolar, Organización Educativa, Organización inteligente

ABSTRACT

This research is based on the area of Knowledge Management, taking into account the organizational learning theory as a culture that strengthens and streamlines the scholastic management thereby generating a synergy on the efforts made within the organizations by the different players, in order to achieve their mission purposes and the social order for which they have been created.

For this qualitative type of research, the case study of “Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (NSMA), has been taken officially into consideration, in which case we intend to understand from its daily institutional dynamics, the orientation of its scholastic management in contrast with the organizational learning theory. For this purpose, some authors who contextualize the topic of education were taken as reference, authors who make an emphasis in the proposal by Peter Senge who argues that intelligent organizations are those which are able to learn, and this implies the development of five aspects or fundamental disciplines in the institution: personal control, mental models, team-learning, shared vision, and systemic thinking.

In the contrast of the theory proposed by the author and “La Normal” institutional context, center for this research, we find several meaningful practices and experiences that validate the argument and contribution of the organizational learning theory in compliance with the founding purposes of the institution and its successful projection at a local, national, and international levels; thereby positioning itself in an educational level as an innovating organization, a valuable reference not just to other “Normales” in this country, but also to the rest of the educational

institutions, training for the challenges of the currently changing times of the knowledge society.

It is important to highlight that this organizational learning approach is not well known and not often implemented in the educational institutions, both at a regional and national levels; therefore we consider this research a meaningful contribution to the educational field because it enables the institutions to reflect on their work and to become aware of the need for a change of paradigms, in order for the scholastic institutions and their players to look at themselves as a correlated and a two-way system, where we not only teach but we also learn, the end result of a collective construction.

Key words: The Knowledge Society, Knowledge Management, Organizational Learning, Academics Management, Educational Organization, Intelligent Organization

INTRODUCCIÓN

“El conocimiento se crea individualmente en la mente de las personas y se construye en la relación social.”

Michael Polanyi

Este trabajo pretende resaltar la importancia de la gestión del conocimiento desde su enfoque del Aprendizaje Organizacional (AO) en la gestión escolar, que concibe la escuela no sólo como lugar de enseñanza, sino también como una organización que debe desarrollar la capacidad de aprender y gestionar el conocimiento, considerando los aportes y las demandas de la sociedad de hoy. Se presenta la gestión educativa como gestión del conocimiento, entendiendo ésta como la idea que apunta a fortalecer los procesos mediante los cuales las personas, los grupos y la organización toda, asumen la responsabilidad no sólo de enseñar sino sobre todo de aprender a enseñar mejor, asumiendo que, como en el caso de la escuela, es necesario reconocer su origen fundacional y las necesidades sociales que hoy le demandan.

En efecto, es una realidad que las escuelas necesitan cambiar en su dimensión pedagógica, pero también sus aspectos organizativos y que, aunque constituyen el foco o la unidad de cambio, no pueden hacerlo solas. Los cambios requieren de nuevas visiones, ideas y prácticas, pero que sólo se consiguen cuando los maestros, directivos y demás actores los hacen suyos; cuando se implican y se comprometen profesional y personalmente. Así mismo, los cambios no operan por “demolición” de lo que existe, sino por “reconstrucción”, y en este sentido se sitúan en un tiempo que desea un futuro mejor, pero que no puede desconocer el peso de las herencias (Fullan,

1991, 1994; Hargreaves y otros, 1998; Hopkins y otros, 1994; Popkewitz, 1994).

La investigación presentará los planteamientos teóricos de la escuela vista como organización y de la gestión del conocimiento, especialmente desde su enfoque del aprendizaje organizacional, en la cual se reconocerán las tendencias actuales y las tensiones que atraviesan el campo de la gestión escolar en la sociedad del conocimiento, comprendiendo las lógicas que ha asumido el cambio educativo, pasando del actual paradigma de concebir la escuela como un espacio que sólo enseña y visionándola como una comunidad de conocimiento que aprende, con los retos y desafíos que significa la gestión escolar.

¿Qué quiere decir que todos aprenden en la escuela, incluida la escuela misma? ¿Y si todos aprenden, quién enseña?

No se va a referir en este trabajo a los modos en que necesita re-significarse, desde las opciones pedagógico-didácticas, el aprendizaje de los alumnos. Vale decir, sin embargo, que la reformulación de las opciones en ese nivel actúan como trasfondo permanente para pensar en los procesos de cambio y aprendizaje en el nivel de los docentes y de la organización, niveles a los que sí se van a tratar.

Se asumirá el caso de la Institución Educativa Normal Superior de Copacabana María Auxiliadora, como escenario para el análisis y confrontación de los lineamientos teóricos del aprendizaje organizacional con respecto a sus prácticas permanentes, no solo en su gestión administrativa, también en su gestión académica las cuales deben mirarse enmarcadas por el compromiso de acción que surge necesariamente de los deseos, valores y el contexto propio de la institución; conformada por directivos, docentes, estudiantes, exalumnos y padres de familia, como principales actores protagonistas del cambio quienes deberán estar dispuestos a asumir

colectivamente los procesos del aprendizaje organizacional. En el capítulo dos dentro del marco referencial se desarrolla una mirada general de lo que comprende el marco conceptual desde su concepto más amplio, la sociedad del conocimiento en el cual se inserta la gestión del conocimiento enfocándose específicamente en el aspecto del aprendizaje organizacional hasta derivar en el contexto institucional educativa y su gestión. Así mismo se presenta la información Institucional de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (NSMA).

El trabajo metodológicamente, se ha soportado desde una exploración bibliográfica minuciosa relacionada con la gestión escolar, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, temas ejes relacionados con el propósito de este trabajo, hasta el análisis documental de las fuentes tanto primarias (observación directa y participante, entrevista a profundidad) como secundarias (revistas, textos, actas de consejo directivo, entre otras) de todos los documentos con información institucional de la NSMA (Normal Superior María Auxiliadora) facilitados ampliamente para este propósito. El capítulo tres presenta este aspecto metodológico más detalladamente explicando el porqué de su enfoque cualitativo y del estudio de caso como técnica más acorde para este análisis, igualmente cómo fueron aplicados los instrumentos.

Posterior a la revisión y análisis de toda la información obtenida, se confrontó con la teoría hallada, especialmente desde el enfoque de aprendizaje organizacional de Peter Senge, el cual destaca varios aspectos claves para que pueda darse este proceso de aprendizaje en las organizaciones. Así mismo se complementó con otros autores como Bolivar, A.; Gairín, J.; Hargreaves, A.; Romero, C. y Santos, M.; que desarrollan de manera más puntual el tema en el contexto educativo. Se describen finalmente en el capítulo cuatro los hallazgos obtenidos del análisis de la información con respecto a los lineamientos teóricos mencionados.

En el capítulo cinco se presentan algunas conclusiones generales del aprendizaje organizacional en la (NSMA) Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El problema que motiva la presente investigación, es el desconocimiento y la poca importancia que se le da en las instituciones educativas, al aprendizaje organizacional como una cultura que fortalece y dinamiza la gestión del conocimiento y genera una sinergia de los esfuerzos que se hacen al interior de la misma por parte de todos los actores, para alcanzar los propósitos misionales y el encargo social para el cual han sido creadas las organizaciones educativas.

Lo singular de la escuela como organización es que, a diferencia de otras, su misión es básicamente la transmisión del conocimiento y esto hace que los modos de circulación del conocimiento no sean sólo manifestaciones de una determinada cultura escolar, sino que su elemento principal y permanente debe ser la enseñanza y el aprendizaje de todos los actores que la conforman, en un ambiente de gestión del conocimiento donde todos aprendan de todos y los logros se construyan colectivamente. Sin embargo, la escuela en su configuración actual, parece impedir el flujo creativo del conocimiento, toda vez que limita los sentidos más profundos que lo constituyen.

Bolívar (2000) señala que la principal barrera para utilizar el conocimiento en el contexto de las instituciones de educación, viene dada por la inercia y la rigidez de la organización, que no favorece la fluidez y uso del conocimiento. Esta barrera está relacionada con los modelos mentales

tradicionales debido a la resistencia al cambio que demanda la sociedad del conocimiento a las instituciones educativas, generando así una parálisis paradigmática en todos los estamentos y procesos de la organización, para contrarrestar esta situación la organización educativa debe reflexionar sobre sus prácticas, estimular una actitud favorable para el aprendizaje y desaprendizaje a través de la investigación.

En ese mismo contexto se presentan otras dos situaciones que están estrechamente relacionadas:

- Las visiones de las personas no se integran a la visión institucional, esto genera desmotivación y desorientación en los miembros de la comunidad.
- La otra situación es la carencia de pensamiento sistémico en la organización, se da una administración por funciones propiciando la visión fragmentada de la organización no solo por parte de los directivos como por el resto de las personas quienes así mismo hacen análisis fragmentado de los problemas y demás situaciones que se presentan en el día a día de la Institución. Se debe entonces orientar la administración por procesos dentro del enfoque de la Gestión del conocimiento que facilita, ver la organización como un todo donde todas sus actividades y procesos guardan estrecha relación.

Situaciones como las presentadas anteriormente, evidencian el estado deficitario de la mayoría de las instituciones educativas en nuestro medio, donde se requiere con prioridad en primer orden, instaurar una cultura de aprendizaje organizacional a través de modelos pertinentes al contexto en el cual están inscritas, con procesos dinámicos de calidad que orienten acertadamente el desarrollo misional de éstas, para que estos procesos se desarrollen con un verdadero sentido e impacten acertadamente el contexto y los actores a los que se proyecta beneficiar. En el caso de la Institución

Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana, institución oficial, reconocida en el medio por su calidad en la formación de formadores, se analizará y confrontará la propuesta que plantea la teoría de la Gestión del conocimiento, específicamente desde su teoría del aprendizaje organizacional para su mejor comprensión y entendimiento.

Pregunta Orientadora

¿Cuáles factores y procesos de aprendizaje organizacional están presentes en la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana?

Objetivos

Objetivo General

Comprender los procesos de Aprendizaje Organizacional presentes en las prácticas de la gestión educativa en la Normal Superior María Auxiliadora del municipio de Copacabana.

Objetivos Específicos

- Identificar de qué manera la Institución facilita el mejoramiento continuo de las personas que la conforman, en su desarrollo integral y el aprendizaje permanente, teniendo en cuenta su visión personal.
- Reconocer en la cultura organizacional como se abordan y promueven mejores modelos mentales para afrontar toda situación en la cotidianidad.
- Establecer la relación que hay entre la visión institucional y la visión de las personas de la comunidad educativa
- Identificar los diferentes espacios y métodos que la Institución provee para el aprendizaje en equipo.
- Evidenciar en la gestión escolar de la institución el pensamiento sistémico que permite la comprensión propia de su entorno y del contexto al que pertenece.

Justificación

El proceso educativo por lo general se ha enmarcado en dos categorías tradicionales, el estudiante que aprende y el maestro que enseña; pero pocas veces se ha mirado la acción educativa que se lleva a cabo en toda la organización, como un ente que aprende, a través de todos los actores educativos que la constituyen: estudiantes, maestros, directivos, padres y comunidad en general.

El poco fortalecimiento del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, hace que se realicen acciones bien intencionadas desde los diferentes integrantes de la comunidad educativa, pero en diversas ocasiones sin mayor trascendencia, sin un pensamiento sinérgico, que integre la acción desarrollada y el sentir de todos los sujetos que conforman la institución y no sólo la labor educativa de los directivos, maestros y estudiantes. De ahí, que las categorías básicas de aprendizaje en las que se mueven estas organizaciones educativas sean: la enseñanza centrada en el maestro y el aprendizaje desarrollado en el estudiante.

Tradicionalmente la escuela y el maestro han sido considerados como la institución que enseña, pero con el enfoque de las organizaciones que aprenden, se pone de manifiesto que el mejoramiento y la evolución de las organizaciones en general y las educativas en particular, aprendan. “Mientras no asumamos por dentro y fuera, que los centros educativos han de recomponerse, ni su aprendizaje, ni el de los profesores, ni el de los alumnos, podrá ocurrir” Escudero (2001:32)

Aunque son las entidades educativas, las organizaciones líderes en el tema del aprendizaje, sus grandes esfuerzos han estado en la promoción innovadora y actualizada de aprendizajes de sus usuarios, los estudiantes, y han descuidado el aprendizaje colectivo de quienes hacen educación y la conversión de su experiencia individual en prácticas y procesos institucionales.

Senge (2002) plantea que las entidades educativas se deben rehacer, revitalizar y renovar en forma sostenida, no por decretos, ni por reglamentos, sino asumiendo una orientación de aprendizaje, es decir, facilitando que todos los actores reconozcan su interés común en el sistema escolar y lo que pueden aprender unos de otros.

Es importante destacar que este enfoque de aprendizaje organizacional, es poco conocido y aplicado en las instituciones educativas oficiales, tanto del nivel regional como nacional, por lo cual consideramos que es un aporte significativo, en este campo, porque le permite a las instituciones reflexionar sobre su quehacer y concientizarse de la necesidad del cambio de paradigmas, para que la escuela y sus actores se lean como un sistema correlacionado y de doble vía; donde no sólo se enseña, sino que se aprende. Además que es un proceso que está relacionado estrechamente con los procesos de mejoramiento de la calidad educativa, que tanto están procurando las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales.

La reestructuración de las escuelas Normales en el país, ha generado una reflexión permanente en torno a los procesos que tiene que jalonar ante las exigencias y complejidades de la contemporaneidad, la acción de educar supone un nuevo paradigma educativo, que redimensione el quehacer del maestro.

El presente trabajo plantea específicamente en la institución educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana el análisis y la comprensión, de como ha asumido estas transformaciones impuestas por el medio logrando posibilitar condiciones para la formación de un nuevo maestro como sujeto de saber pedagógico y los lineamientos generales del aprendizaje organizacional; que le permite constituirse en una organización que aprende. El resultado de estas directrices teóricas confrontadas con su realidad institucional y los aportes colectivos de todos los actores de la comunidad educativa, empoderará tanto a los participantes como a la institución y permitirá fortalecer el sentido de pertenencia, la pertinencia de los logros misionales, el crecimiento integral de todos los actores y un impacto significativo en el contexto local.

La realización de este trabajo responde al requerimiento para optar al título de Magister en Educación y Desarrollo Humano, por lo tanto la temática del mismo se ajusta puesto que uno de los principales desafíos por abordar por parte de las Instituciones educativas es promover los valores que norman el capital social de la población. El desarrollo de las regiones no solo implica el crecimiento de la economía, sino también el desarrollo de las estructuras sociales y políticas, erigiéndose de esa forma en agente de promoción cultural, de integración, de socialización y de transmisión de valores y actitudes

Igualmente el tema es pertinente a la línea de investigación: Ambientes de Aprendizaje en la que está inscrito este proyecto, pues desde la teoría de la gestión del conocimiento y específicamente desde su enfoque del aprendizaje organizacional, toda organización se convierte en un ambiente de aprendizaje donde todos sus recursos e interrelaciones personales propician la generación de conocimiento, así mismo las organizaciones educativas el aprendizaje no solo se circunscribe a el aula de clase, toda la organización debe centrarse en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Es el aporte innovador de la Gestión del conocimiento al ámbito educativo desarrollado en este estudio.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Este capítulo comprende dos subcapítulos. El primero está relacionado con el contexto institucional donde se desarrolla la investigación, la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (NSMA), su naturaleza y filosofía institucional. El segundo está relacionado con un marco teórico donde se describen las principales categorías conceptuales del trabajo, iniciando desde la más general –sociedad del conocimiento– hasta la más específica de acuerdo al presente objeto de estudio: el aprendizaje organizacional en Instituciones Educativas.



Figura 1. Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (NSMA). Elaboración propia de los autores

Marco Institucional

Tabla 1

Información general de la institución

IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	
Nombre de la obra educativa	ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARÍA AUXILIADORA
Dirección	Autopista Norte, Km 14
Municipio	Copacabana
Zona	Norte del Valle de Aburrá
Departamento	Antioquia (Colombia)
Teléfono	274 01 01
Fax	274 58 95
E-mail	mariauxiliadora@normalcopa.edu.co
Sitio Web	En actualización
IDENTIFICACIÓN OFICIAL	
Sector	Estatal
NIT	890-980-337-1 Medellín
Código DANE	10521200112
Código ICFES	001685
Registro SEDUCA	030431
Núcleo de Desarrollo Educativo	907
IDENTIFICACIÓN LEGAL	
Decreto de creación	Ley 72 del 27 de diciembre de 1958
Aprobación Reestructuración de las Escuelas Normales de Antioquia	Resolución Departamental 3086 de julio 15 de 1996
Acreditación Previa	Resolución Nacional 3684 del 9 de diciembre de 1998
Reconocimiento Oficial	Resolución Departamental 002205 del 16 de diciembre de 1998

Tabla 1 (continuación)

IDENTIFICACIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR	
Calendario	“A”
Jornada	Única
Carácter	Coeducación
Niveles y Ciclos que ofrece	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de Transición ▪ Educación Básica ▪ Educación Media Académica con Profundización en el Campo de la Educación y la Formación Pedagógica ▪ Formación Complementaria
Títulos que expide	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachiller Académico con Profundización en el Campo de la Educación y la Formación Pedagógica ▪ Normalista Superior

Nota: Tabla tomada del Proyecto Educativo Institucional – (PEI, 2009: p.2)

La Escuela Normal Superior es en esencia un dispositivo de formación inicial y continuada de maestros, así se estipula en el decreto 2903 de 1994 que obliga a la reestructuración de las normales, el decreto 3012 de 1997, que las constituye en Escuelas Normales Superiores y establece el proceso de acreditación de calidad y desarrollo, y el Decreto 4790 de 2008, por el cual se establecen las condiciones básicas de calidad del programa de formación complementaria y el proceso de verificación de estas. En cuanto sistemas de formación las normales asumen el reto de propiciar la definición de espacios de saber e investigativos que redunden en alternativas de calidad para el campo educativo colombiano; por su naturaleza formadora las normales tienen como soporte al saber pedagógico, como saber fundante, como estructura de conocimiento que las constituye y redefine el papel de los agentes educativos que en ella intervienen.

Según el documento marco de acreditación (1997) y las nuevas disposiciones legales contempladas por el Ministerio de Educación Nacional

(2008), las Escuelas Normales Superiores de Colombia deben estar sustentadas en: un saber pedagógico fundacional que responda a las expectativas de construcción de conocimiento en la institución; una estructura de formación anclada en los principios de saber pedagógico; una propuesta de investigación que anude las posibilidades de construcción de nuevo saber tanto pedagógico como didáctico; una organización fundada en el aprendizaje permanente y en la reconstrucción de sus flujos de gestión y autoridad.

Desde el punto de vista del saber pedagógico como saber fundacional, las normales y en particular, La Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana, constituyen su dimensión formativa inicial y continuada sobre la base de la reconceptualización y recontextualización de las teorías y conceptos articuladores propios de la tradición crítica de la pedagogía; en los límites de dicha tradición se inscribe la tradición crítica de la institución, al hacer su recorrido propio por el campo conceptual de la pedagogía. La trayectoria de la formación del maestro para los niveles de preescolar y básica primaria y de formación del maestro en ejercicio se asientan en el repensar y reconstruir los invariantes conceptuales de la pedagogía que son situados en el contexto del devenir de la institución.

El saber pedagógico es tanto un saber situacional, es decir, que depende de la tradición institucional, como un saber contextual que se enlaza con las construcciones teóricas del campo conceptual de la pedagogía. La Escuela Normal luego de su proceso de reestructuración y de su definición como Escuela Normal Superior ha venido abocando la formación del maestro en la perspectiva de constituirlo en sujeto de saber pedagógico, lo cual supone una apropiación de la historia y la epistemología de la disciplina y una profunda reflexión sobre los modos de enunciación de los pedagogos de la tradición, en el entendido que una sólida formación en el saber fundante es el mejor recurso para generar posibilidades de construcción de nuevo

conocimiento, siempre y cuando se asuma a la pedagogía como campo de reflexión y no solo como opción de producción o reproducción de conocimiento.

La Naturaleza de La Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana

Las Escuelas Normales Superiores reestructuradas responden al conjunto de disposiciones legales que han transformado en la década final del pasado siglo el campo de la educación en Colombia. Hacemos alusión a la Ley General de Educación (Ley 115) como al conjunto de decretos que han transformado el carácter de las instituciones normalistas, entre ellos: el decreto 4790 de 2008, el 3012 de 1997 y el 2903 de 1994. En cuanto la Ley 115 es necesario consignar como esta fórmula en su artículo 5, los fines más generales de la educación colombiana, fines entre los cuales destacan: el desarrollo pleno e integral de la personalidad del educando, la formación ética y moral, la formación para la democracia y la participación, la formación para la apropiación de la ciencia y la tecnología, una fuerte conciencia de la identidad nacional, la conservación y preservación del medio ambiente. Estos fines son la traducción de propósitos educativos generales, en cuanto garantes de una definitiva entrada de Colombia a los dominios de la modernidad social y cultural.

Igualmente, el decreto 3012 de 1997 por el cual se eleva las Normales a la categoría de Escuelas Normales Superiores y el 4790 de 2008, que establece las condiciones básicas de calidad del programa de formación complementaria, formulan un conjunto de fines, que enmarcan la definición de la naturaleza de las instituciones transformadas, entre ellos están: contribuir a la formación inicial de los maestros con parámetros de ética, desarrollar las capacidades para la investigación educativa y pedagógica,

comprometer al maestro con la formación permanente, promover las innovaciones educativas, contribuir al desarrollo de la pedagogía como disciplina fundante de la Normal, contribuir al desarrollo educativo local, regional y nacional; estos fines perfilan la identidad de la institución normalista en el contexto educativo nacional.

El Plan Decenal de Educación en su estrategia encaminada a elevar la calidad de la educación en Colombia, plantea para la cualificación de educadores lo siguiente: “Este programa tendrá como eje la construcción del Sistema Nacional de Formación de Educadores que integrará las normales superiores, las facultades de educación y los institutos de pedagogía. El programa tendrá por objeto la formación inicial y permanente de los educadores, las instituciones de educación superior, las facultades de educación y las normales superiores encargadas de formar los educadores, realizarán cambios sustanciales en sus concepciones y en su quehacer, a fin de garantizar una formación que transforme y mejore significativamente la calidad de la educación en el país”. Aquí se emplaza a un cambio en las concepciones acerca de la formación de los maestros, proceso en el cual vine empeñada La Escuela Normal Superior de Copacabana desde su reestructuración, para ello adoptó como estrategia de formación la del dispositivo formativo comprensivo en cuanto propuesta pedagógica para la formación.

El documento del Ministerio de Educación Nacional titulado “ Hacia un sistema nacional de formación de educadores” formula los propósitos que asisten a dicho sistema, emanado como política del Plan Decenal de Educación; algunos de estos propósitos centrales son: asumir la formación y el desarrollo integral del educador como factor de calidad, establecer claras relaciones educador-estado, elevar el status de la profesión de educador, consolidar comunidad académica en el campo de la pedagogía de tal manera que se pueda propiciar la formación de centros especializados tipo institutos

de pedagogía, contextualizar los procesos de formación, incentivar la investigación educativa y pedagógica así como las innovaciones educativas, etc. Estos enunciados definen las condiciones para un sistema nacional de formación de maestros enfocando desde los pre-requisitos teóricos y metodológicos, pasando por los institucionales, hasta llegar a los de orden financiero.

Visión

Formar un maestro constructor de espacios de humanización, de saber pedagógico y didáctico, de posibilidades de vida mejor en una sociedad pacificada; el maestro de la Escuela Normal propenderá por irrigar en sus educandos y en el conjunto de la comunidad educativa y social, las formas de saber específico y pedagógico que se avienen con los desarrollos de la sociedad del conocimiento y las expresiones de civilidad que están en consonancia con un proyecto de vida buena y desarrollo humano sostenible¹.

Misión

La Escuela Normal Superior María Auxiliadora es una institución formadora de maestros para los niveles de preescolar y básica primaria con fundamento en la propuesta del Dispositivo Formativo Comprensivo. El maestro de la Escuela Normal, es un maestro que propicia una formación de calidad avenida con las posibilidades de la articulación pedagogía -ciencia y saberes. Es, esencialmente, un investigador de su saber y constructor de espacios de civilidad y democracia escolar y social².

¹ ESCUELA NORMAL SUPERIOR MARÍA AUXILIADORA DE COPACABANA. Proyecto Educativo Institucional -PEI. pp 24.

² *Ibid.*, pp. 25

Objetivos de la Institución Educativa

Objetivo general de la Institución Educativa

La Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana tiene como propósito fundamental la formación de un maestro sujeto de saber pedagógico, constructor y recontextualizador de didácticas. Un maestro que desde la propuesta del dispositivo formativo comprensivo, haga de la investigación el soporte de la renovación de su práctica docente y que dialogue con las producciones del campo conceptual de la pedagogía y del campo intelectual de la educación. Un maestro que haga de la formación y la auto-formación un proyecto de vida³.

Objetivos específicos de la Institución Educativa

Desarrollar y consolidar la propuesta pedagógica del dispositivo formativo comprensivo desde la docencia y la investigación, como aporte al diálogo necesario pedagogía-ciencia-saberes. Por lo tanto, apropiación de los desarrollos de las ciencias, los saberes y las tecnologías de la información incorporables y reconceptualizables para el campo pedagógico.

Fortalecer el equipo docente como comunidad colaborativa en el campo de la docencia y la investigación, propiciando la articulación y el diálogo con las comunidades científicas y de saberes.

Poner en cuestión los residuos institucionales de los dispositivos tradicionales con sus lastres de: autoritarismo, dogmatismo, verticalización en la concepción del saber, transmisionismo y olvido del recurso a las nuevas tecnologías de la información.

Fomentar las relaciones con el entorno económico, social, político, religioso y cultural con el fin de propender por más altas expresiones de calidad de vida y por formas de desarrollo sostenible; el maestro de la Escuela Normal debe ser así un soporte del desarrollo del capital simbólico-social.

Propender por la construcción de una cultura civilista y para la democracia, en los ámbitos familiar, escolar y social; el maestro ha de ser el propulsor de una ética de las virtudes comunitarias encaminadas a la razonabilidad y racionalidad en la resolución del conflicto social⁴.

³ *Ibid.*, pp. 27

⁴ *Ibid.*, pp. 27



Figura 2. Producción académica Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana. Elaboración propia

Principios

La Escuela Normal Superior María Auxiliadora se apoya en su devenir institucional en los siguientes principios:

- **Deseo y voluntad de saber:** desde aquí se comprende la pasión por el conocimiento del maestro en formación y en auto-formación; el saber no es campo de rutinas, es en cuanto objeto simbólico el espacio para una apuesta y un desafío.
- **Respeto por la diferencia:** la sociedad contemporánea ha multiplicado o ha hecho visibles las diferencias que habitan a los humanos, es por ello que el maestro de la Escuela Normal asume la solicitud por el otro desde una política del reconocimiento.
- **Participación y diálogo:** este es un principio que hace posible la construcción de espacios democráticos en la institución y por fuera de ella, es la condición de una cultura de la civilidad.
- **Honestidad:** frente al otro y frente al conocimiento; ser honesto es situar al educando en las más altas cotas de saber a que puede llegar el maestro.
- **Responsabilidad:** principio que consagra el compromiso del maestro, de los directivos y de los educandos frente a su quehacer en el campo educativo.
- **Solidaridad:** el mutualismo, la solicitud por el otro, el coadyuvar a su proyecto vital son el rostro palpable de esta virtud.
- **Cuidado y preservación del medio ambiente:** asumir los compromisos encarnados en las tres ecologías: la natural, la social y la mental. Respeto a

la naturaleza, deferencia por el otro, reflexividad sancionan una preocupación ecológica general.

- **Buen uso y aprovechamiento de los bienes públicos:** una clara concepción de lo público debe asistir al maestro; el punto de partida es la consideración de la educación como un bien público para la población⁵.

Marco Teórico y Conceptual



Figura 3. La organización educativa en el contexto de la sociedad del conocimiento. Elaboración propia de los autores

La manera acelerada en que el mundo está cambiando, tanto en las tecnologías disponibles como en la forma globalizada de nuestra interacción,

⁵ *Ibid.*, pp. 28

plantea a todos la inquietud, de cómo gobernar este cambio, que afecta no sólo nuestra vida laboral, sino también la sociedad en su conjunto y especialmente las organizaciones.

La sociedad del Conocimiento: Un reto al cambio organizacional

En estos tiempos, las Universidades están lejos de ser las únicas organizaciones para las cuales la generación y el intercambio del conocimiento representan sus fuentes principales de ventaja competitiva. El asunto del trabajo cognitivo es de amplio interés en todos los sectores de la economía, y es importante reconocer las innovaciones en el proceso del trabajo cognitivo. Se incrementa también la conciencia de cómo es posible reconocer y medir el capital intelectual conjuntamente con el capital tangible tradicional de una organización.

Algunos autores de décadas anteriores que se refirieron de manera visionaria a lo que sería esta época, no se equivocaron, cada una de sus predicciones se han cumplido. Es el caso de Alvin Toffler (1993) cuando afirmaba en su libro *La tercera Ola*:

“La humanidad se enfrenta a la más profunda conmoción social y reestructuración creativa de todos los tiempos. Sin advertirlo, claramente, estamos dedicados a construir una civilización extraordinariamente nueva”
Igualmente otro gran autor futurólogo en temas de tendencias gerenciales y administrativas como lo es Peter Drucker, la denominaría *Sociedad del Conocimiento*.

Drucker (1997) la ha caracterizado como una sociedad basada en la producción, distribución y uso intensivo del conocimiento y de la información. Para él, en este nuevo contexto, el recurso básico de las organizaciones ya

no es el capital, ni el trabajo ni los recursos naturales, sino que es y seguirá siendo el conocimiento, que en esta sociedad, dice él, se trata de un “recurso”, el único que no se deteriora con el uso, sino muy por el contrario se enriquece.

Algunas características relevantes de esta nueva Sociedad son:

- Se ha caracterizado como la III Revolución Industrial, la del conocimiento, en donde la información es la fuente de energía y materia prima y el producto es el conocimiento. Los **recursos intangibles** serían la parte sumergida del iceberg y constituyen el Capital Intelectual de una organización y determinan el verdadero valor de ésta (OCDE, 2000). Las competencias, como comportamientos observables de las personas en su lugar de trabajo (específicas) y en su organización (genéricas), forman parte del Capital Intelectual de las organizaciones, parte fundamental de **los recursos intangibles** de una institución.
- En el ámbito organizacional, demanda de nuevas formas de organización más inclusivas, capaces de poner en común no sólo aprendizajes, sino nuevas soluciones y conocimientos y de ofrecer nuevas perspectivas a los problemas. En definitiva organizaciones más flexibles, versátiles y polivalentes, para la generación y gestión del conocimiento. Requiere por tanto de una organización inteligente y/o en continuo aprendizaje (P. Senge, 2000).

Así el conocimiento organizacional es un nuevo elemento, es el ADN de la organización que debe a través de la cultura (valores, ideologías, tecnologías, etc.) facilitar la capacidad de aprender a la organización de su propia experiencia, de sus fracasos y de sus éxitos, de sus debilidades, amenazas y oportunidades y de su propia identidad (misión).

- En el plano socio-cultural se expresa en la organización social en RED (M. Castells, 1998. Citado por Vega, s.f.), redes que no necesariamente conducen a una organización estructurada, son redes informales de intercambio de información de intereses; una forma de organización más democrática, igualitaria, de pares internautas.
- Internet ha configurado una nueva cultura social, no sólo como un medio de organización y distribución de información, sino que también genera y crea nuevos conocimientos, configurándose como una cultura, como una nueva forma de concebir el mundo, con valores, costumbres y forma de vivirlo propios.
- Igualmente esta cultura social propicia una nueva cultura organizacional, si se quiere, en base a planteamientos organizativos y estructurales más democráticos e inclusivos, que requieren de una dirección y gestión más integral e interactiva, para poderse adaptar y responder a través de la generación de conocimientos a estos nuevos cambios y a la velocidad con la que se están produciendo.
- Consecuentemente se demandan en este contexto requerimientos específicos para las personas; estos se pueden resumir en lo siguiente:
 - Se requiere una persona que sepa **aprender a aprender**, esto en función de la rapidez con la que se genera y queda obsoleto el conocimiento; es decir siempre hay algo nuevo que aprender; y **aprender a transferir**, no sacamos nada con quedarnos con nuestro conocimiento guardado, la sociedad, nuestro trabajo, requiere del conocimiento de cada uno de sus integrantes.
 - Necesidad de la formación a lo largo de la vida: **la formación permanente**. La verdad es que ésta es una actitud nueva que debemos desarrollar todos, significa asumir más que nunca que la

experiencia por sí sola no nos entrega todo, es más, una experiencia no actualizada, hoy no vale mucho.

El reto para las sociedades contemporáneas de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de Sociedades del conocimiento, es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio. Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

En la Sociedad del Conocimiento, el conocimiento se convierte en factor clave para el desarrollo productivo y social; las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos localmente, o adquiridos del exterior. El proceso de aprendizaje se potencia a través de redes, empresas, colectivos, y la comunicación entre comunidades y países. Una sociedad de aprendizaje implica que una nación y unos agentes económicos sean más competitivos e innovadores, y también eleva la calidad de vida a todos los niveles. El fortalecimiento de los procesos de Aprendizaje Social como medio asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en donde la Educación juega el papel central.

¿Por qué la Gestión del Conocimiento?

Este conjunto de factores enunciados en el apartado anterior, que definen la nueva sociedad del conocimiento propiciaron así mismo en el mundo de la gestión empresarial una preocupación por el conocimiento y, como consecuencia, una serie de iniciativas que finalmente desembocaron en el surgimiento de una nueva disciplina: **la gestión del conocimiento**. Sin embargo, esa nueva disciplina no es un castillo en el aire: tiene raíces profundas en tradiciones intelectuales y profesionales que vienen de antiguo.

¿Qué es lo que se entiende hoy por Gestión del Conocimiento? La respuesta es indudablemente compleja y abarca una importante serie de campos de estudio. Podemos distinguir con D. Snowden (2002) tres generaciones en la breve historia de la Gestión del Conocimiento, la última de las cuales ha roto con más de cien años de taylorismo.

La primera generación estaría formada por los escritos anteriores a 1995. El término conocimiento todavía no se considera problemático y el interés se centra en temas como los Sistemas de Información, el Data Warehouse y la Reingeniería de Procesos.

La segunda generación se inicia en 1995 con las aportaciones de autores como Nonaka (1999), Edvinson (1999), Bück (2000) y otros que impulsan los métodos para transformar al conocimiento como valor privado en valor público insistiendo, tal vez, más en el continente que en el contenido.

A partir del año 2000 encontramos una tercera generación, centrada en la gestión de la ecología del conocimiento. La organización es un ecosistema complejo donde el gestor se asimila a un jardinero, capaz de influir pero no de tener bajo control total la evolución de su entorno. En este momento se

afronta la tarea de repensar la propia naturaleza de la Gestión del Conocimiento con base en modelos mucho más flexibles y complejos.

En cuanto a la delimitación del campo de la Gestión del Conocimiento, algunos autores como M. Subramani, S.P. Nerur y R. Mahapatra (2003), agrupan las publicaciones de la última década sobre este tema en ocho apartados, que dan una idea de la amplitud y variedad de contenidos reunidos bajo el epígrafe de Gestión del Conocimiento:

1. Conocimiento como la capacidad de la organización.
2. Procesamiento de la Información organizacional y Tecnologías de la Información como soporte para la Gestión del Conocimiento.
3. Comunicación, transferencia y replicación del conocimiento.
4. Aprendizaje situado y Comunidades de Práctica.
5. Práctica de la Gestión del Conocimiento.
6. Cambio e innovación.
7. Filosofía del Conocimiento.
8. Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que aprenden.

Ongallo (2006), en un importante trabajo analiza 160 definiciones acerca de qué es Gestión del Conocimiento y las agrupa en ocho dimensiones distintas.

- 1. Aprendizaje:** Para algunas organizaciones, la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la creación de nuevo conocimiento a partir del anterior, mediante un proceso de aprendizaje organizacional continuo a través de la formación y el desarrollo de sus miembros.
- 2. Información / Conocimiento:** Otras lo enfocan desde el punto de vista de la conversión de información a conocimiento válido y necesario. Conocimiento que, a través de su administración, debe ser optimizado y puesto a disposición de las personas de forma inmediata en el momento preciso.

- 3. Know how, know who y know what / memoria organizativa / experiencia:** Hay quien se centra en la experiencia para trabajar sobre la sabiduría aprendida; en el aprovechamiento del saber hacer para plantear planes de mejora; en la identificación de quién sabe hacer qué a través de un mapa de conocimientos (lo que se sabe y lo que no), apoyándose en un repositorio de conocimiento y aprendizaje de los errores que permita concentrar las fuentes de información y las habilidades de la empresa.
- 4. Tecnología:** También nos encontramos con el enfoque tecnológico, que nos habla de conocimiento documentado en formato informático, como elemento facilitador de compartición y transmisión de información y conocimiento.
- 5. Proceso / procedimientos / metodología / sistema de gestión:** Del mismo modo, aparece el enfoque de gestión de la información y del conocimiento, a través de la implantación y estructuración de un proceso cíclico en el que se convierta el conocimiento implícito en explícito, y el individual en colectivo, a través de la adquisición, documentación, catalogación, búsqueda y extracción del mismo.
 - Además, se “sugiere” el establecimiento de una serie de procedimientos formalizados que deben dar cobertura a toda la cadena de valor de la organización, configurándose como un sistema de gestión global que permita identificar de forma rápida las necesidades para la optimización de los recursos disponibles.
- 6. Resultados / medición:** Una vertiente de interés a la hora de acotar el significado de la Gestión del Conocimiento tiene que ver con los resultados que se espera obtener de su implantación, así como las posibilidades de medición de estos resultados.
 - En esencia, la “utilidad” que algunas organizaciones le ven a la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la posibilidad de detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo, a través de la

implantación de sistemas de trabajo más eficientes, que permitan el incremento de la productividad y la reducción de costes. En definitiva, se trata de la resolución de problemas que permitan el acortamiento de plazos en la toma de decisión, con el fin último de conseguir ventajas competitivas sostenibles que lleven a la excelencia en la gestión.

- Algunas organizaciones llegan más allá, y pretenden encontrar en la Gestión del Conocimiento una herramienta que les permita poder medir sus resultados y valorar su capital intelectual.

7. Personas: Son muchas las organizaciones que se centran en el aspecto humano a la hora de imaginar la Gestión del Conocimiento.

- Cuestiones como gestionar el talento de las personas con el fin de generar un compromiso que les motive a compartir, gracias a una cultura organizativa que trabaje sobre las aptitudes y actitudes de los empleados, son del máximo interés para un buen número de dirigentes de organizaciones, aun cuando no sean muy grandes.
- Generar una filosofía de trabajo en equipo con el fin de optimizar las capacidades de los empleados, fomentando el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de sus miembros, es una forma de reducir la rotación no deseada, fuente, sin duda alguna, de una gran fuga de conocimiento organizacional.

8. Estrategia: Por último, la Gestión del Conocimiento es también considerada como una herramienta que permite la integración de la globalidad de la organización, replanteando de manera continua y dinámica la redefinición de la misión de la organización, desde un punto de vista holístico.

- Acorde a los anteriores enfoques y definiciones relacionados con la gestión del conocimiento se pretende destacar para el presente trabajo, el relacionado con el aprendizaje organizacional, por lo tanto se puede afirmar conforme a esta perspectiva:

- “La gestión del conocimiento es un proceso de gestión organizacional cuyo objetivo fundamental consiste en identificar el modo en que las personas utilizan la información para generar nuevos conocimientos, las competencias que ponen en juego para ello, los procesos de comunicación informal, la capacidad de trabajo en equipo, y la motivación que las personas pueden tener o no para compartir sus conocimientos” Núñez Santana (2004).

En la actualidad se habla cada vez más de la necesidad del aprendizaje permanente, tanto para que las organizaciones puedan mantener su competitividad como para que los individuos mantengan su competencia. Un sistema de Gestión del Conocimiento parece que sería el mejor método para llegar a un verdadero, eficaz y eficiente, aprendizaje organizacional ya que cuando se implementa un sistema de Gestión del Conocimiento, el aprendizaje pasa a ser algo permanente en el día a día de todos y cada uno de los individuos de la organización.

Así, el aprendizaje se introduce como sistema, por lo que tanto los errores, como los aciertos, se convierten en oportunidades de aprender, de seguir aumentando los conocimientos y, por tanto, de formarse, al tiempo que se genera valor para la organización.

Por tanto, la utilización de un sistema de Gestión del Conocimiento como sistema de aprendizaje organizacional, no sólo permitirá y será útil para transmitir conocimientos, sino que facilitará que se generen nuevos conocimientos.

Como se ha expuesto anteriormente, la Gestión del Conocimiento, entonces le facilita a las organizaciones optimizar en todos sus procesos y procedimientos el recurso clave en la sociedad actual que es el conocimiento, favoreciendo igualmente el aprendizaje organizacional y de las

personas que las conforman aportando al mejoramiento continuo y calidad de las mismas.

Aprendizaje Organizacional, Competencia de las Organizaciones Inteligentes

“El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional”, dicen Nonaka y Takeuchi (1995). La importancia asignada al conocimiento tácito (al interior de las personas) trae algunas consecuencias importantes para gestionar los procesos de cambio en una organización. En primer lugar, el cambio empieza a considerarse de una forma completamente distinta. No se trata sólo de unificar el conocimiento explícito (externo a las personas y codificado), como suele hacerse desde cierta práctica extendida de capacitación que se basa en acciones generalmente individuales y descontextualizadas del mundo de la práctica. Tampoco se trata ya de “bajar instrucciones” a las organizaciones, instrucciones que por sí mismas resultan insuficientes para producir cambios. Se trata de entender la innovación como un compromiso de toda la organización en el que la creación de nuevo conocimiento no consiste sólo en aprender de otros o en adquirir conocimiento del exterior, sino que demanda una interacción intensa y laboriosa de todos y cada uno respecto de sus propias experiencias y habilidades, de sus creencias y representaciones que no puede ser adiestradas desde el exterior, sino que necesitan ser nombradas y reconocidas para luego reformularse y enriquecerse.

Las organizaciones que aprenden son lugares donde las personas amplían continuamente su capacidad para obtener los resultados que verdaderamente desean, donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de razonamiento, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las

personas están continuamente aprendiendo la forma de aprender juntos. Senge, (1992.)

La organización creadora de conocimiento es un lugar donde inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada, sino una forma de actuar; en realidad, una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento. Nonaka y Takeuchi, H. (1995).

Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento según Garvín (2000).

La teoría y la práctica del aprendizaje organizacional, iniciadas por Argyris y Schön, Senge, Nonaka y Takeuchi, entre otros, marcan el inicio de un nuevo movimiento en la administración del cambio. Por primera vez se parte del principio, que el cambio es un continuo y sistemático proceso reflexivo, sobre la experiencia y realidad cotidiana de cada organización; este movimiento busca convertir la experiencia organizacional en aprendizaje.

Hoy se reconoce en general, que las organizaciones son ámbitos de aprendizaje; sus códigos-tanto explícitos como implícitos; determinan lo que se puede y lo que no se puede hacer y sus miembros absorben estos códigos en el trabajo diario, más allá de las declaraciones de sus directivos.

Aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones, es buscar caminos para darle sentido a la experiencia y entender mejor las demandas que la sociedad le exige para responder a ellas. El papel del directivo en la nueva organización educativa, que propende por el trabajo sistémico y en equipo; debe ser, el de crear condiciones, comunicar visiones, establecer el clima en que se pueda aprender y lograr el compromiso de los integrantes de su equipo, para lo cual debe comprometerse con él.

El Aprendizaje Organizacional implica la creación de interpretaciones de hechos y conocimientos construidos socialmente que, generados desde dentro o procedentes del entorno, llegan a formar parte de la organización.

En relación con el proceso de cambio, destacan dos aspectos del Aprendizaje Organizacional; uno de ellos se refiere a la naturaleza del aprendizaje y el otro a los sujetos que aprenden. En cuanto a la naturaleza del aprendizaje, se define el aprendizaje generativo y de segundo orden como el tipo de aprendizaje propio de la organización. En relación con los sujetos, el Aprendizaje Organizacional supone la existencia de aprendizajes en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

- A nivel individual: se origina en una persona, a partir de su interés en mejorar sus procesos de trabajo o descubrir nuevas formas de agregar valor al trabajo a través de actividades de reflexionar y pensar, esta es la etapa de aprendizaje individual que identificamos con el nombre de aprendizaje en la organización.
- A nivel grupal: cuando esta persona socializa y difunde el nuevo conocimiento con sus compañeros de equipo o grupo y éstos lo adoptan, estamos ante la presencia del aprendizaje grupal, que llamamos aprendizaje en la organización con orientación al aprendizaje organizacional.
- A nivel Organizacional cuando sucede este fenómeno en los diferentes equipos, áreas, divisiones y estamentos de la organización e interaccionan sinérgicamente, realizando acciones para el logro de los objetivos comunes, estamos ante la presencia de aprendizaje organizacional. Moguel Liévano, M. (2003)

Algunos de los procesos según Garvin (2000) que desarrollan las organizaciones que aprenden son:

- **Resolución sistemática de problemas.** Se trata de desarrollar un modo

de pensar y de actuar sobre los problemas, basándose en técnicas, procedimientos y herramientas que guían la toma de decisiones.

- **Experimentación con nuevos enfoques.** A diferencia del proceso de resolución de problemas, la experimentación suele estar motivada por horizontes de oportunidad o de expansión y no por las dificultades del momento. Se trata aquí de poner en juego nuevos conocimientos y prácticas que permitan aprender de la experiencia y acumular un saber práctico.
- **Aprender de su experiencia pasada.** La organización debe revisar sus éxitos y fracasos, examinarlos sistemáticamente para extraer las lecciones aprendidas, no volver a repetir errores del pasado y ampliar las posibilidades de éxito. Un fracaso puede ser muy fructífero si se logra aprender de él, así como un éxito resulta estéril cuando no se sabe cómo y por qué ocurrió.

Aprender de otros. No todo el aprendizaje proviene de la reflexión y el autoanálisis. Muchas nuevas ideas se obtienen mirando como trabajan otras organizaciones. Mantener una actitud receptiva y abierta hacia las experiencias de los demás es importante para aprender como organización.

Estos procesos no surgen espontáneamente, sino en virtud de entornos que los propicien y que deben generarse deliberadamente.

La práctica del aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles, nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto de que cuando se les da la oportunidad de tomar parte en estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento, donde la gente “expande continuamente su aptitud para crear los resultados que

desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Peter Senge, 1990).

Las organizaciones que avanzan hacia un nuevo paradigma, cambian el concepto de organización tradicional basado en la jerarquía de poder, por una organización basada en multi-equipos. Son equipos más o menos estables, entre los cuales la comunicación fluye sin trabas; son equipos que interactúan entre sí y sobre todo, equipos que se apropian de lo que hacen y lo colocan al servicio de la organización.

Lo anterior significa un cambio fundamental en el concepto de gestión. El directivo deja de ser “el que manda” y pasa a ser un “arquitecto de entornos”, un creador de ambientes. Su principal responsabilidad para con estos grupos, es conseguir la identificación del grupo con su actividad. Si queremos avanzar hacia las organizaciones inteligentes, que continuamente aprenden, evolucionan y mejoran; necesitamos avanzar hacia organizaciones libres formadas por personas libres, motivadas y con gran sentido de pertenencia.

Organizaciones inteligentes por lo tanto, son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Naranjo, P. (2010)

Desde su libro *La quinta disciplina*, Peter Senge revolucionó la administración con la teoría de que las organizaciones son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman.

La Organización Inteligente de Senge es la *organización que aprende*. Este aprendizaje no lo es sólo en el sentido de aprendizaje adaptativo, sino que también tiene lugar para el aprendizaje generativo, el cual, se basa en la creatividad, permite lo que él (y su equipo) llama “**metanoia**”: *desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra* (1992)

Metanoia la palabra para describir lo que sucede en una organización inteligente es de alguna forma el sentido del “aprendizaje”. Para los griegos significaba “más allá de la mente”. Este es el significado básico de “organización inteligente”: una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.

Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora. Así, el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo, tanto de los individuos como de sus empresas, buscando apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y permitan a los individuos volverse abierto al aprendizaje y la autosuperación.

“Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de control’ será el dominio de ciertas disciplinas. Por eso son vitales las ‘disciplinas de la organización inteligente” (Senge, 1990).

Senge identifica cinco factores fundamentales para el logro del aprendizaje organizativo, tanto en el nivel individual como en el organizacional, son estos, principios que se deben potenciar y desarrollar en todas las organizaciones que aprenden:

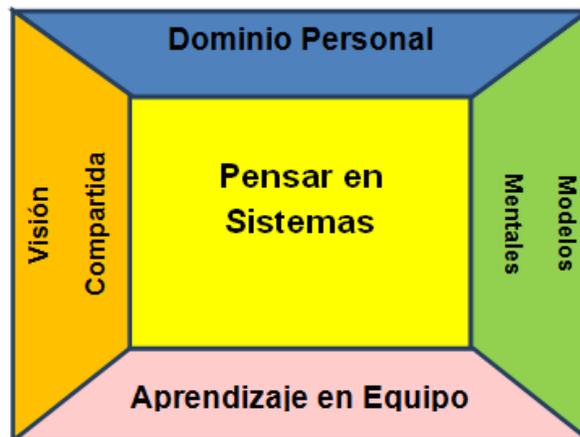


Figura 4. Dimensiones del aprendizaje organizacional en una según Peter Senge. Elaboración propia de los autores.

Dominio personal. Este dominio hace referencia a la disciplina y visión personal en conexión con el aprendizaje organizacional, donde se establecen unos compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender” (Senge, P. 1992:17). Éste principio afirma que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Este dominio exige una actitud de creación y apertura de una manera objetiva y proactiva frente a la organización, desarrollando a la par un aporte profesional y personal; donde el individuo avanza y logra sus propias metas en sinergia a las de la organización.

La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar

paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. (Senge, p. 1992:16).

El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

“Siempre se debe recordar que embarcarse en cualquier camino de crecimiento personal es una cuestión de elección. No se puede obligar a nadie a desarrollar su dominio personal” (Senge, P. 1992: 220). Es por ello que se necesita de un clima organizacional donde el mejoramiento continuo del personal en función de la visión y la misión sea algo cotidiano. La maestría personal es la primera disciplina que debe lograrse y se fundamenta en el desarrollo personal motivado por la tensión creativa que se genera cuando se confronta la realidad con la visión personal de lo que se quiere ser.

Modelos mentales. Los modelos mentales corresponden a la forma como entendemos el mundo y por tanto la forma como actuamos, este modelo exige de los integrantes de la organización educativa, una apertura a nuevos planteamientos y la reflexión sobre la naturaleza del trabajo y el sentido que éste tiene. En la organización inteligente el paradigma es tener visión, valores y modelos mentales, para afrontar la nueva vida institucional; lo anterior exige reflexión, indagación e investigación.

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Visión compartida. Una visión compartida no es una idea, ni siquiera es una idea tan compartida como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, que puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo, de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable, la gente comienza a verla como si existiera, como lo afirma (Senge, P. 1992: 261): “Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”.

Para lograr la visión compartida no basta con un líder talentoso, ni una declaración de principios para movilizar equipos, porque los verdaderos valores compartidos surgen de la interacción entre los integrantes de la organización; es una fuerza que se crea en el corazón de los integrantes de la organización y parte de una pregunta simple e incluyente ¿Qué somos hoy? y ¿Qué queremos ser?, esta respuesta lleva consigo un compromiso grupal que parte del deseo de cada individuo, esta visión eleva las aspiraciones de los individuos pertenecientes a la organización, para inspirarse confianza; una visión compartida alienta la visión personal y el compromiso y no podría hablarse de organización inteligente sin visión compartida.

“La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea” (Ricardo Serbanescu, s. f.).

Aprendizaje en equipo. Este principio prioriza la necesidad del diálogo y la capacidad de los miembros, para ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Cuando en el equipo se logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las capacidades individuales se armonizan, buscando el bien común, hay menos desperdicio de esfuerzos individuales y surge una sinergia como la luz “coherente” de un rayo láser en contraste a la luz dispersa de una bombilla. Hay un propósito en común y una visión compartida que permite complementar esfuerzos.

Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. La alineación es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poca alineación es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poca alineación, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo (Senge, P. 1992:295).

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos, dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo: si los equipos no aprenden la organización no puede aprender.

Pensamiento sistémico. Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas

globales. Para ello, es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea. Su esencia consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto.

Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar a ella. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión, nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona.

Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos

afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. (Senge, 1992)

La Escuela y su Gestión como Organización en la Sociedad del Conocimiento

La escuela como organización se debe entender como un todo interrelacionado, donde lo que sucede en ella, está integrado con numerosos factores externos de índole local y global; dentro de ella suceden aprendizajes sociales e individuales, estos aprendizajes son vivenciados por los diferentes actores que componen la organización educativa y en la cual todos son aprendices. En ésta se conjugan necesidades individuales y sociales a las cuales debe dar respuesta la organización educativa; pero no solamente proponiendo transformar los aspectos curriculares, sino teniendo en cuenta que la organización, la estructura y la gestión deben formar parte de este cambio; para dar respuesta a la conformación de la nueva organización educativa que no sólo enseña sino que aprende y debe responder además, a las demandas de la sociedad de hoy que exige una

nueva organización escolar. Como lo afirma (Bolívar, 2000) la escuela es una comunidad crítica de aprendizaje, es un proyecto conjunto de acción, en un ambiente de deliberación práctica y colaborativa, lo que no excluye posiciones contrarias.

A continuación se mencionan algunos de los retos que la sociedad del conocimiento le impone a la escuela, frente al cambio organizacional que ella debe efectuar y los nuevos enfoques en la gestión escolar para adaptarse adecuadamente en la gestión del conocimiento y contribuir significativamente al propósito de la formación del ser humano que la sociedad moderna le exige.

La Escuela como organización hoy

A lo largo de la historia la escuela se ha pensado como un espacio de aprendizaje separado del entorno social, afectada por la rigidez de las políticas gubernamentales que se ve reflejada en los currículos y en sus prácticas; lo que no permite que se den respuesta a las necesidades sociales para lo cual fue creada ésta; igualmente las teorías del aprendizaje y de las organizaciones educativas como entes que aprenden no se han alineado, haciendo que los esfuerzos e intentos que se realicen desde las comunidades académicas, todavía sean insuficientes para lograr mejores resultados.

Lo anterior da cuenta de la tradicional división que se asigna al campo de la gestión como estrictamente empresarial y se suma al hecho de que, si bien existe honda preocupación y toma de conciencia, hay todavía poca producción desde la educación que describa, diagnostique y proponga alternativas para orientar la transformación de la gestión y la organización de las instituciones escolares, como organizaciones que aprenden y se adecuen

para ser pertinentes a las demandas de la contemporaneidad. Sin embargo, con la crisis de los sistemas educativos y el fracaso de las propuestas innovadoras que atendían básicamente los aspectos del contenido y la metodología de la enseñanza, se han notado avances en la toma de conciencia de esta temática, este avance ha llegado a tal punto que hoy no quedan dudas, de que este descuido, ha sido uno de los principales responsables de la falta de efectividad de las transformaciones que se han intentado en la escuela.

La escuela como organización por sí sola no aprende, porque como lo afirma Gairín, (2000), ésta es un ente abstracto, el conocimiento se da entre los miembros que la conforman; es decir los seres vivos, quienes día a día buscan construir y generar conocimiento desde una actitud personal y profesional, con un deseo vehemente de crecimiento no sólo individual sino colectivo, que se coloca al servicio de la organización y que debe ser potenciado en la interrelación de sus integrantes, este conocimiento exige una actitud de apertura de cada uno de los miembros que conforman la organización y sus líderes deben potenciar este conocimiento, siendo asertivos y reconociendo las habilidades de cada uno de ellos; para alcanzar las metas que se propone como organización educativa que aprende.

El aprendizaje colectivo que se genera dentro y fuera de la organización, exige una modificación en las conductas individuales de cada uno de sus integrantes, porque ya se piensa y se prioriza en los propósitos organizacionales, en la socialización del conocimiento; pasando del conocimiento tácito individual al conocimiento explícito, donde existe un compartir colectivo en función de la organización y lo anterior lo reafirman Nonaka y Takeuchi (1999) cuando plantean que el conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional.

Lo anterior implica renunciar a actitudes tales como el individualismo y el celo por el conocimiento, y por el contrario se deben fomentar los aprendizajes múltiples, el respeto hacia el otro, la valoración de los aportes y talentos de cada uno de sus integrantes; fortaleciendo las inteligencias múltiples, el trabajo colaborativo y en equipo; buscando, no las metas personales; sino las colectivas como organización que aprende. En esta medida se logran mejores resultados no sólo en los procedimientos internos, sino en el fortalecimiento del sistema de relaciones que es la fuerza transformadora de la organización, optimizando de esta manera los recursos, unificando la definición de las estrategias y permitiendo alcanzar de forma exitosa las metas y objetivos propuestos.

Gestión escolar

La gestión escolar se entiende como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una organización educativa, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar y nuclear a la escuela alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. La gestión escolar implementa las políticas educativas en cada organización, adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de la comunidad educativa. (Pozner, 1997)

Ball, (1989) plantea que la gestión escolar está soportada principalmente en los procesos académicos y administrativos, que permiten bajo el liderazgo pedagógico de los directivos docentes, comprender la vida escolar; más allá de los factores organizativos que la determinan. Por ello, ésta se debe

interesar de lo que sucede en el día a día en las instituciones, identificar las dinámicas que suceden dentro de ella, para que funcione como una organización, con los obstáculos que aparecen en su funcionamiento. Como lo sugiere el autor, las organizaciones educativas, son coaliciones compuestas por individuos (sujetos del saber pedagógico) y de grupos de intereses (comunitarios, culturales, políticos y de gestión). Unos y otros difieren en sus valoraciones, preferencias, creencias, informaciones y percepciones de la misión y función de la escuela; por ello, se requiere identificar las formas de concertación que pueden apoyar las labores del equipo directivo, en función de la organización y de la comunidad educativa.

En las organizaciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre las interpretan de diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbres; ya que los resultados que se esperan son diversos e imprevisibles, además de específicos de la historia cultural institucional.

Por ello, como señala Miñana (2000: 131) “La nueva gestión escolar no se construye por decreto, pues implica un cambio cultural que afecta tanto a los actores como a las instituciones. En el nivel de las personas supone renunciar a certezas, seguridades y hábitos hechos rutina en el trabajo diario. En las instituciones supone la revisión de la organización y de la administración escolar cuya estructuración, asociada históricamente al esfuerzo por lograr la cobertura, no parece hoy apta para alcanzar la calidad”

La gestión directiva en las organizaciones educativas, se debe concentrar menos en la dirección y más en la construcción conjunta de escuela, en

función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando la teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica y primordialmente, mantener vivo el propósito de generar aprendizajes para todos. De acuerdo con Fullan (2002), comprender la escuela como una cultura que puede y debe cambiar; y liderarla significa crear un movimiento de cambio. No significa adoptar una innovación tras otra, significa generar la capacidad de buscar, de valorar críticamente y de incorporar selectivamente nuevas ideas y prácticas todo el tiempo; tanto dentro como fuera de la organización. Por eso los líderes necesitan entender el proceso de cambio, desarrollar relaciones, crear y compartir conocimiento y generar coherencia.

En la gestión educativa no se puede separar lo pedagógico de lo organizativo y administrativo. Los pensadores clásicos, desde Comenio a Dewey, han insistido en que lo organizativo en una escuela es pedagógico, y los cambios pedagógicos que no transforman tiempos y espacios, estructura y funcionamiento de la escuela, terminan siendo neutralizados Ezpeleta y Fullan (1992), Santos Guerra 1995). Por eso es necesario cambiar la lógica desde la que se gestiona la escuela y pensar en el “saldo pedagógico” de las acciones y decisiones. La construcción de prácticas y estrategias de trabajo cooperado, para el desarrollo de las actividades académicas y directivas de las instituciones educativas, se debe dar a través de la colegialidad. En este aspecto, la labor de los directivos debe centrarse en la potenciación de los talentos de maestros y demás miembros de la comunidad educativa. Esto supone, no sólo la delegación de funciones y la descentralización de la toma de decisiones; sino también, la construcción de unos hilos de unión basados en la confianza, el respeto y el reconocimiento de los valores y capacidades de las personas.

Pero tampoco se quiere dar a entender con este planteamiento, que la dirección y la gestión escolar es un problema único y fundamentalmente de los directivos. Si gestionar es procurar, conducir y llevar a cabo; es un asunto

de la comunidad educativa. Y no se trata simplemente de “delegar”, ni tampoco basta con conformar Consejos directivos, Académicos o equipos directivos, sino de asumir el derecho y la responsabilidad que atañe a todos en la conducción de la institución y en llevar a cabo su misión y las metas que se han trazado. Los problemas de la dirección son los problemas de toda la comunidad y de la sociedad en la que está inmersa (Miñana y otros, 2000)

La gestión escolar liderada principalmente por los directivos de una organización educativa, debe utilizar como metodología de trabajo, la comunidad de aprendizaje, en la cual los encuentros de diálogo y conversación de los diferentes actores de la escuela, debe ser la estrategia fundamental para la construcción colectiva de la organización.

La Gestión escolar como Gestión del Conocimiento

La perspectiva de la que principalmente se va a tratar aquí es la perspectiva del conocimiento organizacional y su gestión que, aunque está íntimamente relacionada con la gestión curricular, define una dimensión específica. El conocimiento organizacional se refiere al conjunto de saberes y prácticas que, inscritos en la memoria de la organización, conforman su cultura, su modo particular de pensar, sentir y hacer lo escolar. El conocimiento organizacional, del que toda la comunidad escolar participa, es también un conocimiento de poca legitimidad toda vez que aparece silenciado, desconocido o, en el mejor de los casos, enunciado desde el afuera.

En efecto, los desarrollos teóricos sobre la cultura organizacional, su conformación, sus elementos, sus dinámicas y su cambio, son recientes y

permanecen en general ausentes del horizonte de preocupaciones de la gestión escolar, centrada como está en un paradigma burocrático.

La gestión escolar como gestión del conocimiento implica desarrollar nuevos dispositivos y recursos específicos, pero sobre todo comienza por la revalorización del conocimiento que se genera y se transforma desde el adentro escolar.

Las organizaciones educativas están siendo interpeladas respecto a la función que tradicionalmente han cumplido de transmisión de conocimiento y no de generación del mismo, de realización de actividades repetitivas sin producir una reflexión profunda sobre su quehacer y el sentido de éstas, muchas veces desconociendo las realidades institucionales, las de su entorno, las de la sociedad en que está inmersa y las de un mundo globalizado. Es decir, tradicionalmente ha sucedido que el maestro y la escuela enseñan contenidos frente al tablero, dándole la espalda a la realidad que se observa por la ventana, que rodea el proceso enseñanza aprendizaje. Las nuevas teorías del aprendizaje, de la enseñanza y de la gestión escolar; cuestionan las viejas prácticas, tanto en lo curricular como en las formas de enseñar y de aprender.

Las situaciones de crisis económica, social y familiar también exigen respuestas diferentes y pertinentes por parte de la escuela y de los actores que lideran la gestión escolar, el proceso de formación, la construcción cultural y la responsabilidad social que la sociedad le ha asignado a ésta. La nueva concepción de la organización educativa, permite colocarla en un lugar privilegiado y exige repensarla y visionarla como una unidad de acción, desde donde se transforma el entorno con la participación activa de todos los entes internos y externos que la conforman y con un gran impacto en la sociedad; por eso, más que proponer nuevos proyectos en la escuela, se trata de hacer de la organización educativa un proyecto, una comunidad

democrática de aprendizaje; y en este sentido, los procesos de gestión institucional son claves para el cambio. Constituyéndose así a la organización educativa como organización creadora de conocimiento, es decir el lugar donde se genera conocimiento con las prácticas diarias, representada en la forma de actuar de cada individuo que se piensa en función de la organización y en la cual siempre existe un proceso de análisis y reflexión colectiva y en la que todos se constituyen en actores partícipes de la construcción del conocimiento.

La investigadora Claudia Romero (2004), plantea “la gestión educativa como gestión del conocimiento y dentro de ella realiza síntesis superadoras entre el conocimiento académico y la experiencia, entre lo individual y lo colectivo, entre el afuera y el adentro de la escuela, entre el innegable peso de la herencia y la ineludible necesidad de innovación”.

Volver a pensar la escuela e imaginar nuevos caminos para el cambio educativo, son desafíos a los que nos enfrenta la turbulenta sociedad del conocimiento. La globalización, los avances de las nuevas tecnologías, la transformación de la familia, el fenómeno de la exclusión social, los nuevos perfiles de la infancia y la juventud; son algunos de los procesos que impactan sobre la escuela y describen situaciones ambiguas, de incertidumbre pero también de grandes posibilidades. Lo anterior lleva a confirmar la necesidad de transformar las organizaciones educativas y el contexto en el que se encuentran inmersas, porque estas deben ser entes cambiantes que se miren así mismas cada día y desde el nuevo concepto de sociedad del conocimiento, permitan dar repuestas a los cambios que le exige la modernidad.

La gestión escolar como gestión del conocimiento, es un proceso de conversión, de cambio que articula diversas perspectivas, como son el aprendizaje organizativo, el planeamiento estratégico, la investigación-

acción y la mejora de la eficacia escolar; herramientas teórico prácticas que cuando logran reformularse en clave educativa, posibilitan el desarrollo de una gestión institucional transformada y transformadora, integrada e integradora.

La escuela que aprende

La sociedad del conocimiento puede ser entendida también como “la sociedad del aprendizaje”. ¿Por qué una sociedad del aprendizaje? Porque hay un único camino, tanto para los individuos como para las organizaciones, de acceder al valor conocimiento, y ese camino es el del aprendizaje.

Hay dos cuestiones centrales que definen, en el nuevo contexto, los modos de pensar cómo se organiza socialmente el trabajo de aprender. Por un lado, la necesidad de un aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida y, por otro, la verificación de que el conocimiento se encuentra distribuido. Ambas cuestiones multiplican los sentidos de qué significa aprender en la sociedad del conocimiento.

La primera cuestión remite a la constatación de que la formación inicial resulta insuficiente para desempeñarse en un mundo vertiginoso y en permanente transformación; sobre todo resulta insuficiente para la permanencia en el mercado laboral, no sólo porque el incremento exponencial de los conocimientos hace que los aprendizajes tengan fecha de caducidad, sino porque las profesiones u ocupaciones se transforman permanentemente, algunas dejan de existir mientras surgen otras. Pero, además, en contextos donde el mercado laboral se restringe y el problema es la desocupación y la exclusión del derecho al trabajo, el aprendizaje resulta central para la generación de nuevas fuentes de trabajo. En otro tiempo, uno aprendía para toda la vida, mientras hoy nos pasamos la vida

aprendiendo o reaprendiendo. Zabalza (2000) dice que hemos convertido lo agradable experiencia de aprender algo nuevo cada día, en un inexcusable principio de supervivencia”.

La segunda cuestión, la verificación de que el conocimiento se encuentra distribuido entre distintos individuos, grupos, instituciones, pero también entre distintos ambientes simbólicos y físicos plantea la necesidad de repensar cuál es el rol de la escuela y del docente en tanto agentes de educación.

Afrontar estas cuestiones centrales para la escuela en general y vincularlas con la necesidad de garantizar calidad y equidad en los aprendizajes implica realizar un giro fundamental en los modos de concebir la escuela y sus compromisos con el aprendizaje. Ese giro, que asume las características de un verdadero cambio de paradigma, podría sintetizarse diciendo que se trata de pasar de la “cultura de la enseñanza” a la “cultura del aprendizaje”.

La teoría del aprendizaje organizativo tras la crisis de las estrategias externas de gestión del cambio, ha crecido el consenso alrededor de la idea de que la escuela, en tanto organización, no sólo produce aprendizajes para los alumnos, sino que, para hacerlo bien, debe adquirir también una función cualificadora para los que trabajan en ella, optimizando el potencial formativo de las situaciones de trabajo. Se insiste entonces en la necesidad de construir una visión de la escuela como organización que no sólo enseña sino que aprende. En este sentido, la teoría del Aprendizaje Organizativo constituye un marco relevante y un medio para el logro de una escuela que aprende.

¿Cómo se aprende en las organizaciones educativas?

Son numerosos los teóricos que abogan por un cambio de paradigma en educación y postulan la transformación de la escuela, pero son pocos los que concretan el cómo de dicho cambio, tanto teórico como práctico, desde una perspectiva sistémica y global (no son suficientes los cambios parciales). La teoría curricular suele ser razonablemente abierta, pero la práctica organizativa es cerrada, rígida y excesivamente normatizada. A menudo el currículum en las aulas va por un lado y la organización escolar va por otro.

La incorporación a la organización escolar, del modelo organizaciones creadoras del conocimiento, en el marco de las organizaciones que aprenden, resulta ser interesante y prometedor; aunque no exento de dificultades y retos, pues para lograrlo debe prestar más atención a la creatividad y al potencial innovador del ser humano, a desarrollar el reconocimiento y motivación de todos los actores de la escuela y así aportar visiones más integrales a la organización escolar y poder desarrollar sus interacciones con el contexto.

El concepto de cultura institucional u organizativa, de ordinario, en la escuela está muy alejado del currículum y de la cultura social y ello hace que se perciban como tres realidades diferentes e incluso contradictorias. Cada uno de estos tres modelos de cultura (cultura social, cultura institucional y currículum), poseen los mismos elementos. De ahí que el currículum en la escuela ha de ser una síntesis coherente entre cultura social y cultura institucional para ser aprendida en las aulas.

Desde estos supuestos que se desarrollan a continuación, de una forma más pormenorizada se considera la escuela como una institución creadora del conocimiento, de una manera corporativa, entendida como una organización que aprende (y desde ahí enseña). Hoy a nivel de empresa y

de instituciones sociales se habla de aprendizaje permanente (no sólo de formación permanente). Y dicha creación del conocimiento no se realiza sólo de una manera reproductora, entendida como herencia cultural, sino transformadora (reinvención de la cultura aquí y ahora). Y este conocimiento ha de ser transmitido a las nuevas generaciones de niños y jóvenes, que deben aprender, de una manera crítica y creadora, para desarrollar personas críticas, constructivas y creativas. Pero antes de transmitirlos es necesario compartirlos desde una perspectiva institucional, más allá del individualismo de algunos maestros. La escuela como organización, entendida como cultura institucional, es por tanto un espacio privilegiado y fundamental en la creación y transformación del conocimiento, en el marco del currículum.

Pero este conocimiento ha de ser conceptualizado como un conjunto, de capacidades y valores y también como un conjunto de contenidos, métodos y procedimientos. Las capacidades se han de entender en una organización que aprende, como herramientas mentales y más en concreto como habilidades generales que utilizan o pueden utilizar los aprendices para aprender (recordemos que tanto los estudiantes como los profesores en este marco, son aprendices permanentes). Más aún, la propia organización educativa como creadora del conocimiento, ha de entenderse como “una macrocapacidad” en uso (conjunto de capacidades para aprender, denominada también inteligencia organizativa). Las organizaciones que aprenden poseen capacidades o inteligencias para aprender, unas veces potenciales (no se usan de hecho) y otras reales (capacidades utilizables en la vida cotidiana organizacional). Como tales, las organizaciones educativas poseen una inteligencia potencial o real organizacional, entendida como un conjunto de capacidades, destrezas y habilidades. Pero el problema del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, radica en las prácticas cotidianas mecánicas y poco reflexivas; muy a menudo en educación (y en la vida) se hacen muchas cosas sin preguntarse por qué.

Urge por tanto un antioxidante institucional que podría concretarse como punto de partida en el siguiente ejemplo: dos profesores se reúnen y se preguntan por una forma concreta de hacer en el aula, con el siguiente modelo “yo hago así – tú haces así ¿por qué?”. Y este “por qué” ha de estar iluminado por un fuerte antioxidante que podemos denominar paradigma socio – cognitivo. De esta manera, tal como lo plantea Claudia Romero (2004), se desarrolla la inteligencia institucional de la organización educativa; la cual es atravesada por las siguientes características:

- **Los valores y actitudes:** estos nos muestran las tonalidades afectivas de una organización educativa y son un componente fundamental y básico de la cultura institucional; pero estos valores también han de ser releídos y recreados en las sociedades de cambio permanente y ellos constituyen la inteligencia afectiva (no sólo emocional) de una organización que aprende.
- **Los contenidos:** son las formas de saber de una organización educativa y se estructuran de ordinario en contenidos conceptuales (conceptos, teorías, principios, sistemas conceptuales, hipótesis, leyes,...) y contenidos factuales (hechos, experiencias, ejemplos,...). Estos articulan las creencias y presunciones básicas de una organización educativa en forma de teorías en uso, tácitas o implícitas y constituyen la ideología sustentadora de la organización.
- **Los métodos y procedimientos:** son las formas de hacer y se concretan en técnicas, tecnologías y herramientas prácticas. Identifican por un lado el “saber hacer” o el “cómo hacer” y por otro el “saber cómo hacer”. Existe un componente tácito en los usos y rutinas profesionales, este componente tácito está en íntima relación con lo que denominamos “currículum oculto” organizativo. Recordemos también en este planteamiento que tan importante es el saber, como “el saber qué hacer con lo que se sabe”.

Estos cuatro elementos: capacidades y valores, contenidos, métodos y procedimientos, constituyen las herramientas fundamentales, que maneja una organización creadora del conocimiento, como es la escuela. La escuela clásica postula un aprendizaje de ciclo simple, al realizar actividades para aprender contenidos y la escuela activa también maneja este tipo de aprendizaje de ciclo simple al realizar actividades para aprender formas de hacer con algunos contenidos (excepcionalmente de ciclo doble). Las capacidades y los valores, de hecho, actúan como currículum oculto en ambos casos. En el marco de la escuela transformadora que mira al futuro, la escuela clásica tiene un futuro incierto. Ambas están agotadas, pero los contenidos, los métodos y procedimientos de las mismas, son útiles, pero éstos deben ser reorientados y reconceptualizados en el marco del un nuevo paradigma de la escuela como una organización educativa que aprende.

En este nuevo paradigma, se realiza un aprendizaje de triple ciclo, donde contenidos y métodos son medios para desarrollar capacidades y valores, donde lo tácito u oculto actúa también como explícito y en este supuesto, hablamos de un modelo de aprender a aprender organizativo en el marco de un nuevo paradigma, que se denomina socio – cognitivo; el cual implica una transformación real de la escuela. Supone, de hecho, no sólo el cambio de elementos concretos en la escuela, sino también de elementos culturales básicos; pero sobre todo de modelos mentales profesionales y organizacionales al cambiar de paradigma, entendidos éstos, como formas concretas de aprender a aprender. De acuerdo a estos planteamientos, no basta en la escuela la mera acumulación de información o tecnologías modernas, sino que es imprescindible una nueva “reordenación mental institucional,” en la inteligencia organizativa, entendida como transformación en el marco de la sociedad del conocimiento.

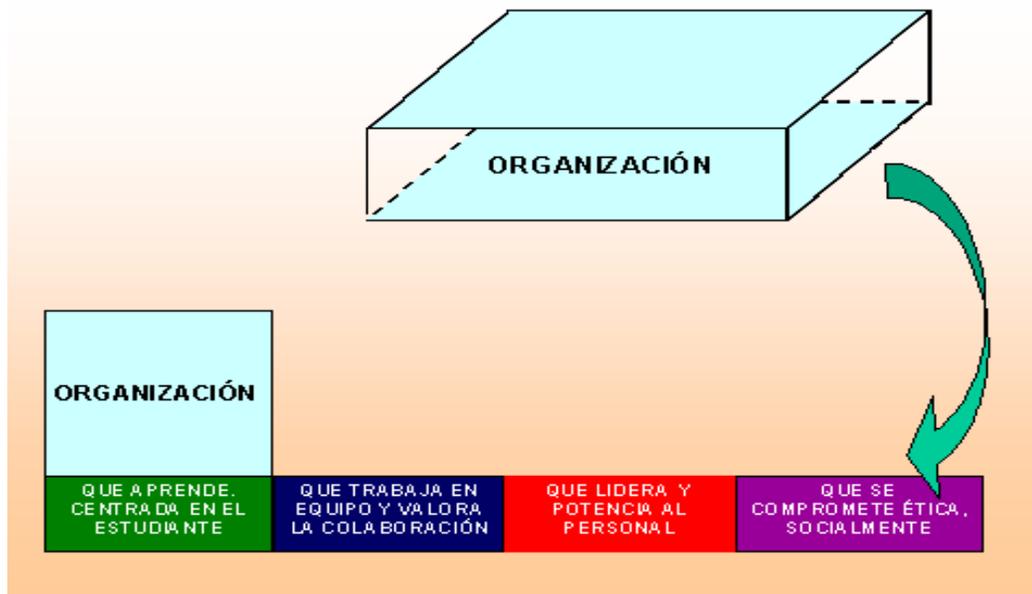


Figura 5. Aprendizaje en la organización educativa. Tomada de <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/EVALUACIONCOMPETENCIASPUCON.htm>

Los cambios educativos significativos, son aquellas transformaciones o modificaciones que tienen lugar en las concepciones y prácticas, que son generadas en el aula de clase y en los espacios pedagógicos; producto de la reflexión de maestros y académicos, que piensan la escuela como eje de transformación social. El principal reto de la organización educativa, es convocar a todos los actores educativos y lanzarse en la construcción de nuevas formas de enseñar y aprender en un nuevo contexto y con unos nuevos sujetos; donde todos converjan con unos ideales comunes y unas acciones sinérgicas, producto del aprendizaje organizacional, que permitan avances fundamentales en lo individual y colectivo de las organizaciones educativas.

El cambio exitoso de la organización educativa que aprende, incluye tres aspectos: la transformación del nivel actual, el movimiento hacia el nuevo

nivel y la consolidación de la vida del grupo en el nuevo nivel. El papel del directivo es fundamental en esta transformación; porque es el que visiona el horizonte institucional y cataliza y potencia, las capacidades de cada miembro de la organización, para el logro de las grandes metas construidas colectivamente.

El cambio educativo es ante todo, un proceso sociopedagógico, cuyo éxito depende en última instancia, de la movilización de las potencialidades de todos los factores que intervienen en ese proceso. Éste puede comenzar por cualquier agente, no obstante tendrá que, para ser efectivo, pasar por la conciencia de los maestros. El principal agente de la organización que debe cambiar, es el maestro.

El concebir el aprendizaje organizacional como todo cambio que afecte permanentemente la teoría en uso de una organización, supone una modificación de los paradigmas, actitudes y los comportamientos de los sujetos y del colectivo que la integra.

El principio del desarrollo y estimulación de la creatividad, es un proceso complejo en el cual el individuo coloca todas sus potencialidades. Ello significa, que un cambio profesional definitivo y duradero de la escuela, sólo operará efectivamente como resultado de la elevación del potencial creador de cada colectivo en su conjunto, para enfrentarse al entorno y resolver los problemas que se le presenten a la institución.

También presupone la creación de un ambiente educativo que se apoya principalmente sobre un sistema comunicativo y afectivo que facilita, no sólo la democracia escolar, sino una comprensión cooperativa y transformadora de las relaciones entre los miembros de la organización y sus superiores ; el desarrollo máximo de las potencialidades de los maestros y personal al servicio de la institución; así como, la detección de aquellos que actúan como

catalizadores e impulsores de las transformaciones educativas, como ejemplos asequibles a imitar.

La escuela es un espacio de interrelación social, donde no sólo se enseña y se imparte conocimiento, sino que se aprende de ella misma, desde el aporte de cada uno de los miembros que la conforman. En este espacio de encuentros y desencuentros en el que todos los actores hacen parte de un sistema, se permite la construcción relacional y la generación del conocimiento, como lo afirma Nonaka y Takeuchi (1995), en la medida en que se logra generar sinergia de las acciones en torno a un norte que se construye colectivamente, desde la articulación de la escuela con su entorno.

Cuando la escuela es capaz de mirarse al interior y se visiona como una organización que aprende Senge (1992) y Garvín (2000), desde sus falencias y realidades y que toma fuerza desde sus aspiraciones y propósitos a partir del talento, reconocimiento y trabajo participativo de sus integrantes; puede dar respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad contemporánea, que no admite organizaciones escolares estáticas, ni acciones que no vayan en consonancia con las demandas que plantean los grandes retos de la modernidad; los cuales involucran las áreas de formación en desarrollo humano y desarrolla las competencias para atender las múltiples exigencias de un mundo global, inmerso en los paradigmas de la modernidad.

La Escuela que aprende: Organización Inteligente

El enfoque de Peter Senge presentado en su libro la “Quinta Disciplina” en la que se refiere a las organizaciones inteligentes como aquellas organizaciones que aprenden, y continuamente expanden su capacidad y la de sus integrantes posibilitando la creación de un futuro mejor para toda la

organización, despertó muchísimo interés entre maestros, administradores escolares, padres de familia y miembros de la comunidad interesados por las escuelas. Esta inquietud es considerada por Senge en el libro titulado, “Escuelas que aprenden” donde afirma que las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Esto significa hacer que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades.

Para Senge (2002) la definición de “aprender” es: “El dominio de la manera de mejorarse a sí mismo”. En cuanto a la tesis central del libro se podría expresar como: Todos aprenden unos de otros, y los cambios serán evidentes si esto ocurre en el aula, la escuela y en la comunidad, en una constante interdependencia. Y la manera de probarlo, es a través de todos los recursos y herramientas que “La Quinta Disciplina” propone.

Igual que en los libros anteriores del autor se identifican cinco disciplinas clave del aprendizaje organizacional. Estas no son reformas ni programas impuestos desde afuera sino estudios continuos y prácticas que la gente adopta individual y colectivamente. Como lo han observado maestros y administradores, las disciplinas del aprendizaje ofrecen genuina ayuda para hacer frente a los problemas y presiones que se encuentran hoy en la educación.

Es importante resaltar que desde este enfoque teórico se han orientado el análisis de la información obtenida en este estudio, específicamente en relación de los objetivos con cada una de sus disciplinas que a continuación se presentan, puesto que en este se consolidan y coinciden los otros enfoques teóricos sobre el aprendizaje en las organizaciones.

- **Dominio personal:** Ésta es la práctica de crear una imagen coherente de su visión personal, el resultado que anhela obtener en la vida, junto

con una evaluación objetiva de la actual realidad de su vida. Esto produce una especie de tensión interior que, si se cultiva, puede ampliar su capacidad de tomar mejores decisiones y alcanzar más de los resultados que busca.

- **Visión compartida:** Esta disciplina compartida fija un común propósito. Los que tienen un propósito común (v. gr. maestros, administradores y personal escolar) aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta. Una escuela o comunidad que espere vivir aprendiendo necesita un proceso común de visión compartida.
- **Modelos mentales:** Esta disciplina de reflexión e investigación se enfoca en desarrollar conciencia de actitudes y percepciones, las de uno mismo y las de sus compañeros. Trabajar con modelos mentales también puede ayudar a definir más clara y honradamente la realidad corriente. Puesto que en educación la mayoría de tales modelos suelen ser “indiscutibles” y están ocultos, un acto crítico de la escuela que aprende consiste en desarrollar la capacidad de hablar sin peligro y productivamente sobre temas delicados.
- **Aprendizaje en equipo:** Esta es una disciplina de interacción en un grupo. Con técnicas como el diálogo y la discusión, grupos pequeños de personas transforman su criterio colectivo y aprenden a movilizar sus energías para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros, Aprendizaje en grupo se puede fomentaren el salón de clase, entre padres y maestros, entre miembros de la comunidad y en los “grupos piloto” que trabajan por el cambio escolar.
- **Pensar en sistemas:** En esta disciplina se aprende a entender mejor la interdependencia y el cambio, y por tanto a hacer frente con más

eficiencia a las fuerzas que dan forma a las consecuencias de nuestros actos. Este modo de pensar se basa en un cuerpo de doctrina cada vez mayor, sobre el comportamiento de la retroinformación y la complejidad: tendencias básicas de un sistema que a la larga llevan al crecimiento o a la estabilidad. (Senge 2002)

Tabla 2
Escuela Tradicional vs Escuela Inteligente

ASPECTOS	TRADICIONAL	INTELIGENTE
DIRECCIÓN	Autoritaria, jerárquica, de control, rígida, reactiva, activista, solamente administrativa, el jefe tiene las respuestas, organiza y manda, en él reside el poder	Colegiada, democrática, autónoma, innovadora, proactiva, gestiona procesos y resultados, todos participan, aportan y se comprometen, se planea frente a un direccionamiento estratégico y se operacionaliza efectivamente. Se ejerce un liderazgo dinámico
CONTROL	Externo, punitivo, no equitativo y discriminatorio.	Interno, para monitorear, corregir, retroalimentar y crecer.
ORGANIZACIÓN	Máquina: COMO UN RELOJITO, Piramidal, rígida, violenta, heterónoma, centrada en los individuos, sin planeación a mediano y largo plazo, se trabaja para lo urgente, repite esquemas, las personas hacen lo que tienen que hacer según lo ordenado, cumplen un horario,	Inteligente, orientada hacia el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo, según un proyecto colectivamente construido y asumido. Organizada como un sistema flexible y con un horizonte claro.
RESULTADOS	Uniformes, en serie, poco eficientes, ineficaces, de poca calidad, no equitativos	Según las necesidades tanto individuales como colectivas, Efectivos, de calidad, orientados hacia el éxito de todos sus miembros (éxito entendido como realización personal y social)

Nota: Tabla Elaborado por María Elizabeth Coy con base en el texto de Peter SENGE, Escuelas que aprenden, Ed. Norma, Bogotá, 2000.

Los sujetos del aprendizaje

La escuela es un sistema social abierto que incorpora a sujetos como: estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, miembros y organizaciones de la comunidad; genera interacción entre los sujetos, sus entornos y los recursos; produciendo como resultado: el aprendizaje de los estudiantes, la construcción de saberes y la generación de conocimiento. Lo que constituye los ambientes educativos, los cuales son determinantes para la promoción del desarrollo humano.

Tradicionalmente, la escuela era el lugar de aprendizaje de los alumnos. Hoy sabemos que la escuela necesita constituirse en “comunidad de aprendizaje” donde todos aprendan.

El cambio educativo, como señala Marcelo García (1997), requiere atender a tres dimensiones: la *dimensión personal*, la *dimensión grupal* y la *dimensión organizativa del cambio*.

- a. ***La dimensión personal del cambio.*** Las propuestas de cambio tienen innegable impacto en los sujetos: en sus creencias, valores, sentimientos, ya que de alguna manera pone en cuestión los saberes y modos de hacer. ¿Cuál es el valor de la experiencia acumulada en los docentes directivos de la escuela? ¿Cómo realizar nuevos aprendizajes profesionales? Atender a estas cuestiones, que obviamente no se satisfacen desde la lógica credencialista del mercado de los cursos de capacitación, es atender a las características propias del aprendizaje adulto en el que la propia experiencia puede ser resignificada.
- b. ***La dimensión grupal del cambio.*** En el aprendizaje adulto en el contexto laboral, asumen un papel central los procesos de interacción social, ya que los trabajos de unos se relacionan necesariamente con

los de otros. Para un directivo o un profesor, repensar la propia práctica implica hacerlo junto a sus pares.

c. La dimensión organizativa del cambio. Es necesario atender también a la escuela en tanto organización que aprende; se trata de integrar el lugar para aprender con el lugar para hacer, que el medio de trabajo profesional se transforme en medio educativo.

Los sujetos del aprendizaje y del cambio entonces son **sujetos individuales** (las personas), **sujetos plurales** (los diversos grupos de docentes: “los de 1º año”, “los de ciencias” “los de la especialidad”, “los que recién ingresan a la carrera docente”, “los tutores”) y **sujetos colectivos** (la escuela como organización). Los sujetos aprenden desde su propia historia y en el marco de un aprendizaje innovador aprenden además en y para la anticipación y la participación.



Figura 6. Proceso del aprendizaje organizacional. Tomada de http://conocimientounimet.blogspot.com/2007_11_01_archive.html

De modo que sentar las bases de una escuela capaz de articularse con la sociedad del conocimiento, una escuela capaz de cambiar los principios de la modernidad que le han dado su formato y hacerlo bajo una lógica de cambio verdaderamente transformadora, requiere dejar de ver a los sujetos (individuales, grupales y colectivos) como un problema para verlos como parte esencial de la solución. En este sentido, el aprendizaje de los docentes en tanto adultos, profesionales y miembros de una organización y el aprendizaje de la escuela en tanto organización resulta ser una cuestión sustantiva

La convicción de que los cambios en la educación escolar están en lo que los profesores hacen y piensan, como afirmaba Fullan (1991), hacía ver a comienzos de los años 90 el peso de la dimensión personal, grupal y colectiva del cambio. Esta idea dio lugar a una interesante línea de investigación vinculada con el pensamiento del profesor y con formas de profesionalidad docente colaborativa, que enseñaba que los docentes no son técnicos que ejecutan instrucciones y propuestas elaboradas por expertos y que el cambio requería considerar el pensamiento, las preocupaciones, creencias, valores y sentimientos personales de los docentes, valorando el grado de determinación que tienen en su propia práctica. Diez años después se está en condiciones de afirmar, como hace Day, que *“los profesores son potencialmente el activo más importante de la visión de una sociedad del aprendizaje”* (2001:495). Afirmación que continúa siendo vigente.

Paralelamente, también durante los años 90, se asistió en América Latina a una política de reforma educativa que desconoció los aspectos idiosincrásicos y personales del cambio que los estudios sobre el pensamiento del profesor aportaban, de modo que parece necesario insistir y reconsiderar aportes que aunque han sido realizados hace algún tiempo y aún cuando contienen un alto grado de factibilidad y viabilidad, no han logrado todavía desplazar a las prácticas que desconocen el valor del

aprendizaje docente y organizacional para el desarrollo del aprendizaje innovador y participativo de los alumnos , que es la finalidad que la escuela ha de perseguir.

La típica expresión al estilo de *“hace 20 años que enseño de esta manera, ¿por qué tendría que cambiar?”* muestra que, como sabemos, la experiencia puede actuar como soporte y como obstáculo para el aprendizaje.

“Los profesores dan sentido al cambio fundamentándolo en su propio conocimiento práctico, personal y en su propia experiencia”, afirma Hargreaves (1996). En este caso, el concepto de experiencia debería ser entendido como el repertorio de prácticas conocidas y actuadas en la resolución de situaciones. Acaso ya se ha hecho un lugar común el afirmar que es *“la reflexión sobre la experiencia”*, entendida como acción o práctica, lo que la vuelve elocuente, permitiendo el desarrollo profesional. Sin embargo, interesa aquí volver sobre esta idea, porque la *reflexión* es lo que diferencia el aprendizaje experiencial de una formación basada en la impregnación o el mimetismo.

Una primera aproximación a la *reflexión sobre la experiencia*, y quizás el sentido más trabajado, la entiende como un proceso cognitivo sistemático y deliberado que permite ir develando y poniendo en cuestión las creencias, valores y conocimientos que sustentan la acción conocida, generando una mayor autoconciencia del propio conocimiento profesional.

Trabajos de investigación recogidos por Marcelo García (1995, 1997), dedicados a estudiar las características del aprendizaje en los adultos y en particular el desarrollo cognitivo de los profesores, identifican algunos factores que caracterizan el aprendizaje adulto.

- Los adultos se comprometen a aprender cuando las metas y objetivos se consideran realistas e importantes y se perciben con utilidad inmediata.
- Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluación.
- Los adultos se resisten a aprender en situaciones que son impuestas o creen que ponen en cuestión su competencia.
- La motivación de los adultos por aprender es interna.
- Reconocer la importancia de la autorregulación del aprendizaje adulto implica reconocer la responsabilidad del adulto sobre su propio aprendizaje y comprender el requerimiento de autoeficacia que le impone.

La Escuela como comunidad de aprendizaje

El concepto de comunidad de aprendizaje incluye el sentimiento de pertinencia pero también una determinada orientación: la interacción entre los miembros de la comunidad ha de permitir un avance de todos y cada uno de sus componentes, a la vez que el fortalecimiento de una cultura común y la posibilidad de que se haga real el aprendizaje organizacional. El funcionamiento de una comunidad profesional de aprendizaje es descrito por Sánchez (2004), en referencia al profesorado, cuando señala el interés por reflexionar y compartir elementos y experiencias de la práctica educativa en un marco de decisiones compartidas, respeto y testimonio, diálogo igualitario, sentimiento de trabajo comunitario, asunción de la enseñanza como tarea colectiva y compromiso con la tarea por realizar. Muchas de las apreciaciones realizadas sirven para identificar lo que podría ser una comunidad educativa constituida como comunidad de aprendizaje. Se trata

de una colectividad que analiza y reflexiona sobre los problemas educativos de la práctica diaria, generando propuestas cuya realización propondrá nuevos elementos para la reflexión. La institución y su gobierno serán el ámbito de referencia sobre el que se decantarán y confrontarán los puntos de vista en un proceso de reconstrucción permanente de las relaciones personales y sociales. Como señalan Flecha, R. y Tortajada, Y. (1999), las comunidades de aprendizaje así consideradas son una propuesta alternativa que merece la pena explorar. Parten de un concepto de educación integradora, participativa y permanente: integrada al considerar a todos los miembros de la comunidad educativa; participativa, al tratar de conjugar en el proceso de aprendizaje lo que sucede en el aula, en la calle y en el domicilio; permanente, por estar abierta a cualquier edad. También merece la pena explorar, la creación de comunidades de aprendizaje virtual eso, resultado natural del trabajo en red, que ha de aprovechar la capacidad emancipadora que pueden tener determinados usos de la tecnología y su capacidad de impacto, tanto en los que forman parte de la comunidad de usuarios como en el contexto más amplio en que viven .Lo que en todos los casos debe quedar explícito es que la comunidad es un nivel superior conceptual y operativamente a los denominados conglomerado, grupo y equipo. Hacemos comunidad cuando pasamos de reconocer al otro a compartir valores con él. Hablamos de comunidad cuando, además de compartir preocupaciones comunes, compartimos valores profesionales y sociales; cuando nuestra aportación no sólo es material sino que trasciende otros ámbitos y llega hasta el compromiso. Los docentes superan el estadio de trabajar en equipo a trabajar en comunidad cuando comienzan a formular valores conjuntamente y a trabajar desde un cierto compromiso con ellos. También podemos decir que los alumnos forman una comunidad cuando se reconocen a través de los valores que comparten, son capaces de defenderlos y de practicarlos, independientemente de sus capacidades y éxitos personales. Avanzar en la idea de comunidad es avanzar en la idea

del compromiso y de compartir, lo que exige cambiar actitudes personales y colectivas y modificar formas de funcionar institucionalmente; es crear un estilo propio que permite el crecimiento personal y colectivo y donde los retos surgen de compromisos colectivos.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se definirá el enfoque de la investigación, el tipo de investigación y las estrategias metodológicas para la recolección y análisis de la información. De acuerdo a la naturaleza de la información reunida para el análisis de la situación problemática.

Enfoque de la Investigación

En este proyecto se puede determinar su enfoque como cualitativo, el cual utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y, después, para refinarlas y responderlas (o probar hipótesis). El proceso se mueve dinámicamente entre los "hechos" y su interpretación en ambos sentidos. Hernández, et.al., (.2003)

Su alcance final muchas veces consiste en comprender un fenómeno social complejo. El énfasis no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo.

De acuerdo a lo anterior, en el caso de esta investigación el fenómeno a comprender es el del aprendizaje organizacional en la Institución Educativa NSMA.

De igual manera se considera una investigación de campo, ya que los datos fueron recabados con distintas técnicas e instrumentos en la propia institución donde se desarrolló la investigación.

Es de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad planteada en la organización.

En este estudio se abordan objetos de carácter cualitativo como: relaciones interpersonales, conversaciones con las diferentes personas de la comunidad educativa, revisión de información institucional, observación, entre otros.

Estudio ajustado a las características de la investigación cualitativa

Como consecuencia de las dificultades para realizar investigaciones en el campo de las ciencias sociales a través de los métodos cuantitativos tradicionales, muchos investigadores sociales se vieron en la necesidad de recurrir a nuevos métodos que les permitieran una explicación más satisfactoria de los resultados. Así nace a mediados del siglo veinte el método de estudio de caso, que algunos autores lo consideran en los hechos como sinónimo de investigación cualitativa.

Orum, *et al.* (1991) sostienen que en término generales, el estudio de caso implica las características o configuraciones de una unidad de análisis,

el cual puede ser un individuo, una comunidad, una organización, una nación o una civilización.

Además, el estudio de caso puede ser usado con la idea de probar teorías o también puede permitir encontrar desde otros estudios lo que será confirmado. En forma particular, el estudio de caso proporciona una de las principales arenas en que las tradiciones de investigación cuantitativa y cualitativa pueden ser combinadas, proporcionando algunas ventajas a los investigadores.

La técnica de estudio de caso es probablemente una de las herramientas que con mayor frecuencia utilizan los investigadores en los estudios organizacionales y en particular en los estudios sobre el conocimiento y aprendizaje organizacional Bryman (1989).

El método de estudio de caso, se enriquece con la participación de diversas técnicas provenientes de las tradiciones cuantitativas y cualitativas; así utiliza la estadística para el análisis e interpretación de resultados, la observación, la encuesta y la entrevista como instrumentos de recolección de datos y la presentación y divulgación de resultados en ensayos y publicaciones científicas.

Este método es probablemente el más indicado para los estudios sobre el aprendizaje organizacional, por la versatilidad de técnicas que puede utilizar y porque permite, en su calidad de estudio cualitativo, un acercamiento total entre el investigador y los sujetos de estudio que son los directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en este caso.

El estudio de caso permite la interacción simultánea entre la naturaleza del aprendizaje organizacional, es decir, de la información que el objeto de estudio estimula al investigador, como del proceso de conversión de esa

información en una idea o concepto dentro de la mente del investigador y regresa al objeto de estudio para la interpretación de esa realidad.

Por las ventajas antes reseñadas, se decidió utilizar el método de estudio de caso para la investigación en el presente trabajo. En este sentido está contextualizada en la Institución Educativa NSMA en dónde se pretende identificar la forma de cómo en sus prácticas cotidianas se da el aprendizaje organizacional, así mismo la gestión del conocimiento dentro de la gestión escolar que predomina en ella.

Categorías

Las categorías fundamentales en este estudio, están relacionadas directamente con las búsquedas sugeridas con los objetivos, este proceso acompañó la investigación de principio a fin, se agrupó la información por campos temáticos relacionados con cada una de los aspectos relevantes del AO que a su vez están relacionados con cada uno de los objetivos específicos. Se clasificó por categorías, de acuerdo a la búsqueda de los significados de las vivencias de los miembros de la comunidad académica, con el fin de clasificar, interpretar, analizar y teorizar, para ello se revisó permanentemente la información recolectada a través de las diferentes estrategias.

Características para la construcción de las categorías:

- La articulación entre las diferentes categorías y el aporte que cada una hace.
- La especificidad, en la cual se hizo referencia al campo temático de cada categoría.

- La exhaustividad, se prestó atención en la relación de cada dato e información obtenida con el tema central, para no pasar por alto aspectos relevantes.

Fase descriptiva, en esta fase se consideró la identificación de posibles categorías, ordenamiento y revisión de información, construcción conceptual en torno a las categorías identificadas y a los objetivos propuestos.

Fase de profundización, en esta fase se consideraron actividades como el desarrollo de argumentaciones teóricas, la identificación de relaciones. La confrontación de la teoría con la información institucional obtenida y formulación y validación de argumentos.

Fase de construcción de sentido, en esta fase se elaboró el informe final de la investigación. Dicha fase está caracterizada por la construcción del entramado teórico, la identificación de hallazgos en el estudio de caso, y construcción final de sentido.

En la organización de los datos se fueron configurando las siguientes categorías y tendencias:

Tabla 3

Categorías, subcategorías y tendencias objeto del estudio

CATEGORÍAS - SUBCATEGORÍAS	TENDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • DOMINIO PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo. • Desarrollo Integral. • Visión personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de formación del maestro. • Proyecto de vida-Manual de convivencia. • Capacitación permanente.
<ul style="list-style-type: none"> • MODELOS MENTALES <ul style="list-style-type: none"> • Reflexión. • Investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexión permanente sobre la práctica cotidiana. • Interacción con otras culturas. • Investigar, indagar, escribir.

Tabla 3 (continuación)

CATEGORÍAS - SUBCATEGORÍAS	TENDENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • VISIÓN COMPARTIDA • Trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las visiones personales con la Visión Institucional. • Trabajo colaborativo.
<ul style="list-style-type: none"> • APRENDIZAJE EN EQUIPO • Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de interacción para el intercambio de experiencias y conocimiento. • Alianzas estratégicas.
<ul style="list-style-type: none"> • PENSAMIENTO SISTÉMICO 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Escolar-Visión integrada de los procesos y procedimientos por parte de las personas, especialmente directivos. • Proyección social.

Nota: Tabla elaborada con información recolectada por los autores

Técnicas e instrumentos

La recolección de la información se realizó mediante dos procesos básicos, uno de carácter bibliográfico abordado desde el análisis documental y otro, mediante el trabajo de campo utilizando para ello la aplicación de entrevistas.

Análisis documental

Constituye el punto de entrada a la investigación e incluso en muchas ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre que incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así

mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en la situación intervenida. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos. El análisis documental se desarrolla en cinco acciones, a saber:

- **Rastrear e inventariar** los documentos existentes y disponibles; **clasificar** los documentos identificados
- **seleccionar** los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación
- **leer en profundidad** el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en “memos” o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo
- **leer en forma cruzada y comparativa** los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada. Quintana, A. y Montgomery, W. (2006)

Los documentos abordados en este estudio corresponden a dos tipologías, primero los de carácter bibliográfico que permitieron la construcción teórica inicial y segundo los documentos institucionales tales como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), actas de consejo directivo, Revista Aulas, pacto de convivencia, Manual de formación humana entre otros.

La entrevista

Resulta complejo presentar un único concepto de entrevista cualitativa, ya que, tanto su conceptualización, como la práctica de la entrevista están determinadas por las diferentes perspectivas y posturas paradigmáticas que se adopten respecto de la investigación cualitativa. En este sentido, y desde la perspectiva fenomenológica defendida por autores como Taylor y Bogdan (1987), la entrevista en profundidad debe entenderse como los reiterados encuentros, cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas o situaciones. Para autores como el sociólogo español Alonso, desde una postura de realismo materialista y contextualismo, “la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental –no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo- del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.”

Tipos de entrevistas

La diversidad de estilos y formas de entrevistas es bastante heterogénea, según los diferentes autores. Esta heterogeneidad origina que algunos autores hablen de la “familia de entrevistas cualitativas” como es el caso de Herbert J. Rubin e Irene S. Rubin (2005). En esta categoría incluyen a las entrevistas de formato semiestructurado y a las no estructuradas, recurriendo a los trabajos de Douglas (1985). Pero también definen una modalidad

mixta, presente en muchas entrevistas cualitativas, donde hay “partes más estructuradas y menos estructuradas pero varían en el balance entre ellas”.

- **Entrevistas estructuradas:** Consisten en proporcionar cuestionarios estructurados, en los cuales las preguntas están predeterminadas tanto en su secuencia como en su formulación. Es decir, el entrevistador formula -en la mayoría de los casos- un número fijo de preguntas de forma estándar y en el mismo orden. Las respuestas también están prefijadas de antemano.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Al igual que las anteriores las preguntas están definidas previamente -en un guión de entrevista- pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado. Es decir, el/la investigador/a realiza una serie de preguntas (generalmente abiertas al principio de la entrevista) que definen el área a investigar, pero tiene libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas. Como modelo mixto de la entrevista estructurada y abierta o en profundidad, presenta una alternancia de fases directivas y no directivas.
- **Entrevistas en profundidad:** También denominada por algunos autores como entrevista abierta. Generalmente suelen cubrir solamente uno o dos temas pero en mayor profundidad. El resto de las preguntas que el investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado y se centran fundamentalmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto de estudio. Aunque es la que más se caracteriza por la carencia de estructura –salvo la que el sujeto le de- y por la no-dirección, no hay que olvidar que las entrevistas deben desarrollarse bajo la dirección y el control sutil del investigador/a.

Criterios de elección de la entrevista

La decisión de optar por la utilización de entrevistas, y en caso afirmativo, dictaminar su uso combinado o propio, esta determinada por el diseño del estudio de investigación y en concreto por el objetivo o los objetivos marcados en el estudio. La técnica de entrevista de investigación social, es especialmente útil cuando lo que realmente nos interesa recoger es la visión subjetiva de los actores sociales, máxime cuando se desea explorar los diversos puntos de vista “representantes” de las diferentes posturas que pudieran existir en torno a lo investigado.

Taylor y Bogdan (1987) plantean que la elección del método de investigación debe estar determinado por las circunstancias del escenario o por las personas a estudiar, y por las limitaciones prácticas con las que se enfrenta el investigador. Exponen la adecuación de las entrevistas en profundidad en las siguientes situaciones:

- Cuando se desea estudiar acontecimientos del pasado o no se puede tener acceso a un particular tipo de escenario y por tanto los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.
- La investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas.
- Cuando existen limitaciones de tiempo en comparación con otras técnicas, como la observación participante. Las entrevistas permiten un empleo más eficiente del tiempo. El investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva. En este caso los autores se refieren a historias de vida basadas en entrevistas en profundidad.
- Aunque las entrevistas en profundidad, como se ha expuesto, pueden tener usos propios o combinados, en general la mayoría de autores recomiendan el uso combinado con métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

Corroborar la información obtenida mediante múltiples técnicas y formas de evidencia, tales como, la experiencia directa y la observación, diversas formas de entrevista y apoyo de distintos informantes, empleo de artefactos y diversos documentos. Es lo que Denzin (cit. por Álvarez - Gayou, 2003) ha llamado triangulación metodológica.

El formato de entrevista a profundidad para la investigación cualitativa se constituye en una guía de preguntas, cuyo objeto es profundizar en campos y contextos que se hayan excluido en el análisis documental. En este trabajo se utilizó una guía de 10 preguntas, que en la práctica se amplió a un promedio de 20 preguntas, debido a que durante las entrevistas se adicionaron preguntas para profundizar en los temas de interés.

Se realizó una *muestra intencional*, donde se prioriza la *profundidad sobre la extensión*, la muestra se reduce en su amplitud numérica. Sin embargo, se escogió de forma que estén representadas de la mejor manera posible las variables de, edad, nivel de formación, ocupación, antigüedad de vinculación a la institución etc., según el caso, ya que su información puede ser diferente y hasta contrastante. Se aplicaron a personas representativas de los diferentes estamentos de la Institución: directivos, docentes y empleados (Ver anexo D) estudiantes (Ver anexo E) padres de familia (Ver anexo F) y exalumnos.

A continuación se presenta una síntesis que muestra la relación del personal entrevistado con sus respectivos roles, la fecha de realización y su correspondiente identificación.

Tabla 4**Relación de entrevistas al personal de la comunidad educativa de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana 2011**

UBICACIÓN	CARGO-OCUPACIÓN	FECHA	CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN
Cassete 1	Bibliotecóloga	Oct-26	G1E1
	Auxiliar Administrativa-Contadora	Oct-26	G1E2
	Jardinero	Oct-26	G1E3
Cassete 2	Coordinadora académica	Nov.2	G2E1
	Asesora Psicológica Psicoorientadora	Nov.3	G2E2
	Coordinadora Básica Primaria	Nov.10	G2E3
Cassete 3	Docente: Religión, política y alemán	Nov. 10	G3E1
	Padre de Familia	Nov. 10	G3E2
Cassete 4	Docente de religión Animadora de la Pastoral de la Institución	Nov. 16	G4E1
	Exalumna 2010	Nov. 18	G4E2
	Madre de Familia	Nov,22	G4E3
Cassete 5	Docente Pre-escolar	Nov.22	G5E1
	Estudiante 10 grado.	Nov.27	G5E2

Nota: Tabla elaborada con información recolectada por los autores

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de la información recolectada y se orienta acorde a los objetivos propuestos para la investigación.

El proceso mediante el cual se realizó esta construcción de sentido partió de la transcripciones correspondientes a las entrevistas, igualmente se hizo el análisis documental (Actas, revistas, boletines y demás publicaciones) de la información institucional, y se vinculó con los referentes teóricos sobre el tema, se elaboraron diagramas, mapas conceptuales y esquemas, que permitieron posteriormente hacer el análisis de esta información y establecer las relaciones , para presentar de manera consistente el informe escrito.

Sistematización de los hallazgos

El criterio de validez para la investigación estuvo fundamentado desde los planteamientos presentados por Galeano (2003, p. 208, 209): en relación con la validez interna, se trató de ser riguroso con la coherencia entre el objeto de estudio, los objetivos, la sensibilidad y la especificidad en la formulación de las preguntas orientadoras hacia los objetivos planteados, en el análisis comprensivo e interpretativo, en la triangulación metodológica.

Estos criterios para lograr la validez del estudio no solamente se aplican en el proceso de la recolección de la información de las entrevistas si no que también se fue confrontando a partir de la visión propia de los investigadores

como partícipe –uno de ellos – del estamento del ex alumnado y miembro actual del consejo directivo lo cual permite aportar al trabajo información de la observación directa y participativa en la cercanía y vinculación con los otros estamento participando en la construcción colectiva de la propuesta educativa de la Institución. Su validez estuvo dada también, por la forma como se recogió la información para el análisis, y las comprensiones e interpretaciones de las diferentes lecturas con que se abordaron las vivencias relatadas por las personas, las cuales permitieron complementar la información y construir a lo largo de la investigación las categorías y subcategorías, las matrices en que se registraron las reflexiones, puntos de vista, precisiones, y descripciones de la vida institucional.

En el análisis, como se afirmó inicialmente, se establecieron las categorías en concordancia con los objetivos, las cuales se relacionaron con los datos teóricos, dando prevalencia a las técnicas dialógicas en cada una de las etapas de la investigación. Otro de los mecanismos utilizados para la validación de los datos fueron la triangulación metodológica, por la aplicación de diferentes estrategias para el abordaje del estudio, tales como, la entrevista a profundidad, la entrevista individual semiestructurada y la revisión documental.

El criterio de confiabilidad, quedó definido por la precisión en la aplicación de las técnicas y los instrumentos en todo el proceso de recolección de la información los cuales fueron validados, y utilizados en el estudio, por la precisión en relación con los objetivos de éste, por la oportunidad en la transcripción de los relatos grabados en las entrevistas. La lectura de cada transcripción se realizó en un tiempo mínimo de ocho días y cada relato de entrevista fue revisado para su validación o repetición.

Tablas explicativas e interpretativas

Las siguientes tablas condensan una muestra de la información recolectada tanto de las fuentes primarias como secundarias relacionándolas con cada uno de los objetivos propuestos para el trabajo e identificando las categorías relevantes en cada una de las fuentes.

Análisis de fuentes primarias: Entrevistas

Compila la información obtenida a través de las entrevistas a la comunidad académica de la institución.

Tabla 5

Análisis de fuentes primarias: Entrevistas

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
1 Identificar de qué manera la institución facilita el mejoramiento continuo de las personas que la conforman en su desarrollo integral y el aprendizaje permanente.	Mejoramiento continuo	La formación no es equiparable al desarrollo de destrezas, de actividades de competencias, por formación se entiende un proceso donde en síntesis la persona desde el nacimiento hasta la muerte se forma. Es un proceso permanente de autoformación, centrado en procesos en tanto de autoconocimiento, con reflexión, autoanálisis, autoevaluación. "Docente y Asesora"	Autoformación	Entrevista G2E2
	Desarrollo Integral	Todos los días aprendo, primero que todo porque tengo que vivir a través de internet al día en lo que sucede; fuera de eso el Banco de la República me manda información confiable porque tengo esa conexión también con la Biblioteca Pública Piloto y Comfenalco, entonces, estamos interactuando, esa es una forma de aprendizaje y la otra es a través de mi compartir con los niños, que le enseñan a uno muchas cosas. Ellos saben cosas de tecnología que yo no vi, no tengo problema con decir venga fulanita colabóreme con aquello entonces hacemos unos intercambios" Bibliotecóloga.	Utilización de la Tecnología Convenios interinstitucionales Interacción con los estudiantes	Entrevista E1G1
		El docente aprovecha estas salidas pedagógicas para formar en todas las dimensiones siguiendo la filosofía Salesiana. Coordinadora Básica Primaria	Salidas Pedagógicas Filosofía Salesiana	Entrevista G2E3
		Hay capacitación permanente, hay experiencias que te permitan confrontarte con otros que tienen otras condiciones y eso es lo que te lleva a plantearte retos, metas en la escritura, en tu profesionalización, en la mejora de tu práctica pedagógica. Docente-Investigadora	Retos – metas	Entrevista G3E1

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
	Desarrollo Integral	Y él a algunos estudiantes del teatro les da unas becas para venir aquí a Alemania y entonces yo me la gane.! Estudiante.	Becas	Entrevista G5E2
		Sí, en el colegio dan las clases de Alemán y eso es una oportunidad muy grande para todos los estudiantes. Estudiante.	Enseñanza de otras lenguas.	EG5E2
		Qué es la escuela de líderes? Es un espacio de formación en donde los estudiantes que han sido candidatos o que son representantes de grupo reciben una serie de talleres, de charlas que les ayudan a adquirir mayores capacidades de liderazgo, de manejo de grupo, de ser asertivos. Estudiante	Escuela de líderes Formación ciudadana.	Entrevista G5E2
		Tenemos, unas dimensiones para todas las áreas hay una dimensión antropológica, otra dimensión religiosa trascendental, otra dimensión eclesiológica, estas dimensiones tienen que ser abarcadas por las distintas áreas del núcleo desde su saber específico. Ciertamente!! Y a la dimensión humana se abarca desde los distintos espacios que forman parte de nuestro ser salesiano y del ambiente pedagógico de los salesianos como son la formación humana los buenos días, las convivencias, las salidas pedagógicas. Docente-Animadora de la Pastoral	Interdisciplinariedad de la formación humana	Entrevista G4E1
	Aprendizaje permanente	He aprendido más que todo en las prácticas, porque yo estoy en el proyecto de patio 13...-Estudiante.	Prácticas pedagógicas	Entrevista G5E2
		Sí, lo que yo más admiro de Sor Sara es la capacidad de decir las cosas.....Ella es muy asertiva, ella sabe decir las cosas, como llegar a la gente, como se deben hacer las cosas. Estudiante.	La rectora.	Entrevista G5E2

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
<p>2 Reconocer en la cultura Organizacional como se abordan y promueven mejores modelos mentales para afrontar toda situación en la cotidianidad</p>	<p>Modelos Mentales</p>	<p>“La concepción de la investigación en la Normal, es que sea un eje transversal, que vaya desde preescolar hasta la formación complementaria, porque estamos convencidos de que el maestro no se forma en 10 ó en 11, si no que se forma desde preescolar entonces lo que pretendemos es que la investigación se convierta en un medio para que los alumnos, hagan lecturas de la realidad, se motiva por la investigación, vayan desarrollando habilidades y destrezas para que cuando estén en la universidad desarrollen proyectos de investigación con rigor, pero es el medio para criticar, para conocer la realidad, para moverse por el mundo, para interpretarla y para que se vayan aproximando desde preescolar a través de procesos. Por ejemplo: en 8 trabajan mucho la observación etnográfica, hacen una etnografía en torno a la escuela. -Reina Medina-Docente y – asesora</p>	<p>Investigación Proceso de formación continua</p>	<p>Entrevista G2E2</p>
		<p>El pacto de convivencia de alguna manera también surge de toda esta reflexión de liderazgo y de ética en la institución. También surge como la Normal asume el decreto 1860 relacionando con esta formación democrática, participativa y política....En cuanto a la administración académica...Coordinadora de la Básica Secundaria y Media</p>	<p>Investigación Proceso de formación continua</p>	<p>Entrevista G2 E1</p>
		<p>Pues es algo indescriptible, es algo muy chévere, pues cuando uno llega aquí es todo muy diferente. Uno se da cuenta que la cultura tiene una diferente formación, aquí se tienen unos hábitos diferentes, el clima..... Estudiante en pasantía</p>		<p>Entrevista G5E2</p>

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		<p>Y en ese caso las pasantías ayudan mucho, en el caso mío como docente la pasantía fue lo mejor, es decir la posibilidad de vigilar, y de encontrarme con otra cultura, otras formas de organizar también en pensamiento, de mirar el mundo, abre mucho al compromiso que no tiene también como docente. Docente Investigador.</p>	<p>Pasantías Internacionales : experiencia intercultural</p>	<p>Entrevista G3E1</p>
		<p>...o sea, se les abrieron como muchos horizontes, o sea ver otros mundo porque son muy distintos, y ellos viene asombrados de otra cultura, y al estar allá y ver otro tipo de organización social, ¡no! Ellos se quedaron asombrados. (Madre de Familia.)</p>		<p>Entrevista G4E3</p>
		<p>Hay una cosa que permite el (DFC) y es que tu descubres con fortalezas como maestra por lo tanto no te encasillas en la formación docente, o sea mi formación en la teología, las ciencias religiosas, pero precisamente me abre para otras disciplinas también la organización es muy flexible porque te permite que tu te especialices en tu área pero que alternativamente por la transdisciplinariedad tiene que tocar las otras, entonces a que llevo esto, a integrarme con los procesos investigativos de patio 13 Docente-Investigadora.</p>	<p>Dispositivo Formativo Comprensivo (DFC) Transdisciplinariedad</p>	<p>Entrevista G3E1</p>
		<p>Realmente todos los elementos del dispositivo le permiten esa flexibilidad al docente, no se encuentra en el modelo convencional donde tu vas a dar una teoría, si no que te permite tocar otras áreas. Tener otras experiencias que te permiten formar a otros. Docente-Investigadora.</p>	<p>Flexibilidad e innovación en la práctica pedagógica</p>	<p>Entrevista G3E13</p>

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
3 Establecer la relación que hay entre la visión Institucional y la visión de las personas de la comunidad educativa.	La visión Institucional.	Entonces los maestros para poder incursionar en todo ese estudio, y esa renovación de los planes de estudio, y la transformación del PEI, y todo eso, se nos solicita que nos agrupemos de acuerdo a la afinidad que cada uno tenga de acuerdo a las áreas de conocimiento ,en el caso de Primaria y Preescolar. En el caso de Bachillerato ya, hay un área definida que es en la que cada uno es licenciado (a). Profesora Preescolar	Trabajo colaborativo	Entrevista G5E1
		Son las líneas orientativas de cada año, pero esas líneas orientativas se enmarcan en los 3 tópicos que enmarcan el pacto de convivencia estos tópicos son: Proyecto de vida, cultura escolar y convivencia entonces todo se enmarca desde ahí, por ejemplo: lo que se refiere a las reuniones de padres de familia, que tienen también su espacio de formación humana, los docentes, los estudiantes, las personas que nos colaboran en todos los servicios generales. Todos estamos trabajando están líneas conductoras de formación humana.” Coordinadora de la Básica Secundaria y Media	Programas y proyectos transversales en la formación de las personas.	Entrevista G2 E1
	” Aquí nos programan reuniones, por ejemplo, yo tengo reuniones con el personal administrativo, con los docentes, sobretudo al inicio del año, nos reunimos para ponernos de acuerdo en las normas a cumplir en la biblioteca, en algunos requerimientos. También con los padres de familia, por ejemplo, con los nuevos se hace una charla conmigo para conocer la filosofía del colegio y de la biblioteca “ Oliva Cardona – Bibliotecóloga.	Reuniones Interestamentarias	Entrevista G1E1
		Y el presupuesto que se tiene está elaborado hasta el 2012, tiene creo que 5 años, entonces son tareas que ya tiene estipuladas y qué ya están planeadas desde hace mucho rato, desde ahí es donde no tiene que ir mirando, haciendo y mirando que se concreten. Auxiliar Administrativa-Tesorera.	Planeación	Entrevista G1E2

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
	La visión de las personas.	/= ¡Claro! Es que de hecho la formación de uno ve en el colegio, en las bases fundamentales que es... y la Normal ha sido un colegio excelente y donde uno va es reconocido en cualquier universidad.(Exalumna)	Reconocimiento de la comunidad	Entrevista G4E2
La institución el año pasado tuvo la visita del Ministerio de Educación Nacional, en la evaluación nos fue muy bien. Gracias A Dios y nos dieron la acreditación por un periodo de cinco años. Y ya estamos preparándonos para saber cómo se va a trabajar para los próximos cinco años es un aporte de toda la comunidad educativa. Coordinadora Básica Primaria		Evaluación Institucional	Entrevista G2E3	
Porque me parece que ese tiempo de formación es importante para mi desarrollo, es una de las cosas que quiero hacer. Estudiante.		Formación en el Ciclo complementario	Entrevista G5E2	
La mayoría de los docentes en este momento están haciendo una maestría o algún diplomado en el área que es el fuerte de ellos, porque esa fortaleza se comparte con todos así se da la posibilidad de que la institución que enriquezca.(Coordinadora Básica Primaria		Apoyo a la capacitación permanente en el área de especialidad e interés de cada uno	Entrevista G2E3	
Entonces los maestros para poder incursionar en todo ese estudio, y esa renovación de los planes de estudio, y la transformación del PEI, y todo eso, se nos solicita que nos agrupemos de acuerdo a la afinidad que cada uno tenga de acuerdo a las áreas de conocimiento ,en el caso de Primaria y Preescolar. En el caso de Bachillerato ya, hay un área definida que es en la que cada uno es licenciado (a). Profesora Preescolar		Trabajo colaborativo	Entrevista G5E1	

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
	La visión Institucional.	<p>Son las líneas orientativas de cada año, pero esas líneas orientativas se enmarcan en los 3 tópicos que enmarcan el pacto de convivencia estos tópicos son: Proyecto de vida, cultura escolar y convivencia entonces todo se enmarca desde ahí, por ejemplo: lo que se refiere a las reuniones de padres de familia, que tienen también su espacio de formación humana, los docentes, los estudiantes, las personas que nos colaboran en todos los servicios generales. Todos estamos trabajando están líneas conductoras de formación humana.” Coordinadora de la Básica Secundaria y Media</p>	<p>Programas y proyectos transversales en la formación de las personas.</p>	<p>Entrevista G2 E1</p>
		<p>....” Aquí nos programan reuniones, por ejemplo, yo tengo reuniones con el personal administrativo, con los docentes, sobretodo al inicio del año, nos reunimos para ponernos de acuerdo en las normas a cumplir en la biblioteca, en algunos requerimientos. También con los padres de familia, por ejemplo, con los nuevos se hace una charla conmigo para conocer la filosofía del colegio y de la biblioteca “ Oliva Cardona – Bibliotecóloga.</p> <p>Y el presupuesto que se tiene está elaborado hasta el 2012, tiene creo que 5 años, entonces son tareas que ya tiene estipuladas y qué ya están planeadas desde hace mucho rato, desde ahí es donde uno tiene que ir mirando, haciendo y mirando que se concreten. Auxiliar Administrativa-Tesorera.</p> <p>/= ¡Claro! Es que de hecho la formación de uno ve en el colegio, en las bases fundamentales que es... y la Normal ha sido un colegio excelente y donde uno va es reconocido en cualquier universidad. (Exalumna).</p> <p>La institución el año pasado tuvo la visita del Ministerio de Educación Nacional, en la evaluación nos fue muy bien. Gracias A Dios y nos dieron la acreditación por un periodo de cinco años. Y ya estamos preparándonos para saber como se va a trabajar para los próximos cinco años es un aporte de toda la comunidad educativa. Coordinadora Básica Primaria</p>	<p>Reuniones Interestamentarias</p> <p>-----</p> <p>Planeación</p> <p>Reconocimiento de la comunidad</p> <p>Evaluación Institucional</p>	<p>Entrevista G1E1</p> <p>Entrevista G1E2</p> <p>Entrevista G4E2</p> <p>Entrevista G2E3</p>

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
	La visión de las personas.	Porque me parece que ese tiempo de formación es importante para mi desarrollo, es una de las cosas que quiero hacer. Estudiante.	Formación en el Ciclo complementario	Entrevista G5E2
		la mayoría de los docentes en este momento están haciendo una maestría o algún diplomado en el área que es el fuerte de ellos, por que esa fortaleza se comparte con todos así se da la posibilidad de que la institución que enriquezca....(Coordinadora Básica Primaria	Apoyo a la capacitación permanente en el área de especialidad e interés de cada uno	Entrevista G2E3
4 Identificar los diferentes espacios y métodos que la institución provee para el aprendizaje en equipo	Aprendizaje en equipo	Los profesores constantemente a través del mismo grupo de profesores se capacitan, hemos tenido capacitación en ciencias, en lengua castellana, en Inglés....(Coordinadora Básica Primaria)	Compartir conocimiento	Entrevista G2E3
		La comunicación de la Institución para con los padres es muy buena , además de las reuniones, se crea un blog en internet a través del cual, los videos, las charlas de las reuniones, se pueden acceder, el correo electrónico, a través del director del grupo, de los coordinadores. Son varias las formas de contactarnos. Nos escuchan, la institución escucha al padre de familia. (Padre de familia)	Comunicación	Entrevista G3E2
		“A todos, y lo lindo es que toda esa capacitación no sólo no las ofrecen a las de Lengua Castellana, toda esa capacitación se la ofrecen desde las de Preescolar, hasta la rectora en la Administración, sexto y hasta el último grado once, que dan Física, Química que dan materias que aparentemente no tienen necesidad de saber cómo es un proceso de Psicogénesis de la Lengua escrita, Profesora de Preescolar.	Capacitación interdisciplinaria	Entrevista G5E1
		Fue una construcción colectiva porque eran: Los representantes de los grupos, en cada uno de los grupos tomaron la síntesis, ellos lo llevaron al consejo estudiantil. El consejo estudiantil realizó una síntesis, y esa síntesis se llevó a través de su representante al consejo directivo quien finalmente la evaluó. Eso fue muy interesante. Coordinadora de la Básica Secundaria y Media	Construcción colectiva –Pacto de convivencia	Entrevista G2 E1

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		<p>Fue una construcción colectiva porque eran: Los representantes de los grupos, en cada uno de los grupos tomaron la síntesis, ellos lo llevaron al consejo estudiantil. El consejo estudiantil realizó una síntesis, y esa síntesis se llevó a través de su representante al consejo directivo quien finalmente la evaluó. Eso fue muy interesante. Coordinadora de la Básica Secundaria y Media</p>	<p>Construcción colectiva de los proyectos de Aula</p>	<p>Entrevista G2 E3</p>
		<p>Los grados están conformados por tres o cuatro grupos, los profesores van mirando las temáticas y las habilidades que se deben alcanzar en ese grado, de allí ellos forman un proyecto con la ayuda de los estudiantes, ellos le colocan el nombre, se motivan, van buscándole los objetivos tanto específicos como generales, van planeando como se van a hacer, las salidas pedagógicas son muy importantes... Coordinadora de la Básica Primaria</p>	<p>Liderazgo en espacios de reflexión sobre su objeto de formación.</p>	<p>Entrevista G4E1</p>
		<p>Pero la Normal sigue siendo líder, cada dos años realiza un encuentro de jóvenes pedagogas, quienes vienen a ese encuentro? -son invitados todas las Normales de todo el país y vienen desde Amazonas, hasta de la de Guajira, se reúnen alrededor de 250 personas jóvenes más unos cincuenta educadores. Docente. Animadora de la Pastoral</p>	<p>Capacitación a padres de familia en nuevos enfoques de la didáctica de la Matemática.</p>	<p>Entrevista G4E3</p>
		<p>Pues es que es una necesidad que uno tiene, entonces uno debe de ir, yo no sabía multiplicar, ni dividir, en el ábaco, o sea es que realmente ni sumar, es que a mí nunca me tocó, si yo no voy y atiando las instrucciones que da la profe, yo no le voy a saber explicar al niño, como va a sumar las decenas centenas y entonces yo tengo que aprender junto con ellos. Madre de familia.</p>		

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
<p>5 Evidenciar en la gestión escolar de la institución el pensamiento sistémico que permite la comprensión propia de su entorno y del contexto al que pertenece.</p>	<p>Pensamiento Sistémico</p>	<p>En la institución se quiere que todo lo que se realice dentro de ella, funcione como el mecanismo de un reloj, como si cada miembro de la comunidad educativa fuera el piñón y una dependiera del otro, para dinamizar cada uno de los procesos que se realizan en la institución educativa. “ Coordinadora de la Básica Secundaria y Media</p>	<p>Gestión por procesos</p>	<p>Entrevista G2E1</p>
		<p>Todas estas actividades, capacitaciones se van enganchando a los ejes transversales del PEI institucional, que no sea una rueda suelta si no un gran engranaje que sirva para la formación integral Coordinadora de la Básica Primaria</p>	<p>Visión sistémica</p>	<p>Entrevista G2E3</p>
		<p>También en investigaciones varios profesores están trabajando los sábados en la institución en el semillero con los niños que sabemos que deben mejorar algunos procesos y este espacio es abierto a otras instituciones de la comunidad Coordinadora de la Básica Primaria</p>	<p>Refuerzo de procesos de aprendizaje para estudiantes de la Institución y de la comunidad</p>	<p>Entrevista G2E3</p>
		<p>El proyecto patio 13 tiene revista, hay publicaciones de las mismas estudiantes, varios libros, conozco tres libros en Alemán y en español son cicatrices en la piel, el otro es la religión en los niños de la calle ahora ya el proyecto aumento más porque, se está haciendo una investigación de campo tipo etnográfico pero también desde la pedagogía crítica sobre la mujer de la calle embarazada, entonces eso va pues ahí, el próximo año sale esa publicación. Docente. Animadora de la pastoral</p>	<p>Proyectos de investigación y extensión a la comunidad. Publicaciones</p>	<p>Entrevista G4E1</p>

Nota: Tabla elaborada con información recolectada por los autores

Análisis de fuentes secundarias

Compila la información obtenida a través del análisis realizado de las fuentes secundarias como: libros, PEI, actas, revista aula, etc.

Tabla 6

Análisis de fuentes secundarias

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
1 Identificar de que manera la institución facilita el mejoramiento continuo de las personas que la conforman en su desarrollo integral y el aprendizaje permanente	Mejoramiento continuo	“ Cada día sigo en la búsqueda de ideas innovadoras que contribuyan a mejorar el perfil como educadora” Profesora de alemán. (González, 2006)	innovación Capacitación	Revista Aulas.No3,2006
		El pacto de Convivencia propende más por acciones que involucren procesos en los cuales se aprenda de los conflictos, de las dificultades y los errores que por una sanción inhibitoria. Busca hacer de ellos espacios de formación en la capacidad de reflexión, autocrítica y autorregulación.	Autorreflexión	Pacto de Convivencia
		Preparación de pruebas Saber Icfes, a través de simulacros y otras estrategias.	Estrategias de mejoramiento académico	Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de Julio de 2010.

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		Maestría y postgrados en Alemania, para profesores.	Fortalecimiento de la gestión académica y pedagógica.	Acta N° 1 Consejo Directivo 25 de febrero de 2010.
	Desarrollo integral	Creación de estrategias para mejorar el aprendizaje, desde la motivación.	Plan de mejoramiento desde la gestión administrativa	Acta N° 5 de Consejo Directivo del 23 de Septiembre de 2010
		Celebración de la semana Salesiana, se desarrollaron una serie de cineforos con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, sobre "problemas y temas de la contemporaneidad: aborto, eutanasia, socialismo, capitalismo y relativismo axiológico"	Formación y sensibilización para todos los integrantes de la comunidad educativa	Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de Julio de 2010
		La formación es una opción que subyace en la persona, y por tanto, la conduce a ser cada vez mejor. Un ser más ético, moral e integral.	Formación integral.	Pacto de Convivencia
		Patio 13, se considera una experiencia pedagógica porque ha fortalecido la construcción de subjetividad , a través de la formación permanente sobre ellas mismas , sobre su práctica, y en general sobre el ser y el hacer del maestro.- Medina, R. (2010)	Prácticas pedagógicas	Revista Aulas No 7
		La rectora invita realiza una reflexión en torno al boletín "Crecemos juntos" que tiene como eje el sentido de la vida, para el año 2010 y enfatiza en el sentido de la trascendencia, que es lo que lleva a vivir plenamente a cada ser humano, desde: las habilidades para la vida, el conocimiento de sí, las sanas relaciones y la toma de decisiones"	Se enfatiza en la formación integral, desde el sentido de la vida y se crea un pensamiento de trascendencia del ser.	Acta N° 1 Consejo Directivo de febrero 25 de 2010 Boletín " Crecemos juntos"

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		Programa de Formación Humana y Proyecto de Pastoral; se realizaron charlas, talleres, convivencia y elaboración de subsidios.	Las actividades que se desarrollan en el proyecto, fortalecen la formación espiritual y la integralidad propuesta desde la visión.	Acta N° 1 Consejo Directivo febrero 25 de 2010.
	Aprendizaje permanente	"La Escuela Normal ha sido de verdad otra escuela para mí, en la que he aprendido cosas nuevas que en ninguna parte había logrado percibir...Mi ejercicio docente en la actualidad tiene que basarse en la reflexión que haga desde diferentes dimensiones, para ello me valgo de la escritura, de la investigación, y del diálogo que pueda tener con la ciencia" (Olaya, B. 2006)	Escritura Investigación	Revista Aulas No 3.
El viaje que realizamos a Alemania fue uno de los más grandes y significativas experiencias que hemos tenido en nuestro proceso de formación como maestras".(González, K. y Builes L. 2007		Intercambio estudiantil	Revista Aulas No 3	
Las alumnas presentan un proyecto para participar de las pasantías en el exterior.		pasantías en el exterior: Bolivia y Alemania.	Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de Julio de 2010.	
"La Escuela Normal Superior de Copacabana desde su reestructuración, adoptó como estrategia de formación la del dispositivo formativo comprensivo en cuanto propuesta pedagógica para la formación"		Dispositivo Formativo Comprensivo.	Proyecto Educativo Institucional. p.5	

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		1 El proyecto de Gobierno Escolar, está fundamentado en la propuesta de formación humana, que pretende favorecer el sentido de la vida y las relaciones humanas; los planes de trabajo de la personerera y el Consejo estudiantil, fueron diseñados en articulación al P.E.I; involucrando a padres de familia y estudiantes.	La institución genera una dinámica de formación democrática y ciudadana, consolidando un proceso formativo para la vida.	Acta N° 2 Consejo Directivo 14 de abril de 2010.
		2 Proceso de formación humana: realización de encuentros con el personal administrativo ,con los padres de familia ,con los estudiantes y con exalumnos	En la institución se fortalece el proceso formativo permanentemente con todos los estamentos	Acta N° 3 Consejo Directivo 15 de julio de 2010 Boletín "Crecemos juntos"
		3 Proyecto de actividades complementarias a la jornada escolar.	Se crean actividades complementarias para los alumnos, en el campo lúdico deportivo y cultural; los días sábados.	Acta N° 3 Consejo Directivo 15 de julio de 2010
		4 En la línea de formación, se trabajan el desarrollo de habilidades para la vida, con énfasis en la toma de decisiones.	Prospectivas formativas.	Acta N° 4 del Consejo Directivo 26 de agosto de 2010.
2 Reconocer en la cultura Organizacional como se abordan	Modelos mentales	En su historia de vida, ella reconoce que a raíz del proceso de reestructuración de las normales, ha habido nuevos aprendizajes con los cuales algunos conceptos han cambiado(Olaya,B,2006)	Cambios	Revista Aula No3

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
y promueven mejores modelos mentales para afrontar toda situación en la cotidianidad.		El maestro de la Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana se ha hecho consiente de ésta superación del modelo pedagógico tradicional con sus secuelas de asignaturismo, instruccinismo, autoritarismo, al maestro como paradigma del maestro en formación”. Revista Aulas(2004) p.25	Reflexión sobre la tradición crítica	Revista Aulas No1
		Bajo este panorama, la Escuela Normal, a inicios del nuevo milenio, junto con la Universidad pedagógica de Hiedelberg(2001) , y posteriormente con la Universidad pedagógica de Freigburg (2006) asume como nuevo escenario para la práctica pedagógica, la calle. Sierra, S. (2010)	Innovación en propuestas pedagógicas. Alianzas Internacionales.	Revista Aulas No 7
		1. Fomento y a poyo a los proyectos institucionales de investigación.	Proyectos de investigación	Acta N° 3 Consejo Directivo 15 de julio de 2010
		2. Organización del centro de lectura y escritura	Relwvancia del Proceso de lecto-escritura.	Acta N° 4 del Consejo Directivo 26 de agosto de 2010
		3. Sistematización didáctica y pedagógica, para la lectura y la escritura en los niños en situación de calle	Sistematización de las experiencias pedagógicas.	Acta N° 4 del Consejo Directivo 26 de agosto de 2010
		1. FORMACIÓN ACADÉMICA “La normal no forma en el aula de clase, la formación de la Normal, es preparar a los jóvenes desde el punto de vista científico” el proyecto a 5 años, es formar en ciencia y tecnología. FORMACIÓN ÉTICA: Sentido de la vida. Se implementa un plan de prevención del uso indebido de sustancias psicoactivas FORMACIÓN AMBIENTAL: se trabajará al ser humano que se comprometa con la historia.		Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de julio de 2010 P. E. I. p. 69-84

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		2. Se realiza una campaña educativa, para el consumo y manejo adecuado de los alimentos, en la tienda escolar.		Acta N° 4 de Consejo Directivo del 26 de agosto de 2010.
3 Establecer la relación que hay entre la visión Institucional y la visión de las personas de la comunidad educativa.	La visión Institucional.	<p>Formar un maestro constructor de espacios de humanización, de saber pedagógico y didáctico, de posibilidades de vida mejor en una sociedad pacificada; el maestro de la Escuela Normal propenderá por irrigar en sus educandos y en el conjunto de la comunidad educativa y social, las formas de saber específico y pedagógico que se avienen con los desarrollos de la sociedad del conocimiento y las expresiones de civilidad que están en consonancia con un proyecto de vida buena y desarrollo humano sostenible". (PEI, 2009:5)</p> <p>"Esta mirada sobre la pedagogía como conocimiento de si mismo no se restringe al ciclo complementario. Comienza a filtrarse y a permear la cultura escolar de la Normal en el sentido que se incorpora tanto a los procesos de formación de los distintos niveles y grados que ofrece la institución, como al proceso de formación de los maestros en ejercicio, e incluso al enfoque de la propuesta de acompañamiento a los padres de familia. "(Sierra, S., 2009)</p> <p>La revista A(u) las es una muestra plausible de la dignificación de la profesión docente. Es la más clara y contundente forma de construir identidad, de ser maestro, de exponer con decisión y arrojo intelectual las ideas, los razonamientos, las premisas que van configurando una historia que se cuenta, se escribe, se expone, se ofrece a otros para debatir, para FORMARSE y FORMARLOS en la crítica, el debate, en la pluralidad de concepciones y prácticas que giran en torno a un propósito común: la educación.</p> <p>Salinas, M. (2008)</p>	<p>Visión: Es el norte, el punto de llegada.</p> <p>En ella se prioriza la formación de maestros, con compromiso social, con visión global y con énfasis en el desarrollo humano.</p> <p>-----</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Pedagogía de la subjetividad</p> <p>Registro de la experiencia</p>	<p>PEI (2009-2012)</p> <p>-----</p> <p>Revista Aulas No3.</p> <p>-----</p> <p>Revista Aulas No 5</p>

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
	La visión de las personas.	<p>Falta mucho por aprender, y le pido a Dios que en todo momento, esté dispuesta a recibir de la mejor manera todo lo nuevo que pueda llegar, y que mantenga en mi la vocación de ser MAESTRA. Olaya, B.(2006)</p> <p>“He escogido una profesión desde la cual puedo hacer transformaciones positivas, pensando siempre en una mejor educación para todos” Gonzalez K. (2006)</p> <hr/> <p>1. “La Normal confía en que el aporte de cada uno es importante, para que la propuesta de la institución sea de calidad”</p>	<p>Vocación docente</p> <p>Proyecto de vida</p> <p>La visión y aporte individual, es valorada por la institución.</p>	<p>Revista Aulas N.3</p> <p>Revista Aulas N.3</p> <p>Acta N° 2 de Consejo Directivo 14 de abril de 2010 P. E. I</p>
		<p>2. El sentido de pertenencia de los padres de familia, es de vital importancia para la formación integral de los y las estudiantes desde, los valores y los principios.</p>	<p>El sentido de pertenencia es entendido, como la integración y participación, en la vida institucional.</p>	<p>Acta N° 2 de Consejo Directivo 14 de abril de 2010 P.E.I</p>
4	Identificar los diferentes espacios y métodos que la institución provee para el aprendizaje en equipo	<p>La institución tiene un conjunto de espacios de formación: el aula de clase y los diversos escenarios donde interactúa la comunidad educativa(pacto,p.8)</p>	<p>Espacios de interacción</p>	<p>Pacto de convivencia</p>
		<p>Los eventos académicos desarrollados en la Institución en el primero y segundo Encuentro Internacional sobre lectura y escritura que convocaron a docentes de todo el país, se constituyeron en un espacio de deliberación que posibilitó una mayor comprensión sobre las implicaciones de los procesos de lectura de escritura en la Escuela, y que además, contribuyó a generar cambios educativos a nivel nacional e internac Castrillón , N .”et.al.” (2009).</p>	<p>Eventos Académicos Nacionales e internacionales</p>	<p>Revista Aulas N.6</p>

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
		Ha sido un camino de aprendizaje recíproco, porque yo les aportaba desde mi conocimiento y ellos e ayudaron a crecer y a madurar muchas cosas en mi vida, asumir nuevas perspectivas frente a ella .-Estudiante	Prácticas pedagógicas	Revista Aulas N6. 2009
		1 Se desarrolla un plan de formación, para padres de familia.	Buscan estrategias de acompañamiento a la familia, para que se convierta en una instancia da acogida y protección.	Acta N° 5 del Consejo Directivo de 23 de Septiembre de 2010 P.E.I
		2 Se planean actividades formativas por medio de una propuesta curricular con el apoyo de los padres de familia, que tengan el perfil específico.	Se reconoce la importancia de la participación de los padres de familia, para conformar equipo con los maestros.	Acta N° 4 del Consejo Directivo, 26 de agosto de 2010. P.E.I
		3 Institutos superiores FMA para el ciclo complementario.	Fortalece la vocacionalidad, desde el ambiente institucional.	Acta N° 5 de Consejo Directivo 23 de septiembre de 2010. P.E.I
		4 Realización de encuesta de intereses a padres, para instaurar redes de formación en pequeños grupos, de acuerdo a sus necesidades.	Se utiliza las mesas de trabajo como estrategia de formación, participación y producción de saberes; para resignificar el P.E.I.; lo anterior se integra a la renovación de la matrícula.	Acta N° 5 de Consejo Directivo 23 de septiembre de 2010. P.E.I

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
<p>5 Destacar dentro de la gestión escolar de la institución el pensamiento sistémico que le permite comprensión propia de su entorno y del contexto al que pertenece.</p>	<p>Pensamiento Sistémico.</p>	<p>Es así como la Escuela Normal Superior María Auxiliadora (ENSMA), consciente de la necesidad de formar un maestro para atender la realidad social de un país, viene implementando un proyecto desde hace 10 años con estudiantes a partir del grado octavo, a quienes les brinda elementos mínimos de sensibilización para trabajar con niños en situación de calle”(Medina, R. 2010) “Patio 13 es un logro considerable para todos aquellos que trabajan por transformar, en este caso desde la pedagogía de la calle, una de las formas más extremas de injusticia en nuestras sociedades. Vélez, M. y Grisales, L. (2010)</p>	<p>Proyección social.</p> <p>Proyecto de investigación , Docencia y Extensión</p>	<p>Revista Aulas, No7</p> <p>Revista Aulas, No7</p>
		<p>1 Proyecto Yarumito: acompañamiento a los niños en tiempo extraescolar.</p>	<p>Proyección de la institución a la comunidad.</p>	<p>Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de julio de 2010.</p>
		<p>2 Se gestiona permanentemente, el mejoramiento de la infraestructura física de la institución, priorizando el mejoramiento de los ambientes de aprendizaje.</p>	<p>Plan de mejoramiento, gestión administrativa y financiera, con financiación interna y especialmente, ayudas externas.</p>	<p>Acta N° 5 de Consejo Directivo 23 de septiembre de 2010. P.E.I</p>
	<p>Entorno</p>	<p>Se diseñan alternativas con las exalumnas, para la utilización del tiempo libre; que permitan la socialización y maduración afectiva de las estudiantes.</p>	<p>Proyección y aporte de las exalumnas, a la vida institucional.</p>	<p>Acta N° 5 del Consejo Directivo de 23 de Septiembre de 2010 P. E. I</p>

OBJETIVO	CATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	TENDENCIAS	INSTRUMENTO
	Contexto	1 Proyecto de formación en ciencias y alfabetización para las poblaciones en riesgo.	Plan de mejoramiento, en la gestión comunitaria.	Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de julio de 2010 P. E. I
2 Realización de actividades sabatinas y mesas de trabajo con los educadores de las instituciones del municipio.		Proyección de la institución con formación de docentes de otras instituciones del municipio.	Acta N° 2 de Consejo Directivo 14 de abril de 2010 P. E. I	
3 Se gestiona financiación económica para la institución con: Ministerio de Educación, Secretaría de Educación Departamental, Cooperativas y organizaciones internacionales.		Se financian los costos académicos de los estudiantes y se apoyan los proyectos de infraestructura, pedagógicos y de proyección a la comunidad.	Acta N° 4 del Consejo Directivo, 26 de agosto de 2010. P. E. I	
4 Realización de un proyecto de Promoción Social, desde la práctica docente, con estudiantes de 9º; en los barrios Yarumito, Villas de Copacabana y Cristo Rey.		Ejecución de proyectos interinstitucionales y de proyección a la comunidad.	Acta N° 4 del Consejo Directivo, 26 de agosto de 2010. P. E. I	

Nota: Tabla elaborada con información recolectada por los autores

Luego del análisis de la información de todas las fuentes anteriormente descritas se procede a establecer la relación con cada uno de los objetivos inicialmente planteados en este trabajo de investigación, teniendo en cuenta las categorías conceptuales contenidas en cada uno de ellos y las prácticas reales halladas en la NSMA que evidencian los procesos relacionados con la Gestión del conocimiento, especialmente desde el aprendizaje organizacional en esta Institución Educativa.

Análisis de los Hallazgos

Luego del análisis de la información de todas las fuentes anteriormente descritas se procede a representar el ejercicio de triangulación de información entre las mismas (ver las siguientes tablas) y así establecer la relación con cada uno de los objetivos inicialmente planteados en este trabajo de investigación, teniendo en cuenta las categorías conceptuales contenidas en cada uno de ellos y las prácticas reales halladas en la NSMA, que evidencian los procesos relacionados con la Gestión del conocimiento, especialmente desde el aprendizaje organizacional en esta Institución Educativa.

Dominio Personal (Mejoramiento continuo - Desarrollo Integral)

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano organizacional, ya que de por sí, las personas tienen una necesidad de evolucionar hacia el autoperfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se

convierta en una “cultura para ser mejores” que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow.

En la Institución NSMA esta filosofía es inherente al concepto de formación en el cual centra su razón de ser, se define como espacio de ascenso a una cultura sensible, a formas de inteligencia cultivada, a expresiones del sentido de la razonabilidad y del tacto pedagógico. El maestro se forma, forma a otros y asume las vías complejas de la autoformación con una perspectiva siempre abierta, no dogmática, y cargada de sustento en una voluntad de saber que mantiene en relieve la vocacionalidad. PEI (2009, p.26.)

Si se observa igualmente el concepto de desarrollo integral como el modo de vivir conscientemente, de manera equilibrada y alineada, todos los aspectos de nuestra vida, trata de toda la actividad humana desplegada a mejorar la condición del hombre, en cada dimensión: física, social, moral, cultural y espiritual. (Pacheco, 2009).

Tabla 7

Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 1

CATEGORÍA 1 DOMINIO PERSONAL	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento continuo. 	<p>... por formación se entiende un proceso donde en síntesis la persona desde el nacimiento hasta la muerte se forma. Es un proceso permanente de autoformación, centrado en procesos en tanto de autoconocimiento, con reflexión, autoanálisis, autoevaluación. Docente Entrevista G2E</p>	<p>La institución piensa la formación como una trayectoria que el sujeto atraviesa, en principio desde una experiencia de extrañamiento de sí mismo, pero, con la perspectiva de volver sobre sí, desde su práctica docente, con alternativas renovadas. PEI (2009, p.10)</p>	<p>La formación es una opción que subyace en la persona, y por tanto, la conduce a ser cada vez mejor. Un ser más ético, moral e integral. (Pacto de convivencia p.8)</p>	<p>Concepto de formación institucional como proceso de autoformación, autoreflexión permanente en todas las prácticas cotidianas en la NSMA favorece el mejoramiento continuo individual y de la organización educativa en general.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Integral. 	<p>El proyecto de formación humana que se llama: "el sentido de la vida mediante relaciones que humanicen" que estamos trabajando desde el 2008 y que se proyecta hasta el 2015. Entonces cada año hay un elemento que se fortalece para lograr este macro proyecto de formación humana en una ocasión se trabajó la identidad, otro año la libertad, otro año las habilidades para vivir y este año estamos trabajando la madurez emocional- Entrevista Coordinadora de la Básica Secundaria y Media G2E1</p>	<p>El sistema preventivo como comunidad salesiana heredado de su fundador San Juan Bosco busca una formación del sujeto en todas sus dimensiones: cognitivas, sensibles y afectivas. La preocupación por cada sujeto en la especificidad de su situación forma parte de la singularización de la mirada al otro. PEI (2009,p.22)</p>	<p>La rectora invita realiza una reflexión en torno al boletín "Crecemos juntos" que tiene como eje el sentido de la vida, para el año 2010 y enfatiza en el sentido de la trascendencia, que es lo que lleva a vivir plenamente a cada ser humano, desde: las habilidades para la vida, el conocimiento de sí, las sanas relaciones y la toma de decisiones" Acta N° 1 Consejo Directivo de febrero 25 de 2010 Boletín " Crecemos juntos"</p>	<p>El desarrollo integral es un eje transversal en la formación de las personas que conforman la NSMA.</p>

CATEGORÍA 1 DOMINIO PERSONAL	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Visión personal. 	Capacitación...Hay capacitación permanente, hay experiencias que te permitan confrontarte con otros que tienen otras condiciones y eso es lo que te lleva a plantearte retos, metas en la escritura, en tu profesionalización, en la mejora de tu práctica pedagógica. Docente-Investigadora Entrevista G3 E1	Es desde la cotidianidad que viene el maestro formador de formadores, partiendo desde su vocación entendida "como proceso vivencial que le permite a los individuos identificarse con un proyecto de vida determinado y desarrollar las actitudes y aptitudes consecuentes (PEI 2009, p.48)	En la línea de formación, se trabajan el desarrollo de habilidades para la vida, con énfasis en la toma de decisiones. Acta N° 4 del Consejo Directivo 26 de agosto de 2010.	La NSMA apoya y refuerza la visión personal de los maestros en ejercicio y en formación desde el PEI hasta el aula.

Modelos mentales

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, de los demás, de las instituciones y de todos los aspectos de nuestras relaciones con nuestro entorno. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos

Esta disciplina de reflexión e investigación se enfoca en desarrollar conciencia de actitudes y percepciones, las de uno mismo y las de sus compañeros. Trabajar con modelos mentales también puede ayudar a definir más clara y honradamente la realidad corriente. Puesto que en educación la mayoría de tales modelos suelen ser "indiscutibles" y están ocultos, un acto

crítico de la escuela que aprende consiste en desarrollar la capacidad de hablar sin peligro y productivamente sobre temas delicados

A continuación se hace referencia a algunas experiencias i prácticas institucionales que favorecen la transformación y renovación de modelos mentales que favorecen el aprendizaje organizacional.

Asumir el proceso de reestructuración de las Normales del país

Este comienza a partir de la expedición del Decreto 3012 de 1997, en el que adoptaron posiciones para su organización y funcionamiento, se fijaron criterios para el establecimiento de convenios con instituciones de educación superior, se definieron los mecanismos para los procesos de acreditación previa y de calidad y desarrollo, y se establecieron los procesos de aprobación y de otorgamiento de títulos, además de las disposiciones referidas al personal directivo.

Por ello en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora se inicio en este proceso de transformación en convenio con la Universidad de Antioquia y con la participación de los profesores integrantes de ACIFORMA. Dicho proceso generó en los docentes y en la vida misma de la institución cambios radicales en cuanto a la modalidad de la práctica docente, a partir de la concepción del campo aplicado basado en el Dispositivo Formativo Comprensivo y en los ejes articuladores: formación, enseñanza, aprendizaje, escuela, niño y maestro.

“Entonces el estado da un tiempo y en el tiempo que me toca vivir, evalúa, y determina quienes siguen y quienes desaparecen como escuelas normales. Muchas sobrevivimos y muchísimas otras desaparecieron, entonces eso requeriría de una transformación al interior de estas

instituciones, la Normal la vivió, y se dio toda una serie de espacios de formación tanto en lo conceptual como lo práctico, tanto en lo pedagógico, como en los saberes específicos, especialmente en la Lengua Castellana y la Lógica Matemática que son pues las dos aéreas básicas y que determinan los otros desarrollos” “Docente de Preescolar Entrevista G5E1

En su historia de vida, ella reconoce que a raíz del proceso de reestructuración de las normales, ha habido nuevos aprendizajes con los cuales algunos conceptos han cambiado, Olaya, B. (2006)

Tabla 8
Esquema de representaciones

ANTES DE LA RESTRUCTURACIÓN DE NORMALES	DESPUÉS DE LA RESTRUCTURACIÓN DE NORMALES
Ser maestra es verse como tal, sentirse maravillada de lo que pasa.	Ser maestro es una profesión. Es prepararse, establecer nuevas relaciones con el saber y con la práctica misma.
Rol de maestro: estar en los salones, coger la tiza, explicar, usar la tarima.	Rol de maestro: entablar diálogos entre la ciencia y los demás saberes, reflexión desde su quehacer.
Formar es aportarle al otro elemento para sí.	Formación de sí como maestra: investigar su práctica.
Imagen de sí como maestra que percibe de otras personas: exigente. Difícil ganarle evaluaciones.	
Vocación: capacidad de gozar un sueño, de proyectarlo y vivenciarlo.	Vocación: seguir haciéndose maestra en cada sitio y en cada momento según intereses y necesidades propios.
Su imagen de maestro excelente: el que aporta deseos, ideas, exigencias y costumbres.	Su imagen de maestro: profesional en permanente aprendizaje.
Didáctica: preparar clases con entusiasmo, ingeniarse las mejores estrategias metodológicas para hacerlas más llamativas y motivadoras.	Escuela: lugar o proceso donde se aprenden cosas nuevas. Didáctica: transformación del saber para llevarlo al estudiante de manera analítica, pensando realmente en lo que se hace.

Tabla 8 (continuación)

Enseñanza: uso de manuales como guía y el de las alumnas. Era importante el texto.	Enseñanza: trabajo por proyectos que incluyan investigación.
Noción de pedagogía: activismo que permite que un área agradable a los estudiantes.	Noción de pedagogía: saber del maestro basado en la reflexión desde diferentes dimensiones, valiéndome de la escritura, de la investigación y del diálogo que pueda tener con la ciencia.

Nota: Tomada de Olaya, B. Revista aulas. No. 3. pp. 102

Tabla 9.

Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 2

CATEGORÍA 2 MODELOS MENTALES	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Dispositivo Formativo Comprensivo 	<p>Realmente todos los elementos del dispositivo le permiten esa flexibilidad al docente, no se encuentra en el modelo convencional donde tu vas a dar una teoría, si no que te permite tocar otras áreas. Tener otras experiencias que te permiten formar a otros. Docente-Investigadora. Entrevista G3E1</p>	<p>A la luz del DFC, se genera una ruptura respecto a la concepción de la práctica docente que se tenía en la institución, así como el papel que ésta desempeña en toda la vida de la ENSMA. PEI (2009,p.57)</p>	<p>El maestro de la Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana se ha hecho consciente de ésta superación del modelo pedagógico tradicional con sus secuelas de asignaturismo, instruccionismo, autoritarismo, al maestro como paradigma del maestro en formación". Revista Aulas(2004 p.25)</p>	<p>El Dispositivo Formativo Comprensivo favorece en la institución la superación del enfoque pedagógico tradicional a otro más flexible e integrador.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Investigación 	<p>La concepción de la investigación en la Normal, es que sea un eje transversal, que vaya desde preescolar hasta la formación complementaria... Docente y – asesora. Entrevista G2E</p>	<p>Fomento y a poyo a los proyectos institucionales de investigación .Acta N° 3 Consejo Directivo 15 de julio de 2010</p>	<p>Mi ejercicio docente en la actualidad tiene que basarse en la reflexión que haga desde diferentes dimensiones, para ello me valgo de la escritura, de la investigación, y del diálogo que pueda tener con la ciencia" Olaya, B.(2006) Revista Aulas</p>	<p>El proceso de la investigación en la NSMA ha propiciado el desarrollo de prácticas de Autorreflexión permanente y lecturas diferentes de la realidad propia y del entorno.</p>

Tabla 9 (Continuación)

CATEGORÍA 2 MODELOS MENTALES	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Interculturalidad (Nacional e internacional) 	<p>“..la pasantía fue lo mejor, es decir la posibilidad de viajar, y de encontrarme con otra cultura, otras formas de organizar también el pensamiento, de mirar el mundo, abre mucho al compromiso que uno tiene también como docente”, Docente Investigadora G3E1</p>	<p>La Institución tiene convenios tanto a nivel nacional como internacional. Uno de ellos es “Colegios socios del futuro”. Pagina Web Institucional.</p>	<p>El viaje que realizamos a Alemania fue uno de los más grandes y significativas experiencias que hemos tenido en nuestro proceso de formación como maestras”. González, K. y Builes L. (2007) Revista Aulas</p>	<p>El intercambio de experiencias con otras culturas ha permitido a estudiantes y profesores ampliar su visión tanto del mundo, como de sus prácticas pedagógicas.</p>

Visión compartida

Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”
(Peter Senge).

La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado, un sueño que quiere obtener vida en la realidad.

Por eso el dominio personal debe ser una disciplina, es un proceso de focalizarse continuamente una y otra vez en lo que uno desea de veras, en nuestras visiones.

Visión compartida: Esta disciplina compartida fija un común propósito. Los que tienen un propósito común (v. gr. maestros, administradores y personal escolar) aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a llegar a esa meta.

Formar un maestro constructor de espacios de humanización, de saber pedagógico y didáctico, de posibilidades de vida mejor en una sociedad pacificada; el maestro de la Escuela Normal propenderá por irrigar en sus educandos y en el conjunto de la comunidad educativa y social, las formas de saber específico y pedagógico que se avienen con los desarrollos de la sociedad del conocimiento y las expresiones de civilidad que están en consonancia con un proyecto de vida buena y desarrollo humano sostenible”. (PEI, 2009:5)

Tabla 10

Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 3

CATEGORÍA 3 VISIÓN COMPARTIDA	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
--	-----------------	-----------------	-----------------	---------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> Trabajo colaborativo 	<p>Entonces los maestros para poder incursionar en todo ese estudio, y esa renovación de los planes de estudio, y la transformación del PEI, y todo eso, se nos solicita que nos agrupemos de acuerdo a la afinidad que cada uno tenga de acuerdo a las áreas de conocimiento ,en el caso de Primaria y Preescolar. En el caso de Bachillerato ya, hay un área definida que es en la que cada uno es licenciado (a). Profesora Preescolar Entrevista G5E1</p>	<p>La Escuela Normal Superior de Copacabana orienta el proceso educativo hacia la formación de un sujeto de saber pedagógico, un sujeto comprometido con el conocimiento y devenir social, preparado para interactuar con los códigos de la modernidad, es decir, un sujeto autónomo que participa en la construcción de un conocimiento didáctico, así como en la toma de posiciones críticas respecto al oficio mismo de enseñar y aprender. PEI (2009 p.51)</p>	<p>Esta mirada sobre la pedagogía como conocimiento de si mismo no se restringe al ciclo complementario. Comienza a filtrarse y a permear la cultura escolar de la Normal en el sentido que se incorpora tanto a los procesos de formación de los distintos niveles y grados que ofrece la institución, como al proceso de formación de los maestros en ejercicio, e incluso al enfoque de la propuesta de acompañamiento a los padres de familia. (Sierra, S., 2009) Revista Aulas No 6.</p>	<p>La visión institucional de la NSMA es una clara orientación formativa hacia la cual se avanza a través del aporte que cada persona hace desde la motivación de su propia visión personal y profesional.</p>
--	---	---	---	--

Tabla 10 (Continuación)

CATEGORÍA 3 VISIÓN COMPARTIDA	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de escritura y prácticas pedagógicas. 	<p>-el proyecto patio 13 tiene revista, hay publicaciones de las mismas estudiantes, varios libros, conozco tres libros en Alemán y en español son cicatrices en la piel, el otro es la religión en los niños de la calle ahora ya el proyecto aumento más porque, se está haciendo una investigación de campo tipo etnográfico pero también desde la pedagogía crítica sobre la mujer de la calle embarazada, entonces eso va pues ahí, el próximo año sale esa publicación. Docente. Animadora de la pastoral. Entrevista G4E1</p>	<p>Sistematización didáctica y pedagógica, para la lectura y la escritura en los niños en situación de calle. Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de julio de 2010</p>	<p>Registro de la experiencia. La revista A(u)las es una muestra plausible de la dignificación de la profesión docente. Es la más clara y contundente forma de construir identidad, de ser maestro, de exponer con decisión y arrojo intelectual las ideas, los razonamientos, las premisas que van configurando una historia que se cuenta, se escribe, se expone, se ofrece a otros para debatir, para FORMARSE y FORMARLOS en la crítica, el debate, en la pluralidad de concepciones y prácticas que giran en torno a un propósito común: la educación. Salinas, M. (2008) Revista Aulas N.5.</p>	<p>El estímulo en la NSMA hacia la escritura y el ejercicio de las prácticas pedagógicas apoyan el proceso formativo como sujeto de saber pedagógico y didáctico, así como en su saber específico aspectos relevantes en la visión institucional.</p>

Aprendizaje en equipo

Esta es una disciplina de interacción en un grupo. Con técnicas como el diálogo y la discusión, grupos pequeños de personas transforman su criterio colectivo y aprenden a movilizar sus energías para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de sus miembros, Aprendizaje en grupo se puede fomentar en el salón de clase, entre padres y maestros, entre miembros de la comunidad y en los “grupos piloto” que trabajan por el cambio escolar.

Una entidad educativa que aprende es entonces, aquella que gracias a la interacción de sus miembros: directivos, docentes, personal de apoyo y alumnos, tiene la capacidad de realizar acciones para adaptarse a los grandes cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales de su entorno, y a la vez, descubrir cuáles son sus potencialidades, para transformar su entorno y convertirse en líder de uno o mas campos del saber o el hacer.

La institución tiene un conjunto de espacios de formación: el aula de clase y los diversos escenarios donde interactúa la comunidad educativa (pacto, p.8) Pacto de convivencia.

Tabla 11

Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 4

CATEGORÍA 4 APRENDIZAJE EN EQUIPO	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Dispositivo Formativo Comprensivo 	<p>“En las reuniones de los docentes hay espacios para compartir todas las diferentes experiencias que se adquieren en los procesos de investigación....” Docente investigadora- Entrevista G3E1</p>	<p>El despliegue del Dispositivo Formativo Comprensivo se hace visible a través de la puesta en marcha de los componentes que lo conforman: Equipo docente, Proyectos de investigación de carácter institucional e interinstitucional, los núcleos interdisciplinarios con sus planes de estudio, los campos aplicados y los proyectos reconfiguradores PEI (2009, p.45)</p>	<p>La construcción de Equipo Docente, tanto a nivel del cuerpo de profesores, como de los diversos núcleos interdisciplinarios, en donde los diálogos y búsquedas colectivas han posibilitado reflexiones y discusiones sobre la formación, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la problematización didáctica entre otros . Son estos referentes teóricos los que se han problematizado desde el trabajo colectivo, abandonando la insularidad de una práctica que lo único que propicia es la vía de la repetición y la redundancia. Castrillón A, Doris et. al (2003).</p>	<p>El Dispositivo Formativo Comprensivo como enfoque pedagógico que ha propuesto y sustentado desde su concepción hasta su implementación en la Normal el aprendizaje en equipo.</p>

Tabla 11 (Continuación)

CATEGORÍA 4 APRENDIZAJE EN EQUIPO	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de capacitación e intercambio de conocimiento. 	<p>La Normal sigue siendo líder, cada dos años realiza un encuentro de jóvenes pedagogas, quienes vienen a ese encuentro - son invitados todas las Normales de todo el país y vienen desde Amazonas, hasta de la de Guajira, se reúnen alrededor de 250 personas jóvenes más unos cincuenta educadores. Docente. Animadora de la Pastoral - Entrevista G4E3</p>	<p>Los eventos académicos desarrollados en la Institución en el primero y segundo Encuentro Internacional sobre lectura y escritura que convocaron a docentes de todo el país, se constituyeron en un espacio de deliberación que posibilitó una mayor comprensión sobre las implicaciones de los procesos de lectura de escritura en la Escuela, y que además, contribuyó a generar cambios educativos a nivel nacional e internacional Castrillón , N. "et.al." (2009).</p>		<p>Existen variedad de espacios y actividades tanto en el aula como fuera de ella que favorecen el aprendizaje en equipo en la NSMA.</p>

Pensamiento sistémico

Este pensamiento hace referencia a pensar y centrar la acción de la organización más en los procesos del trabajo colaborativo, la participación, la comunicación, la interrelación de las acciones; que en las acciones de la cotidianidad que se viven a diario en la escuela. Se trata de no detenernos en las partes como consecución de recursos para el buen funcionamiento de la escuela, el currículo, el aprendizaje entre otros; sino de la organización educativa como un todo donde hay que potenciar, valorar y colocar al servicio de la organización educativa todo el potencial humano con que cuenta para repensarla y visionarla como una organización efectiva y pertinente.

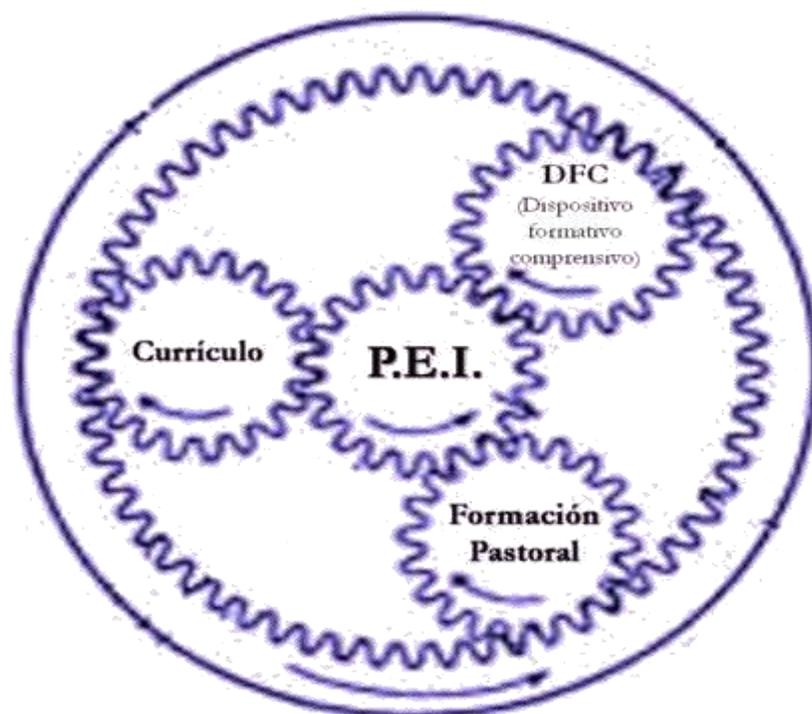


Figura 7. Visión sistémica de la institución educativa “Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana”. Elaboración propia de los autores

El concepto de **gestión escolar** no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos-

Pero la gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en relaciones que a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa-incluyendo la comunidad externa.(Blog Gestión Educativa Organizacional, 2007)

El gerente sistémico es un creador permanente, que operando sobre los sistemas, hace posible que todas las inteligencias que trabajan para la organización se manifiesten, y concreten una corriente de innovación permanente, que invariablemente debe comenzar con pequeños pasos aparentemente inocuos, o de escasa relevancia.

Para que una organización pueda desarrollarse y progresar adecuadamente en un mundo tan cambiante como en el que vivimos es necesario que se convierta en una Organización Inteligente, es decir que la organización posea una auténtica capacidad de aprendizaje, apta para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones. Para ello es necesario que la organización domine cinco disciplinas básicas (Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo), dentro de las cuales se ubica el Pensamiento Sistémico.

El Pensamiento Sistémico es el eje principal para la integración de las restantes cuatro disciplinas, ya que las organiza como un conjunto que trabaja de modo coherente tanto en la teoría como en la práctica, generando así un proceso evolutivo que permite que la organización se desarrolle de manera eficiente y prevenga problemas mayores que puedan presentarse en el futuro. Senge, P. (2000)

De acuerdo a lo anterior la NSMA expresa en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) toda la filosofía Institucional una disposición al aprendizaje, individual, colectiva y organizacional, máxime por su carácter de institución formadora. Uno de los principales soportes para esto es haber adoptado como enfoque formativo- pedagógico el **Dispositivo formativo comprensivo DFC** plataforma teórico filosófica que facilita la creación, desarrollo y fortalecimiento de todas las disciplinas que conllevan al

aprendizaje organizacional antes mencionadas, razón por la cual este dispositivo se referencia en las cuatro disciplinas anteriores.

Tabla 12

Ejemplificación de triangulación de la información en la Categoría 5

CATEGORÍA 5 PENSAMIENTO SISTÉMICO	FUENTE 1	FUENTE 2	FUENTE 3	SÍNTESIS INTEGRADORA
<ul style="list-style-type: none"> Gestión Escolar-Visión integrada de los procesos y procedimientos por parte de las personas, especialmente directivos. 	<p>..”Sor Sara (rectora actual) se ha formado en pedagogía, la gestión, su visión del mundo que es muy actualizada y muy contemporánea, su gestión es de corte pedagógico, su capacidad en la búsqueda de instancias oficiales y privadas a nivel nacional e internacional. La Normal no se dispersa de su misión de mejorar sus actividades. Docente-Entrevista G2E2</p>	<p>Todos los demás subproyectos (proyectos de núcleo, proyectos de aula) de la institución nutren desde diversos ángulos y saberes este proyecto general, que a su vez, los alimenta teóricamente en un ejercicio de reciprocidad PEI 2009 , p.71)</p>	<p>“La Normal confía en que el aporte de cada uno es importante, para que la propuesta de la institución sea de calidad” Acta N° 2 de Consejo Directivo 14 de abril de 2010</p>	<p>Gestión escolar integral e integradora, orientada con liderazgo por parte de la rectora y coordinadoras.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Proyección social 	<p>Aquí hay algo muy bonito en la institución y es que se aprovecha el factor humano que se forma aquí, quien va a otro lugar a nutrirse de otras cosas y vuelve. En el caso de las exalumnas, ahora que son mis colegas de Alemán. Docente - Entrevista G2E2</p>	<p>“Es así como la Escuela Normal Superior María Auxiliadora (ENSMA), consciente de la necesidad de formar un maestro para atender la realidad social de un país, viene implementando un proyecto desde hace 11 años con estudiantes a partir del grado octavo, a quienes les brinda elementos mínimos de sensibilización para trabajar con niños en situación de calle” (Medina, R. 2010)Revista Aulas No. 6</p>	<p>Las alumnas presentan un proyecto para participar de las pasantías en el exterior. Acta N° 3 de Consejo Directivo 15 de Julio de 2010.</p>	<p>La Gestión escolar en la NSMA se proyecta a través de diferentes estrategias y actividades en la comunidad local, regional, nacional e internacional.</p>

Tabla 12 (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> Dispositivo Formativo Comprensivo (DFC) 	<p>Realmente todos los elementos del dispositivo le permiten esa flexibilidad al docente, no se encuentra en el modelo convencional donde tu vas a dar una teoría, si no que te permite tocar otras áreas. Tener otras experiencias que te permiten formar a otros. Docente - Entrevista G2E2</p>	<p>El Proyecto general de investigación se constituye en una de las propuestas del Dispositivo Formativo Comprensivo más importante, por medio del cual se consolida el equipo docente, se fortalece el trabajo internúcleos y por lo tanto la interdisciplinalidad, se constituyen los diversos campos aplicados así como los proyectos reconfiguradores. PEI (2009 p .69.)</p>	<p>“Tradición crítica, archivo pedagógico, proyectos integradores de las áreas de conocimiento, diario pedagógico, equipo docente, núcleos interdisciplinarios sn los soportes de la construcción autorreflexiva del saber pedagógico en la Escuela Normal”. Revista Aula (2004, p.21)</p>	<p>En el DPF implementado en la Institución apoya el desarrollo del pensamiento sistémico dentro de la cultura organizacional</p>
---	---	--	--	---

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La NSMA es consciente de los retos que la sociedad del conocimiento le demanda como institución educativa, especialmente formadora de maestros lo cual le ha exigido revisarse constantemente, esto lo evidencia no solo en su modelo y estructura administrativa polivalente, flexible pese a su naturaleza oficial reflejada en organigrama reticular (ver Anexo A) no piramidal, como también su modelo o enfoque pedagógico materializado en el Dispositivo Formativo Comprensivo (DFC), condiciones que favorecen la generación y gestión del conocimiento. La gestión escolar como gestión del conocimiento implica desarrollar nuevos dispositivos y recursos específicos, pero sobre todo comienza con la revalorización del conocimiento que se genera y se transforma desde el adentro de la Institución, lo cual se da en este caso de estudio.

- La institución consigna en sus planes de mejoramiento desde la gestión escolar, la creación de estrategias para mejorar el aprendizaje, a través de la motivación por la formación constante. Esta estrategia se concibe también como un instrumento a través del cual la escuela planifica y organiza su proceso de mejoramiento educativo, centrado en los aprendizajes de todos los miembros de toda la comunidad educativa.

El conocimiento tácito fortalecido por procesos de (autoreflexión-autoformación) de las personas es la base del aprendizaje organizacional. La creación de conocimiento no consiste solo en aprender de otros o en adquirir conocimiento del exterior, si no que demanda una interacción intensa y laboriosa de todos y cada uno

respecto de sus propias experiencias y habilidades, de sus creencias y representaciones que no pueden ser adiestradas desde el exterior, sino que necesitan ser nombradas y reconocidas para luego reformularse y enriquecerse.

- La NSMA de Copacabana ha sabido asumir los retos de transformación en su devenir histórico, las presiones tanto externas, como internas que le demandan nuevos aprendizajes y modelos mentales tanto a las personas como a la Institución en general.

El reconocimiento de la NSMA a nivel local , nacional e internacional como escuela formadora de formadores y su liderazgo centrado en sus innovadoras prácticas investigativas han aportado a la dignificación de la labor docente en el medio. Dicho proceso toma vida a raíz de las políticas y criterios dados para la reestructuración de las escuelas normales en el país, así mismo fundamento en el Dispositivo formativo comprensivo (DFC) el cual ha contribuido a fortalecer los procesos tanto de reflexión conceptual, como los intentos de sistematización y de transformación del quehacer docente e institucional.

- En la visión de la NSMA se prioriza la formación de maestros, con compromiso social, con visión global y con énfasis en el desarrollo humano, es una clara orientación hacia la cual se avanza a través del aporte de cada persona desde la motivación de su propia visión personal y profesional.

Se reconoce el progreso de la N.S.M.A en el camino de la producción de conocimiento pedagógico, es decir aquí el maestro ha creado condiciones prácticas y discursivas para generar espacios de producción del saber que lo define, está abocado a una revisión permanente de su trabajo, a su sistematización y por ende a la

escritura, al planteamiento de soluciones a los problemas de la enseñanza, a la realización de un trabajo en equipo y especialmente a mantener una actitud crítica que abra las puertas al conocimiento. La escritura es una de las prácticas más relevantes en este proceso, resultado de la investigación y la autorreflexión, evidencia de ello es la Revista Aulas que como señala la profesora Salinas (2008), “es la más clara y contundente forma de construir identidad, de ser maestro. (p.19).

- El dispositivo Formativo Comprensivo (DFC) propicia ambientes que favorecen y fortalecen el aprendizaje en equipo:

La construcción de Equipo Docente, tanto a nivel del cuerpo de profesores, como de los diversos núcleos interdisciplinarios, en donde el diálogo y las búsquedas colectivas han posibilitado reflexiones y discusiones sobre la formación, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la problematización didáctica entre otros. Castrillón A, Doris *et. al.* (2003).

La Institución favorece variedad de espacios y actividades tanto en el aula como fuera de ella que favorecen el aprendizaje colectivo , a saber: Construcción colectiva de los proyectos de Aula, intercambio de saberes específicos entre los docentes, la realización de prácticas y proyectos pedagógicos , es el caso de “patio 13” donde maestros en formación y población vulnerable intervenida aprenden y se transforman mutuamente durante la experiencia , Escuela de padres y capacitación de ellos en nuevos enfoques de la didáctica de la Matemática y el proceso de lecto-escritura, realización de eventos académicos nacionales e internacionales donde la Institución Educativa desempeña notable liderazgo entre otros. Se puede concluir que toda la organización en si misma es un ambiente de aprendizaje.

- Desde la experiencia vivida por la Institución respecto a la transformación de las Normales atendiendo los requerimientos del Ministerio de Educación, los ajustes no solo se dieron desde su orientación académica evidenciado en el currículo, si no además en el área administrativa. Se requirió de un nuevo tipo de gestión escolar, capaz de romper con las relaciones predominantes de jerarquías verticales, autoritarias de aislamiento institucional, como también con la ineficiencia, la improvisación, la incoherencia y la falta de pertinencia social, económica y cultural en la administración pública. Actualmente la Gestión escolar en la Normal se puede definir como en integral e integradora orientada con gran liderazgo por parte de la rectora y demás personal directivo.

La Gestión escolar en la NSMA se proyecta a través de diferentes estrategias y actividades en la comunidad local, regional, nacional e internacional.

Se desarrollan una serie de proyectos orientados a fortalecer las relaciones con el entorno a través de la formalización de convenios de cooperación interinstitucionales e intersectoriales, con organizaciones nacionales y extranjeras (ver anexo). Se promueve una práctica pedagógica y docente, que vincula a los estudiantes en formación con las comunidades educativas de la región (urbanas y rurales, formales e informales). Se realizan programas de prevención y atención a niños y jóvenes en situaciones de riesgo en sectores que presentan una alta vulnerabilidad.

La NSMA expresa en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) todo un constructo teórico y filosófico la filosofía una disposición al aprendizaje, individual, colectiva y organizacional, máxime por su carácter de institución formadora. Uno de los principales soportes para

esto es haber adoptado como enfoque formativo- pedagógico el Dispositivo formativo comprensivo DFC_plataforma teórico filosófica que facilita la creación, desarrollo y fortalecimiento de todas las disciplinas que conllevan al aprendizaje organizacional antes mencionadas, por lo tanto se puede concluir que la implementación del DFC en la institución apoya a el desarrollo del pensamiento sistémico dentro de la cultura organizacional de la Normal.

Entre tantas evidencias y argumentos encontrados en esta Institución se puede afirmar que la NSMA es una comunidad de aprendizaje porque:

- Es innovadora y constante en sus prácticas de formación de maestros, investiga desde la reflexión de experiencias cotidianas generadas en aula, sistematiza y registra el conocimiento producido, privilegia el trabajo colaborativo entre las personas de la comunidad académica, evalúa y reflexiona permanentemente sobre sus prácticas regulares identificando los aspectos a fortalecer e integrando estas acciones coherentemente con los lineamientos filosóficos y administrativos de la Institución como también con las exigencias que el medio le demanda.
- Si bien existen puntos en común con los movimientos de Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela, la teoría del Aprendizaje Organizacional plantea como particularidad que el cambio no es sólo un asunto de los propios implicados, una cuestión de voluntades para mejorar, sino que la presión por cambiar viene marcada por el contexto, por las demandas y necesidades del entorno. Vale decir que, en relación con esto último, el origen empresarial de esta teoría ha requerido cautela a la hora de interpretar qué se entiende por demandas del entorno y de articular respuestas escolares no lineales, en las que logren imponerse los principios de calidad y equidad por

sobre la lógica de mercado, es el caso de la Institución Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso LE. (1999). *Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*. En Delgado, J. M. y Gutiérrez, J., (coords). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid: Síntesis.
- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós.
- Argyris, C. (2002): *Sobre las organizaciones que aprenden*. México: Oxford.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.
- Bolívar, A. (1997). *La formación centrada en la escuela: el proceso de asesoramiento*. En García, C. M. y López, Y., (coords). *Asesoramiento curricular y organizativo en educación*. Barcelona: Ariel.
- Bolívar, A. (1999.) *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- Bolívar, A. (2000). *El liderazgo compartido según Peter Senge*. En Villa, A., (coord). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto Educativo*, II(18).
- Blasco Hernández, T. y Otero García, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista. Disponible en: <http://www.nureinvestigacion.es> [Accedido el 22 de enero de 2012].
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. 1a. ed, Ed. London: G.B.
- Bücker, J. Y. (2000). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: AENO.
- Castell, M. (1998) . *La era de la Información*. Madrid: Alianza.
- Castrillón, N .*et.al.* (2009). Reconstruyendo y viviendo la historia: La enseñanza de la Lengua Castellana. *Aulas* (6), pp.110.
- Cerro López, P.; Matani-Chugani, V. y Santos Ruiz, A. C. ¿Qué opinan los pacientes de diálisis del Hospital Universitario Ntra. Sra. de la Candelaria sobre los servicios recibidos? Valoración de la calidad percibida. NURE Inv Disponible en: <http://www.nureinvestigacion.es> [Accedido el 3 de noviembre de 2011].
- Clark, I. (2007). ¿Sociedad del conocimiento?. Disponible en: <http://firgoa.usc.es/drupal/node/36307> [Accedido el 7 de octubre de 2010].
- Day, C. (2001). *Innovative Teachers: Promoting Lifelong Learning for All*. En D. Aspin, J. Chapman, M. Hatton, e Y. Sawano (eds). *International Handbook of Lifelong Learning*. London: Kluwer.

- Denzin, N. (1978): *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Editorial Mc Graw Hill, New York.
- Drucker, P. (1997). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual. Barcelona: Gestión 2000*.
- Ezpeleta y Fullan (1992). Ezpeleta, J. Innovaciones educativas: reflexiones sobre los contextos en su implementación. *Mexicana de Investigación Educativa*, 9(2)1, 2004. pp. 403-424.
- Flecha, R ; Tortajada, Y. (1999). Retos y salidas educativas en la entrada del siglo. En AA.VV. *La educación del siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Barcelona: Graó. *Fundamentación Pedagógica* (2004). *Aulas*, (1), pp.25.
- Fullan, Michael. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Gadamer, Hans-Georg (1993). *Verdad y Método I*. Salamanca: Sígueme. .p 129.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gairín. J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Galeano, M. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Garvin, D. (2000). *Crear una Organización que Aprende*. En *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review.
- Garza A. (1991). *Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales*. 6ª. Ed. México: El Colegio de México.
- Gestión Educativa Organizacional (2007). Disponible en: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/2007/10/definiciones-de-gestion-del-diccionario.html>. [Accedido el 22 de enero de 2012].
- Goethe-Institut. (2012). Escuelas asociadas en Colombia: Institución Educativa Escuela Normal María Auxiliadora – Copacabana. Disponible en: <http://www.goethe.de/ins/co/bog/lhr/spz/pas/es4537742.htm> [Accedido el 13 de mayo de 2012].
- González, K. (2006). Un aspecto esencial de mi historia de vida : La formación como maestra. *Aulas*, (3), pp.114.
- González, K. y Builes L. (2007). El Intercambio estudianti: Una oportunidad que favorece el proceso de formación del maestro. *Aulas*, (4), pp.97.
- Gore y Dunlap. (2006). *Aprendizaje y organización. Una lectura de teoría de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Hargreaves, A. (2003). “Replantear el cambio educativo: ampliar y profundizar la búsqueda del éxito”, en Hargreaves, A. (comp.), *Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador*, Buenos Aires, Amorrortu.

Hargreaves, A., Eral, L. y Ryan. (1998). Una educación para el cambio. Reinventar la educación de los adolescentes. Barcelona: Octaedro.

Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y posmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.

Herbert J. Rubin and Irene Rubin (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Michigan: Sage.

Hernández, et.al., (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Medina, R. (2010). La pedagogía y la práctica en el proyecto patio 13. *Aulas*, (6), pp.60.

Mejía, J. (2003). Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales. *Investigaciones Sociales. IHS-UNMSM*.

Miñana, C. y Colectivo de Directivos, (2000). *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del directivo docente*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, Programa RED.

Moguel Liévano, M. (2003). *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2011/mjml/indice.htm> [Accedido el 10 de agosto de 2011].

Moguel Liévano, M. (2003). *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2011/mjml/indice.htm> [Accedido el 14 de septiembre de 2011].

Navajo, P. (2010). *Organizaciones Inteligentes: Sus 5 disciplinas esenciales* .
Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html#content-top>.

Nonaka, I. (2000). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*.
Oxford.

Núñez Santana, Alec, (2004). *El factor humano en la gestión del conocimiento*.

Ongallo, C. (2006). *La Gestión del Conocimiento y la normalización de sus buenas prácticas*. Cáceres: Indec.

Olaya, B. (2006) Mi historia de vida como maestra. *Aulas*, (3), pp102

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),
(2000), *Informe Final: Medición y Presentación de Informes de Capital Intelectual: Experiencias, problemas y perspectivas*. París: OCDE

Orum, A.M; Feagin, J.R.; and Sjoberg, G (1991). Introduction: The Nature of Case Study A Case for the Case Study ed. Feagin, J; Orum, A; Sjoberg, G. UNC Press, Chapel Hill

Pacheco, D. (2009). Cuadernos pedagógicos 3000: Hacia el Desarrollo Integral del Ser. Serie 1 “La educación holística es posible”. Pedagogía

3000. Compilación: Noemí Paymal. La Paz, Bolivia: Editorial Ox La-Hun, 2003.

Pozner, Pilar. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.

Proyecto Educativo de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana (2009-2012).

Puente, W. (s.f.). Técnicas de investigación. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> [Accedido el 12 de septiembre de 2011].

Quintana, A. y Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM.

Ríos R, A. (1999). *Cultura Organizacional*. Disponible en: http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm [Accedido el 12 de junio de 2012].

Romero, C. (2000) *Hacia un nuevo modelo de organización y gestión educativa. Novedades educativas conocimiento*. Buenos Aires: Novedades educativas.

Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Novedades educativas.

Salinas, M. (2004). Cuarto número de la revista *A(u)las*. *Aulas*, (5), pp.19.

- Sánchez, S. (2004). *La formación permanente del profesorado centrada en la escuela. Trabajo de investigación del Programa de doctorado en Calidad y Procesos de Innovación educativa*. Barcelona: Departamento de Pedagogía Aplicada, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Santos Guerra, M. A, (2001). *Enseñar o el oficio de aprender. Organización escolar y desarrollo profesional*. Rosario_ Argentina: Homo Sapiens
- Santos, M. A, (2000). *La Escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica/Vergara.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Norma
- Sierra, S. (2010). Patio 13: Una experiencia de formación con niños y niñas en situación de riesgo. *Aulas*, (7), pp.71.
- Sierra, S. (2009). Ciclo complementario de formación docente: entre tensiones y resistencias. *Aulas*, (6), pp.59
- Snowden, D (2002) Praparing for Conversations with David Snowden. Disponible en: [http:// kwork.org/Stars/snowden.html](http://kwork.org/Stars/snowden.html), Draft Chapter on KM Generations.

Structure of Knowledge Management”, 1990-2002: An Author Cocitation Analysis. University of Minnesota Management Information Systems Research Center Study. MISRC Working Paper #03-23, 2003.

Subramani, M., Nerur, S.P., and Mahapatra, R. (2003). Examining the Intellectual.

Taylor SJ, Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janes. S.A. Editores.

Vega Faundez, A. Sociedad del conocimiento y calidad de la educación Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – FUNDIBEQ –<http://www.e-historia.cl/cursosudla/edusocdelconocimiento/lecturas/11%20Sociedad%20del%20Conocimiento> [Accedido el 12 de junio de 2012].

Vélez, M.A. y Grisales, L. (2010). *Formación de maestros en la perspectiva de una educación de niños en situación de calle*. Proyecto Patio 13. *Aulas*, (7), pp. 65-68.

Zabalza, M., (2000). *Los Nuevos Horizontes de la formación en la sociedad del aprendizaje*. En Monclús Estella, A. (coord.). *Formación y Empleo: Enseñanza y competencias*. Granada: Comares.

Anexo B. Proyectos de investigación de la Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
La Infancia	Interinstitucional Convenio UPB I.E.E.N.S. María Auxiliadora	Las prácticas educativas y pedagógicas generadas por los maestros a partir de sus imágenes de niño.	2010 2011	En ejecución
Sistema Preventivo Publicación 1	Institucional	Aproximaciones a la lectura actual del Sistema Preventivo de Don Bosco	2006 2007	Publicación 2007
Sistema Preventivo Publicación 2	Institucional	El Humanismo Cristiano: Concepción formativa de la Propuesta Educativa Salesiana.	2009 2010	En proceso de desarrollo
Formación Democrática en la I.E ENS María Auxiliadora Publicación 1 y 2	Institucional	Liderazgo y democracia: La experiencia de la formación de líderes en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora 1998- 2001	1997 2002	Publicación de los resultados de la investigación 2001 Revista "Lenguaje y escuela" 2002
Formación Democrática en la I.E ENS María Auxiliadora	Inter-Institucional Universidad de Antioquia Escuelas Normales superiores	Los actos cívicos y culturales, una oportunidad de fortalecer la formación ciudadana desde la escuela: Elementos para una propuesta pedagógica	2007 2008	Documentos con los avances en el desarrollo de la propuesta: 2003 al 2007 Publicación del documento final. 2008
Formación democrática en la IE ENS María Auxiliadora Formación Humana en	Institucional	Construcción participativa Pacto de convivencia de la IE ENS María Auxiliadora, como una estrategia de formación	2002 2008	Sistematizaciones anuales del proceso y su socialización. Publicación del Pacto de

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
la I.E ENS María Auxiliadora		Ciudadanía		convivencia como documento final. 2008
Formación humana en la I.E ENS María Auxiliadora	Institucional	Fortalecimiento del sentido de la vida a través de una formación que humanice.	2008 2011	Parciales a través de boletines. 11 número hasta mayo de 2010 En proceso de sistematización.
Inclusión, interculturalidad Población con NEE y talentos excepcionales	Inter-institucional OEA Ministerio de Educación Nacional IE ENS María Auxiliadora	Impulso al Proceso de integración educativa de la población con discapacidad a los centros de educación inicial y preescolar	2001 2002	Publicados cuatro módulos: 0. Módulo Instructivo 1. Marco jurídico y políticas de la integración educativa 2. Atención a la diversidad 3. Flexibilidad y diversidad.
Inclusión e interculturalidad: Trabajo con poblaciones en situaciones de riesgo	Inter-institucional Universidad P.H de Heidelberg Universidad PH de Freiburg Patio 13 ENS María Auxiliadora	Estudio 1: El método de las cicatrices y las fotografías para el acercamiento al niño y a la realidad de la calle. Estudio 2: La religión en la calle desde una perspectiva fenomenológica. Estudio 3: La influencia de la práctica docente con	2001 2004 2005 2008 2006 2008	Publicada 2004 Publicada 2008 Publicada 2008

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
		poblaciones vulnerables en las estudiantes que participan en el proyecto Patio 13		Publicación de periódico, boletín, artículos, exposiciones, eventos académicos, sitio web.
Inclusión e interculturalidad: Trabajo preventivo con poblaciones infantiles en barrios de alto riesgo	Inter-institucional Alcaldía Municipal de Copacabana Secretaría de Educación de Copacabana ENS María Auxiliadora	Construcción de una propuesta pedagógica de prevención al fenómeno del niño en situación de calle en el barrio Yarumito de Copacabana	20010 2010 2011	En desarrollo En ejecución
Inclusión e interculturalidad: Atlas: Sistema de información mundial sobre el desarrollo del fenómeno del niño en situación de calle	Inter-institucional ENS María Auxiliadora Misión Don Bosco Universidad PH de Heidelberg Patio 13	Estado del arte sobre el desarrollo del fenómeno del niño en situación de calle en el mundo.	2008 20015	En ejecución. Avances en sitio web.
Educación ambiental	Inter-institucional ZEA ÁREA METROPOLITANA CORANTIOQUIA SEDUCA ASONEN UNESCO ENS María Auxiliadora	Generar una cultura ciudadana ambiental en la Comunidad Educativa: Estudio 1 con ZEA -Estudio 2 con Área Metropolitana. -Estudio 3 con CORANTIOQUIA -Estudio 4 SEDUCA Estudio 5. sostenibilidad en la ENS	2000 2010	Sistematizadas los proyectos desarrollados con las distintas instituciones. Sistematizado y publicado el de 2007'2009 con SEDUCA
Proyecto General de Investigación Versión I	Institucional	La formación del maestro como sujeto de saber pedagógico.	1998 2003	Publicado año 2003

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
Proyecto General de Investigación. Versión II	Institucional	Las tensiones entre los Dispositivos tradicionales de formación y el Dispositivo Formativo Comprensivo	2004 2008	Publicado 2008
Proyecto General de Investigación. Versión III	Institucional	Las diversas formas de existencia del maestro como sujeto de saber	2009 2011	En ejecución
Formación de Maestros Publicación 1	Interinstitucional I.E.E.N.S. María Auxiliadora – Universidad de Antioquia	La formación del maestro en la relación pedagogía – ciencia	2002 2004	Sistematizado para presentar informe a COLCIENCIAS
Formación de Maestros Publicación 2	Inter-Institucional Universidad de Antioquia ENS María Auxiliadora	Los juegos del Lenguaje en los diálogos de la pedagogía con la ciencia	2005 2008	Sistematizado para presentar informe a COLCIENCIAS
Promoción y fomento de la lectura y la escritura en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Publicación 1	Interinstitucional P.H de Heidelberg ENS María Auxiliadora	Estudio comparado sobre como los niños de 5 a 7 años de Alemania y Colombia construyen los procesos de la lengua escrita en sus respectivas lenguas.	2003 2004	Sistematizado para presentar informe a COLCIENCIAS
Promoción y fomento de la lectura y la escritura en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Publicación 1	Institucional	Escritura consentido	1998 2000	Publicado 2000

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
Promoción y fomento de la lectura y la escritura en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Publicación 2	Institucional	Lectura consentido	2000 2001	Publicada 2001
Promoción y fomento de la lectura y la escritura en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Publicación 3	Institucional	Lectura y escritura en la infancia	2002 2003	Publicada 2003
Promoción y fomento de la lectura y la escritura en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Publicación 4	Inter-institucional Universidad PH Heidelberg DAAD Universidad de Antioquia Universidad Salesiana de Bolivia ENS María Auxiliadora	Estrategias didácticas y pedagógicas para la comprensión lectora con el apoyo de las TICs	2008 2011	En ejecución
Promoción y fomento de la lectura y la escritura en la Escuela Normal Superior María Auxiliadora. Publicación 4	Inter-institucional Universidad PH Heidelberg DAAD Universidad de Antioquia Universidad Salesiana de Bolivia ENS María Auxiliadora	Análisis crítico al proceso de construcción de una didáctica de la escritura y la lectura para niños y jóvenes en situación de calle a partir de la práctica docente en el Proyecto Patio 13.	2008 2011	En ejecución

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
La enseñanza de lenguas extranjeras	Inter-institucional Escuela de idiomas de la ENS María Auxiliadora PASCH: Colegios Socios para el Futuro	La enseñanza del inglés y el alemán en la ENS María Auxiliadora a partir de una construcción didáctica apoyada en los diarios pedagógicos y las crónicas de viaje.	2007 2010	Sistematizada y en proceso de publicación.
La enseñanza de lenguas extranjeras	Interinstitucional Escuela de Idiomas de la Universidad de Antioquia	Redimensión del Plan de Estudios de la Escuela Normal Superior y al Escuela de Idiomas de la Universidad de Antioquia en el área de Inglés, para la formación del maestro en este saber	2000 2004	Sistematizado
La enseñanza de las lenguas extranjeras	Institucional	La enseñanza del inglés por niveles en los grados de básica y media de la ENS María Auxiliadora	2006 2010	En sistematización
La Enseñanza de las matemáticas	Interinstitucional Ministerio de Educación Universidad de Antioquia Escuelas Normales	Las nuevas tecnologías en la enseñanza de las matemáticas	2002	Publicada por el Ministerio de Educación Nacional
Enseñanza de las matemáticas	Institucional	La construcción del pensamiento matemático en la básica primaria	2004	Publicado
La Escuela Normal Superior y sus modos de existencia	Institucional	La tradición crítica de la enseñanza en al ENS 1959-2009	2008- 2009	Publicada en revista "aulas N° 6 de 2009

LÍNEA O ÁREA DE ESTUDIO	CARÁCTER	OBJETO DE ESTUDIO	TIEMPO	PUBLICACIÓN
La Escuela Normal Superior y sus modos de existencia	Institucional	Desarrollo del ciclo complementario en Colombia 1997-2009	2008 2010	En proceso de sistematización
La Escuela Normal Superior y sus modos de existencia	Interinstitucional ENS de Antioquia Universidad de Antioquia	Impacto de los egresados del ciclo complementario 1997.2008 de Escuelas Normales de Antioquia	2008 2010	En proceso de sistematización
La Escuela Normal Superior y sus modos de existencia	Institucional	Construcción y seguimiento al plan de estudio de la primera corte de la formación complementaria: 2010-2012	2009 2012	En ejecución
Servicio de Bienestar institucional	Institucional	Estudio y seguimiento al servicio de la cafetería escolar para cualificar este	2008 20012	En ejecución

Anexo C. Proyectos de práctica docente

NOMBRE DEL PROYECTO	ESPACIO	INSTITUCIONES	TEMA	TIEMPO	MAESTRAS EN FORMACIÓN	ESCRITURA REGISTROS – INVESTIGACIÓN	SISTEMATIZACIÓN
<p>PATIO 13 Sub proyecto: PATIO DON BOSCO</p>	<p>Patio Don Bosco de la ciudad de Medellín</p>	<p>Patio Don Bosco I.E.E.N.S. María Auxiliadora</p>	<p>La enseñanza integradora como forma de atender la heterogeneidad y generar procesos dinámicos y significativos en la construcción de sí mismo</p>	<p>Martes, miércoles y jueves de 2:00 – 4:00 Martes de 8:00 a 10:00 a.m.</p>	<p>40 estudiantes grado 11º, 5 estudiantes ciclo complementario</p>	<p>Diarios pedagógicos, evaluaciones pedagógicas en equipo, preparadores de clase, narraciones, proyectos de investigación, protocolos del seminario</p>	<p>Diarios, historias de vida, protocolos, registros fotográficos, boletín “La Calle”</p>

NOMBRE DEL PROYECTO	ESPACIO	INSTITUCIONES	TEMA	TIEMPO	MAESTRAS EN FORMACIÓN	ESCRITURA REGISTROS – INVESTIGACIÓN	SISTEMATIZACIÓN
PATIO 13 Sub proyecto: EXPERIENCIA CIENTIFICA	I.E.E.N.S. María Auxiliadora	Granjas infantiles, Patio Don Bosco, I.E.E.N.S. María Auxiliadora, Centro de Acogida Acarpín	La experiencia científica como espacio para potencializar procesos formativos e inclusivos.	Miércoles de 1:30 a 4:00 P.M.	13 estudiantes del grado 10º	Diarios pedagógicos, evaluaciones pedagógicas en equipo, preparadores de clase, narraciones, proyectos de investigación, protocolos del seminario	Diarios, historias de vida, protocolos, registros fotográficos, boletín “La Calle”
PATIO 13 Sub proyecto: RECREANDON OS	Barrio Yarumito de Copacabana	Líderes de la comunidad	Fortalecimientos de procesos cognitivos, psico-afectivos, culturales y sociales en jóvenes y niños en estado de peligro de vulnerabilidad para la prevención de la deserción y la repitencia	Miércoles y viernes de 3:00 a 5:00 p.m.	29 estudiantes de grado 10º 1 estudiante de Ciclo de formación complementaria	Diarios pedagógicos, evaluaciones pedagógicas en equipo, preparadores de clase, narraciones, proyectos de investigación, protocolos del seminario	Diarios, historias de vida, protocolos, registros fotográficos, boletín “La Calle”

**Anexo D. Maestría en Educación y Desarrollo Humano
Centro de Estudios Avanzados en niñez y juventud
Maestría en Educación y Desarrollo Humano
Convenio Universidad de Manizales**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN NIÑEZ Y JUVENTUD
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
CONVENIO UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

GUÍA DE ENTREVISTA

Agradecemos que haya aceptado la invitación para conversar sobre las vivencias que usted como miembro de esta comunidad educativa tiene sobre gestión escolar que hasta el momento se lleva en la Institución en el contexto de la sociedad actual que demanda cambios y transformaciones permanentes.. Sus experiencias y percepciones sobre el asunto son muy valiosas para lograr los objetivos de la investigación. La cual tiene como objetivos:

OBJETIVO

Identificar los procesos de Aprendizaje Organizacional presentes en gestión educativa y las prácticas cotidianas en la Normal Superior María Auxiliadora del municipio de Copacabana.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

1. Si usted autoriza nos gustaría grabar en medio sonoro las intervenciones, pues todo lo que usted diga es muy importante y no quisiéramos que en el intento de tomar notas, no pudiéramos escuchar o escribir todo lo que dice.
2. La información que se genere en esta entrevista es confidencial, quedará registrada en unos códigos para almacenarla y diferenciarla de otras, pero no se utilizará su nombre.
3. Es importante que sepa que en cualquier momento de la conversación puede interrumpir y que no está obligada a participar durante toda la entrevista, pues éste es un acuerdo voluntario.
4. ¿Está de acuerdo con la manera como se llevará a cabo la entrevista de?, Si es así comencemos.

Anexo E. Formato guía para entrevista a los docentes, coordinadores y empleados sobre las prácticas actuales que tiene la Institución Educativa Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

- 1) ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la Institución?
- 2) ¿Cómo es su relación con las otras dependencias y estamentos de la organización?
- 3) ¿Lleva algún registro de sus actividades diarias? ¿Cómo hace el registro de la información generada en su dependencia?
- 4) ¿Recibe capacitación permanente en su área para realizar mejor su trabajo?
- 5) ¿Considera que todas sus habilidades personales y profesionales son reconocidas y valoradas en la I.E?
- 6) ¿Participa en proyectos de investigación, en la Institución? ¿Cuáles?
- 7) ¿Qué espacios le ofrece la Institución para compartir e intercambiar experiencias sobre su quehacer con sus compañeros?
- 8) ¿Existen mecanismos en la IE para sistematizar cada uno de los procesos organizacionales?
- 9) ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?
- 10) ¿Considera que Ud. aprende en la IE? ¿De que manera?

Gracias por su valiosa colaboración

Anexo F. Formato guía para la entrevista a los estudiantes sobre su experiencia de aprendizaje en de la Institución Educativa Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

- 1) Desde qué grado está en la Institución?
- 2) Qué grado cursa actualmente?
- 3) Cómo ha sido su experiencia de pertenecer a esta Institución Educativa?
- 4) Cuáles han sido sus experiencias más significativas de aprendizaje en este tiempo??
- 5) ¿Existen otros espacios fuera del aula de clase en los cuáles Ud. Aprende? ¿Cuáles?
- 6) Ha participado en algún proyecto de investigación? Cuál?
- 7) Cómo percibe el trato de las personas que trabajan en la Institución?
- 8) Como describe a la rectora?
- 9) Continuará el ciclo complementario? Porqué?
- 10) Qué destaca de la ENSMA de Copacabana?

Gracias por su valiosa colaboración

Anexo G. Cuestionario para la entrevista a los padres de familia sobre apreciación de la Institución Educativa Escuela Normal Superior María Auxiliadora de Copacabana

Nombre: _____

Fecha: _____

- 1) Por qué escogió esta institución para su hijo?
- 2) En qué grado está su hijo?
- 3) Desde qué grado?
- 4) Cómo considera la comunicación con la Institución?
- 5) ¿Participa o ha participado en algún programa o actividad específica de la institución? ¿Cuál?
- 6) Qué espacios le ofrece la Institución para compartir e intercambiar experiencias sobre la formación de sus hijos?
- 7) Qué es lo más relevante para Ud. de la formación que la Institución imparte a sus alumnos?
- 8) Le gustaría que su hijo continuará el ciclo profesional en la Institución?
- 9) En su concepto que diferencia a la institución de las demás instituciones educativas de la región?
- 10) Considera que Ud. aprende en la IE? ¿De que manera ?

Gracias por su valiosa colaboración