

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**"Integración de Lógicas Institucionales en Procesos de Cambio e Innovación
en Organizaciones Educativas Pertenecientes a Comunidades Religiosas".**

Tesis que Presenta
Claudia Marcela Montoya Escobar
Matricula: 2192802843
Mmontoyae19@gmail.com

Para obtener el grado de
Doctora en Estudios Organizacionales

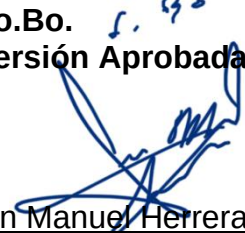
Director de tesis
Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Jurado
Presidente:
Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Secretario
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Vocal
Dr. Luis Manuel Juncos Quiane

Vo.Bo. 5. 90
Versión Aprobada


Dr. Juan Manuel Herrera Caballero
Director de tesis

Vo.Bo.
Versión Aprobada


Dra. María Teresa Magallón Díez
Coordinadora del programa en
Estudios Organizacionales

Iztapalapa, Ciudad de México a 29 de agosto de 2023

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios y a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado en este proceso de formación, a mi esposo Mauricio Echeverri quien asumió este reto conmigo, a mi hijo Matías Echeverri desde sus cuatro años nos ha estado acompañando con paciencia y amor, y es mi principal motivo para realizar este sueño, a mí misma porque pude demostrarme a mí misma que puedo lograr muchas cosas más en mi vida, que soy una mujer valiente, inteligente y responsable.

Al convenio CUA- UAM donde gracias a este tuvimos la oportunidad de formarnos en el doctorado de Estudios Organizacionales, al Dr. Guillermo Ramírez que en paz descansa, quién lidero este proyecto y nos brindó todo su apoyo, conocimiento y amistad, más que un director fue nuestro líder, amigo, e inspiración para continuar adelante.

A todos nuestros docentes, directivos y administrativos de la Universidad Autónoma Metropolitana, quienes no solo nos han aportado en una formación académica si no también personal, humana, han dejado huella en nuestras vidas por medio de la transferencia del conocimiento.

Quiero dar un agradecimiento especial a mi asesor de tesis, el Dr. Juan Manuel Herrera ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de esta investigación, con su paciencia, conocimiento, guía, recomendación he podido lograr grandes avances en el proceso, y alcanzado un crecimiento no solo académico y profesional, si no también personal.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	3
Contenido de Figuras.....	5
Contenido de Tablas.....	6
Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción	9
Justificación	12
Pregunta de Investigación	15
Objetivos De la Investigación	17
Supuesto.....	18
Capítulo I. Contextualización Teórica en los Estudios Organizacionales	19
De la Teoría de la Organización al Nuevo Institucionalismo Sociológico	19
Modernidad y Postmodernidad Desde Los Estudios Organizacionales como Rasgos de Nuevas Formas de Organización.	36
Capítulo II: Cambio Organizacional en el Nuevo Institucionalismo Sociológico	39
Nuevo institucionalismo sociológico en los estudios organizacionales	39
Adaptación al cambio hacia modelos de innovación en el nuevo institucionalismo sociológico en organizaciones educativas pertenecientes a comunidades religiosas	47
El cambio organizacional desde las lógicas institucionales de la comunidad religiosa, la institución educativa y la empresa.	53
Capítulo III. Innovación En Organizaciones Educativas	61
La Educación e importancia en la Evolución de las Sociedades.....	61
Innovación en Organizaciones Educativas altamente Institucionalizadas.....	64
Capítulo IV. Metodología de la Investigación	68
Fundamentación de la perspectiva adoptada.....	68
La metodología de la investigación cualitativa	68
El método del estudio de caso múltiple.....	69
Instrumentos de estudio de la metodología cualitativa	71
Unidad de observación y actores	72
Fuentes de información	73
Recopilación de información.....	75

Matriz de Congruencia	80
Capítulo V: Trabajo de Campo	83
Contexto desde la Comunidad Religiosa C1:	84
Integrantes de la comunidad:	90
Contexto desde la organización Educativa.....	91
Características de la Organización Educativa O1	94
Características de la Organización Educativa O2	103
Características Organización Educativa O3:	111
Contextualización Educación de Colegios Católicos en Colombia.....	115
Aportes A los Estudios Organizacionales Desde el Análisis de Estudio de Caso Múltiple.....	120
Capítulo VI. Análisis de Resultados.....	124
Capítulo VII. Conclusión	200
Bibliografía.....	206

Contenido de Figuras

Figura 1: Dimensiones a Investigar.....	16
Figura 2: Preguntas Específicas de la Investigación.....	17
Figura 3: Fuerzas de Trabajo Humano En las Nuevas Formas de Organización.....	37
Figura 4: Etapas del Cambio desde el Enfoque Neo institucional.....	45
Figura 5: Proceso Análisis de la investigación.....	72
Figura 6: Integración de las lógicas institucionales presentes en la organización.....	74
Figura 7: Propósito Principal del colegio.....	105
Figura 8: Valores Organización Educativa O2.....	106
Figura 9: Estrategias de Formación.....	110
Figura 10: Valores Organización Educativa O3.....	113
Figura 11: Presencia CONACED a nivel Nacional.....	116
Figura 12: Pirámide Confederaciones de educación católica en el mundo.....	117
Figura 13: Presencia de OIEC a nivel mundial.....	118
Figura 14: Contexto para un pacto educativo.....	119
Figura 15: Plan estratégico 2021 -2023 CONACED.....	120
Figura 16: Red de relación marco teórico y conceptos de investigación.....	175
Figura 17: Red de relación entrevistas y conceptos de investigación.....	178
Figura 18: Enlace confederaciones globales de educación católica.....	181
Figura 19: Modelo Estructura Organizacional, de las Organizaciones Educativas O1 y O3.....	196
Figura 20: Integración de las lógicas Institucionales con la estructura organizacional.....	197

Contenido de Tablas

Tabla 1: Algunos conceptos teóricos del cambio organizacional	52
Tabla 2: Evolución teorías organizacionales.....	59
Tabla 3: Formulación de la pregunta según (Yin, 2003).....	70
Tabla 4: Categorías de Análisis.....	72
Tabla 5: instrumento de investigación y matriz de congruencia.....	77
Tabla 6: Codificación de categorías.....	83
Tabla 7: Contexto de la Comunidad Religiosa.....	84
Tabla 8: Niveles de Formación dentro de la Comunidad Religiosa	89
Tabla 9: Niveles Académicos Pre-School en la Organización Educativa O1.....	98
Tabla 10: Niveles Académicos Elementary School en la Organización Educativa O1..	99
Tabla 11. Niveles Académicos Middle School en la Organización Educativa O1	100
Tabla 12. Niveles Académicos High School en la Organización Educativa O1	101
Tabla 13. Procesos de apoyo académico en la Organización Educativa O1	102
Tabla 14: Integración de objetivos de la investigación vs conceptos teóricos y preguntas.....	122
Tabla 15: Perfil Entrevistados y cuadro resultados de entrevistas	124
Tabla 16. Relación marco teórico y palabras claves de investigación	173
Tabla 17: Tabla de correlación teoría y conceptos de la investigación	174
Tabla 18. Tabla de correlación entrevistas y conceptos de investigación.....	176
Tabla 19: Tabla relación entrevistas y conceptos de investigación.....	177

Resumen

El siguiente proyecto tiene como finalidad analizar la transformación y cambio en las organizaciones de educación básica y media pertenecientes a comunidades religiosas como estudio de caso en colegios privados de la ciudad de Medellín, analizando la forma en cómo se toman decisiones desde las diferentes lógicas institucionales: empresa, organización educativa y comunidad religiosa, así identificar la forma en cómo se permean e impactan en la organización hacia modelos de transformación e innovación. La investigación será analizada a través del método cualitativo y se llevará a cabo mediante la revisión teórica, análisis documental, observación participante, análisis del sector educativo, elementos funcionales del cambio organizacional, lógicas institucionales desde el nuevo institucionalismo sociológico, a partir de eso formular las categorías de análisis en un estudio de caso múltiple utilizando un método analítico, sintético y documental, el cual busca analizar el cambio organizacional, bajo la interacción de lógicas institucionales de organizaciones educativas fundadas por comunidades religiosas.

Palabras clave: Organización educativa, comunidad religiosa, empresa, cambio organizacional, nuevo institucionalismo sociológico, lógicas institucionales, innovación.

Abstract

The following project aims to analyze the transformation and change in basic and secondary education organizations belonging to religious communities as a case study of private schools in the city of Medellín, analyzing the way in which decisions are made from the different institutional logics: company, educational organization and religious community, thus identifying the way in which they permeate and impact the organization towards models of transformation and innovation. The research will be analyzed through the qualitative method and will be carried out through theoretical review, documentary analysis, participant observation, analysis of the educational sector, functional elements of organizational change, institutional logic from the new sociological institutionalism, from that formulate the analysis categories in a multiple case study using an analytical, synthetic and documentary method, which seeks to analyze organizational change, under the interaction of institutional logics of educational organizations founded by a religious community.

Keywords: Educational organization, religious community, Company, organizational change, new sociological institutionalism, institutional logics, innovation.

Introducción

Las organizaciones de carácter industrial aún utilizan la teoría clásica para medir el desempeño en los procesos, sin embargo, por su naturaleza y esencia deben recurrir a estos métodos para medir la productividad principalmente aquellas denominadas empresas grandes. Por su parte aquellas de tamaños medianos y pequeños con un enfoque de servicios o comerciales, la mayoría de este tipo de organizaciones presentan estructuras burocráticas para dar a conocer las líneas de poder y toma de decisiones, existen procesos de recursos humanos donde se imparten tanto teoría de relaciones humanas, nuevas relaciones humanas, y contingencia para gestionar los procesos y actividades en las organizaciones, es por tal motivo q se convierten en la base principal para entender las organizaciones en su interior y sus necesidades al enfrentar cambios hacia la innovación, tecnología y flexibilidad organizacional, adoptando rasgos de nuevas formas de organización

No es lo mismo lograr el máximo nivel de rendimiento en una organización en la actualidad, que el que se conseguía en los años 70s, el pensamiento, las necesidades, los estilos de vida, lo niveles de motivación, el comportamiento y satisfacción de los individuos son completamente diferentes y cambiantes, analizando las organizaciones, como colectividades compuestas de individuos y teniendo en cuenta que las teorías no son estáticas, porque deben estar evolucionando y cambiando a través del tiempo, el mismo contexto donde se mueven las organizaciones así como los cambios culturales y sociales las llevan a estar inmersas en procesos de cambio y transformación mediante nuevas formas de organización o rasgos de estas, tratando de establecer puntos de

encuentro, y más aún cuando se habla de instituciones educativas que tienen su esencia de contraste religioso, con fundamentos en épocas medioevales donde su mismo institucionalismo se ha transferido de generación en generación hasta la actualidad, sin embargo podemos ver cómo muchas de este tipo de organizaciones han venido evolucionando, compartiendo parte de la institución con terceros laicos para dar continuidad con su proceso formativo en una era donde las sociedades cada vez más se alejan de estructuras burocráticas y se orientan más hacia modelos abiertos colectivos, y es donde se encuentra el gran reto de este tipo de organizaciones, toda vez que tienen la función de educar, educar a un ser humano con necesidades y capacidades cognitivas diferentes, donde se forjan las bases de nuevas sociedades, sin perder su esencia como institución religiosa.

El principal reto de esta investigación es analizar este tipo de organizaciones educativas que pertenecen a comunidades religiosas, presentando aún estructuras burocráticas, altamente institucionalizadas, pero con una capacidad de adaptación al cambio y transformación a los contextos a través de los años. Cómo pueden este tipo de organizaciones permanecer en la sociedad por miles de años, incluso siglos y no desaparecer, sino más bien, leer los entornos, adaptarse a él, sin perder su principal esencia incluso si misma institucionalidad. Planteamiento del Problema

Para las organizaciones enfocadas en el sector de servicios o comercial, pueden presentar mayor acercamiento a generar procesos de cambio e innovación al adoptar rasgos de nuevas formas de organización en sus estructuras, procesos y procedimientos, toda vez que se caracterizan por ser más dinámicas, flexibles, innovadoras y pueden tener cierto grado de informalidad, con estructuras

descentralizadas y participativas (Heyderbrand, 1989). Pero qué sucede con las organizaciones educativas, fundadas por comunidades religiosas con tendencia a ser altamente institucionalizadas, si bien cuentan con todas las características hacer un cambio hacia una transformación organizacional, involucrando procesos de innovación presentan estructuras, más de índole piramidal burocráticas y centralizadas, siendo uno de los motivos para analizar desde las lógicas institucionales en el nuevo institucionalismo sociológico, cómo este tipo de organizaciones pueden presentar, en algunos casos, resistencia al cambio, al conservar de una forma más estructurada su sistema institucional unas en mayor proporción que otras, por lo cual resulta interesante estudiarlas, analizarlas, como se comportan cuando se adoptan cambios de transformación hacia procesos de innovación.

Son muchas las organizaciones alrededor del mundo, sin ser Colombia la excepción, que se encuentran influenciadas por comunidades religiosas institucionalizadas, identificando una institución como costumbres, reglas, políticas, valores, practicas, procedimientos transmitidos, que determinan la interacción humana en una sociedad desde el ámbito económico, político y social (North,1990), Jepperson (1999). Para identificar los actos que son altamente institucionalizados es suficiente que una persona simplemente diga a otra que esta es la forma en que se hacen las cosas (Zucker, 2001).

Dentro del nuevo institucionalismo sociológico (NIS), desde la corriente del comportamiento y al analizar la organización objeto de estudio se presentan los grados de transmisión, conservación y persistencia de la cultura, (Zucker, 2001) considerando

que las costumbres y los actos en la organización educativa son altamente institucionalizados.

Como acercamiento empírico del problema, se rescatan elementos propios de la identidad organizacional, su entorno, ambiente, las reglas, costumbres, cultura que orientan las acciones de los individuos en la organización y su configuración estructural, así como la predominancia que presenta la lógica de la comunidad religiosa frente a la toma de decisiones de la organización.

La transformación y cambio hacia rasgos de nuevas formas de organización, desencadena patrones de direccionamiento estratégico institucionalizado, por lo cual se desea estudiar y analizar, desde tres dimensiones: empresa, organización educativa y comunidad religiosa, si puede existir una sinergia entre ellas para adaptarse a los nuevos cambios del entorno sin perder su filosofía, vistas desde la vertiente de influencia de la toma de decisiones y estudio del cambio organizacional hacia la transformación de procesos de innovación.

Justificación

En Colombia según datos de Sapiens Reseach y el ministerio de educación nacional, existen alrededor de 13,700 colegios entre públicos y privados, aproximadamente 4,145, el 30% corresponden a colegios privados, donde la mayoría pertenecen a corrientes religiosas, ya sean católicos, cristianos, jesuitas, judíos, musulmanes, budistas, evangélicos y protestantes. Según una investigación por el grupo SM Colombia, en alianza con la Conferencia Episcopal, la Confederación Nacional Católica de Educación (Conaced) y la fundación SIGE, de los colegios existen

alrededor de 890 colegios católicos en el país, un 20% del total de colegios privados a nivel nacional.

Tomando como referencia a Heyderbrand. (1989); siendo el cambio en innovación y tecnología un rasgo de nueva forma de organización. Este tipo de organizaciones surgen en la transición del capitalismo industrial al postindustrial, donde aquellas estructuras burocráticas fueron migrando hacia modelos inteligentes, integrando en ellos la tecnología y flexibilidad. Esta condición no aplica para el total de organizaciones nacientes y vivientes en esta época, aún podemos encontrar organizaciones con una condición más burocrática, mezcladas con aquellas de tipo más moderno y tecnológico, y no quiere decir que este mal o por lo contrario que se encuentren desactualizadas, podemos encontrar desde organizaciones gubernamentales del sector público hasta organizaciones privadas con formas de trabajo más estables y menos turbulentas, aquellas organizaciones grandes tradicionales, con una trayectoria importante, incluso con la habilidad de transformar el entorno. (Averitt, 1968; Pfeffer y Salancik, 1977) (citado en Heyderbrand, 1989).

Por su parte desde el nuevo institucionalismo sociológico (Zucker, 2001) plantea que el conocimiento social una vez institucionalizado existe como un hecho, como parte de la realidad objetiva, siendo transmitido desde su base, así mismo para que existan actos altamente institucionalizados, es suficiente que una persona diga a otra cuál es la forma de hacer las cosas, existiendo transmisión, conservación y persistencia de la cultura.

Tomando lo anterior como referencia podemos decir que nos encontramos ante organizaciones con tendencia a ser altamente institucionalizadas desde la transmisión,

conservación y persistencia de reglas, valores, costumbres, tradiciones, creencias desde la comunidad religiosa a las demás lógicas institucionales. Así mismo, al analizar la situación que vienen presentando la mayoría de organizaciones a causa del COVID-19, donde el nivel de exigencia de transformación hacia rasgos de nuevas formas organizacionales, e incorporación de procesos tecnológicos es necesaria, se busca desde los estudios organizacionales cómo analizar este tipo de organizaciones desde las lógicas institucionales.

A nivel mundial las organizaciones educativas de esta corriente, están siendo llamadas desde el Vaticano a “Reconstruir el Pacto Educativo Global”, en el foro realizado en Colombia el pasado 12 de febrero de 2020 “Por un nuevo Pacto Educativo Global: desafíos para Colombia” la presidente de CONACED expuso: “el cambio de época, como algunos lo llaman, está pidiendo urgentemente un llamado a reinventar los métodos de la educación, innovando, siendo creativos y haciendo una planeación; para ello, dice la religiosa, es importante tener claro qué clase de sociedad e individuos queremos formar”. (Arquidiócesis de Bogotá, 2020)

Los cambios organizacionales de instituciones educativas presentan un gran reto en la actualidad, y es como desde la colectividad poder cubrir todo este tipo de necesidades de las nuevas generaciones de los individuos, mediante fines comunes, así mismo el enfoque colectivo favorece el desarrollo de estructuras más orgánicas y menos mecánicas de índole burocrático. (Montaño – 1994), y al hablar de colectividad se busca darle respuesta al concepto de organización desde la perspectiva de (Scott 1992):

“las organizaciones se definen como colectividades, que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante... queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes”. (P 488).

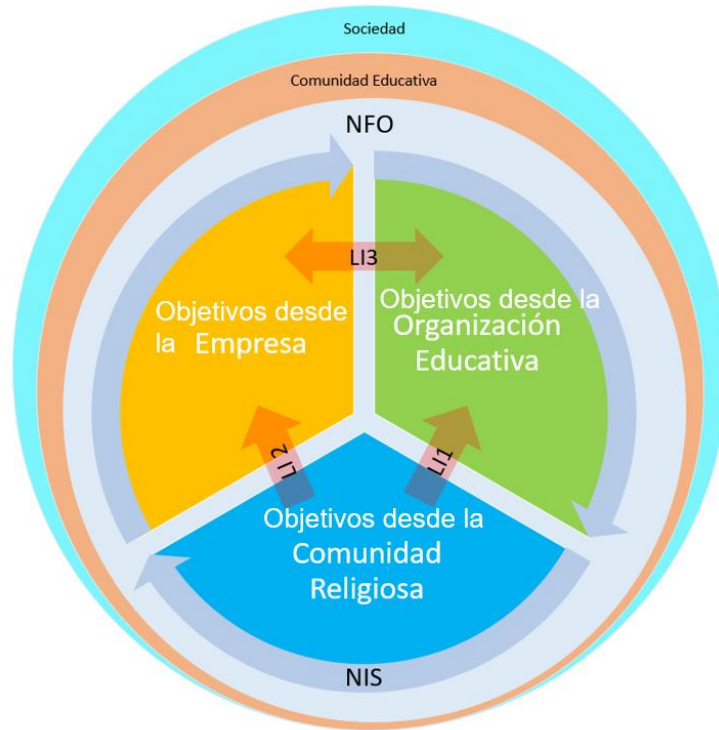
Pregunta de Investigación

¿Cómo se incorporan las lógicas institucionales en organizaciones educativas que pertenecen a una comunidad religiosa, analizada desde el cambio organizacional con miras hacia la transformación en procesos de innovación?

Para dar respuesta al planteamiento del problema y pregunta de investigación, se pretende enfocar el estudio en 3 principales dimensiones:

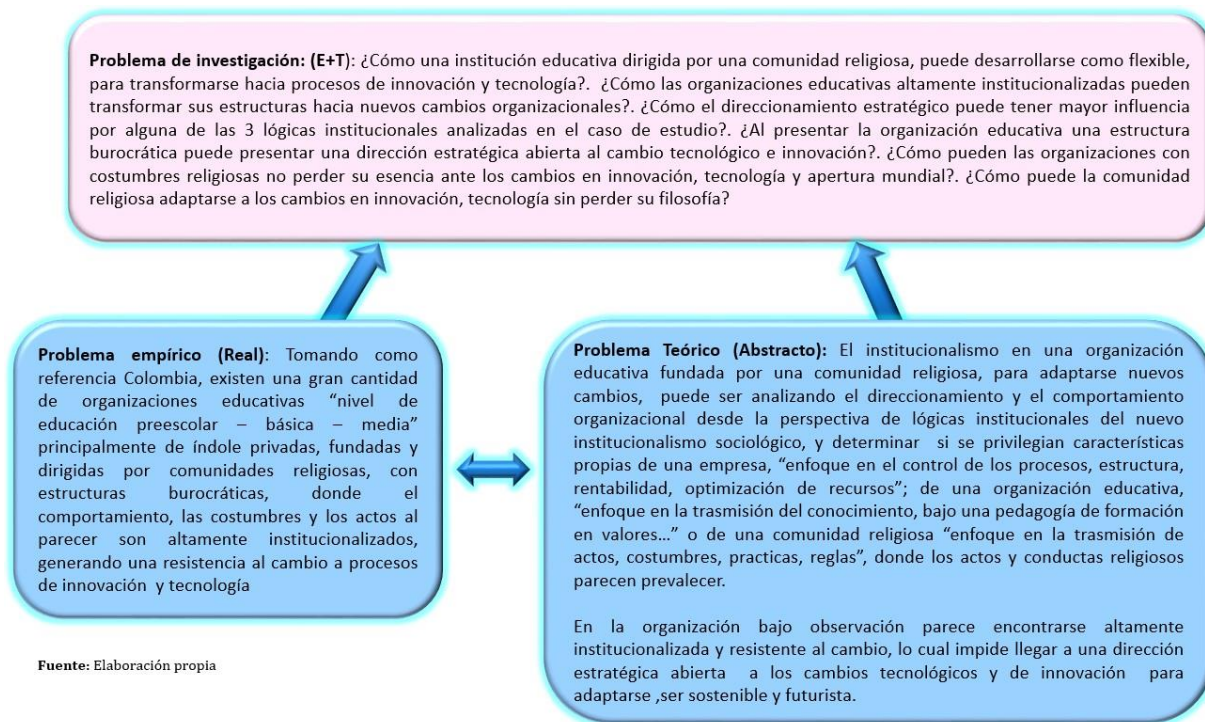
Figura 1: Dimensiones a Investigar

Dimensiones a Investigar		
Organización Educativa	Comunidad Religiosa	Empresa



Fuente: Elaboración propia desde la perspectiva de lógicas institucionales desde el nuevo institucionalismo sociológico

Figura 2: Preguntas Específicas de la Investigación



Objetivos De la Investigación

Objetivo General

Analizar la integración de las lógicas institucionales desde el cambio organizacional en los desafíos que enfrentan las organizaciones educativas pertenecientes a comunidades religiosas en la transformación hacia procesos de innovación.

Objetivos Específicos

- a) Analizar cómo pueden las organizaciones con filosofías religiosas no perder su esencia al adaptarse al cambio en procesos de innovación.

- b) Analizar cuál lógica institucional presenta mayor influencia en el direccionamiento estratégico, la comunidad religiosa, la empresa o la organización educativa.
- c) Comprender la estructura de la organización educativa y la influencia de la comunidad religiosa para una transformación hacia modelos más innovadores
- d) Identificar qué nivel de importancia tiene para una organización educativa transformarse en procesos de innovación sin dejar de ser competitivas y sostenibles en el tiempo.

Supuesto

Las organizaciones bajo observación parecen encontrarse altamente institucionalizadas, con una estructura poco flexible y poca participación de diferentes actores en la toma de decisiones, lo cual dificulta llegar a una dirección estratégica abierta a los cambios tecnológicos y de innovación para adaptarse, para ser sostenible y futurista, así mismo el comportamiento organizacional presenta patrones similares con influencia por una de las lógicas institucionales analizadas.

Capítulo I. Contextualización Teórica en los Estudios Organizacionales

De la Teoría de la Organización al Nuevo Institucionalismo Sociológico

Para comprender y analizar el caso de estudio es importante determinar aquellos rasgos organizacionales desde un enfoque teórico, entendiendo la forma en cómo se adoptan procesos de cambio y transformación en organizaciones institucionalizadas, especialmente la organización educativa perteneciente a una comunidad religiosa como objeto de estudio, este tipo de organizaciones que presentan rasgos de nuevas formas de organización nos abre camino en el estudio de las organizaciones burocráticas hacia aquellas de carácter postmoderno y, principalmente, para lograr dar respuesta al objeto de estudio, identificar y comprender la asimilación del cambio de acuerdo a las lógicas institucionales, para esto es necesario analizar su origen, en aras de comprender aspectos motivacionales, de satisfacción, comportamiento, formas de aplicación y análisis en el campo organizacional, apoyadas por diferentes teorías no solo organizacionales, si no también administrativas y sociológicas, como bien lo define Hall (2012) todo el tiempo a lo largo de la vida los seres humanos se encuentran rodeados de organizaciones, nacen y mueren en ellas, por lo cual se hace interesante su estudio, análisis y comprensión.

En este sentido es importante abordar el nuevo institucionalismo sociológico e integración en cada una de las teorías organizacionales a través de la historia, como respuesta y reacción ante los mecanismos utilizados hacia el ser humano en la Administración Científica cuyo exponente principal fue Frederik W. Taylor. Esta teoría se fundamenta en diversos experimentos de observación detallada del trabajo,

incluyendo procesos de medición de tiempos, descripción de cada una de las tareas, actividades, procesos, bajo el contexto de “iniciativa e incentivo”, dando a cada trabajador el tiempo justo, las herramientas adecuadas, necesarias y precisas para ejecutar una función determinada, así mismo existía una estructura de pago de acuerdo a cada rendimiento, “Obtienes mayor salario en la medida que más produzcas”; con este pensamiento Taylor deseaba erradicar la pobreza, y falta de desarrollo en la industria, buscando no solo remunerar mejor al trabajador sino lograr los más altos niveles de producción

Siendo una de las principales teorías donde nacen en su mayoría los fundamentos teóricos administrativos y organizacionales, existía un vacío desde el punto de vista del individuo; ¿el ser humano se encontraba satisfecho laborando de esta forma?, la mejora en la calidad de vida se encontraba centrado en la remuneración, producción, desempeño, más no en la motivación, satisfacción e integralidad del ser humano en la organización.

En los años setenta se produce la crisis de acumulación, producción y consumo, rasgos principales de la era del capitalismo, asociados a uno de los grandes investigadores de la historia en materia de estudio de las organizaciones, desde el punto de vista de Taylor, buscaba la necesidad de establecer orden al desarrollo de las diferentes actividades en las empresas, incorporando la entrada del reloj en el taller, con el estudio de tiempos y movimientos se hace posible la sustitución progresiva del obrero profesional, carentes de tradiciones, cualificación y organización, buscando que el hombre logre alcanzar por medio del control su mayor eficiencia y calidad en la ejecución de las tareas, haciendo alusión de esta forma al concepto de “Máxima

prosperidad” (Coriat, El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el Taylorismo, el fordismo y la producción en masa, 2000).

Posterior a la administración científica, en 1927 nace una nueva teoría enfocada en las relaciones humanas con Elton Mayo, quién realizó un sin número de experimentos estableciendo nuevas teorías administrativas promoviendo la importancia de contar con buenas relaciones laborales al interior de las organizaciones por encima de los incentivos económicos.

Uno de los principales aportes fue el experimento realizado en una empresa del sector eléctrico “Hawthorne”, el cual consistía en llevar a investigación un número determinado de trabajadores en condiciones diferentes, de iluminación incentivos, atención, ambientes adecuados de trabajo.

Como resultado de dicha investigación se concluyó que realmente los trabajadores mejoraban su rendimiento y productividad, no tanto por los incentivos recibidos, pues, aunque las condiciones laborales fueron puestos a prueba en situaciones desfavorables, la productividad no disminuía, este fenómeno se presentó toda vez que los trabajadores generaban altos niveles de rendimiento debido a la atención prestada por los investigadores, al sentirse estudiados y observados constantemente. Por lo cual se precisa necesario mejorar la atención y relaciones laborales al interior de las organizaciones para que al empleado sentirse cómodo y atendido mejoren considerablemente sus resultados. (Mayo, 1972).

Uno de los principales aportes de Mayo fue demostrar la importancia de las relaciones sociales dentro de los ambientes de trabajo, toda vez que las aptitudes

pueden dar una idea del potencial físico y mental de un empleado al igual que la eficiencia.

El papel que juega el individuo al interior de las organizaciones por su naturaleza que en ella cumplen es complejo, toda vez que las expectativas cambian conforme el pensamiento evoluciona, o las necesidades sean cubiertas, es por tal motivo que en cada una de las teorías se analiza y estudia de forma diferente, así mismo como apoyo a la teoría de las relaciones humanas (Roethlisberger, 1966) plantea que las exigencias de un determinado empleado dependen no solamente sobre sus necesidades físicas sino también sobre sus necesidades sociales.

De igual forma aparecen nuevos conceptos como el comportamiento y su impacto en la organización, con la teoría de las cuatro lógicas: Lógica de los sentimientos, identificando los valores entre los diferentes grupos que hacen parte de la organización, lógica del costo relacionando la organización humana con la evaluación de los objetivos organizacionales, lógica de la eficiencia, donde se evalúa la cooperación entre la organización y el cumplimiento de metas y por último la lógica de la ideo-lógica, la cual enfoca las ideas y creencias que se tienen de la organización, haciendo parte de lo que hoy conocemos como cultura organizacional.

Sin embargo, la empresa no solo debe enfocarse en cubrir los requerimientos de los trabajadores, dejaría de ser organización, debe existir un equilibrio en todas las partes que la integran, fortaleciendo relaciones en doble vía, con miras a beneficiar la operación de la organización.

Una vez se desarrolla la teoría de las relaciones humanas, nace un nuevo pensamiento con enfoque en la estructura organizacional, conocida como burocracia,

fundada por Marx Weber, con unas características específicas: alto grado de especialización en su estructura jerárquica, reclutamiento de personal basado en la capacidad y conocimiento técnico, así como una clara diferenciación entre los miembros que hacen parte de ella, porque lo hace que una organización sea burocrática no es únicamente la existencia y seguimiento de reglas, sino también la calidad y naturaleza de las mismas.

Por su parte Merton (2002), se enfoca en una estructura de tipo formal en un tipo de organización que presenta normas claramente definidas, en las que se evidencie que las acciones deben estar directamente relacionadas con los propósitos de la organización, plantea una estructura burocrática basada en los principios de Weber sobre el tipo ideal, desde un punto de vista subjetivo, y a su vez identificando 3 aspectos fundamentales en la disfunción de la burocracia como: incapacidad adiestrada, psicosis profesional y deformación profesional a lo que Mouzelis rescata como el “tipo ideal de la burocracia” (1975)

Si bien el concepto de burocracia generado por Weber ha presentado constantes críticas por diferentes estudiosos debido a la ausencia que presenta en la definición de organización y administración, toda vez que su intención no era construir un modelo de la burocracia con aproximación a la realidad sino estudiar las características principales de una “especie de organización”; por lo cual la terminología de burocracia puede variar y ser visto desde diferentes puntos de vista, de acuerdo al tipo o parte ideal que sea dirigido.

En las teorías modernas de la organización se viene utilizando el sentido empírico de la observación y suposición en ciertas características de las organizaciones. Por lo cual otros autores resaltan que en toda estructura burocrática deben existir 3 niveles o subsistemas: desde el punto de vista técnico, administrativo e institucional, realizando funciones diferentes donde puede presentarse una ruptura cualitativa en la continuidad simple de la línea de autoridad, y es en este punto donde presta importancia la administración definida como el “arte de conseguir que las cosas se hagan bien” por medio de una adecuada toma de decisión y consecución de los objetivos planteados desde los niveles más altos de la organización, pero ejecutados y puestos en marcha por lo niveles más bajos en la estructura jerárquica.

Es en este sentido en las estructuras modernas organizacionales, al individuo de hoy le cuesta acoplarse a sistemas altamente burocráticos y rígidos, teniendo en cuenta que se busca un modelo más informal, fresco, menos complejo, con gerencias más cercanas a todos los niveles que puedan identificar las necesidades no solo de las organizaciones sino también de las personas que hacen parte de ellas, pues al fin, son los individuos bien dirigidos, motivados, escuchados, liderados, guiados, quienes deben lograr cumplir los objetivos y resultados esperados al interior de las organizaciones, se convierte en un estado de negociación entre ambas partes, la organización presenta una escala de beneficios, planes de desarrollo y bienestar que satisfagan las necesidades de las personas, pues en la modernidad la motivación no está solo enmarcada en un beneficio económico; a cambio que estos den una retribución a la organización, con el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, por eso hablamos que es importante que siempre exista un equilibrio en doble vía, para que

exista no solo armonía al interior de las organizaciones sino, además, lograr los resultados esperados.

Teniendo en cuenta lo anterior Simon (1988), en su obra “Comportamiento Administrativo”, plantea que el estudio de la organización debe centrarse en el operario, toda vez que el éxito de la estructura y cumplimiento tanto de la misión como de la visión se debe analizar desde el punto de vista en que las decisiones y el comportamiento de los individuos se ven influidos dentro de, y por la organización.

El comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones administrativas se encuentra orientado hacia la consecución de metas u objetivos, pero no vistas desde un enfoque individual sino grupal, por lo que se exige un esfuerzo colectivo para alcanzarlos utilizando como técnicas de aplicación lo que comúnmente se conoce como “procesos administrativos” generados por la toma de decisiones en la organización administrativa.

Aunque se denomina escuela del comportamiento no estudia el comportamiento como tal a nivel del individuo, sino de las organizaciones, sin embargo, es importante mencionarlo toda vez que resalta el comportamiento y su impacto en las nuevas formas de organización.

Una vez comprendidas cada una de las teorías organizacionales partiendo desde la teoría clásica, relaciones humanas, burocracia, comportamiento, llega una nueva teoría llamada Contingencia con un énfasis más marcado en agentes que hacen parte de la organización como el ambiente, para lo cual es importante resaltar alguno de los autores más importantes dicha teoría y su campo de estudio.

Uno de los promotores más relevantes de la Contingencia durante los años sesenta fue Heyderbrand, ("New Organizational forms", in work and occupations, 1989) quien planteo la hipótesis central sobre la emergencia de nuevas formas organizacionales como resultado de la transición del capitalismo industrial a uno postindustrial, caracterizado éste último por un fuerte desarrollo de los servicios y de la automatización basados en el avance de la tecnología informática. Propone una definición de la forma organizacional desde el punto de vista del poder del trabajo, objeto, significado, división del trabajo y control buscando nuevas formas organizacionales postburocráticas informales y flexibles, con una estructura administrativa funcionalmente descentralizada; las nuevas formas de organización visualizando como el capitalismo administra las estructuras existentes, mientras que el problema es cómo se crean y destruyen dichas estructuras, examinando de algún modo el informalismo, universalismo, articulación flexible, interdependencia, creación de redes, entre otras. Por otra parte, se analizan otro tipo de hipótesis, como la de Weber, donde sugiere que las nuevas formas de organización tienden a surgir en respuesta a cambios en el desarrollo socioeconómico, pero no necesariamente de una manera evolutiva.

Desde el punto de vista del estudio de las organizaciones, la postmodernidad ha sido interpretada como un cambio estructural cualitativo, caracterizado por un importante creciente de los servicios y la producción automatizada, fuertemente influenciados por el desarrollo de nuevas tecnologías computacionales.

En la línea de pensamiento moderno, se ha originado una interesante discusión acerca del carácter postburocrático de las nuevas formas de organización, por lo cual se da un énfasis desde 3 enfoques: Modernidad, racionalidad y burocracia.

Estos tres conceptos están intrínsecamente relacionados en la propuesta realizada por Max Weber. A fin de evitar una descontextualización peligrosa, el sociólogo alemán estaba interesado en estudiar una forma específica de poder: la dominación. Esta se refiere a la posibilidad de encontrar obediencia a los mandatos, planteando 3 formas de autoridad que implican obediencia:

- a) la tradicional, que representa el respeto a las costumbres
- b) la carismática, centrada en las características personales sobresalientes.
- c) La legal racional, basada en un sistema de reglas impersonales.

Este concepto de burocracia fue incorporado ampliamente en las propuestas analíticas de la Teoría de la Organización estableciendo una estrecha relación entre la racionalidad y eficiencia, enfatizando el papel del avance tecnológico en la conformación estructural (Woodward, 1975). Si bien la tecnología era importante en términos de modernidad de la industria no lo fue todo, pues realmente lo que permitió tener una apertura del concepto fue la cultura de las personas que organizaron y estructuraron sus procesos con una adecuada adaptación al cambio (Cregg & Dunkerley, 1980)

Los modelos racionales de toma de decisiones utilizados normalmente por las empresas ignoran las contradicciones, las inconsistencias y la existencia de una

realidad difusa por lo cual Cohen, March & Olsen (1972) señalan la presencia de la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones externas de la realidad por parte de los que toman las decisiones, así mismo como la ambigüedad del yo, se manifiesta en la ambigüedad de las preferencias cambiantes en el tiempo. Toda vez que cuando los intereses de los individuos no se encuentran acordes con la organización se da inicio al “conflicto” y uso de poder en las organizaciones (March & Simon, 1977)

Si bien analizamos el poder desde el punto de vista de las organizaciones por lo general se encuentra relacionado a otros temas fundamentales como el clima, cultura, ambiente, entorno, individuo, procesos, por mencionar algunos, por tal motivo es de gran importancia en el estudio de las organizaciones, y en la forma de adopción en las organizaciones actuales, principalmente en procesos como recursos humanos, donde centraremos nuestro interés más adelante, de acuerdo al sometimiento colectivo de voluntades individuales a un propósito en común; sin embargo, es importante resaltar que el poder también genera cosas o situaciones positivas, de acuerdo a la situación que se presente, no siempre se debe esquematizar desde un enfoque negativo.

Ahora bien, una vez analizadas cada una de las teorías organizacionales anteriores, daremos pie a enfocarnos en las nuevas relaciones humanas si bien, a medida que se expone una a una las teorías vemos como cada una de ellas genera un impacto importante en el individuo visto desde diferentes enfoques pero siempre se encuentra inmerso dentro de las teorías organizacionales como parte o extensión de la teoría de relaciones humanas, conformada principalmente por la psicología social como disciplina, pero inmersa en determinados planteamientos de la burocracia, contingencia y la de comportamiento definida por Simons, incluyendo algunos pensamientos

marxistas, siendo esta importante analizarla como complemento de las nuevas formas de organización.

Al igual que escuelas anteriores, la teoría de las nuevas relaciones humanas nace con el estudio de varios experimentos, en dos etapas, experimental y abstracto en los años 1970, tomando como principal eje la motivación el cual después evoluciona a lo que en la actualidad se conoce como Desarrollo Organizacional.

Esta nueva teoría nace con la necesidad de humanizar las teorías anteriores, disminuyendo la rigidez que en ellas está inmersa, con una fuerte influencia de la sociología dada desde Elton Mayo.

Las nuevas relaciones humanas y su aplicación práctica son una máscara que oculta la racionalidad económica inherente a la organización, en otras palabras, no mejoran las condiciones de trabajo del hombre dentro de la organización por el hecho mismo de mejorarlas y así buscar un beneficio por este. (Montaño, 1994).

Antes de centrar toda la atención en las nuevas formas de organización es importante conocer las demás teorías para así poder identificar la forma en cómo éstas influyen no solo en las NFO sino también tanto en el comportamiento de los individuos como al interior de las organizaciones

March (1994) Plantea que los actores sociales no buscan la solución óptima en razón a los límites de tiempo, sino que aceptan una solución satisfactoria dependiendo de los valores y percepción de la realidad que tienen los individuos, por lo cual en una situación compleja los individuos reducen la incertidumbre simplificando el problema estableciendo límites a la racionalidad de las decisiones por prácticas y hábitos, los cuales aseguran la permanencia de la organización. De igual forma March relaciona a

la estructura jerárquica como un proceso de descomposición del todo complejo en sistemas flojamente acoplados.

Karl E. Weick (1976) dio vida al concepto de sistemas flojamente acoplados, toda vez que considera que las decisiones, las creencias, las selecciones y soluciones no siempre están vinculadas con los problemas de las organizaciones, en realidad existe un flojo acoplamiento entre ellos, no existe una conexión alguna. Weick hace énfasis en la riqueza de imágenes que provoca la metáfora de flojamente acoplado, les da mayor importancia a las consecuencias de un cambio de metáfora o de imagen de la organización desde dos enfoques: a). En las organizaciones existe un número finito de relaciones estrechas que implican relaciones flojas, por lo cual es importante estudiar los patrones de acoplamiento que producen los resultados observados. b) la conveniencia de los estudios comparativos para descartar las diferencias entre contextos y la manera de interrelacionarse con las organizaciones, toda vez que cuando los intereses de los individuos no se encuentran acordes con la organización se da inicio al “conflicto” y uso de poder en las organizaciones (March & Simon, 1977)

El poder por lo general está relacionado siempre a otros temas específicos. Clima, cultura, ambiente, individuo, por mencionar algunos, por tal motivo es concepto y fenómeno central en el estudio de las organizaciones, de acuerdo con el sometimiento colectivo de voluntades individuales a un propósito en común Clegg, Courpasson y Phillis (2006), sin embargo, es importante resaltar que el poder también genera cosas o situaciones positivas, no solo en un marco negativo.

El poder ha sido considerado una variable base para el análisis de la tipología organizacional, es así como Etzioni (1958) define las tipologías de organizaciones basados desde las tipologías de relaciones de poder, deben existir fuentes de poder para que este pueda ejercerse, las fuentes de poder son a su vez elementos para elaborar las tipologías organizacionales, es decir, las organizaciones no sólo se caracterizan por el tipo de poder, sino también por la fuente que utilizan: relaciones sociales, intereses u objetivos, estrategia, acción por la cual un individuo logra que otro ejerza lo que quiere, efectos significativos en el cambio de la conducta.

La organización es considerada como una estructura de juego donde las características y las reglas formales e informales canalizan y regularizan simultáneamente las estrategias de poder de los diferentes miembros de la organización, pero desde un enfoque no tanto del análisis estratégico como tal sino desde la acción organizada bajo tres conceptos principales: Sistema de acción concreto, el cual es un conjunto que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismo de juego, adelantando que esa acción de juego es una relación de poder; Mecanismo de regulación, el cual define la pertinencia de los problemas y los juegos en torno a los cuales los actores interesados pueden movilizarse a la vez que organizan mediatizan y regulan tanto interdependencias objetivas de los individuos como los procesos de intercambio resultantes; y por último, el juego como las relaciones de poder se constituyen en un campo en concreto, dando pie al estado de estructuración (Crozier, 1974).

Una vez revisadas cada una de estas teorías organizacionales nos centraremos a revisar el nuevo institucionalismo sociológico desde Powell y DiMaggio, también se encuentran interesados en los efectos ambientales sobre la estructura organizacional haciendo énfasis en la homogeneidad estructural entre las organizaciones, siendo lo que se conoce como isomorfismo institucional, interpretando a la organización como una institución en si misma cuando sus procesos se encuentran institucionalizados, por lo cual se tienen definidos tres tipos de mecanismos de cambio institucional cuando las organizaciones tienen estructuras similares: *coercitivo*: reglas gubernamentales que restringen las organizaciones, *mimético*: copiar o adquirir las mejores prácticas de otras organizaciones y *normativo*: cuando los profesionales tiene un campo de saberes dentro de una estructura similar, por lo cual podemos decir que gracias a estas tres variables las organizaciones se van pareciendo no solo en la estructura sino también en los procesos, pero los mecanismos isomórficos se dan en un campo específico no a nivel general, incluso dentro de la misma cultura al interior de la organización entendiendo la cultura como todo ambiente social que nos rodea, caracterizando el modo de vida de cada individuo (Meyer y Rowan 1977). Para ellos el concepto de isomorfismo enriquece los estudios institucionales, por medio de la adaptación de las organizaciones formales a su entorno, para gestionar las interdependencias comerciales y técnicas.

Para lograr enfocar el papel de las organizaciones que presentan una base de institucionalismo en su formación, es necesario analizarlo desde las lógicas institucionales y aquellas situaciones de conflicto que se puede presentar cuando 3 fuerzas diferentes convergen en un mismo campo de arena, siendo interesante su análisis de cómo pueden éstas conjugarse para iniciar con procesos de cambio y

transformación. Podríamos decir que la transformación de las organizaciones tradicionales de carácter horizontal, hacia aquellas de índole vertical o circulares con enfoque colectivo y desarrolladas bajo la era del conocimiento y de la información se presenta por la misma evolución del ser humano y la principal tarea es analizar cómo es que este tipo de organizacionales, que presentan un alto institucionalismo con procesos de toma de decisiones centralizado principalmente hacia una lógica institucional en particular, pueden adaptar procesos de cambio sin quebrantar sus procesos y estructuras o generar dificultades de conflictos. Y si decimos que el cambio, transformación y evolución de las organizaciones ocurre a medida que el ser humano también lo hace, es necesario comprender de una u otra forma tanto su evolución como adopción a nuevos entornos. Las generaciones anteriores estudiadas por la teoría organizacional, se caracterizaban por ser estables, con temor a los riesgos, con objetivos e ideales de pertenecer a una institución por mucho tiempo, en donde las comunidades se desarrollaban en torno a las empresas industriales, indicadores de rotación mínimos, planes carreras a largo plazo, por mencionar algunos aspectos relevantes de la historia.

El comportamiento de los individuos de las nuevas generaciones está en la búsqueda de anhelos, tales como, independencia, flexibilidad, nuevo conocimiento, organizaciones menos burocráticas y rígidas, de realizar diferentes tipos de actividades que no giren únicamente bajo el entorno organizacional, cumplimiento de metas y objetivos personales y colectivos, incluso la necesidad que existe de transformar el mundo, ver las cosas desde otros puntos de vista, ser diferentes, explorar sensaciones, desarrollar creatividad propia, generar aceptación en los demás y viajar, solo por mencionar algunas, siendo una de las causas o motivos por los cuales en la actualidad

las nuevas formas de organización presentan un gran reto, y es como desde la colectividad poder cubrir todo este tipo de necesidades de los individuos, mediante fines comunes, así mismo el enfoque colectivo favorece el desarrollo de estructuras más orgánicas y menos mecánicas de índole burocrático (Montaño, 1994).

La transformación digital y las nuevas tendencias globales administrativas están generando necesidades de cambio en las organizaciones por lo cual las organizacionales de hoy deben buscar diferentes tipos de estrategias para liderar equipos con mentalidad abierta, nuevas competencias técnicas enfocadas hacia la innovación, definiendo la competencia en *big data* como la capacidad del individuo en almacenar, clasificar, interpretar, seleccionar datos para la toma de decisiones en las organizaciones; apertura laboral basado en nuevas tecnologías, hiperconectividad, necesidad de movilidad, desarrollo de proyectos e interacciones en red, escritura y lectura de códigos en lenguajes de programación, por lo cual es necesario desarrollar modelos de gestión que se adapten a estas nuevas necesidades buscando mayores niveles de eficiencia y productividad, construyendo de alguna manera organización inteligente: una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro (Senge, 1990, p24). Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia lo que a menudo se llama aprendizaje adaptativo es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa consultora Deolitte (Millennials disappointed in business unprepared for industry 4.0) en los próximos años las nuevas

generaciones al interior de las organizaciones tendrán una participación en el mercado laboral del 75%, también conocidos como la industria 4.0 donde sus preferencias están más enfocadas en diversidad laboral, flexibilidad, reconocimiento de sus habilidades, competencias, posibilidad de movilidad, conexión, y salarios considerables, lo cual lleva a pensar en la conformación de nuevas formas de organización en donde los objetivos del individuo y la colectividad se encuentren en equilibrio.

De acuerdo un informe realizado por la escuela de negocios Kenan Flager de la universidad Carolina del Norte “Maximizing Millenials in the Workplace” – (Maximización de los Millenials en el puesto de trabajo). Hace énfasis en los aspectos más importantes que tienen las nuevas generaciones al momento de tomar la decisión de ubicarse en una organización, dentro de los principales se encuentran: motivación, capacitación, aprendizaje continuo, liderazgo, flexibilidad de horarios, cumplir metas y desafíos con mayor importancia, tener autonomía al momento de lograr sus resultados, ser menos subordinados y más valorados.

Al analizar los estudios anteriormente mencionados, lo que buscan las nuevas generaciones es tener la libertad de expresión, poder demostrar sus capacidades al buscar responsabilidades con mayores retos, evolucionar a estructuras en red, con mayor flexibilidad (Robbins S, 2005).

Generar estrategias como incremento de beneficios, aumentos de salarios, mejorar los planes carrera al interior de las organizaciones, inversión en capacitación, no son las únicas opciones que deben considerar las organizaciones, en virtud que ahora se están necesitando estudios enfocados a las estructuras y las nuevas formas de organización, que permitan el desarrollo de los individuos en la conectividad, para

ser capaces de responder a los cambios sociales, culturales y económicos, con una generación que está comenzando a liderar no solo en las organizaciones de índole privado sino también en entes gubernamentales, siendo el momento oportuno para prepararnos y tomar acciones en el campo de las organizaciones.

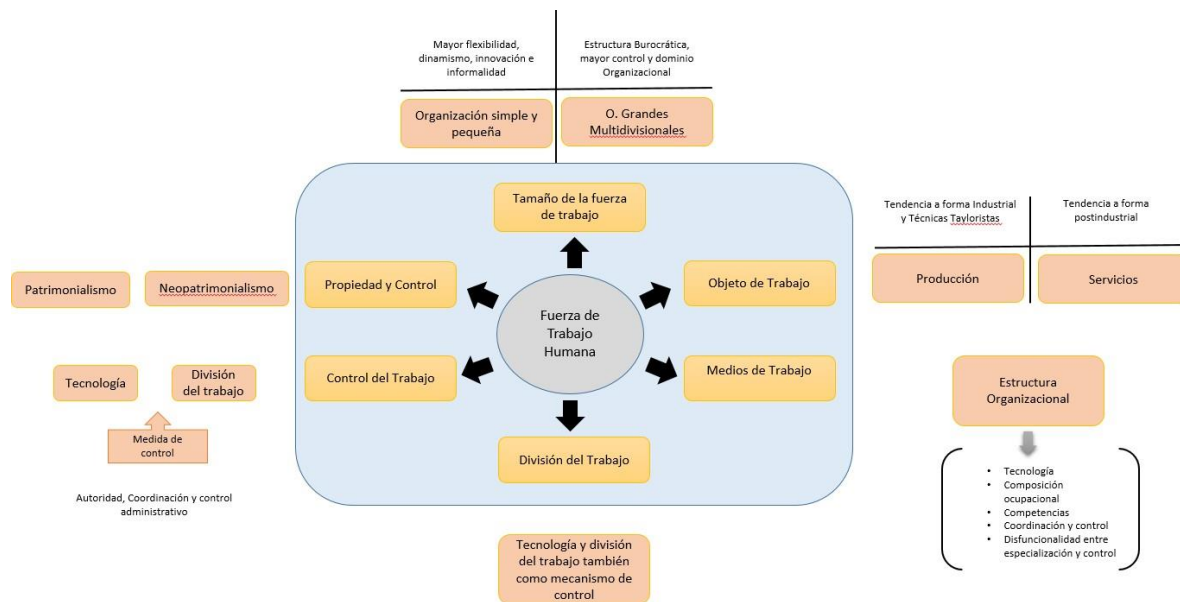
Todos estos cambios y transformaciones que se presentan al interior de las organizaciones se vienen analizando y estudiando desde el siglo pasado, principalmente desde el paso del capitalismo industrial al post-industrial así como el impacto que ha generado en la concepción de nuestras formas de organización, es por tal motivo que dentro del proceso de investigación se analiza la teoría de Heyderbrand y su impacto en los rasgos de transformación organizacional.

Modernidad y Postmodernidad Desde Los Estudios Organizacionales, como Rasgos de Nuevas Formas de Organización.

Como se mencionó anteriormente tomaremos como base fundamental a Heyderbrand (1989), quien desarrolla la hipótesis sobre que las nuevas formas de organización surgen en la transición del capitalismo industrial al postindustrial, donde aquellas estructuras burocráticas fueron migrando hacia modelos inteligentes, integrando en ellos la tecnología y flexibilidad. Sin embargo, esta condición no aplica para el total de organizaciones nacientes y vivientes en esta época, aún podemos encontrar organizaciones con una condición más burocrática, mezcladas con aquellas de tipo más moderno y tecnológico, y no quiere decir que este mal o, por lo contrario, que se encuentren desactualizadas, podemos encontrar desde organizaciones gubernamentales del sector público hasta organizaciones privadas con formas de trabajo más estables y menos turbulentas, aquellas organizaciones grandes,

tradicionales, con una trayectoria importante, incluso con la habilidad de transformar el entorno. (Averitt, 1968; Pfeffer y Salancik, 1977, citado en Heyderbrand, 1989).

Figura 3: Fuerzas de Trabajo Humano En las Nuevas Formas de Organización



Fuente: Elaboración propia desde Heyderbrand (1989)

En la modernidad constantemente escuchamos al interior de las organizaciones hablar sobre gestión del cambio, estrategias, mapas, objetivos direccionados a nuevos retos, lo que “el mundo está pidiendo”: innovación, tecnología, prospectiva, inteligencia artificial, programación y como llevar al individuo al interior de las organizaciones a cumplir con estos grandes retos de una forma rápida, para no fracasar o por el contrario no ser competentes, pero ¿realmente cualquier individuo al interior de una organización se encuentra preparado para asimilar todo este cambio? o dependiendo de la generación a la que pertenezcas será más fácil asimilarlo?. “Lo que buscan las nuevas generaciones es tener la libertad de expresión, poder demostrar sus capacidades al

buscar responsabilidades con mayores retos, evolucionar a estructuras en red, con mayor flexibilidad” (Negroponte, 2000 – p132).

Podemos decir entonces que para lograr un mejor equilibrio en las organizaciones donde conviven diferentes tipos de individuos (refiriéndome a tipos de individuos a su diferencia generacional), es fundamental y necesario contar con modelos organizacionales flexibles para así lograr identificar e interpretar los cambios o transición del entorno, tal y como lo expresa Heyderbrand (1989) "Esta transición está marcada por la turbulencia en el entorno, el cambio rápido, la complejidad e incertidumbre crecientes y las condiciones casi permanentes de crisis." (p-2).

Meyer (1983) hace referencia a los cambios en las organizaciones por el entorno con la siguiente pregunta: “Qué tan lejos puede llevar el determinismo estructuralista de la teoría institucional la idea de codificar formas organizacionales a través de mapas culturales y cognitivos de sus entornos” (Citado en Heyderbrand, 1989). Así pues, se debe hacer una transformación no solo de la estructura sino también los procesos para así alcanzar esa competitividad global, tanto a nivel individual como grupal, “en la actualidad asistimos a un renovado interés por las formas asociativas de organización, a un individualismo creciente y a un resurgimiento de la vida grupal”. (Montaño, 1994).

En este resurgimiento de la vida grupal, es necesario implementar modelos de desarrollo organizacional, donde los individuos cuentan con la competencia y la habilidad de lograr interactuar y comunicarse, inclusive desde la virtualidad, cuando se encuentran geográficamente ubicados en zonas diferentes, desarrollando nuevas competencias eliminando incluso barreras culturales (Shein, 1988).

Capítulo II: Cambio Organizacional en el Nuevo Institucionalismo Sociológico

Nuevo institucionalismo sociológico en los estudios organizacionales

Las organizaciones por su naturaleza interactúan con el entorno ¹ (medio ambiente), y como resultado de esta interacción, se ven impactadas por agentes externos que generan cambios al interior de ellas (Hall, 1996; Hatch, 1997; March y Olsen, 1997; Pfeffer, 2000; Scott y Meyer, 2001). Y por ello es importante identificar la diferencia entre institución y organización.

... una distinción fundamental... es la que se refiere a las instituciones y a las organizaciones. Conceptualmente, lo que debemos diferenciar con claridad son las reglas (las instituciones) de los jugadores (organizaciones). El propósito de las reglas es definir la forma en que un juego se desarrollará. Pero el objetivo del equipo, dado el conjunto de reglas, es ganar el juego a través de la combinación de aptitudes, estrategia y coordinación mediante intervenciones limpias y, a veces, sucias (North, 1990, citado por Romero, 2001: 21).

Cuando se habla de cambio necesariamente se debe hablar de toma de decisiones y se tomará su análisis desde el nuevo institucionalismo, precisamente nuevo institucionalismo sociológico, siendo este el más cercano a la comprensión y estudio de las organizaciones, desde la corriente de Weber para así analizar el cambio institucional, comprender los fenómenos sociales, organizacionales y la racionalidad

¹ Así pues, el entorno comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización: su <> (la base de conocimiento de la que parte), la naturaleza de sus productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar, etcétera" (Mintzberg, 1999:308)

social postmoderna, con fundamento desde la teoría del comportamiento organizacional en el año 1977, y las aportaciones teóricas de, DiMaggio y Powell, Thorton y Ocasio, Zucker para ello es importante definir que son las instituciones desde el punto de vista de varios autores.

Para North (1990: 3, en Romero, 2001: 8) las instituciones “son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los (seres) humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas estructuran los alicientes en el intercambio humano, ya sea político, social o económico”; para Hatch (1986: 75) llama a una institución como “una agrupación social legitimada. La institución de que se trate en cada caso bien puede ser una familia, un juego o una ceremonia” (Hatch, 1986: 75). Para Janowitz (1978, en Galaskiewicz 2001: 363), define la construcción de instituciones como “aquellos esfuerzos conscientes por dirigir el cambio social y por buscar controles sociales más efectivos fundamentados en la racionalidad”; Friedland y Alford (2001: 307) definen institución como “...patrones supraorganizacionales de la actividad humana por los cuales los individuos y las organizaciones producen y reproducen su subsistencia material y organizan el tiempo y el espacio, también son sistemas simbólicos, maneras de ordenar la realidad y, por tanto, dan significado a la experiencia de tiempo y espacio”, siendo estos los que introdujeron el término de lógicas institucionales en el campo organizacional, al describir contrastes presentados en las instituciones en tres puntos principales, la burocracia, el capitalismo y la democracia política, con formas diferenciadoras en sus creencias, prácticas y costumbres en conflicto (Thorton y Ocasio, 2008. p-100), “el mercado capitalista, el estado burocrático, la democracia, la familia nuclear y la religión cristiana son sectores institucionales clave, cada uno con su propia lógica distintiva” Thorton y

Ocasio, (2008. p-,104) y desde allí donde se tratará de dar explicación al análisis de los actores que hacen parte del caso de estudio, no como puntos aislados como tal, sino bajo la perspectiva de lógicas institucionales que convergen dentro de una misma organización.

Tolbert y Zucker (1996: p 180 y 182), hacen hincapié en la institucionalización como “un proceso central en la creación y perpetuación de grupos sociales” por medio de cuatro fases: con la primera ambas hacen referencia en la innovación como incorporación de nuevas tecnologías a la organización, siendo este primer punto, fundamental para el desarrollo de la presente investigación, la segunda fase es la habitualización como formas de comportamiento que toman los actores o grupos al interior de la organización para dar solución a los problemas; tercera, la objetivación por medio de los valores de los tomadores de decisiones en la difusión de la estructura, y cuarta hacen énfasis en la sedimentación como continuidad histórica de la estructura a través del tiempo y diferentes generaciones de los actores de la organización asegurando la permanencia y continuidad del proyecto educativo por medio de los diferentes actores; pudiendo constatar con hechos la referencia de esta última fase en la institución educativa, como desde épocas pre-modernas incluso medievales han persistido a través del tiempo hasta la actualidad, conservando su misma esencia y conservación de una pedagogía en valores cristianos, es por tal motivo que Jepperson (2001: 195) utiliza el término persistencia en su definición de institución “las instituciones son esos patrones sociales que, cuando se reproducen crónicamente, deben su supervivencia a procesos sociales que se activan relativamente por sí mismos”. Por otro lado, se explica “Quizás la suposición central del enfoque de la lógica institucional es que los intereses, identidades, valores y suposiciones de los individuos

y las organizaciones están incrustados dentro de las lógicas institucionales predominantes”. Thorton y Ocasio, (2008. p-103)

De esta forma el Nuevo Institucionalismo Sociológico surge desde la corriente del comportamiento organizacional debido a la participación que tienen los individuos al interior de la organización desde puntos de vista normativos, culturales, regulativos, que se originan principalmente desde las instituciones y es por tal motivo que Powell y DiMaggio mencionan que “el nuevo institucionalismo se basa –en el nivel micro- en una teoría de la acción práctica” Romero, (1999. P17).

Entiendo ahora la diferencia entre institución y organización, las organizaciones desde su complejidad desarrollan patrones y características que las hacen diferentes las unas de las otras, por lo cual es importante conocer cómo se comportan las lógicas institucionales al interior de las organizaciones de los diferentes actores, como lo señala Jepperson (1999, p193-215), “... el institucionalismo tiende a ser tanto fenomenológico como estructuralista”.

Por su parte DiMaggio y Powell (1991) se enfocan en las organizaciones como sistemas sociales, incorporando en ellas elementos estandarizados provenientes del entorno y dinámicas internas, al contemplar que una institución son las reglas, políticas, creencias, valores, conductas, procedimientos que se transmiten, podemos decir que la transmisión de creencias, valores y conductas desde la comunidad religiosa hacia toda la organización educativa, nos encontramos ante una organización institucionalizada.

Desde la perspectiva de Zucker, genera un enfoque en la persistencia cultural ligada a la institucionalización, desde la perspectiva etnometodologica "...el conocimiento social una vez institucionalizado existe como un hecho, como parte de la realidad objetiva y se puede transmitir sobre esa base" (2001 p494). Tomando como base lo anterior la sola transmisión de una cultura enfocada hacia lo religioso con unas creencias, conductas y comportamientos específicos, que trascienden no solo en las aulas de clase sino también a los grupos familiares que hacen parte de las instituciones educativas bajo esta influencia, decimos que nos encontramos ante una organización altamente institucionalizada, según Zucker (2001) para considerar actos altamente institucionalizados solo es necesario que una persona diga a otra cómo es la forma en que se hacen las cosas, donde lo moral se hace real definiendo el institucionalismo como proceso "por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso, el significado de un acto se puede definir, más o menos, como parte dada por hecho de esta realidad social" (Zucker, 1999: 129).

Para esto Zucker plantea 3 aspectos fundamentales de la persistencia cultural, la primera se enfoca en que para la persistencia cultural debe ocurrir una transmisión de una generación a otra, segundo, cuando se transfiere se genera una conservación de la cultura y precisamente el grado de conservación está directamente relacionado con el grado de institucionalización; y, tercero, cuando ocurre la conservación necesariamente la persistencia cultural depende de la resistencia al cambio, pero los actos que se consideran altamente institucionalizados se resistirán al cambio por medio de la influencia personal porque los considera hechos externos impuestos en un escenario.

Tomando como referencia los aportes de Zucker dará un mejor acercamiento a responder el planteamiento del problema, al tomar la persistencia cultural de la comunidad religiosa con sus actos, hábitos, costumbres, tradiciones valores, como eje principal para explicar porque nos encontramos ante una institución altamente institucionalizada, con transmisión y conservación hacia toda la organización educativa, pretendiendo encontrar la mejor forma de hacer esa transformación hacia modelos más innovadores, sin perder su esencia cultural, pues al observar a la organización en un tiempo crítico como la pandemia, donde tanto el trabajo administrativo como la formación pedagógica se ha realizado a través de medios virtuales, la transmisión de esos valores, costumbres, cultura no han sido tan notorios, perdiéndose ritos como la oración a mitad de la jornada, ceremonias, rituales que normalmente se hacían desde la presencialidad. De lo anterior surge una pregunta: ¿es posible que instituciones altamente institucionalizadas pierdan su naturaleza cuando ocurren cambios en el entorno que no hacen posible su transmisión, conservación y persistencia? “lo que observamos en el mundo es incongruente con la forma en que las teorías contemporáneas nos piden que hablemos” (March y Olsen, 1984: 747), o si ante situaciones críticas y extremas como la contingencia por COVID-19, hace que las organizaciones de este tipo entren en un proceso de limitación siendo a su vez la institucionalización “un proceso limitador que obliga a las unidades de una población a parecerse a otras que se enfrentan a las mismas limitaciones” (Powell, 2001: 251).

Para DiMaggio y Powell (2001), siendo una de las razones por las cuales desde el vaticano se hace un llamado a “Reconstruir el pacto educativo global” esas limitaciones están llevando a todas las instituciones educativas a reinventarse, hacer

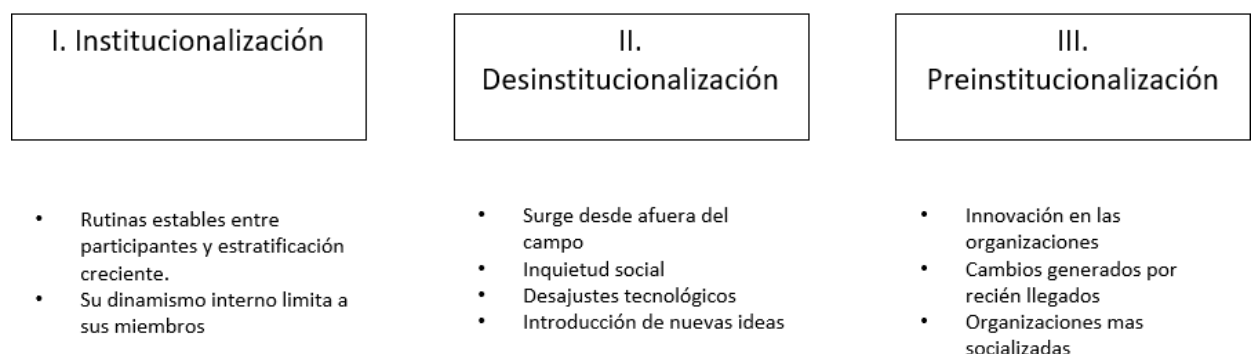
procesos de cambio en las estructuras, perspectivas, competitividad, apertura global, toma de decisiones, por mencionar algunas.

“el cambio de época, como algunos lo llaman, está pidiendo urgentemente un reinventarse, los métodos de la educación, innovando, siendo creativos y haciendo una planeación; para ello, ... [] , es importante tener claro qué clase de sociedad e individuos queremos formar”. (Arquidiócesis de Bogotá, 2020).

Tomando como referencia el cambio desde el nuevo institucionalismo Tolbert y Zucker (1996); Greenwood et al. (2006) presentan una propuesta de diferentes etapas del cambio desde un enfoque neoinstitucional, como tal no existe una teoría neoinstitucional del cambio, sin embargo, se han presentado investigaciones que tratan de dar una respuesta a este enfoque desde varias etapas:

Figura 4: Etapas del Cambio desde el Enfoque Neo institucional

ETAPAS DEL CAMBIO DESDE EL ENFOQUE NEOINSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia desde Tolbert y Zucker (1996); GreenWood et al. (2006)

Thorton y Ocasio, (2008) definen las lógicas institucionales como “patrones socialmente contruidos por medio de suposiciones, valores, creencias y reglas, por medio de las cuales los individuos reproducen su subsistema material y simbólico. Para dar sentido a su realidad social.” (p-101).

En este sentido las lógicas se pueden revisar desde el punto de vista de los individuos, las organizaciones y las sociedades, comprendiendo el comportamiento histórico de los actores generado por con conjunto de valores, creencias, políticas, reglas, rituales, prácticas, cada uno de los actores presentan un enfoque particular y específico, encontrando diferencias y contrastes en cada una de las lógicas, si bien al existir una transferencia de conductas que, por lo general, generan una restricción; por otro lado, también podemos encontrar que son fuentes indispensables que generan fuerzas de cambio. Y es así como desde el enfoque de la comunidad religiosa encontramos sacerdotes, consagrados laicos, desde la empresa actores laicos externos a la comunidad y, desde la organización educativa, un conjunto entre ambos, pero siempre la comunidad religiosa inmersa en cada una de las decisiones que se toman al interior de la organización, marcando siempre su propia institucionalidad, donde “las lógicas institucionales definen el contenido y el significado de las instituciones” Thorton y Ocasio, (2008. p, 100). “Cada una de los órdenes institucionales tiene una lógica central que guía sus principios organizativos y proporciona a los actores sociales vocabularios de motivos y un sentido de sí mismos (es decir, identidad)”. (Friedland y Alford, 1991: 232, 248, 251-252) (citado en Thorton y Ocasio, 2008 p - 101).

Si revisamos la literatura institucional y los puntos de vista de cada uno de los autores, se encuentra un punto de convergencia entre diferentes corrientes donde ha sido explicado, cómo la institucionalidad se encuentra enmarcada en un campo no solo institucional sino también social, regulado por el comportamiento de actores, organizaciones y sociedades, en búsqueda de acciones de cambio, que a su vez pueden desarrollar fuerzas de conflicto, y patrones históricos de comportamientos. (Friedland y Alford, 1991: 232, 248, 251-252) (citado en Thorton y Ocasio, 2008 p - 101).

Adaptación al cambio hacia modelos de innovación en el nuevo institucionalismo sociológico en organizaciones educativas pertenecientes a comunidades religiosas

El papel que juega el individuo al interior de las organizaciones por su naturaleza que en ella cumplen es complejo, toda vez que las expectativas cambian conforme el pensamiento evoluciona, o las necesidades sean cubiertas, es por tal motivo que en cada una de las teorías se analiza y estudia de forma diferente, (Roethlisberger y Dickson -1996) plantean que las exigencias de un determinado empleado dependen no solamente sobre sus necesidades físicas sino también sobre sus necesidades sociales.

Estas necesidades sociales y los sentimientos asociados con ellos varían con su historia personal, condición social, cultura y cambio y entorno del individuo, al igual que las necesidades y sentimientos de personas estrechamente relacionadas con él, tanto dentro como fuera del trabajo, sin variación entre una organización formal, con estructuras mejores consolidadas, delimitación de procesos, orientadas al logro y

consecución de objetivos de impacto a toda la organización (Revista Forbes, Schawbel, 2013), ni en organizaciones informales con interacciones sociales, no oficiales, poco planificadas, con bases más de carácter emocional o amistad e intereses comunes, presentando dificultades, además, no solo de índole interno sino también externo. Por lo cual resulta complejo identificar y llegar a un estado de satisfacción total y absoluta, con un número de variables tan amplio que impacta el pensamiento y necesidades del individuo. (Roethlisberger & Dickson, 1966).

Las nuevas relaciones humanas comprenden aspectos importantes como descentralización de las decisiones, delegación de responsabilidades, participación de los individuos en la toma de decisiones, autoevaluación y evaluación del desempeño, con el fin de lograr una mejor eficiencia al interior de la organización, buscando mejorar las condiciones de vida del hombre.

Para lograr entender un poco la teoría de las nuevas relaciones humanas es importante tener en cuenta que desde un inicio se pretendía cubrir las necesidades de los individuos con teorías como la pirámide de Maslow, donde se expone que los seres humanos al interior de la organización presentan necesidades físicas, fisiológicas, sociales, de autorrealización, así mismo teorías de los factores de Herzberg y teoría X y Y de McGregor. Sin embargo, estas teorías han sido criticadas con el paso del tiempo, asegurando que se puede pasar de una necesidad a otra sin tener que seguir una secuencia.

Ahora bien analizando las nuevas relaciones humanas desde el punto de vista de Argyris (1996) se busca un equilibrio entre las necesidades humanas y las necesidades de la organización, puede suceder que al momento que un individuo con

altas capacidades y competencias necesarias para desempeñar determinado cargo, ingresa en una organización altamente burocrática, rígida, puede conllevar que no se sienta a gusto, no sea funcional para la organización y sus necesidades se reduzcan, es por tal motivo que la estructura debe ser acorde a las demandas de los individuos y viceversa, buscar mejorar las condiciones de vida, descentralizar las decisiones, asignar responsabilidades de acuerdo al perfil y capacidades de cada individuo, con miras a lograr una mayor eficiencia.

Una de las estrategias que debe tener en cuenta las organizaciones de hoy es permitir que los actores que hacen parte de la organización tomen por sí mismos decisiones, así sean pequeñas o estratégicamente ya programadas, con el fin que estos puedan asumir el riesgo de acertar o equivocarse, esto visto desde el punto de vista psicosocial, porque la organización lo está dotando de herramientas para satisfacer sus necesidades y a su vez buscando que pueda lograr los objetivos planteados por la organización, mediante el estudio del comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones, así como la toma de decisiones y las respuestas organizacionales hacia el entorno (Neale et al, 2006).

Podemos decir que las nuevas relaciones humanas buscan que un individuo se sienta motivado y feliz al interior de las organizaciones, pero ¿es esto posible? o se comienza a desdibujar la función de la organización como tal, para convertirse en una institución para cumplir metas y sueños personales; son muchos los cuestionamientos que se plantean, pues en el futuro se puede presentar un cambio en la economía sosteniendo una sociedad insatisfecha, buscando de lugar en lugar y organización en organización como suplir esas necesidades, o podemos decir que es uno de los motivos

por los cuales los jóvenes toman la decisión de buscar emprendimientos personales, liberarse de estructuras burocráticas rígidas, para tener libertad en sus propias decisiones, pero es necesario llegar a este punto, o los gerentes de la actualidad deben buscar opciones de cambio para retener al personal y buscar mejores resultados operacionales.

En este orden de ideas Argyris (1979) plantea el objetivo de desarrollar diferentes propuestas de cómo rediseñar las organizaciones en pro de las capacidades que los seres humanos pueden ofrecer, por lo cual encuentra que las políticas de la organización difieren en algunas ocasiones de los procesos de crecimiento de los individuos, dando como recomendación que ambas partes cedan en cierta medida, entre el punto de vista de uno y del otro. Pero esta medida no es tan fácil que en campo suceda, si vemos organizaciones con enfoque más industrial en los niveles más bajos con poca posibilidad de escoger y cambiar los procedimientos ya adaptados, donde por lo general siguen las reglas, permiten que sea el jefe o líder encargado quien tome las decisiones y genere las estrategias para el desarrollo de la labor, pero existe una gran diferencia que acepten esta forma a que se sientan cómodos. Otra forma de lograr mejores niveles de satisfacción del personal es cuando un individuo siente que logró los objetivos y realizó un trabajo importante con mayor nivel de responsabilidad, esto los hace sentir importantes, que pueden tomar decisiones de impacto en las organizaciones.

Pero entonces qué sucede cuando encontramos organizaciones con poca flexibilidad estructural, que son altamente institucionalizadas, para que los actores que hacen parte de ella, adopten los modelos de cambio de una mejor manera, o si bien la

misma resistencia se puede generar no solo en mandos medios y bajos sino también en mandos tomadores de decisiones.

El cambio a través del tiempo se ha venido vinculado en las organizaciones analizando tanto la gestión como la toma de decisiones desde perspectivas institucionales como necesidad de las organizaciones por abrirse a un mundo globalizado o en búsqueda de esa alta competitividad, al entenderse las organizaciones como sistemas abiertos, estos se consideran agentes del cambio tanto por relaciones externas (entorno)² como por regulación internas y como se encuentra vinculado el cambio en el accionar humano y categorías institucionalizadas (Tsoukas y Chia, 2002).

Al revisar teóricamente el cambio en las organizaciones (Hall, 1996, p. 212). plantea “se debe ver al cambio organizacional dentro de un amplio contexto que incluya el ambiente, que en sí consta de otras organizaciones al igual que patrones y cambios sociales, políticos y económicos y los mismos esfuerzos de cambio de las organizaciones.” Así misma toma en cuenta aspectos como la innovación y tecnología como agentes de cambio al interior de las organizaciones, sin embargo, la mayoría de conceptos de innovación en las organizaciones se han estudiado desde aspectos tecnológicos, más que en las prácticas organizacionales, administrativas, estructuras, según Damanpour y Evan, (1984) la primera tiene mejor adaptación que la segunda y se asimila de una mejor manera con menos grado de resistencia. En los procesos de cambio en innovación se definen varias etapas: iniciación, implementación, evaluación y rutina (persistencia), (Zaltman, Duncan y Holbeck, 1973; Hage 1980), siendo un proceso constante que se vive en las organizaciones, se encuentran en constante

² Daft (2012:140) define el entorno de la organización como “...todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte”.

cambio, no solo desde utilización de nuevas tecnologías y modificación en los procesos internos sino también en la forma e interpretación individual de cada uno de los actores (Weick, 1979).

Para el análisis del proyecto de investigación al hablar de modernidad y postmodernidad es necesario hablar de cambio como factor principal en la evolución y desarrollo de las organizaciones y para ello es importante identificar que es el cambio³ y la forma en como es asimilada la conducta, políticas y normas para el cumplimiento de los objetivos, toda vez que las organizaciones al ser construidas de forma colectiva con estados de nacimiento, crecimiento, evolución y muerte, donde a lo largo de su vida organizacional pasa por diferentes etapas de cambio, sin embargo para entender mejor su conceptualización se analizarán diferentes conceptos de cambio según diferentes autores.

Tabla 1: Algunos conceptos teóricos del cambio organizacional

El cambio es visto como...	Conceptos clave	Autores representativos
La capacidad de los individuos para redefinir o comportarse en forma diferente	Desarrollo organizacional	Beckhard (1969); Burke (1983)
Actividad que transforma procesos y estructuras para adaptarse al entorno.	Ecología poblacional.	Aldrich (1979); Freeman y Hanan (1989).
El cambio como un proceso	Ambigüedad organizativa.	Cohen et al. (1972); March y

³ “También se ha definido el concepto de cambio como aquella actividad tendiente la transformación de los procesos y estructuras de una organización, por medio de la cual las organizaciones pueden adaptarse a sus medios ambientes y con ello, preservarse en el tiempo” (Coronilla y del Castillo, 2007:80).

inconexo entre causas y efectos.		Olsen (1976).
Como distinción central de la planeación estratégica.	Gestión e innovación.	Brocka (1992); Champi y Hammer (1994); Gilbreath (1989).
Una transformación radical de las organizaciones.	Modificación radical de estructuras y relaciones.	Gaebler y Osborne (1994).

Fuente: Manzano y De Luna (2011).

El cambio organizacional desde las lógicas institucionales de la comunidad religiosa, la institución educativa y la empresa.

El cambio organizacional es un elemento fundamental para que las organizaciones perduren en el tiempo, y se encuentren en constante adaptación a sus entornos y medio ambiente, comprendiendo las organizaciones como sistemas adaptativos complejos, que no son de carácter lineal y que tienen la capacidad de aprender, cambiar, transformarse y retroalimentarse para sobrevivir ante la turbulencia del entorno, requiere de una toma de decisiones y unos gobiernos corporativos ágiles, flexibles, abiertos al cambio, a la innovación y a los desarrollos tecnológicos, que rompan los esquemas tradicionales y se adapten de forma flexible a las necesidades del mercado, y en el caso de las organizaciones que pertenecen a comunidades religiosas se pueda lograr un equilibrio entre la transformación, esencia misma de la institucionalización y la forma que permita educar niños y jóvenes para el futuro, con un

impacto social en sus comunidades y entornos pero sin perder los valores, la integralidad del ser, las creencias y las tradiciones religiosas.

Estos cambios en las instituciones educativas de carácter religioso, que se encuentran permeadas por comunidades que imparten la ley y el orden, generan una organización altamente burocratizada, con decisiones centralizadas, donde la flexibilidad suele ser más cerrada, con tendencia a que las decisiones se encuentren permeadas por una sola lógica institucional, "¿Cómo pueden los actores cambiar instituciones si sus acciones, intenciones y racionalidad están todas condicionadas por la misma institución que desean cambiar" (Holm, 1995: 398), lo cual pone en duda la existencia de una gobernanza viable y confiable, en virtud que si la lógica institucional de la comunidad religiosa desde su carácter social no logra un equilibrio con la lógica institucional de la empresa desde su carácter económico, difícilmente estas organizaciones perduran en el tiempo, en virtud que las organizaciones en la actualidad deben reaccionar con rapidez y adaptarse a los cambios del mercado.

En este sentido es cuando se encuentran las lógicas institucionales entre la comunidad religiosa, la tradición y la religión, la institución educativa con su carácter de formar seres humanos integrales y la empresa en la generación de recursos económicos para sostener un proyecto educativo de forma viable, que cada día obtenga mayor posicionamiento y ventaja competitiva para ser elegido por los padres de familia para el estudio de sus hijos, estando a la vanguardia no solo en temas religiosos, sino en tecnología, innovación, bilingüismo y desarrollo, compitiendo con estándares y modelos nacionales e internacional a nivel educativo, con un público cada vez más

exigente en infraestructura, capacidad del personal docente, intercambios y movilidad estudiantil, competitividad en competencias deportivas y académicas y utilización de herramientas tecnológicas, lo cual lleva a romper el esquema de lo tradicional y de la educación religiosa del pasado hacia modelos pedagógicos más innovadores.

Comprendiendo la lógica institucional que se encuentran en la comunidad religiosa y su razón de ser de protección a las creencias y crecimiento de fieles en la religión, son creadas y gobernadas las instituciones educativas de esta índole, como ese motor o eslabón que permite permear desde la primera infancia, donde se desarrolla gran parte del cerebro de los seres humanos, su carácter, creencias, comportamientos, como se puede impactar en la mentalidad de los niños y jóvenes desde edades tempranas con creencias religiosas desde el esquema del modelo educativo y la enseñanza de valores, institucionalizando tanto a las familias, maestros, personal administrativo y los estudiantes, buscando de este modo la vigencia de la religión, las creencias, el aumento de fieles y la permanencia y sostenibilidad de la comunidad religiosa.

En este sentido el institucionalismo en las organizaciones educativas de esta índole, inicia en los alumnos desde el proceso de inscripción, la oración diaria en el proceso formativo, el contenido temático de las materias, el vocabulario, el temor a Dios, la restricción de palabras, la enseñanza de valores esenciales, visita continua al templo, el cumplimiento de los sacramentos bautismo, primera comunión y confirmación, lectura de la biblia, intercambios sociales con comunidades desfavorecidas, creación de sensibilidad social, seguimiento de costumbres y tradiciones que quedan en esas vivencias iniciales de los seres humanos, donde incluso

mucha de esa formación que solía presentarse en el núcleo de las familias, pasó en la actualidad a ser esa principal fuente de formación en valores los colegios o instituciones educativas y podríamos decir que este fenómeno comienza a suceder desde el momento en que se quebranta la figura familiar, el acompañamiento por parte de padres ausentes a causa de múltiples ocupaciones.

En los maestros el grado de institucionalización inicia mediante la formación continua a nivel religioso, buscan dar continuidad a este conjunto de tradiciones y creencias religiosas en los niños, donde la transferencia de conocimiento viene acompañada de códigos, conductas, morales, reglas que son transmitidas de generación en generación, año tras año, y así el hombre como tal evolucione siempre permanecerá tal grado de institucionalización como parte fundamental de la formación del ser humano, los maestros constantemente se encuentran en procesos de formación, capacitación, acompañados de retiros espirituales, por lo cual es fundamental que el docente comparta la misma institucionalización.

En los padres de familia, mediante la escuela de padres permeada por los sacerdotes e integrantes de las comunidades, el apoyo al matrimonio por medio de la religión, los programas de ayudas, donaciones, acompañamiento a charlas, cursos para las familias, donde, las creencias, tradiciones y mensaje llega desde el niño hacia las familias en un segundo grado de transferencia.

En el personal administrativo se busca que las personas que hacen parte de la organización presenten similitudes en formas de vida, pensamientos, estructuras de

personalidad, comportamientos, creencias, formación, asesorías espirituales, con el fin de no perder la esencia de una organización gobernada por una comunidad religiosa.

Todo este institucionalismo genera una organización altamente burocrática, con un gobierno corporativo principalmente cerrado entre los miembros de la comunidad religiosa, de toma de decisiones muy centralizadas, que busca proteger la tradición, la esencia y la religión, con dificultades de adaptación y cierto grado de resistencia al cambio a esos rasgos de nuevas formas de organización, a la innovación y al desarrollo tecnológico, social y cultural de las nuevas generaciones, amenazando la permanencia de la organización en el mercado real que se encuentra altamente regido por la lógica institucional de la empresa.

Sin embargo, a medida que el mismo ser humano ha evolucionado y a partir aproximadamente en la década de los años sesenta, es donde se comienza a incorporar el término cambio en las organizaciones, aunque podemos decir que el cambio surge desde la misma concepción y evolución del mismo ser humano y con el nacimiento de nuevas generaciones se ha venido presentando una transformación paulatina de las instituciones de educación de carácter religioso, anteriormente estas eran mucho más cerradas que en la actualidad, mucho más paquidérmicas y tradicionales, pero las nuevas visiones del mundo concebidas desde el liderazgo en Roma han permitido su transformación y adaptación de forma lenta al observar la amenaza de la perdurabilidad en el tiempo, no solo de las instituciones educativas sino de la migración constante de los fieles hacia otras religiones que parecen ser más amigables, juveniles y flexibles, lo cual ha conllevado a cambios de mentalidad y

racionalidad a los miembros de la comunidad religiosa y a esos deseos de cambio porque han perdido masa que al final representan poder, control político y social.

Es así como en un mundo cambiante que requieren múltiples cambios se encuentran estas instituciones que son organizaciones complejas adaptativas, donde sus miembros se encuentran altamente institucionalizados en nombre de Dios, se encuentran al frente ante lógicas no solo religiosas sino empresariales, lo cual conlleva a una toma de decisiones compleja, rompiendo paradigmas para permanecer en el mercado, seguir vigentes y reinventándose cada día para seguir consiguiendo fieles e inculcándoles desde la base del modelo educativo y las edades tempranas los pensamientos, creencias y tradiciones religiosas para que el institucionalismo se siga conservando y trascendiendo entre generaciones, lo cual contribuye a la generación de poder y dominación de la iglesia no solo con la palabra, sino en materia política, económica, social y cultural en la sociedad.

Desde los estudios de las organizaciones podemos decir que el cambio comienza a observarse a partir de la concepción de diferentes formas organizacionales, diferentes a las estructuras burocráticas con un enfoque más centralizado hacia organizaciones modernas, Chandler (1987), y la misma concepción de organización postmoderna para diferenciarla de la teoría científica, Clegg (1990), hacia modelos más flexibles siendo contrario a la burocracia, y si nos encontramos ante una organización burocrática, altamente institucionalizada, con decisiones principalmente centralizadas en una sola dirección, puede hacer ese cambio hacia modelos flexibles e innovadores, o si por el contrario este tipo de organizaciones también pueden presentar rasgos de

nuevas formas de organización, sin que su estructura rígida intervenga en este proceso de transformación y evolución para alcanzar el éxito (Peters y Watjerman, 1982), buscando ese compromiso colectivo donde se requiere flexibilización de las estructuras y del poder hacia esa creación colectiva desde el conocimiento organizacional (Crozier y Frieberg, 1990).

Podemos decir que el cambio en las organizaciones se ha presentado con la misma evolución de las diferentes teorías organizacionales donde sus inicios se centran en el taylorismo, la burocracia, contingencia, la escuela del comportamiento a la actualidad, donde podemos visualizarlos desde diferentes enfoques:

Tabla 2: *Evolución teorías organizacionales*

Teoría	Autores
Mecanismo de competencia y mercados globales y locales	Perrow, Porter, Williamson
Mediante procesos de adaptación estructural	Alstyne, Grandori Soda Astley
Liderazgo empresarial por medio de procesos visionarios y cognitivos	Barnard, Prahalad
Aprendizaje a través de procesos de gestión del conocimiento y saberes organizacionales	Smircich y Subbart, Weick
Juegos políticos de los actores en procesos de confrontación y negociación	Pfeffer y Salancik, Pettiegrew

Diferencia entre la empresa japonesa y la americana	Ouchi
Construcción histórica de la empresa moderna	Chandler
Racionalidad cuantitativa	Montaño
Nuevas formas de organización	Heyderbrand
Tipología organizacional desde la estructura	Mintzberg
Relación entre el actor y el sistema	Crozier y Friedberg
Tensión entre la organización y el medio ambiente	March y Olsen
Cambio desde la contingencia orientadas hacia el alto desempeño	Donaldson
Preinstitucionalización, semainstitucionalización e institucionalización	Tolbert y Zucker

Fuente: Elaboración Propia desde Handbook, 2019. Vol 2. P 1011-1068

Capítulo III. Innovación En Organizaciones Educativas

La Educación e importancia en la Evolución de las Sociedades.

Antes de introducirnos en conocer y entender los orígenes de la educación, principalmente en Colombia y América Latina, así como la influencia que han tenido las comunidades religiosas en ellas, es importante conocer que, desde el artículo 19 de la constitución política y la ley 133 de 1994, se establece a Colombia como estado laico, así como la mayoría de países del continente Americano como: Brasil, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Aruba, Bahamas, Canadá, Curazao, Estados Unidos, México, Paraguay, Nicaragua, Venezuela, Uruguay, Trinidad y Tobago y Sint Maarten. Es importante identificar que al denominarse un estado laico no significa que rechaza o excluye cualquier ideología religiosa, sino que es neutral frente a cualquier manifestación religiosa, esta laicidad no tiene un enfoque hacia la prohibición o anulación de una denominación religioso sino un respeto, inclusión sin importar las prácticas o creencias de los ciudadanos sin imposición de una práctica específica.

Aunque muchos de estos países desde la constitución se han declarado laicos en su cultura y tradiciones está permeado el institucionalismo religioso principalmente católico y cristiano protestante, sin embargo, este no será nuestro punto de interés a estudiar, sino en si la organización educativa bajo una institucionalización religiosa y los desafíos que enfrentan actualmente hacia la transformación de procesos de innovación y tecnología como rasgos de nuevas formas de organización.

Retomando la concepción de la educación desde los orígenes primitivos del ser humano donde la educación se impartía desde la familia de padres a hijos y así de generación en generación donde se enseñaban normas de supervivencia básicas como cazar, alimentarse, actividades agrícolas, formas de supervivencia, entre otras, con la colonización de los españoles en territorios del continente americano se comenzaron a formar los primeros sistemas educativos en aquellas costumbres y creencias de los nuevos visitantes, principalmente con enfoque hacia lo religioso, se comenzaron a enseñar, además, técnicas en escritura, matemáticas, arquitectura, ingeniería, filosofía, poesía, religión, incluso concomimiento en la lengua latina bajo la influencia de Roma, así como diferentes costumbres y ritos especiales, celebraciones festivas con una importante participación de la iglesia en estos.

Podemos decir que la misma evolución del ser humano hace que por sí misma la educación tenga la necesidad de actualizarse, de avanzar, de encontrar nuevas formas pedagógicas de instruir, orientar, transferir conocimiento a un ser humano con necesidades académicas, profesionales, pero principalmente sociales, donde anteriormente la responsabilidad de instruir en valores, principios, morales, creencias a las sociedades era desde el núcleo familiar y si miramos actualmente esta figura de familia nuclear que educa se ha venido perdiendo con los años, toda vez que ambos padres en muchos casos atienden compromisos laborales dejando parte de esta formación a las instituciones educativas y más aún si tomamos como referencia que es la educación el proceso donde se transfieren no solo conocimientos si no también valores, costumbres así como reglas de conductas y comportamientos.

La educación en Colombia por lo general se ha caracterizado por estar relacionada con organizaciones políticas y religiosas (Urrutia, 1976), lo que provoca que este tipo de sistema esté en constante transformación a medida que van cambiando ese “liderazgo político o religioso” a mediados de 1886 en la constitución se había decretado que la educación en el país, así se hubiera decretado como laica en 1870, debería estar regida por la iglesia católica cesado de esta manera el conflicto entre el estado y la iglesia (Duarte, 2003). Sin embargo, con la ley de 1892 se estableció que el Estado sería el único ente regulador y supervisor de la educación en el país. Aunque la iglesia católica presente gran impacto en el sistema educativo colombiano, Duarte (2003) argumenta que la influencia de la iglesia católica en la educación en Colombia se ha permeado al tener participación en el control de los contenidos de la educación, así como poder sobre algunos miembros de la comunidad educativa como docentes y empleados, teniendo además en la actualidad gran influencia de la Educación Religiosa Escolar (E.R.E) permeada en el sistema educativo colombiano así se encuentre denominado como estado laico. Esta E.R.E se encuentra permitida en todo el territorio como una de las áreas fundamentales en la educación desde una pluralidad religiosa. (Corte Constitucional, Sala Plena de la Corte Constitucional, C-555,1994).

Con la ley 56 de 1927 el gobierno decretó la obligatoriedad de la educación primaria para los niños y abrió la posibilidad que los colegios, que en ese entonces eran de carácter público, se pudieran organizar de forma privada y con libertad de enseñanza y fue así como se comenzaron a crear diferentes tipos de colegios con enfoques y distinciones específicas, principalmente permeados la religión católica, desde la premisa que las “necesidades del niño, profundizando en los aspectos del desarrollo humano, entre ellos unos fundamentos antropológicos, fundamentos éticos,

fundamentos psicológicos, fundamentos epistemológicos, fundamentos pedagógicos y fundamentos de derechos humanos” (Conferencia Episcopal Colombiana, 2009). Es así como poco a poco con los años comenzaron a incorporarse otro tipo de ideologías y creencias en los colegios, donde podemos encontrar colegios cristianos, judíos, protestantes o laicos y donde se ratifica con la Constitución de 1991 la libertad de culto e igualdad entre todas las religiones.

Innovación en Organizaciones Educativas altamente Institucionalizadas

Al revisar uno de los textos más importantes para dar explicación a la conformación de la iglesia, su estructura y tu interés por la formación académica por medio de colegios religiosos nos encontramos con “El concilio Vaticano II” donde se identifica a la iglesia como sociedad humana, colectiva y divina, fundada por Jesucristo donde su principal función es enseñar a las sociedades para lograr la salvación de la humanidad y construir el reino de Dios, basados en los siguientes versículos bíblicos de la biblia cristiana – católica:

“id pues y haced discípulos por todo el mundo proclamando la buena nueva” (Mc 16, 1-15).

“id pues y haced discípulos a todas las naciones bautizándolos en el nombre del Padre del Hijo, y del Espíritu Santo, enseñándoles a guardar todo lo que yo os he mandado” (Mt 28, 19 -20)

Por lo cual la iglesia bajo esta premisa comenzó a cumplir con la misión de enseñar una vida en cristo desde el primer momento de su fundación que fue en el

pentecostés, desarrollando una transmisión de la doctrina para defenderla de las disensiones internas y las insidias externas, debido a la gran controversia que se generó en aquella época respecto al judaísmo, creando así el “Primer Concilio”. De esta manera se buscaba estudiar la palabra de Dios en el antiguo y nuevo testamento, donde se encuentran pasajes de difícil comprensión, buscando evitar distorsiones de la doctrina y dificultad de entender las cartas de San Pablo, se constituye un sistema de magisterio con énfasis en explicar la sencillez de la vida, muerte, resurrección y doctrina en Jesús. De esta forma nace el Magisterio doctrinal y auténtico:

Magisterio Doctrinal: Es aquel que la comunidad eclesial recibió desde los antiguos padres, doctores y escritores eclesiásticos, en la actualidad se sigue manejando por los teólogos con la premisa de “como la iglesia ha creído y confesado en cada tiempo su doctrina”

Magisterio Auténtico: Por medio del cual se declara con autoridad cada uno de los puntos debatidos del mensaje divino.

De esta forma se da nacimiento al adoctrinamiento, explicación de la palabra de Dios a todos los cristianos, siendo la educación una de las maneras de poder cumplir con este servicio, y donde la iglesia ha evidenciado sus formas de cambio y transformación por medio de los diferentes Concilios “Asamblea de obispos para debatir asuntos referentes a la doctrina y disciplina de toda la iglesia” (Concilio Vaticano II, 1987), donde se han presentado alrededor de 21 concilios ecuménicos, siendo el primero en el año 325 con Constantino hasta llegar al concilio vaticano segundo en los años 1962 – 1965, siendo este último diferente a los demás ya que fue con un enfoque pastoral de presentar a la

humanidad una paz nueva, renovada de la iglesia y una manera de acercar al hombre actual a una iglesia renovada.

Es así como se define a la educación, uno de los principales canales para transmitir un mensaje de amor, paz y bondad, por medio de la vida de Jesucristo a toda la humanidad por parte de la iglesia, donde la mayoría de las comunidades por medio de los colegios prestan este servicio de evangelización, adaptándose a los procesos de cambio desde la antigüedad hasta ahora. Para las comunidades religiosas es importante comprender la evolución del ser humano, revisando la experiencia de los tiempos pasados, la evolución de la ciencia, las diferencias culturales, siendo este último uno de los parámetros para conocer y entender al hombre de una mejor manera, pues la misma iglesia en el tiempo ha venido aprendiendo de la transformación del hombre, para llevar el mensaje de Cristo teniendo en cuenta su diversidad de los pueblos y sociedades, ha aprendido también a transformar la forma de entrega su mensaje, de acuerdo a las diferencias culturales y generacionales. Es así para la iglesia poder incrementar el intercambio de la sabiduría divina en tiempos actuales, en un mundo de cambios rápidos y variaciones en el pensamiento, se necesita de manera particular a quienes viven en el mundo, que “conocen las diversas instituciones y disciplinas y asimilan su mentalidad, sean o no creyentes” (Concilio Vaticano II, 1987–p 172).

Todas las personas sin importar su credo, raza, género, edad tienen derecho a ser educados para encontrar unidad y paz en el mundo, desde la niñez hasta la adolescencia, teniendo en cuenta su evolución psicológica, pedagógica y didáctica para

obtener una responsabilidad y rectitud en el desarrollo de la vida, por medio de valores morales y amor a Dios; asimismo, se busca que los hijos de la iglesia presten su servicio en el campo de la educación para toda la humanidad teniendo en cuenta:

Hay que iniciarlos, conforme avanza su edad, en una positiva y prudente educación sexual. Hay que prepararlos, además, para la participación en la vida social, de forma que, bien instruidos con los medios necesarios y oportunos, puedan participar activamente en los diversos grupos de la sociedad humana, estén dispuestos para el diálogo con otros y presten su fructosa colaboración a la consecución del bien común. (Concilio Vaticano II, 1987, p-411)

De esta manera encontramos el verdadero sentido y objetivo que tienen las comunidades religiosas con la conformación de organizaciones educativas, principalmente en etapas básica y media y, aunque en nuestro estudio de caso se presenta la oferta de un servicio por medio de una organización privada, estamos ante un beneficio que en su concepción política es un bien público, se pide desde la iglesia que los colegios católicos atiendan las necesidades del “mundo que progresa” principalmente en enseñanza primaria y media quienes conforman el fundamento de la educación.

Capítulo IV. Metodología de la Investigación

Fundamentación de la perspectiva adoptada

La metodología utilizada fue a través del método cualitativo, mediante la revisión teórica, análisis documental, observación participante, análisis del sector educativo, elementos funcionales del cambio organizacional, lógicas institucionales desde el nuevo institucionalismo sociológico, a partir de ello se formularon las categorías de análisis en un estudio de caso, llevado a una revisión precisa para indagar sobre la pertinencia, factibilidad y relevancia del caso de estudio a investigar dentro de la organización educativa.

La presente investigación se realizó bajo el método analítico, sintético y documental, en el cual se busca analizar el cambio organizacional, bajo la interacción de lógicas institucionales de organizaciones educativas fundadas por comunidades religiosas.

La metodología de la investigación cualitativa

Dentro de esta investigación se trabaja por medio de metodología cualitativa, para dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo se incorporan las lógicas institucionales en organizaciones educativas que pertenece a una comunidad religiosa, analizada desde el cambio organizacional con miras hacia la transformación en procesos de innovación?, bajo una observación participante, de acuerdo con Taylor y Bogan (1987. P 20), quienes exponen la metodología cualitativa por medio de una producción de datos descriptivos teniendo en cuenta la conducta observable, donde

cada uno de los investigadores generan y desarrollan conceptos, análisis, interpretaciones por medio de una cantidad de datos y entender un contexto, mas no para realizar una evaluación de modelos o teorías anticipadas, por lo cual es importante abordar el trabajo de investigación bajo esta perspectiva dentro de escenarios observables.

Dentro del caso de estudio se tomarán diferentes perspectivas entre cada una de las lógicas institucionales, no con el fin de buscar una verdad absoluta sino con la intención de identificar y comprender las perspectivas organizacionales en cada uno de los actores que hacen parte de ella y cómo estas convergen dentro del campo organizacional de una forma inductiva, dejando a un lado parámetros, puntos de vista, creencias, paradigmas personales, para analizarlo desde un punto humano, holístico como unidad de análisis simple (Yin, 2003), flexible y neutro, enfocado principalmente en los fenómenos y contextos que se hallan con la convergencia de las lógicas institucionales en un campo de arena. (Taylor y Bogan, 1987. P 20).

El método del estudio de caso múltiple

La metodología de la investigación se basa en un estudio de caso múltiple cualitativo para dar respuesta a la pregunta de investigación, por medio de una revisión documental, entrevistas, observación participante, apuntes, análisis histórico y contemporáneo, en la línea de investigación de Modernidad y diversidad Organizacional del Doctorado en Estudios Organizacionales. En la formulación de la pregunta se pretende dar respuesta al “cómo” donde Yin (2003) expone en su explicación de las

diferentes estrategias del estudio de caso “En contraste, las preguntas "cómo " y "por qué" son más explicativas y probables para usar en estudios del caso, historias, y experimentos como las estrategias de investigación preferidas”, así como se explica en la siguiente tabla.

Tabla 3: Formulación de la pregunta según (Yin, 2003)

Estrategia	Forma de pregunta de investigación	¿Requiere control sobre eventos de comportamiento?	¿Se enfoca sobre eventos contemporáneos?
EXPERIMENTO	Cómo, por qué	SI	SI
ENCUESTA	Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto	NO	SI
ANÁLISIS DE ARCHIVO	Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto	NO	SI/NO
HISTORIA	Cuán, por qué	NO	NO
ESTUDIO DE CASOS	Cuán, por qué	NO	SI

Fuente: Cosmos corporación referenciando en Yin,2003.

Por lo anterior se puede analizar la pregunta de investigación desde el caso de estudio múltiple, toda vez que el enfoque estará centrado en organizaciones educativas privadas de la ciudad de Medellín, pertenecientes a una comunidad religiosa, donde se conjugan tres lógicas institucionales: la organización educativa, la empresa y la comunidad religiosa.

Los casos múltiples si bien presentan un mayor reto al momento de aplicar un análisis por la diferencia cultural, contextos, estructuras y composición organizacional

pueden llegar a presentar patrones semejantes que darán una mayor certeza al momento de dar respuesta a la pregunta de investigación al tratar de describir, explicar diferentes tipos de fenómenos presentados en ellas, así mismo Yin (2003) lo contempla como una definición más robusta al tener un enfoque en la replicación del fenómeno presentado, ya que se debe contar con la capacidad de contrastar los hallazgos obtenidos en cada caso sujeto de análisis, en caso de presentarse similitudes en las respuestas se trataría de una replicación literal o, si por el contrario, los resultados son contrarios se puede considerar una replicación teórica.

Para llevar a cabo el estudio de caso múltiple se utilizará una unidad de análisis, aunque sea evaluado en varias organizaciones educativas se busca analizar un fenómeno similar presentado en cada una de ellas por medio de un estudio global por medio de la triangulación. Denzin (1978, p-291) lo define como “Es la combinación de metodologías en el estudio del mismo fenómeno”, donde en una misma unidad de análisis se pueden presentar perspectivas que pueden generar un patrón o acciones de repetición.

Instrumentos de estudio de la metodología cualitativa

Para llevar a cabo la recolección de información para el desarrollo de la investigación se utilizarán diferentes tipos de fuentes e instrumentos de información, como entrevistas, revisión documental, observación participante para la toma de datos, análisis de la información y comportamientos de los actores en momentos de cambio.

Los principales temas a desarrollar en el proceso de análisis en la investigación son:

Figura 5: Proceso Análisis de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

Unidad de observación y actores

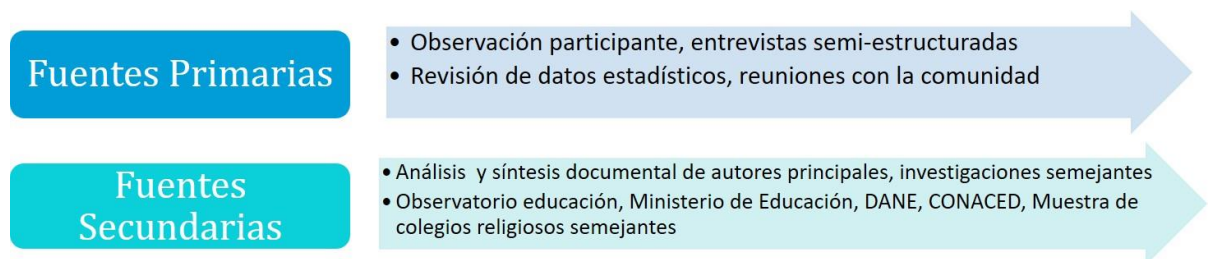
Tabla 4: Categorías de Análisis

Análisis	Categorías de análisis		
Actores	Organización Educativa	Comunidad Religiosa	Empresa
	Grupo Administrativo	Comunidad Sodálite	Grupo alta dirección
	Grupo Académico	Grupo consejeros	
Variables	Cambio en tecnología e innovación desde el institucionalismo		
	Nuevo Institucionalismo Sociológico		
	Rasgos de Nuevas Formas de Organización		
Unidad de Análisis		Colegios Religiosos	

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior podemos observar la forma en cómo se pueden integrar las diferentes categorías de análisis y principales actores que las impactan, en este caso la categoría desde el punto de vista de la organización educativa es estudiada desde la participación que tiene el grupo de administrativos y académicos en los procesos de cambio y transformación hacia procesos de innovación, vistos desde el nuevo institucionalismo sociológico y rasgos de nuevas formas de organización, así mismo la comunidad religiosa se analizarán con el grupo de actores de consejeros y participantes de la comunidad sodálite, y por parte de la empresa será analizada desde los actores de la alta dirección. De esta manera se plantearán entrevistas con los diferentes actores con el fin de estudiar su participación e impacto en las diferentes categorías de análisis.

Fuentes de información



Es importante dentro del análisis de la organización, comprender su estructura y la forma en cómo cada una de las lógicas institucionales convergen entre sí, en un mismo entorno organizacional, para así comprender cuál de las tres lógicas presentar mayor participación en la toma de decisiones y si esto puede favorecer o perjudicar en el avance hacia transformación a procesos de innovación.

Asimismo, identificaremos la forma en cómo cada una de las lógicas institucionales se encuentran integradas en la estructura de la organización para así analizar de una mejor forma la participación de cada una de ellas y el rol que asumen en la toma de decisiones.

Figura 6: Integración de las lógicas institucionales presentes en la organización

Fuente: Elaboración propia



Caracterizar las l3gicas
institucionales presentes en la
Organizaci3n

De esta forma podremos identificar la participaci3n que tiene cada una de las l3gicas institucionales en la estructura de la organizaci3n, sus l3neas de decisi3n, la forma en c3mo se integran, mezclan e, inclusive, c3mo algunos cargos pertenecen a dos l3gicas simult3neamente, present3ndose un traslape entre ellas, c3mo desde el m3ximo 3rgano la asamblea de accionista presenta actores de la comunidad religiosa y empresa, el consejo de administraci3n presenta una integraci3n de las tres l3gicas: el rector como miembro de la comunidad religiosa y, al mismo tiempo, pertenece a la organizaci3n educativa en su quehacer, por lo cual es interesante hacer un an3lisis de cu3l l3gica puede tener mayor inclinaci3n al momento de tomar las decisiones.

Recopilación de información.

En la antigüedad se comienza a hablar del diálogo como generación de conocimiento en las obras de Platón, mediante el cambio y la incorporación de las Ciencias Sociales a través de los años en proyectos de investigación, la utilización de este mecanismo en la transición del conocimiento comenzó a darle origen a lo que en la actualidad conocemos como la entrevista (Díaz, 2005).

Dentro de la metodología de investigación cualitativa se utilizan las entrevistas como uno de los instrumentos principales de recolección de información, teniendo en cuenta la posición de Taylor y Bogan (1986) los cuales definen la entrevista como un conjunto encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, con el fin de comprender las opiniones, experiencias, puntos de vista de los entrevistados como generación de conocimiento, de esta forma se pretende tener un mayor acercamiento a darle respuesta a la formulación del problema y objetivos, así como determinar una adecuada codificación de la información.

En esta oportunidad se utiliza un tipo de entrevista semiestructurada, elaborando un guion con preguntas definidas y organizadas de acuerdo a las categorías de análisis y temas a trabajar, teniendo la oportunidad de interrelacionar los puntos a investigar de una forma más abierta con los actores, planificando la recolección de información en la entrevista, utilizando el modelo presentado por Bisquerra (2004) en tres momentos:

a. Momento de preparación: Se determinarán las preguntas de acuerdo con los objetivos planteados, identificación de los actores a entrevistar, selección de preguntas de acuerdo con las categorías de análisis, localización del lugar, materiales y forma de desarrollo.

b. Momento de Desarrollo: diseñar un guion tipo protocolo, para favorecer el proceso de comunicación, determinar la claridad de los objetivos, empatía e intercambio de información de una forma más natural

c. Momento de Valoración: Determinar si las preguntas seleccionadas y las respuestas obtenidas es información pertinente para darle respuesta a los objetivos y pregunta de investigación.

El siguiente instrumento, guion de entrevista, tiene como objeto analizar la integración de las lógicas institucionales desde el cambio organizacional en los desafíos que enfrentan las organizaciones educativas pertenecientes a comunidades religiosas en la transformación hacia procesos de innovación.

Comprender la estructura de la organización educativa y la influencia de la comunidad religiosa para una transformación hacia modelos más innovadores.

Tabla 5: instrumento de investigación y matriz de congruencia

COMUNIDAD RELIGIOSA	EMPRESA	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA
¿Cómo se encuentra estructurada la comunidad religiosa desde las diferentes líneas organizacionales? ¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio? ¿Qué factores influyeron en la comunidad para la creación del colegio desde el punto de vista social, evangelización y económico? ¿Por qué es importante para la comunidad la conformación de instituciones educativas?	¿Qué factores influyeron para la creación del colegio desde el punto de vista empresarial y que objetivos persiguen? ¿Cómo se toman las decisiones en el colegio? ¿Qué participación tiene la comunidad religiosa en la toma de decisiones del colegio? ¿Cómo se definen los proyectos en el colegio?	¿Qué factores influyeron para la creación del colegio? ¿Cuál es el principal objetivo que se persigue desde el punto de vista académico en el colegio? ¿Cómo se toman las decisiones académicas dentro del colegio? ¿De qué manera se integra la comunidad religiosa con los aspectos académicos del colegio? ¿Cuál es la filosofía que presenta en el colegio en su formación académica?

Conformación de los órganos de dirección, nombramiento del Rector, Consejo Académico y demás órganos de toma de decisiones en el colegio.

COMUNIDAD RELIGIOSA	EMPRESA	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA
¿Cómo se encuentran estructurados los órganos directivos en el colegio de acuerdo a la comunidad religiosa y como se determina su elección?	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en el colegio de acuerdo con los cargos administrativos y como se determina su elección?	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en el colegio de acuerdo con los cargos académicos y como se determina su elección?
¿Cómo ha sido la evolución de la comunidad religiosa en los últimos años en la organización?	¿Cómo ha sido la evolución que ha presentado la empresa en los últimos años?	¿Cómo ha sido la evolución de la oferta académica en los últimos años?
¿Qué peso tienen los miembros de la comunidad en la toma de decisiones en la organización educativa?	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones en el colegio desde el punto de vista académico?

Analizar cómo pueden las organizaciones con filosofías religiosas no perder su esencia al adaptarse al cambio en procesos de innovación.

COMUNIDAD RELIGIOSA	EMPRESA	ORGANIZACIÓN EDUCATIVA
¿Qué estrategias ha desarrollado la comunidad para entender y	¿Qué estrategias ha desarrollado la empresa para entender y	¿Qué estrategias ha desarrollado el colegio para

adaptarse a los procesos de cambio? ¿Qué proyectos de cambio e innovación han presentado en los últimos años y como ha sido su proceso de adaptación? ¿Cómo se construyen los proyectos en las organizaciones que pertenecen a la comunidad religiosa? ¿Desde la comunidad qué estrategias se utilizan para que en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía? ¿Cómo son las decisiones cuando criterios empresariales de contraponen con la filosofía de la comunidad? ¿Qué miembros de la comunidad toman decisiones en cada circunstancia?	adaptarse a los procesos de cambio? ¿Qué proyectos de cambio e innovación han presentado en los últimos años y como ha sido su proceso de adaptación? ¿Cómo se construyen los proyectos en la empresa con miras hacia procesos de innovación? ¿Qué estrategias administrativas se utilizan para lograr la permanencia de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa en los procesos de cambio? ¿Cómo son las decisiones cuando criterios empresariales de contraponen con la filosofía de la comunidad? ¿Cómo se toman decisiones en una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?	entender y adaptarse a los procesos de cambio? ¿Qué proyectos de cambio e innovación han presentado en los últimos años y como ha sido su proceso de adaptación? ¿Cómo se construyen los proyectos innovadores en el colegio? ¿De qué manera se ha logrado una persistencia a través del tiempo de un colegio que pertenece a una comunidad religiosa en procesos de cambio? ¿Cómo son las decisiones cuando criterios académicos se contraponen con la filosofía de la comunidad? ¿Cómo se toman decisiones en un colegio que pertenece a una comunidad religiosa?
---	--	---

Título	Matriz de Congruencia Integración de Lógicas Institucionales en Procesos de Cambio e Innovación en Organizaciones Educativas Pertenecientes a Comunidades Religiosas				
Formulación del Problema	¿Cómo se incorporan las lógicas institucionales en organizaciones educativas que pertenecen a una comunidad religiosa, analizada desde el cambio organizacional con miras hacia la transformación en procesos de innovación?				
Categorías			Codificación		
Comunidad Religiosa			C1		
Empresa			C2		
Organización Educativa			C3		
Objetivo	Objetivos Específicos	Categorías Policitemias	Dimensión		Pregunta
			DEP/IND	Concepto	
Analizar la integración de las lógicas institucionales desde el cambio organizacional en los desafíos que enfrentan las organizaciones educativas pertenecientes a comunidades religiosas en la transformación	Analizar cómo pueden las organizaciones con filosofías religiosas no perder su esencia al adaptarse al cambio en procesos de innovación.	C1 - C3	DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico (D2)	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?
			DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico (D2)	¿Qué factores influyeron en la comunidad para la creación del colegio desde el punto de vista social, evangelización y económico?
			DEP	Cambio Organizacional (D1)	¿Qué estrategias ha desarrollado la comunidad para entender y

hacia procesos de innovación					adaptarse a los procesos de cambio?
	Analizar cual lógica institucional presenta mayor influencia en el direccionamiento estratégico, la comunidad religiosa, la empresa o la organización educativa.	C1 - C2 - C3	IND	Lógicas Institucionales (D3)	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?
			DEP	Cambio Organizacional (D1)	¿Desde la comunidad qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?
			IND	Toma de decisiones (D5)	¿Cómo se toman decisiones en un colegio que pertenece a una comunidad religiosa?
	Comprender la estructura de la organización educativa y la influencia de la comunidad religiosa para una transformación hacia modelos más innovadores	C2 - C3	IND	Nuevo Institucionalismo Sociológico (D2)	¿Cómo se encuentra estructurada la comunidad religiosa desde las diferentes líneas organizacionales
			IND	Toma de decisiones (D5)	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?
			IND	Rasgos Nuevas Formas de Organización (D4)	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en el colegio de acuerdo con los cargos administrativos y como se determina su elección?

	Identificar qué nivel de importancia tiene para una organización educativa transformarse en procesos de innovación sin dejar de ser competitivas y sostenibles en el tiempo.	C2 - C3	IND	Rasgos Nuevas Formas de Organización (D4)	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con las organizaciones educativas?
			DEP	Cambio Organizacional (D1)	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?
			DEP	Rasgos Nuevas Formas de Organización (D4) - Cambio Organizacional (D1)	¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro del colegio en los últimos años y como se han preparado para ellos?
			IND	Rasgos Nuevas Formas de Organización (D4)	¿Cómo ha sido la evolución que ha presentado la empresa en los últimos años?

Capítulo V: Trabajo de Campo

Las organizaciones educativas bajo estudio de caso se podrán identificar dentro del análisis a partir de diferentes codificaciones para así poder visualizar sus puntos semejantes y características diferenciadoras e integración con las teorías de los estudios organizacionales y categorías de análisis, de esta forma se pretende dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Codificación de categorías

Componente	Código	Concepto
Organizaciones Educativas	O1	Colegio Sagrado Corazón Montemayor
	O2	Colegio Aspaen Alcázares
	O3	Colegio La Enseñanza Barranquilla
Categorías de análisis	C1	Comunidad Religiosa
	C2	Empresa
	C3	Organización Educativa
Teorías Estudios Organizacionales	D1	Cambio Organizacional
	D2	Nuevo Institucionalismo Religioso
	D3	Lógicas Institucionales
	D4	Toma de Decisiones
	D5	Rasgos nuevas Formas de Organización

Contexto desde la Comunidad Religiosa C1:

Para comprender a qué se hace referencia cuando se menciona la lógica institucional desde el punto de vista de la comunidad es necesario explicar el contexto de este tipo de organización, por lo cual es importante identificar algunos de sus antecedentes:

Tabla 7: Contexto de la Comunidad Religiosa

Ítem	Concepto	Cita
1	En los años 50 surge la inquietud de Martin Luther King ¿Hacia dónde vamos?, ¿vamos hacia el caos o hacia la comunidad? Tratando de comprender el fenómeno del individualismo contrarrestado con la modernización	(Merkle., 1997)
2	Siglo XX a mitad de siglo comienzan a surgir diferentes tipos de comunidades, comunidad Europea, Comunidad de Naciones Unidas, Comunidades sociales, Creación de Comunidad de Estados Independientes	(Merkle., 1997)
3	Desde el Concilio Vaticano Segundo, La iglesia presenta un cambio significativo de renovación desde las raíces y tiempos, contrarrestando a los religiosos en sus estilos de vida consagrados a Dios, con la modernidad	Concilio Vaticano Segundo
4	En el Congreso Internacional de la Unión de Superiores Generales en Roma en el año 1993 se realiza un estudio donde se obtienen importantes hallazgos para reconocer la vida en comunidad, haciendo énfasis en que la vida comunitaria de los religiosos es conocida como “Vida Fraterna” siendo fundamental para cada actor religioso como único y primer valor de la comunidad	(USG., 1994).

Como denominación el concepto de Comunidad varios autores lo han revisado desde el punto de vista social, cultural, político y religioso (Martínez V., 2005), y retomando sus orígenes incluso desde un comunismo y sociedad primitiva, por la misma necesidad del ser humano de vivir en compañía de otro, debido a la misma necesidad de relacionamiento que tienen los seres humanos desde su concepción emocional, psicológica y comportamental.

Como concepto ontológico nos podemos fundamentar en la tesis de (Jean Luc Nancy, 2000), donde aborda conceptos de los filósofos Georges Bataille y M. Heidegger, donde se refieren a la comunidad al “Estar-en-común” tomando el ser común como un estado singular dentro de una convivencia en un espacio y tiempo, donde al unirse esa singularidad entre unos y otros se comparte un “estar en común” estar en comunidad como forma de existencia de cada uno de los actores singulares, bajo mecanismos de comunicación (Martínez V., 2005), de esta forma y tomando como referencia lo expuesto por Jean Luc Nancy en su tesis resalta que la comunidad es un signo de comunión entre los miembros que la conforman, bajo un grado de institucionalidad, creencia, cultura, patrón de comportamiento, o semejanzas en su pensar, convivir y actuar y es por esto que la mayoría de agrupaciones religiosas se denominan comunidades ya que comparten una misma creencia una misma raíz como piedra angular que forma la comunidad cristiana y es Cristo Jesús como hijo de Dios, buscando un mismo objetivo entre los integrantes que la conforman, dar la buena nueva, al resto de la sociedad, construir el reino de Dios por medio de la palabra divina y una vida consagrada para Cristo, por lo cual

la comunidad se puede asociar como una constante convivencia y comunicación de los actores en un “estar en común”. (Martínez V., 2005).

Desde el concepto psicológico de la definición de comunidad en el año 1959 se analizaron alrededor de 94 definiciones encontrando alguna semejanza entre los términos como: Relaciones, lazos comunes de interacción social, localidad compartida. (Sánchez V., 1996). Bernard (1973), de esta manera se trata de dar definición al concepto desde dos puntos de vista, uno desde el término “comunidad” y otro desde la denominación “la Comunidad”, el primero se encuentra mayormente asociado a estados psicológicos y emocionales, pensamientos y creencias personales, unión de lazos emocionales, mientras que el segundo hace más referencia para identificar un territorio, (Sánchez V., 1996), esto quiere decir que cuando se hace referencia a las definiciones de comunidad se puede identificar aspectos que resaltan interacciones sociales, desde el hacer y el conocer así como también desde el sentir y el creer, compartiendo de esta manera puntos comunes, donde a lo largo de la investigación se ha identificado como institución y el grado de institución depende de la Persistencia, Transmisión y conservación de la cultura, que se genera en el entorno (Zucker, 1999: 129).

Podemos encontrar a lo largo de la historia diferentes enfoques para denominar a una comunidad, sin embargo, para el desarrollo y análisis de la investigación se tomará como referencia resaltar que la comunidad se encuentra conformada de las interacciones y relaciones sociales entre sus integrantes desde el punto de vista del hacer y del saber, presentándose estas relaciones sociales en

un territorio social y común, compartiendo una historia, desarrollando una identidad para sentir que se está en comunidad.

Así mismo, al resaltar que la comunidad está conformado por individuos vinculados por un grado de autonomía, servicio, creencia, e interacción, esos individuos que la conforman no son estáticos, sino dinámicos, por lo cual hacen que las comunidades se encuentren en constantes procesos de cambios y transformación, definiendo a la comunidad como una sociedad en movimiento de acuerdo a la situaciones e información recibida del entorno, ese constante movimiento le permite ser dinámica y adaptarse indirectamente a los diferentes procesos de cambio, siendo una construcción social constante y se desarrolla una propuesta teórica en tres componentes: Pertenencia, Interrelación y una Cultura Común, abriendo la posibilidad de definir el concepto de comunidad no solo desde un reconocimiento de espacio físico o territorial sino también desde un punto de vista de comunidades de vida.

Pertenencia: Sentirse “parte de” o “identificado con”

Interrelación: Comunicación social en constante movimiento, con un nivel de interdependencia donde cada individuo para hacer parte depende de los otros para conformar la comunidad

Cultura Común: Compartir creencias, valores, pensamientos, comportamientos, ritos, objetos, conocida como la institucionalidad de un individuo al hacer parte de un grupo o estado social.

Las Comunidades Religiosas, en este caso, son consideradas “comunidades por su alta institucionalidad y características semejantes en los estilos de vida como creencias, comportamientos, pensamientos, grado de identidad, y comunión”, incluso consagrarse a un estilo de vida propio y único donde renuncian a sus núcleos familiares sanguíneos para entregar su vida a Dios y a la comunidad por medio del servicio, obediencia, y compromiso en la mayoría de los casos hasta el final de sus vidas. Dentro de este espacio cada individuo que convive dentro de la comunidad no solo encuentra un espacio para su crecimiento espiritual sino también para cumplir metas de desarrollo personal, así como sentirse que hacen parte de un grupo y una colectividad donde se comparten ideales y pensamientos de forma semejante.

Una de las comunidades religiosas que hacen parte de los colegios bajo observación es una comunidad que hace parte del Sodalicio de Vida Cristiana fundada como institución eclesial en diciembre de 1971 en Lima Perú y aprobada por el Beato Papa Juan Pablo II en el año 1997, es una comunidad masculina que se encuentra conformada por sacerdotes y laicos, llamados sodálites, como sociedad de vida apostólica. Presenta una propuesta de formación donde se busca que todas las personas que hacen parte de la comunidad se encuentren en un proceso de formación constante voluntaria.

Dentro del itinerario de formación podemos encontrar:

Tabla 8: Niveles de Formación dentro de la Comunidad Religiosa

Tipo de Formación	Características	Duración
Aspirante	Se requiere ser bautizado y mayor de edad para su ingreso, con vocación de servicio apostólico	1 a 3 años
Probando	Para iniciar esta etapa el candidato debe haber terminado sus estudios universitarios, iniciando formalmente a la vida comunitaria, y se realiza directamente en un centro de formación	2 años
Formando	Es una etapa de transición hacia una vida apostólica de mayor inserción en el mundo. Esta etapa se realiza en una comunidad apostólica con un formador asignado.	2 años
Consagración apostólica a Santa María	Este compromiso expresa un rasgo esencial del carisma sodámites y su espíritu se conserva a lo largo de toda la vida. Esta consagración se realiza poco antes de los compromisos temporales.	No presenta un tiempo definido
Compromisos Temporales de Plena Disponibilidad Apostólica	Es la última etapa de la formación inicial del sodámite en la cual la persona después de solicitar y ser admitido, emite los compromisos de plena disponibilidad apostólica de forma temporal. En esta etapa se procura que el sodámite, acompañado por las autoridades de la comunidad en la cual vive, vaya encontrando su lugar en la misión. Generalmente dura entre 4 y 5 años. Al final de esta etapa, la persona realiza un periodo de integración espiritual de toda su formación inicial de unos 8 meses aproximadamente.	2 a 9 años

Fuente: Elaboración propia tomado de: <https://sodalicio.org/formacion/>

Integrantes de la comunidad:

Sodálites: Personas entregadas a Dios para anunciar el evangelio bajo las orientaciones del Magisterio de la Iglesia, para que las realidades terrenas se ajusten al Plan de Dios. Pueden ser sodálites sacerdotes o sodálites laicos.

Adherente: Es una persona que se encuentra casada bajo la iglesia católica, que se encuentren a disposición para servir a la sociedad por medio del apostolado, la pareja de esposos como familia realizan su adherencia a través de la consagración Mariana.

Afiliados: son sacerdotes diocesanos que participan y tienen una misión apostólica sin perder su condición de clérigos diocesanos.

Cooperadores: Como su nombre lo indica cooperan y ayudan con diferentes obras del Sodalicio, sin estar sometidos al régimen interno.

La estructura organizacional de la comunidad se encuentra conformada por la Asamblea general

- Consejo superior
- Superior general
- Regiones
- Centros

Contexto desde la organización Educativa

Antes de revisar cada una de las organizaciones sujetas bajo observación en el estudio de caso múltiple, es importante conocer e identificar los pilares de las organizaciones educativas desde su origen y cómo se han ido transformado a través del tiempo, gracias a los cambios sociales y culturales de la humanidad.

Al revisar la historia podemos decir que las organizaciones tienen un inicio desde la antigua Grecia principalmente en los tiempos de Sócrates, donde fueron transmitiendo a la sociedad en esa época ideas y creencias en diferentes aspectos, Aristóteles desde el empirismo, Platón desde el idealismo y Sócrates desde el intelectualismo, por lo cual se puede decir que la base principal del conocimiento viene desde la corriente socrática aunque se pueden encontrar diferentes puntos de vistas teóricos; estos enfoques estuvieron vigentes aproximadamente hasta la edad Media, hasta que la iglesia en este caso la de corriente católica tomó el control del conocimiento y este no podía ser compartido entre la humanidad, solo los religiosos estudiosos podían tener acceso de tan valiosa información, y en este punto se podría plantear una pregunta, ¿en estos tiempos qué se podría reconocer como conocimiento?.

Posteriormente en el momento de finalizar las cruzadas se comenzaron a presentar actividades de comercio siendo una de las bases para desarrollar algunas teorías de corriente humanista y renacentista, donde se presentaron algunos conflictos con la iglesia siendo sus principales autores Newton, Descartes y Galileo, de esta manera es como se comienza a dar paso a la burguesía, inicio de la modernidad, evolución en procesos político, económicos, tecnológicos y sociales

con el fin de alcanzar el dominio absoluto de la sociedad, es así como se presentan enfoques de la filosofía positivista y funcionalismo sociológico para así dominar el pensamiento de las organizaciones principalmente educativas, Santana (1997).

Todos estos procesos comenzaron a presentar cambios en las sociedades y en las organizaciones, así mismo el desarrollo de competencias empíricas en las diferentes actividades de comercio y manufactura fue despertando la necesidad que las organizaciones educativas fijaran su atención en torno a estas necesidades presentadas al interior de las organizaciones industriales buscando así instituciones educativas descentralizadas y autónomas, Brünner (1998), pero a su vez con estructuras rígidas principalmente abordadas desde la iglesia, ya que desde el concilio Vaticano II se crea la necesidad de crear el reino de Dios bajo una modalidad educativa, enseñando a la humanidad como llevar una vida recta desde los ojos de Dios, acompañando la transmisión del conocimiento con una transmisión espiritual y religiosa.

Al momento de llegar la modernidad se presentan entonces diferentes necesidades para mejorar los procesos y resultados al interior de las organizaciones.

Para comprender la organización educativa se puede tomar como referencia la definición de organización que hace Robbins (2004, p-6) comprendida como “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”, entonces se podría decir que la escuela es una organización al contemplar cada uno de dichos elementos así mismo que presenta inmersa en ella

una cultura, procesos, sistemas, funciones que desarrollan los individuos que hacen parte de ella, convergiendo competencias, conocimiento dentro de esquemas de conducta, comportamientos, valores y actitudes compartidas, transmitiendo así un conocimiento a la comunidad académica impregnado de una cultura dentro del proceso formativo y esa cultura educativa se define como el “conjunto de conocimientos, estados de ánimo, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por una comunidad educativa” (Martínez y Pérez, 2003 p-16). Es por tal motivo que la organización no solo es transmisora de conocimiento, ciencia, competencia técnica, sino también de una cultura escolar conformada por normas, creencias, símbolos, rituales, mitos, valores, que se puede traducir en grado e institucionalidad.

Es así como cada organización educativa presenta una identidad propia, no solo en los miembros directivos sino en toda la comunidad académica incluyendo estudiantes y familias, para así generar una orientación de personas en este caso niños y niñas para lograr resultados dentro de una sociedad de forma integral, es por tal motivo que la educación, y principalmente en etapa escolar, no puede ser tratada sin incorporar un conocimiento acompañado de una formación en el ser, ya que su objetivo principal es entregarle a la sociedad personas capaces, educadas, rectas, con valores, principios y en este caso, además con amor, respeto y temor a Dios para que sean personas “de-bien” que aporten a una sociedad desde lo técnico pero también desde lo humano.

Las organizaciones educativas y principalmente las de educación inicial, básica y media, vienen creando estrategias interesantes de cambio donde están incorporando un patrón adicional a sus esquemas académicos y es el medio

ambiente, el entorno, ya que es necesario agrupar a los estudiantes, no solo en la búsqueda de lograr objetivos académicos sino también sociales y humanos para que sean ejercidos en un entorno social (Hargreaves, 1998).

Características de la Organización Educativa O1

El Colegio bajo observación, más que un Colegio tradicional es considerado como una comunidad educativa, donde tiene un impacto no solo hacia los estudiantes sino también hacia las familias y maestros, donde se ofrece una formación orientada a individuos con capacidad de enfrentar problemas complejos y desafíos mundiales por medio del liderazgo, con un alto compromiso humano y cristiano para el desarrollo de país, desde un punto de vista antropológico integral, bajo un fundamento en la fe y experiencia pedagógica de la Iglesia Católica.

Como premisa pedagógica el colegio acompañado de un plan de estudios, presenta un enfoque en la amistad y cooperación con el fin de desarrollar capacidades comunicativas, en liderazgo social, investigación, dominio de idiomas como el inglés y francés, uso de recursos tecnológicos, con el fin que los estudiantes no solo reciban información, sino también obtengan habilidades en construir redes de relaciones, conocimientos globales, siendo uno de los puntos para importantes para dar explicación a la adaptación del cambio para enfrentar desafíos de innovación y tecnología.

Como antropología cristiana, el colegio se enfoca en cómo llevar a la luz a las personas por medio de la fe de la iglesia, concibiendo al ser humano como una creación bio-psico-espiritual y donde cada uno de esos elementos deben ser desarrollados a lo largo de sus vidas, por lo cual se inicia su proceso de formación desde la niñez a los 4 años hasta la adolescencia, 16 años, y así poder lograr que cada persona se desarrolle bajo una plenitud asumiendo responsabilidades y desafíos que se presentan en el mundo.

Identidad Organizacional: información tomada desde la plataforma del colegio bajo análisis.

Misión: Somos una comunidad educativa, animada por la Familia Sodálite, que brinda a sus miembros una sólida formación personalizante e integral, basada en los valores de la fe católica.

Visión: Para el año 2022, seguiremos siendo una institución reconocida por su riqueza humana y compromiso con la transformación de la sociedad, desde una mirada amplia, crítica y profunda de la realidad.

Valores



Propuesta Académica

El Colegio O1 bajo observación presenta una propuesta académica dividida por sesiones, de acuerdo con las edades y tiempos de formación, así mismo dando cumplimiento a la normatividad colombiana, en este caso la ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el artículo 11 donde se establece:

“ARTÍCULO 11.- Niveles de la educación formal. La educación formal a que se refiere la presente Ley se organizará en tres (3) niveles:

- a) El preescolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio;
- b) La educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados, y
- c) La educación media con una duración de dos (2) grados”

Dentro de los niveles académicos que se presentan en el colegio se encuentran:

Pre-School: Para el colegio en este nivel se inicia con un proceso de fundamentación de la personalidad en el niño y su desarrollo inicial espiritual, socio-afectivo, cognitivo, comunicación, y motricidad, teniendo en cuenta características específicas de acuerdo a la edad y entorno social, buscando una exploración por el

aprendizaje, desarrollo integral, dimensiones humanas para facilitar el proceso de socialización de los alumnos, así como su transición de la vida familiar a la escolar.

Características:

Tabla 9: Niveles Académicos Pre-School en la Organización Educativa O1

Estructura grado Pres-School		Enfoque pedagógico
Pre Kinder	Niños entre los 4 y 5 años	Acompañamiento personalizado Bilingüismo Trabajo desde las dimensiones del desarrollo Metodología basada en proyectos Lúdico Pedagógicos Manejo de la norma Formación en Valores Investigación
Kinder	Niños entre los 5 y 6 años	
Transición	Niños entre los 6 y 7 años	

Elementary School: En este nivel académico se desarrolla en 5 años, desde el primer grado hasta quinto conocida como educación básica primaria, donde se hace énfasis en desarrollar una metodología por proyectos a través de las diferentes áreas del conocimiento con una atención personalizada.

Características:

Tabla 10: Niveles Académicos Elementary School en la Organización Educativa O1

Estructura Elementary School		Enfoque pedagógico
Primer Grado	Niños entre los 7 y 8 años	Acompañamiento personalizado Bilingüismo Plan de tutoría grupal Investigación Favorecemos el crecimiento personal y armónico Preparación para los sacramentos Preparación para las pruebas SABER Evaluación desde el Decreto 1290
Segundo Grado	Niños entre los 8 y 9 años	
Tercer Grado	Niños entre los 9 y 10 años	
Cuarto Grado	Niños entre los 10 y 11 años	
Quinto Grado	Niños entre los 11 y 12 años	

Middle School: En este nivel se encuentran los grados de sexto a octavo de bachillerato, donde se busca acompañar a los estudiantes en construir en la conciencia de su propio yo, autonomía, por medio de un programa de consejería emocional, social y espiritual, para esto el colegio dentro de su estructura tiene un área específica dedicada a la consejería conformada por psicólogos, y consagrados pertenecientes a la comunidad religiosa.

Características

Tabla 11. Niveles Académicos Middle School en la Organización Educativa O1

Estructura Elementary School		Enfoque pedagógico
Sexto Grado	Adolescentes entre los 12 y 13 años	Propuesta bilingüe Manejo de la norma Preparación para los sacramentos Plan de tutoría grupal Proyecto internacional (bilingüe) Énfasis en francés Proyecto multicultural (área de inglés)
Séptimo Grado	Adolescentes entre los 13 y 14 años	
Octavo Grado	Adolescentes entre los 14 y 15 años	

High School: Este nivel se encuentra integrado por los grados de noveno, décimo y once, en este proceso se promueven los aspectos tanto académicos como formativos, haciendo énfasis en el diálogo, confianza y trabajo en equipo, con el fin de desarrollar las características propias de la adolescencia: conciencia del propio yo, autonomía, búsqueda de experiencias y de habilidades del pensamiento. Igualmente encuentran el apoyo y cercanía necesaria proporcionada por la Consejera de la sección para aprender a manejar sus sentimientos y pensamientos, identificándose afectivamente con el mundo que los rodea.

Características:

Tabla 12. Niveles Académicos High School en la Organización Educativa O1

Estructura Elementary School		Enfoque pedagógico
Noveno Grado	Adolescentes entre los 15 y 16 años	Proyecto de orientación profesional Proyecto internacional (bilingüe) Énfasis en francés
Décimo Grado	Jóvenes entre los 16 y 17 años	
Onceavo Grado	Jóvenes entre los 17 y 18 años	

Proceso de Acompañamiento

El proceso de Acompañamiento, visto desde la estructura organizacional se encuentra dentro del “Equipo de formación Integral” dividido en dos grandes áreas: una conformada por los coordinadores de escuelas, bibliotecólogo, auxiliares administrativos, líderes de áreas y docentes, y otra área por acompañamiento, consejeros, docentes CAP, dirección pastoral, donde se encuentra el capellán y la coordinación pastoral, además se encuentra el área de familia.

El equipo está conformado por profesionales en psicología, docentes de apoyo y miembros de la comunidad en acompañamiento espiritual, para la formación e implementación de herramientas de apoyo pedagógico, emocional, social y espiritual.

Características

Tabla 13. *Procesos de apoyo académico en la Organización Educativa O1*

Proceso	Enfoque	Impacto en la organización
Consejería	Conformado por el equipo de profesionales en psicología	Consejería orienta experiencias formativas por medio de asesorías individuales y trabajos grupales dentro del contexto educativo, encarnándolas en la realidad concreta de cada alumno y grupo. Por medio de estas actividades se busca lograr el despliegue de las capacidades y posibilidades de los estudiantes.
CAP	Centro de Apoyo Pedagógico	Es un espacio fundamental dentro del acompañamiento académico para estudiantes y docentes, donde se brindan herramientas para el trabajo integral con niños y jóvenes que presentan necesidades educativas especiales, así como guía para padres para mejorar el rendimiento académicos de los estudiantes.

PTG	Plan de Tutoría Grupal	Es un espacio de interacción y de sana convivencia escolar por medio del cual los Consejeros y Directores de Grupo, buscan transmitir y desarrollar una aproximación a la realidad, integrando los requerimientos exigidos por el gobierno, la identidad institucional y las necesidades particulares de los estudiantes. La ejecución de la propuesta se realiza en las aulas de clase, espacios donde el orientador de cada grado brinda una temática asignada por periodo de acuerdo al desarrollo evolutivo y buscar promover espacios de salud mental positiva.
------------	------------------------	--

Características de la Organización Educativa O2

La organización Educativa O2, es un colegio fundado bajo los principios católicos del Sacerdote San Josemaría Escrivá de Belaguer inspirador de varios colegios y universidades el rededor del mundo, donde utilizo palabras como “Haced vosotros mismos los colegios donde queréis educar a vuestros hijos”, estas palabras fueron incorporadas por un grupo de padres de familia que tuvieron la iniciativa en el año 1964 crear la organización Aspaen.

Las familias guiadas por profesionales en educación, buscaban crear en Colombia instituciones educativas que tuvieran un alto nivel académico de calidad, donde incorporaran virtudes humanas y fueran estas el piral principal de la

organización educativa, bajo las enseñanzas de la Iglesia Católica, si bien no es un colegio que es administrado por la iglesia católica directamente si busca que todo el sistema formativo y académico se encuentre bajo los principios y morales de la iglesia católica.

El proyecto Educativo que maneja la comunidad en cada una de sus instituciones se encuentra fundamentado en una educación personalizada de niños y niñas con una participación permanente de los padres de familia como principales formadores.

Misión: La Asociación para la Enseñanza –Aspaen– es una entidad colombiana, sin ánimo de lucro, con visión internacional, que dirige instituciones educativas promovidas por padres de familia, destinadas a secundarlos en su misión de ser los primeros educadores de sus hijos.

Su Proyecto Educativo se caracteriza por un enfoque pedagógico de formación personal integral y educación diferenciada de niñas y niños, es apoyado por un equipo de educadores y directivos, de alta calidad académica y profesional, que actúan en unión con los padres de familia.

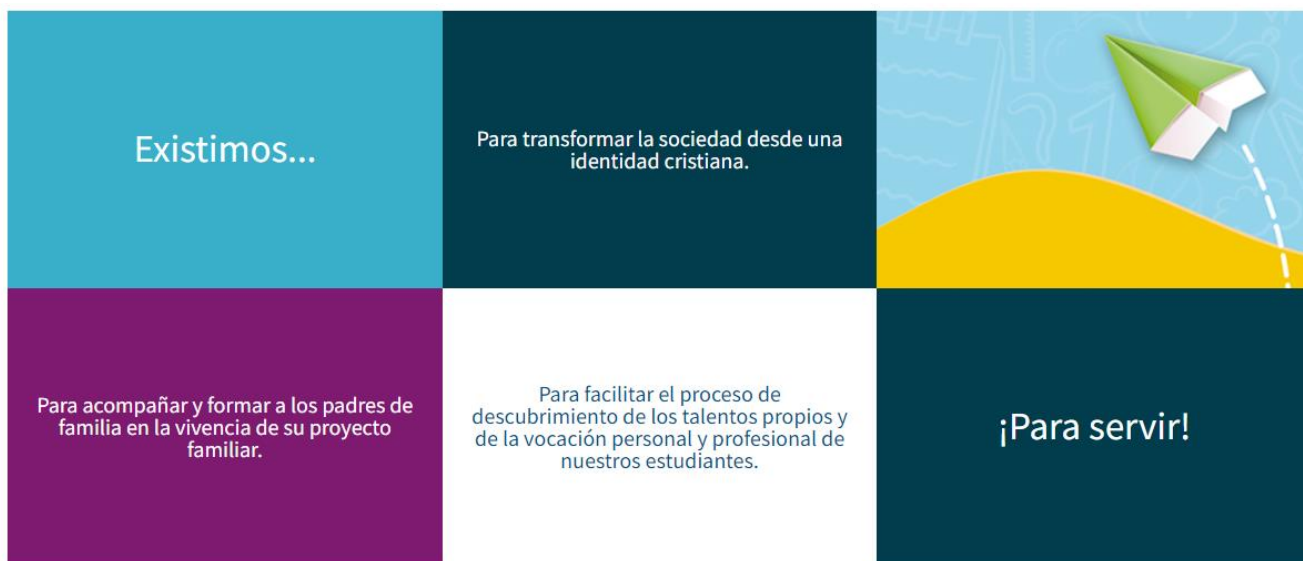
Prepara a sus estudiantes, desde el nivel maternal hasta la culminación del bachillerato, para que asuman la excelencia como estilo de vida en su familia, en la universidad y en su desempeño profesional. A su vez, promueve en ellos un espíritu solidario, comprometido con acciones de equidad social, vinculándolos a proyectos de impacto que solucionen necesidades del entorno.

A través de su Proyecto Educativo buscar armonizar el trabajo de los diversos agentes que interactúan con el estudiante, contribuyendo a la unidad en su

formación. De tal forma, estimula y fomenta la formación personal de los padres de familia para que puedan ejercer cada vez mejor su responsabilidad de ser los primeros educadores de sus hijos. De la misma manera, y en un ambiente respetuoso de la libertad, forma al personal docente y no docente de sus colegios y preescolares para que realicen su trabajo con la máxima perfección humana posible en medio de una cultura de mejora continua, de tal forma que se comprometan con una educación de calidad total que contribuya al desarrollo de la sociedad.

A partir de una concepción de la persona humana conforme con el Magisterio de la Iglesia Católica, desarrolla su trabajo formativo contando con la asesoría espiritual de la Prelatura del Opus Dei

Figura 7: *Propósito Principal del colegio*



Fuente: Página web del colegio O2: <https://aspaen.edu.co/somos-aspaen/#nuestra-historia>

Figura 8: Valores Organización Educativa O2



Principios

- Educamos a nuestros alumnos para la vida, la amistad, el trabajo, la familia y la fe
- Formamos hombres y mujeres con espíritu de servicio para la sociedad
- Fundamentamos nuestra labor pedagógica en una visión cristiana del ser humano y de la vida.
- Promovemos una educación integral y personalizada para hombres y mujeres
- Formamos personas capaces de transformar su entorno, buscando siempre hacer el bien

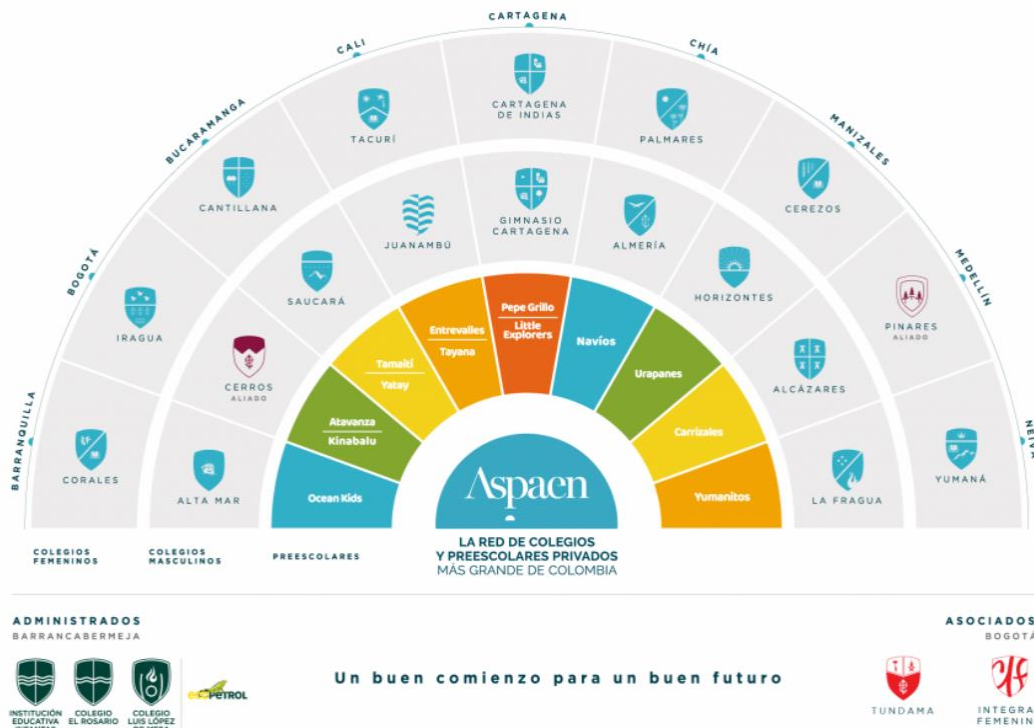
- Creemos en el trabajo conjunto de los padres de familia y profesores en la educación de nuestros alumnos.

- Educamos en la libertad y para la libertad.

- Buscamos la formación del carácter, el criterio y el desarrollo armónico de la identidad personal de nuestros alumnos, a través de la puesta en práctica de las virtudes humanas.

- Creemos que el sentido de la inteligencia humana es la búsqueda de la verdad.

El Colegio O2 pertenece a una comunidad de padres de familia denominada “Corporación de Padres de Familia (CORPADE)” con función en diferentes ciudades del país con una red de aproximadamente 31 instituciones educativas con presencia en 9 ciudades de Colombia y más de 6 mil familias que hacen parte de la organización.



Fuente: Página web del colegio O2: <https://aspaen.edu.co/somos-aspaen/#nuestra-historia>

Proyecto Educativo:

El Proyecto educativo se encuentra aplicado de manera integral en cada una de las organizaciones educativas que hace parte de la comunidad donde presentan varios pilares de formación:

Unidad Familia Colegio:

Padres de Familia: Se desarrolla un trabajo de formación conjunta con cada una de las familias de los estudiantes, donde se busca un compromiso contante de los padres donde por medio de la escuela de padres se forman constantemente no solo a los estudiantes sino también a las familias en los

procesos académicos y humanos del acompañamiento requerido desde la crianza

Profesores: Por medio de la formación se busque que los docentes sean ejemplo para así ayudar a cada niño y niña a encontrar la mejor versión de sí, por lo cual se facilitan espacios de trabajo en equipo con el fin de promover la innovación pedagógica y didáctica pensando siempre en atender la singularidad de cada estudiante.

Alumnos: Son el reflejo de una buena educación impulsada por la familia y hecha realidad en el colegio, en el colegio se busca más que la excelencia académica la integridad por lo cual se busca formar niños capaces de soñar libremente, visualizar el futuro con ilusión sirviendo y amando a los demás.

Enfoque Pedagógico:

Se busca la articulación de una educación personalizada donde cada uno de los estudiantes como personas capaces puedan alcanzar un desarrollo en las cuatro dimensiones que definen la identidad del ser humano: el cuerpo (física), el carácter (afectivo), la inteligencia (cognitiva) y la libertad (volitiva), como resultado de la formación personalizada, se promueven estrategias didácticas de educación mixta en el preescolar y diferenciada en la etapa escolar (Primaria y Bachillerato) para ofrecer a los niños y niñas la formación adecuada a sus necesidades específicas de acuerdo a cada etapa del desarrollo.

Figura 9: Estrategias de Formación

Dentro de la formación se han diseñado diferentes estrategias pedagógicas de forma articulada que favorece la formación integral de los estudiantes como:

Acompañamiento continuo De la mano de directivos y docentes capacitados en estrategias de formación integral y personalizada, en Aspaen ofrecemos acompañamiento individual a cada uno de nuestros estudiantes durante todo su proceso escolar, enfocados en guiar el proceso individual de cada persona en la búsqueda de la mejor versión de sí misma.	NOVUS A través del trabajo en proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios, nuestros estudiantes exploran temas y situaciones importantes que se encuentran más allá de las áreas del conocimiento tradicionales. Estos proyectos promueven la investigación e integran los conocimientos para dar un sentido trascendente a su proyecto de vida.
NOVUS A+ Como resultado del trabajo conjunto de Aspaen Colombia y la Universidad de La Sabana, Novus A+ es una herramienta que trabaja y desarrolla temas vitales como la afectividad, sexualidad y salud humana en la formación de nuestros estudiantes. Novus A+ articula el trabajo de los padres de familia como primeros formadores de sus hijos y fortalece la relación Familia - Colegio.	PRIME En los preescolares Aspaen trabajamos con nuestra estrategia pedagógica PRIME. A través de proyectos lúdicos integrales, implementamos actividades que tienen en cuenta todas las dimensiones del desarrollo del ser humano. Bajo esta estrategia, los niños y niñas se destacan como protagonistas de su propio proceso educativo, la familia como eje radical de la formación infantil y nuestro equipo de profesoras como apoyo orientador del proceso.

Estilo Educativo:

Además de las estrategias integrales pedagógicas la organización educativa utiliza 7 aliados para acompañar los procesos formativos

1. *Educación en la fe:* Se inspira a cada uno de los estudiantes a vivir una vida cristiana con autenticidad, de acuerdo con las enseñanzas de la iglesia católica.

2. *Líderes con valores:* se educa con valores a los líderes que requiere la sociedad formando hombres y mujeres leales, responsables, solidario, autónomos y optimistas.

3. *Desarrollo de la Creatividad*: a través de actividades culturales y artísticas, los estudiantes desarrollan aptitudes creativas aplicables en la vida diaria.

4. *Libertad y respeto*: se busca que la formación de cada estudiante se desarrolle dentro de un ambiente de confianza que promueva la sana libertad y respeto por los demás.

5. *Proyección internacional*: La internacionalización en el proyecto educativo está respaldada por la constante innovación curricular, que responde a las necesidades del mundo globalizado.

6. *Visión profesional*: Se ofrece a los estudiantes una educación que sirve como base para prestar un servicio a la sociedad basado en el trabajo bien hecho

7. *Excelencia como estilo de vida*: La excelencia en el ser y el actuar es el resultado del desarrollo armónico de la personalidad y de la exigencia individual.

Características Organización Educativa O3:

La organización Educativa O3 inició el primero de febrero de 1941, se compromete en ofrecer una educación humanista cristiana que, desde el diálogo fe-justicia, fe-cultura, fe-ciencia y tecnología, incida en la formación integral de las personas y en la transformación de la sociedad. Hoy cuenta con cerca de 800 estudiantes. Su Propuesta Pedagógica responde a los retos educativos que supone una ciudad que se está transformando y creciendo sosteniblemente.

Partiendo de la base de que el ser humano es integral y único, cada estudiante se convierte en el gestor de su propia formación y desarrollo, en sus dimensiones: biológicas, intelectuales, culturales, sociales y religiosas. En la actualidad, la educación personalizada se consolida como modelo pedagógico, al ver a la persona como un ser único e irrepetible, con posibilidades y limitaciones diferentes en cada uno, influenciado por el ambiente en el que se desenvuelve.

El Colegio O3 busca ofrecer una propuesta educativa que responda a las necesidades de cada persona y que desarrolle todas sus potencialidades. Entiende la diversidad como un valor y lo expresa desde un centro inclusivo que apuesta por la igualdad de oportunidades y donde se vivencia que el ser diferente, la heterogeneidad en si misma nos enriquece.

El docente se constituye en un mediador del aprendizaje, acompañando el desarrollo y crecimiento de cada persona, es testigo cercano, capaz de escuchar y de hacerse guía.

Hoy día se necesitan personas autónomas, capaces de tomar decisiones, trabajar en equipo, que sepan utilizar la información para resolver situaciones con pensamiento crítico, conscientes de sus capacidades y limitaciones de manera que crezcan a través de sus fortalezas, con gran creatividad, y que se constituyan en seres sociables.

Misión: Ofrecer una educación humanista cristiana que desde el diálogo fé-justicia, fe-cultura, fe-ciencia y tecnología, incida en la formación integral de las personas en la transformación de la sociedad.

Figura 10: Valores Organización Educativa O3



Propuesta Educativa:

La Organización educativa O3 tiene como objetivo principal acompañar y potenciar los diferentes procesos y etapas que vivencian las estudiantes en su ámbito escolar, promoviendo el desarrollo de las dimensiones de manera integral. Esta labor se desarrolla atendiendo de manera personal y/o grupal a las estudiantes y sus familias, previniendo, identificando necesidades y orientando a través de la implementación de habilidades que favorezcan acciones psicoeducativas.

Educando en emociones: La educación emocional es una innovación educativa que se justifica en las necesidades sociales. La finalidad es el desarrollo de competencias emocionales que contribuyan a un mejor bienestar personal y social. El desarrollo de la competencia emocional, considerada como una competencia básica para la vida, desemboca en la educación emocional. Hay que definir objetivos, asignar contenidos, planificar actividades, estrategias de intervención, etc., para poder diseñar programas de intervención que van a ser experimentados y evaluados.

Educación Personalizada hacia la integralidad y singularidad: Cada niño se convierte en el gestor de su propia formación y desarrollo, en sus dimensiones: biológicas, intelectuales, culturales, sociales y religiosas. En la actualidad, la educación personalizada se consolida como modelo pedagógico, al ver a la persona como un ser único e irrepetible, con posibilidades y limitaciones diferentes en cada uno, influenciado por el ambiente en el que se desenvuelve, por lo cual se busca ofrecer una propuesta educativa que responda a las necesidades de cada persona y que desarrolle todas sus potencialidades. Entiende la diversidad como un valor y lo expresa desde un centro inclusivo que apuesta por la igualdad de oportunidades y donde se vivencia que el ser diferente, la heterogeneidad en si misma nos enriquece. El docente se constituye en un mediador del aprendizaje, acompañando el desarrollo y crecimiento de cada persona, es testigo cercano, capaz de escuchar y de hacerse guía.

El colegio se encuentra Inspirado en el carisma de Juana de Lestonnac, al servicio de la sociedad y de la Iglesia, ofrece una educación evangelizadora fundamentada en la persona, en María, modelo de mujer que da identidad y en el mensaje de Jesús de Nazareth. La propuesta educativa plantea la evaluación como un proceso integral, continuo, objetivo y sistemático mediante el cual se identifican los avances, las fortalezas y las dificultades de cada estudiante en su dinámica de formación y aprendizaje, para dar respuesta a las necesidades de cada momento histórico.

Contextualización Educación de Colegios Católicos en Colombia

En Colombia existen alrededor de 13.700 colegios tanto públicos como privados, donde aproximadamente 4.145 corresponden a colegios privados de los cuales 890 pertenecen a colegios católicos estamos hablando de aproximadamente un 20% de los colegios privados en el país donde su mayoría se encuentran confederados en CONACED (Confederación Nacional Católica de Educación), es una corporación colegial católica de carácter privado en Colombia sin ánimo de lucro que se fundó en el año 1938 desde la iglesia Católica como necesidad de prestar un servicio de educación, donde brinda asesorías, acompañamiento, representación a nivel nacional e internacional de las federaciones asociadas, específicamente en Colombia comenzó a prestar sus servicios en el año 1998.

Los Principales objetivos que busca cumplir CONACED en los colegios están fundamentados en tres principales enfoques:

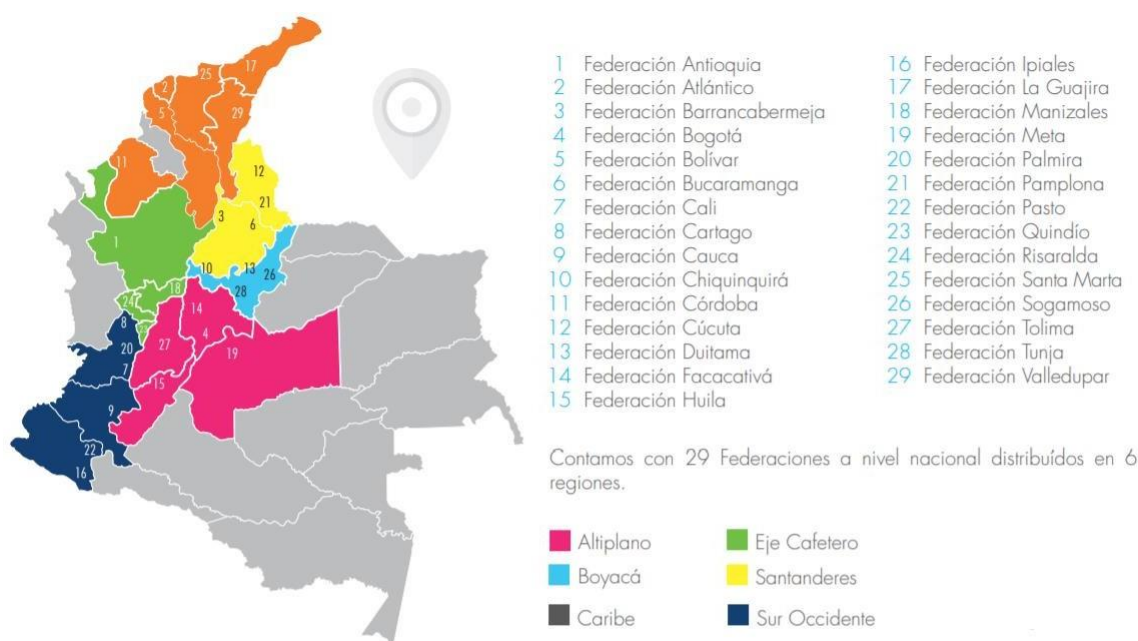
- El desarrollo de un proyecto educativo de calidad basado en el Evangelio y el Magisterio de la Iglesia Católica.

- Los procesos investigativos que permitan la producción de un pensamiento educativo propio.

- El fortalecimiento de la identidad y unidad gremial

Cuenta con 29 Confederaciones a nivel nacional, 49 comunidades asociadas, haciendo presencia en las 6 principales regiones de Colombia.

Figura 11: Presencia CONACED a nivel Nacional



Fuente: <https://conaced.edu.co/quienes-somos/>

CONADED hace parte de una estructura internacional más grande como OIEC (Oficina internacional de la Educación Católica) con impacto a nivel mundial que busca promover una educación, pajo la presencia activa de la iglesia en el

mundo, así mismo hace parte de otra confederación como CIEC (Confederación Interamericana De Educación Católica) la cual tiene presencia en América Latina en 23 países agrupados en 5 regiones: Norte, Caribe, Centro América, Andina y Sur.

Por lo cual podemos identificar que los colegios que pertenecen a comunidades religiosas no solo se rigen por entidades públicas como el Ministerio de Educación sino también por organizaciones católicas más grandes a nivel mundial que les permite tener un acompañamiento en su misión educativa bajo una doctrina evangelizadora.

A la fecha se ha podido identificar el siguiente esquema que acompaña y sirve de soporte a los colegios católicos en Colombia.

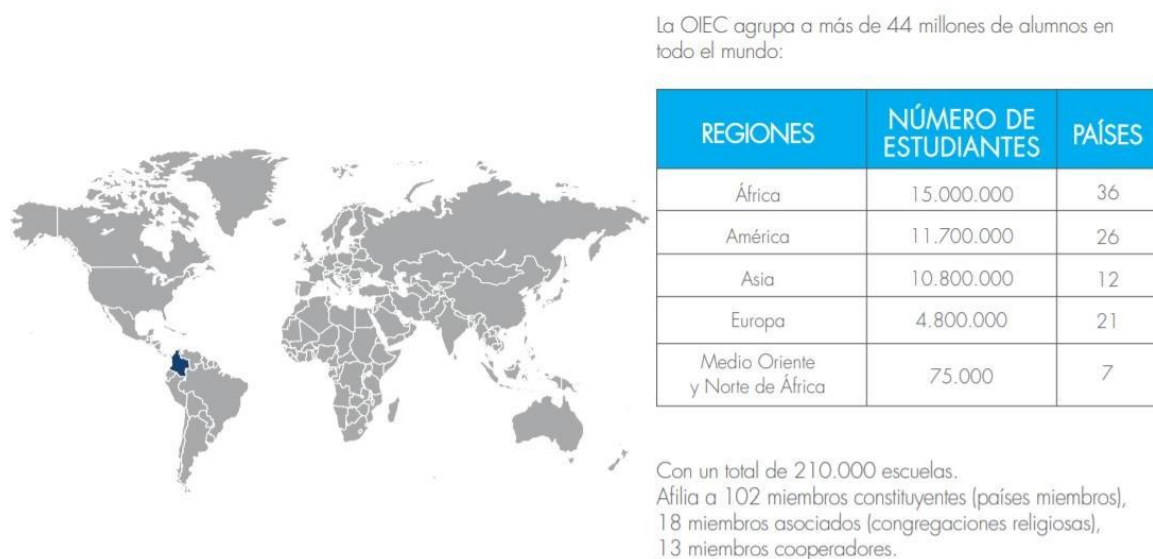
Figura 12: Pirámide Confederaciones de educación católica en el mundo



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente gráfica se puede evidenciar con mayor claridad el impacto que tiene esta red de confederaciones internacionales en la educación de colegios católicos en el mundo.

Figura 13: Presencia de OIEC a nivel mundial



Fuente: Tomado de <https://conaced.edu.co/quienes-somos/>

Actualmente toda la red de Confederaciones para la educación católica en el mundo vienen trabajando sobre diferentes proyectos de investigación para así poder atender las necesidades cambiantes del mundo, principalmente en cambios en tecnología, innovación, comportamientos, transformación pedagógica, por lo cual desde el Vaticano se planteó trabajar bajo un proyecto educativo mundial llamado: “Pacto Educativo Global”, creado por el actual Papa Francisco en septiembre del año 20019, quien hace un llamado de transformar la educación por medio de redes de relaciones humanas y abiertas para atender las necesidades de cambios, culturales, sociales, comportamentales, tecnológicos que enfrenta el mundo

principalmente de los jóvenes, buscando un sistema de educación más abierta e inclusiva.

El Pacto Educativo Global invita a trabajar bajo 5 pilares fundamentales:

Figura 14: Contexto para un pacto educativo



Fuente: CIEC Confederación Interamericana De Educación Católica, (2020)

De acuerdo con esto CONACED creó un plan de desarrollo para tres años, donde buscan transmitir a las organizaciones educativas que pertenecen a comunidades católicas iniciar un proceso de cambio y transformación por medio de 6 pasos fundamentales. El plan de desarrollo se estableció para los años 2021, 2022 y 2023, para el año 2021 se pretendió trabajar desde la centralidad de la persona en la Aldea Educativa, en el año 2022, se trabajó sobre la unidad en la diferencia:

Un nuevo modo de pensar, y en el año 2023 el enfoque será a través de educar para vivir al servicio de los demás

Figura 15: Plan estratégico 2021 -2023 CONACED



Fuente: Plan de estratégico CONACED 2021 – 2023, tomado de:
<https://www.flipsnack.com/Conacednacional/revista-cultura-edici-n-286.html>

Aportes A los Estudios Organizacionales Desde el Análisis de Estudio de Caso Múltiple

Al momento de hacer una revisión teórica, contextual y aplicación de los instrumentos en cada una de las organizaciones bajo estudio, se logaron encontrar aspectos fundamentales que serán de aporte importante para los estudios organizacionales, en un primer momento nos encontramos bajo organizaciones tradicionales, con un componente histórico y cultural interesante y una alta

institucionalidad por sus raíces y fuente que las origina. Cada una de ellas si bien presentan rasgos de operación, identidad y experiencias de cambio diferente, se encuentran fundamentadas por una misma fuente y un mismo objetivo, formar seres humanos íntegros, con valores, principios, buenas personas, que aporten a la sociedad no solo desde su formación académica sino desde una construcción de una identidad hacia lo divino, lo sagrado, lo puro para la construcción del Reino de Dios, siendo una forma de cumplir con el servicio mandado por Dios de predicar y enseñar una vida en Cristo, por medio de una transferencia institucional de costumbre, reglas, políticas, rituales, doctrinas, impactando no solo en las bases del pensamiento, sino también del conocimiento de la Comunidad Académica.

Son consideradas organizaciones porque se cumple con el objeto básico, que en este caso tomamos como referencia la visión de Scott (1992) *“las organizaciones se definen como colectividades, que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua”* (p-488). Son organizaciones que persiguen la consecución de objetivos definidos y específicos, dirigidos y guiados por otros sistemas complejos más grandes, perfectamente estructurados, con el fin de no perder su “identidad” en este caso esa identidad está enmarcada bajo una institucionalidad religiosa o creencia hacia lo Supremo hacia el creador y, en ese orden de ideas, es importante no perderla sino más bien transmitirlo de generación en generación. Si bien estas organizaciones presentan características que las diferencian, utilizando estrategias administrativas y empresariales diferentes, en la construcción de sus planes estratégicos, sistemas de comunicación, construcción y seguimiento de políticas,

normas, persiguen una meta común. Construir el Reino de Dios, por medio del servicio educativo y vocacional.

Para tratar de dar respuesta a los objetivos planteados se realizó la aplicación de un instrumento, donde se abordaron diferentes preguntas, para así integrar tanto el componente teórico con el metodológico se buscar dar respuesta al siguiente objetivo:

Tabla 14: Integración de objetivos de la investigación vs conceptos teóricos y preguntas

Objetivos Específicos	Dimensión		Pregunta
	DEP/IND	Concepto	
Analizar cómo pueden las organizaciones con filosofías religiosas no perder su esencia al adaptarse al cambio en procesos de innovación.	DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?
	DEP	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Qué factores influyeron en la comunidad para la creación del colegio desde el punto de vista social, evangelización y económico?
	DEP	Cambio Organizacional	¿Qué estrategias ha desarrollado la comunidad para entender y adaptarse a los procesos de cambio?
Analizar cual lógica institucional presenta mayor influencia en el direccionamiento estratégico, la comunidad religiosa, la empresa o la	IND	Lógicas Institucionales	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?
	DEP	Cambio Organizacional	¿Desde la comunidad qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?

organización educativa.	IND	Toma de decisiones	¿Cómo se toman decisiones en un colegio que pertenece a una comunidad religiosa?
-------------------------	-----	--------------------	--

Objetivos Específicos	Dimensión		Pregunta
	DEP/IND	Concepto	
Comprender la estructura de la organización educativa y la influencia de la comunidad religiosa para una transformación hacia modelos más innovadores	IND	Nuevo Institucionalismo Sociológico	¿Cómo se encuentra estructurada la comunidad religiosa desde las diferentes líneas organizacionales
	IND	Toma de decisiones	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?
	IND	Rasgos Nuevas Formas de Organización	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en el colegio de acuerdo a los cargos administrativos y como se determina su elección?
Identificar qué nivel de importancia tiene para una organización educativa transformarse en procesos de innovación sin dejar de ser competitivas y sostenibles en el tiempo.	IND	Rasgos Nuevas Formas de Organización	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con las organizaciones educativas?
	DEP	Cambio Organizacional	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?
	DEP	Rasgos Nuevas Formas de Organización	¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro del colegio en los últimos años y como se han preparado para ellos?
	IND	Rasgos Nuevas Formas de Organización	¿Cómo ha sido la evolución que ha presentado la empresa en los últimos años?

Capítulo VI. Análisis de Resultados

Para darle respuesta tanto a los objetivos como a las preguntas utilizadas que se podrán definir a continuación:

Tabla 15: Perfil entrevistados y cuadro resultados de entrevistas

Número de Entrevista	Código Organización	Organización	Rol en la organización	Nivel de Estudio	Perfil Religioso
E1	N.A	CONACED	Presidente	Maestría	Religiosa – Hermana
E2	O1	Colegio Sagrado Corazón Montemayor	Gerente	Maestría	Laico – Empresario
E3	O3	Colegio Enseñanza	Rector	Maestría	Laico – Académico
E4	O2	Colegio Alcázares	Rector	Doctorado	Laico - Empresario/Investigador/Escritor
E5	O1	Comunidad Religiosa	Gerente Regional de Temporalidades Colombia	Maestría	Religioso - Consagrado comunidad religiosa
E6	O1	Colegio Sagrado Corazón Montemayor	Rector	Maestría	Religioso - Sacerdote

Al momento de seleccionar las personas a entrevistar, en un primer momento, se abordaron los rectores de cada organización educativa, así como un representante desde la comunidad religiosa, otro desde la empresa y un agente externo a las 3 organizaciones analizadas, en este caso fue la presidenta de CONACED la hermana Gloria, con el fin de identificar un punto de vista más general sobre los proceso de cambio y transformación de las organizaciones educativas que pertenecen a comunidades religiosas. Dentro de los aspectos en común de las

personas entrevistadas, se encontró que todas poseen perfiles académicos en educación superior, donde constantemente se encuentran en procesos de actualización no solo académicamente sino también en formación espiritual, uno de los hallazgos importantes en el perfil de los entrevistados, es que principalmente aquellos que son considerados Laicos, desarrollan un proceso de formación adicional denominado “Diaconado”, si bien no es de carácter obligatorio, la cultura que permea al interior de las organizaciones, y el don de servicio que cada uno tiene llevan a las personas a tomar decisiones de ingresar a esta formación, dicho “Diaconado” se trata un ministerio de formación para tomar ordenamiento ya sea como obispos, sacerdotes o diáconos y se trata de brindar apoyo y servicio en la celebración de las eucaristías, un proceso adicional que ayudar a permear la institucionalidad al interior de la organizaciones educativas.

Para darle respuesta tanto a los objetivos y a la integración de las categorías de análisis y su relevancia con los componentes teóricos de los estudios organizaciones, se identifican semejanzas y diferentes en cada una de las entrevistas realizadas.

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?	O1 - O3	E1: Nosotros somos una organización milenaria, nuestra misión se encuentra definida desde el mismo génesis, la educación está en la iglesia. Entonces al comienzo lo que existía era una educación basada desde el Credo y desde la fe y de ahí ya poco a poco se fue dando más la ilustración y el deseo de la necesidad de incorporar otras disciplinas. Pero antes lo que se enseñaba era algo a leer, escribir matemáticas y para las mujeres manualidades, no habilidades. Eso era lo que se enseñaba. Y las primeras escuelas, pues son las de las comunidades religiosas. Si aquí en Colombia la universidad más antigua es la Santo Tomás es uno de los primeros claustros universitarios. Entonces, digamos nosotros, la misión nuestra es evangelizar a través de la educación, ese es el carisma. Y, de hecho. El lema de CONACED es evangelizamos educando, educamos evangelizando.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?	O1	E2: Esa misión está dada por el espíritu que acompaña a la comunidad religiosa. Es una comunidad religiosa que lleva más de 40 años, digamos, ejerciendo ese acento apostólico que poseen a nivel mundial, pero que adicional acá en Colombia va teniendo unos acentos propios. Por ejemplo, en la institución donde se desarrolla ese ejercicio educativo en Colombia que es Bogotá y Medellín. Entonces digamos que en ese orden de ideas permiten y estando ya en estas dos ciudades, nos permite visualizar que esa misión que está dentro de ese acento apostólico que tiene la comunidad frente a la educación, que sea realmente esa gente transformante que la comunidad en cada una de las ciudades comienza a tener ese nivel de aceptación a esos cambios que se proponen. Y eso se ve reflejado en el nivel de satisfacción de nuestras familias y en ese crecimiento armónico de número de estudiantes año por año.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?	O3	E3: la primera cosa es que pertenecemos a una comunidad que es la Compañía de María, cuya espiritualidad es la espiritualidad ignaciana, es decir, a donde el discernimiento que llama San Ignacio es muy importante y en un discernimiento incluye el estar muy conocer la realidad del entorno. Y digamos que gracias a todo lo que ha sido la vida de la comunidad y entender la espiritualidad, entonces significa dar una respuesta. Ojalá lo más ágil y pertinente y acertada a ese contexto interés por una parte del mundo. Con la reforma. Correcto, entonces, cómo es la espiritualidad ignaciana, el mundo, digamos la realidad, no es vista con malos ojos como lo malo. Entonces nosotros estamos formando gente buena. ¿Cierto? Frente a ese mundo terrible y perverso, yo creo que es claro, pasan cosas muy horribles, eso nadie lo niega. Pero lo que tratamos de ver es justamente tratar de reconstruir esa parte que también existe, dentro de lo terrible formar niñas buenas para que aprendan a vivir de una manera mejor.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?	O2	E4: En los años 50 en España, en primer lugar, un grupo de familias quisieron un colegio como muy ajustado a lo que ellos querían transmitir en materia de aprendizajes, de formación humana, de su antropología, del ser humano, etc. Y dijeron pues queremos, unos colegios distintos, nuevos, que sean de las familias al servicio de las familias. Entonces dijeron listo, está claro el proceso. En esa época la mayoría de las instituciones pertenecían o al Estado o a una comunidad religiosa que son muy buenos. De hecho, yo estudié en uno en Cali, dentro del colegio de los franciscanos, de los jesuitas, de las monjas de aquí o de allá ya. Y en España también existían otro tipo de colegios de una entidad privada, etcétera. No, no queremos ninguna de esas figuras jurídicas, queremos un colegio de familias. Entonces crearon el colegio. Dentro de los pilares educativos hay tres pilares educativos de los colegios Aspaen a nivel nacional y a nivel global, porque entonces nació en España y ahora hay colegios nuestros en Inglaterra, en África, en Chile, en Estados Unidos, en Argentina, etc.

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Por qué para las comunidades religiosas es tan importante fundar colegios en educación inicial, básica y media?	O1	E5: Mira, ahí hay comunidades dentro de la Iglesia que una que su carisma es la educación en nosotros. Al principio no fue así, pero como que en diferentes lugares se fue presentando las circunstancias y sobre todo fue porque nos llaman o nos decían mira, está este colegio que lo maneja. Ciertas personas ven ustedes como funcionario lo pueden asumir entonces como nuestro marco poco amplio en nuestro apostolado, es decir, con los jóvenes, con las familias, acto de la calle, de la cultura, como de la experiencia de tener un colegio, respondía a nuestro carisma y a lo que Dios nos pide. Entonces los primeros colegios crecieron, pero en el Perú, en Lima, y lo fuimos aceptando justamente porque vimos también un ámbito muy interesante de evangelización y de educación y de formación, porque va directamente, digamos, a los niños y a los jóvenes que van a ser las personas que lideren la sociedad a nivel laboral y familiar. Lo sé, nos pareció interesante ese proyecto y a medida que fueron apareciendo lo que nos faltaba. cuando en la formación del ser humano, es decir, en las primeras etapas que viven los niños bebés incluidos incluso cuando uno lo ve en la formación, en las familias, los niños van adquiriendo los principios de los valores, la educación que levantando en este caso los papás por ejemplo van adquiriendo esas primeras como columnas que le van a permitir después poder enfrentarse al mundo en el cual están. Vivimos entonces, pero para nosotros es importante también el poder acompañar ¿por qué? Porque la educación es eso, o sea, la educación es acompañar a los papás en la educación y la formación de los niños y porque en esas primeras etapas es importante todo lo que los niños van a percibir, que empiecen a escuchar, a ver, porque yo más adolescentes o ya mayores ya tienen toda una estructura ya formada y a veces es un poco un poco más complicado el tema, el formar desde las bases. Entonces ¿los niños por qué? Porque podemos ayudar a formar desde la base y darles las columnas fuertes, digamos de los principios centrales de quién es la persona e importante, los valores, de verse como persona, de ver al otro también como persona, de entrar en comunión con la otra persona, de identificarse con la persona, que es lo que es importante también de estas primeras etapas acompañar a los papás en la formación de las niñas.
---	---	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O1 - O3	E1: Educar para construir el reino de Dios, ese es nuestro principal objetivo, formar personas buenas, competentes para llevar una vida en Cristo.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O1	E2: La pregunta yo creo que tiene varias aristas que se pueden tocar dependiendo el alcance que queramos en términos empresariales. Nosotros tuvimos muy presente, primero, que esa búsqueda de transformación social que se busca a través de la educación tuviera unos pilares de carácter financiero administrativo y que le genere esa estructura base para ser viable en el tiempo al colegio. Entonces, los objetivos yo creo que siguen los de cualquier tipo de empresa cuya naturaleza es la generación de recursos. En este caso queda claro que esa generación de recursos que sea perdurable en el tiempo debe tener una estructura mínima que influya en el deseo de que esa transformación social permanezca en la ciudad de Medellín, donde estaba radicado el colegio.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O3	E3: la primera cosa es que pertenecemos a una comunidad que es la Compañía de María, cuya espiritualidad es la espiritualidad ignaciana, es decir, a donde el discernimiento que llama San Ignacio es muy importante y en un discernimiento incluye el estar mu

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O2	E4: Digamos que me fui al final para volver allí al origen de la historia de los colegios. Los papás tenían la garantía de que siempre iba a haber una orientación moral acorde a la incidencia de la Iglesia Católica y que fuera coherente con esa visión del ser humano y las virtudes cristianas. Entonces se hizo un acuerdo con el Opus Dei en ese momento con el fundador del Opus Dei, que era San Josemaría, organización católica que por cierto no es una comunidad, ya sea el Opus Dei, no es una comunidad aquí para, para precisamente, sino que es una organización de laicos donde hay taxistas, obreros, educadores, políticos, maestros, diseñadoras, papás, mamás que está expandida, pues en todo el mundo. Y entonces se dijo listo, lo puse. Nos va a garantizar que siempre que existan estos colegios todo el mundo va a haber un acompañamiento para la orientación moral, espiritual de la institución, o sea, como el alma del colegio.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O2	E4: Dentro de los tres pilares educativos son unidad, familia, colegio, ese trabajo en equipo, familia, colegio. Segundo, la inspiración católica. Y tercero, la búsqueda de la excelencia personal mediante la educación personalizada. Entonces, para desarrollar esos tres pilares se tienen aliados y que brindan acompañamiento, asesoría en los diversos campos. Por ejemplo, nosotros somos el primer colegio en Antioquia de ese bachillerato internacional. Ya estamos aliados con el BEI y el BEI nos presta un acompañamiento para obtener nuestros diplomas que dan la apertura en más de 1000 universidades de nuestros estudiantes. Listo. Por otro lado, somos aliados de una que se llama idéntitas, que es europea, que trabaja todo el tema de capacitación de familia y profesores en el desarrollo armónico, la identidad personal. Entonces ese es un aliado nuestro. Para esa búsqueda de la excelencia personal, también trabajamos con Cambridge International para toda la enseñanza y la profundización de nuestro proyecto, que es bilingüe, y nuestros estudiantes obtienen el nivel B2 C1 de inglés al final de la escolaridad y hay una serie de inversiones y actividades.

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación de colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O1	E5: nuestro apostolado es. Es decir, nosotros nos consagramos para. Para para el apostolado y el apostolado de todos los cristianos es un llamado que Dios nos hace ser apóstoles, es anunciar la Buena Nueva Era, anunciar que Jesús ha venido, digamos, a reconciliarnos, a amarnos, que cree que Jesús es la respuesta para nuestra propia vida y que sea el modelo en nuestra vida, para que nosotros seamos personas buenas, coherentes, que ayudemos a los demás, que seamos generosos con los demás que vivamos la caridad, que ayudemos a las otras, que cada una de las personas para que puedan realizarse como hombre o como mujer de en el marco o en su vida personal a nivel laboral, entonces de alguna ayuda que nosotros prestamos a los demás, esa no es una ayuda abstracta, sino centrada, digamos, en lo que Jesús nos muestra, de quien tenemos que ser y actuar desde ahora. El Señor nos muestra un camino de vivir el amor, de vivir. La generosidad de vivir. El poder vivir. La paz y la reconciliación. Cada uno de nosotros, en todo lo que nosotros hacemos en diferentes ámbitos en los colegios o en un grupo de hombres de confirmación, o en un grupo de fe, o incluso en los ámbitos más laborales también. Lo que nosotros queremos es que cada persona a la cual nosotros nos acercamos pueda tener en nosotros una ayuda, digamos, o en los proyectos que nosotros hacemos. Lo primero es el interés por la persona, que la persona en lo que vaya haciendo en su propia vida puede ir encontrando. Pero esto para que vaya encontrando su propia felicidad, su propia santidad, su propia realización.
---	---	-----------	--

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué factores influyeron en las comunidades para la creación colegios desde el punto de vista social, evangelización y económico?	O1	E6: no es un colegio fundado por la comunidad sino asumido años después por la comunidad, pero en la lógica de quienes la fundaron fueron ex alumnas de un colegio religioso muy tradicional que existió en la ciudad el Colegio del Sagrado Corazón, era un colegio de monjas del Sagrado Corazón y cuando ellas tuvieron que cerrar el colegio en Medellín por la zona de Buenos Aires en Miraflores, este grupo de Exalumnas su reflexión era, que no se pierda la espiritualidad del colegio donde estudiaron en ese momento, y que no se pierden esos valores que existían, la búsqueda de una educación católica, que fuera un colegio muy centrado en la familia, que fuera un colegio muy familiar que formara a los niños en valores, entonces el buscar conservar la tradición en donde ellas fueron formadas y por otro lado la inquietud en responder a las necesidades actuales, el colegio se funda en 1995, entonces ellas también queriendo mantener la tradición y responder a las necesidades de la Medellín de los 90's, dicen fundemos un colegio nuevo que junte las dos cosas lo tradicional pero a su vez que sea un colegio donde la investigación sea un factor muy importante, un colegio bilingüe y con una tercera lengua, un colegio campestre, mixto, entonces es como la búsqueda de unir tradición y necesidades actuales lo que hace que surja el colegio Sagrado Corazón Montemayor, por diversas cosas de la vida, hace 13 años ellas nos entregan el colegio a nosotros a la Comunidad, porque buscaban que eso fuera sostenido en el tiempo por una comunidad religiosa.
---	--	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué estrategias ha desarrollado la organización para entender y adaptarse a los procesos de cambio?	O1 - O3	E1: Nosotros trabajamos con un plan estratégico, Sí al pacto educativo global por una educación humana para el cuidado de la casa común. Este es nuestro lema y slogan para estos tres años. Nosotros establecimos nuestra misión como corporación colegial católica, pero tenemos un contexto y aquí es donde viene, lo dan los estatutos, el ideario de conocer y el horizonte institucional. Y ese horizonte institucional está iluminado por la Iglesia, porque nuestros referentes son de Iglesia y de hecho aquí lo mostramos en la visión, que es la evaluación que nosotros hicimos sobre nuestra Confederación, porque se hizo una evaluación de cómo estábamos entonces algunas situaciones o aspectos a considerar como resultado de la ejecución para poder montar nuestro proyecto, que nos falta, como estamos, en qué nivel de crecimiento, etc. Y con eso entonces está nuestra visión que nos ilumina para promover y actualizar la misión educativa de la Iglesia desde el Pacto Educativo Global en los contextos locales, nacionales e internacionales, mediante la consolidación de alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo de sus objetivos misionales que van a estar presentes.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué estrategias ha desarrollado la organización para entender y adaptarse a los procesos de cambio?	O3	E3: Primero creo que es entender las necesidades particulares de sus vidas, que está sucediendo en esos entornos y más cuando venimos de sociedades con vidas tan difíciles, contextos de violencia, inseguridad, entonces en el colegio buscamos ser muy amigables con nuestra comunidad, que sepan que no somos ese colegio castigador ni maltratador si no que convivimos en armonía por medio de la observación y comunicación constante

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué estrategias ha desarrollado la organización para entender y adaptarse a los procesos de cambio?	O2	E4: ¿Cómo concretamos eso nosotros? Por ejemplo, nosotros Algunas decisiones más como rector ya se hacían de otra forma, pero una para intensificar eso es que nosotros los estudiantes ingresan, por ejemplo, a las 8 de la mañana. Es el horario nuestro y salen a las tres y media lo más grandecitos y demás de primaria y salen a las tres o de siete a ocho. Siempre hay actividades de planeación, actividades de capacitación y actualización. Y también cuando los estudiantes no han ingresado antes, los profesores hacen unas jornadas de formación y eso es lo que mantiene vigente nuestro estilo educativo. Y siempre recordando esos tres pilares, recordando la misión para la que estamos, nuestro propósito superior, que es transformar a la sociedad desde una visión cristiana del ser humano. Entonces siempre hay que estarlo refrescando. Y de hecho es muy natural que si alguien de pronto no se siente identificado con la misma persona y dice no como que este no es mi lugar, como a veces de pronto nos ha pasado con el extranjero, sobre todo como que llegó porque hablaba muy bien inglés y entonces tal y momento a otro, el cómo que se da cuenta de que se da el lugar equivocado.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué estrategias ha desarrollado la organización para entender y adaptarse a los procesos de cambio?	O1	E6: Pues una estrategia muy buena, es una estrategia halada del mundo organizacional es la estrategia de los planes estratégicos, cuando haces un plan estratégico una de las primeras cosas que tienes que hacer antes de plantearte metas, objetivos es mirar el contexto, hacer un análisis del contexto donde estas, obviamente eso te aterriza mucho porque te hace mirar la realidad, las necesidades de la realidad, las oportunidades que hay los desarrollos que se vienen dando, los peligros de algunas cosas, las amenazas, etc, te hace aterrizar y te hace mirar bien y ver el contexto, y creo que eso es muy importante porque con base en esa mirada del contexto es que empiezas hacer reflexiones, juicios, miradas que te llevan a tomar decisiones, claro ese es en el contexto del plan estratégico, pero además año a año, también tenemos herramientas desde el análisis que hacemos de cada una de las áreas anuales, la autoevaluación que nosotros hacemos en el colegio, que nos llevan a mirar también como está el contexto, como estamos reaccionando, que cosas tenemos que mejorar o donde tenemos que cambiar, que cosas tenemos innovar, etc, entonces año a año hay una retroalimentación y una reflexión de cómo estamos como vamos, que hay que cambiar y que decisiones hay que tomar.

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?	O1	E2: Esa pregunta es compleja porque podría decir uno que dependiendo el interés final de lo que se busca, pero podría también decirte que no necesariamente sigue. Una de las tres, es decir, creo que faltaría una cuarta lógica y la lógica, la lógica consensuada o que tiene presente la misión y las bases del espíritu de lo que es la comunidad religiosa, que tiene presente que esa misión es compartida y es coherente con la decisión administrativa y que al interior del colegio se vive lo que estas dos también dentro de la decisión les comparten. Ojo, no es que sea solo un consenso. Obviamente hay un punto de partida y que está dado por el Consejo Administrativo, pero también es verdad que se tiene presente las tres realidades.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?	O1	E2: Creo que esto va en coherencia con el tema del gobierno corporativo. Y es que la comunidad es un eje transversal a la toma de decisiones. Obviamente la toma de decisiones estratégicas. La comunidad es la estructura base, la columna vertebral sobre la cual se hace por efecto cascada. Una como una relación con su misión como comunidad religiosa que lleva hacia el colegio. Entonces los acentos principales de su misión evangelizadora están dados en la toma de decisiones, en la filosofía y en el espíritu que acompaña a nuestra institución. Sin embargo, hay una toma de decisiones propia en la naturaleza del área. Entonces, cuando hablamos de lo administrativo financiero, efectivamente hay unos análisis donde la comunidad está entera, apoya. Y si bien puede que no tenga ese conocimiento específico del área, sí permite tener la oportunidad de construir decisión en compañía de aquellos que tienen ese conocimiento.

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?	O3	E3: Las hermanas de la comunidad religiosa ellas transitan, comemos juntos, almorzamos juntos, hablamos, tenemos trabajo en común. Entonces digamos que no hay, no hay como oportunidad, como decir es que. Y no están como locos fiscalizando cierto como ser cierto, sino. ¿Por qué? Claro, entonces el colegio y la forma de la iniciativa dependen mucho también de la comunidad religiosa, a la manera como ellas mismas han sido formadas y como la espiritual. Por eso te digo que la espiritualidad es lo que, en fin, de cuentas, aglutina y le da un carácter a toda acción misional. Entonces, si ella sabe que es participativa en clase, el ser humano es el centro. Hay un discernimiento. Hay que formarse e ilustrarse con el conocimiento correspondiente al momento. Entonces eso permea todo el quehacer, inclusive para nosotros. La dificultad muchas veces viene más de nosotros, los laicos, que no creemos que eso pueda ser así.
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?	O2	E4: total. Y es muy bueno porque es pues cómo añadir esa perspectiva a decir ve es que no solo existe en los colegios que está que son de religiosos, sino que hay unos que tienen una inspiración y que puede ser muchas veces lastimosamente hasta más fuerte y marcada que en unos colegios que sí se denominan de cierta forma ya porque todo mundo sabe que es un cole inspirado por el Opus Dei DO tiene clarísimo, todo el mundo está en las páginas web y se lee la gente nueva es no distingues a esa Pero por ejemplo, nunca van a ver de rector a un sacerdote de nuestro colegio, no porque sea malo, sino porque eso es así ya ni como docentes, ni tampoco esa consejería, esa parte. Este es un capellán exacto, que acompaña, que orienta, que trabaja en equipo con los profesores de religión, pero tiene su labor. Son dos capellanes de hecho para nuestro colegio, pero efectivamente manejamos pues esa, digamos, visión que es la propia de la obra, de que los laicos son quienes dirigen las instituciones que tenemos en todo el mundo

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?	O1	E5: no hay una política concreta, digamos, en nuestros colegios. Lo que sí es justamente porque los colegios pertenecen a la comunidad, como decía ahora en la parte, digamos, más de estructura a nivel organizacional hay una persona que delega a otras para que puedan velar por la misión y la entidad de los colegios públicos en los diferentes países y en cada colegio en concreto. Si velamos para que nosotros, como sodálites, podamos ayudar en esa formación, tanto en el aula de clase como también a nivel administrativo, que es importante. Entonces, si estamos involucrados en diferentes áreas que tenemos, por ejemplo, hay sodálites, que son los rectores del colegio, o que acompañan en los comités directivos, o que acompañan en las coordinaciones, o que son profesores también, e incluso también que están involucrados en toda la pastoral, también del colegio. Que la pastoral es el área concreta donde se vela para poder acompañar a todo lo educativo en su experiencia espiritual y apostólica. Entonces, si estamos en diferentes áreas, el colegio, porque también nos parece importante para poder velar y que nosotros recién estamos iniciando que somos una comunidad relativamente joven de 50 años a comparación de otra, como los que ya han 40 y 500 o 400 años, incluso en la educación. En estas primeras etapas en nuestros colegios se puede tener presencia nuestra porque ayuda a ir velando. Por esa entidad hoy en día carisma que nosotros queremos o que Dios quiere por medio de nosotros impregnar nuestros colegios y que sobre todo la identidad católica, que no es sólo la religión, sea la identidad católica, es sobre todo la formación de personas de preocuparnos por la persona, de que en la aproximación en los colegios no sea sólo a nivel académico y que saquemos estén eruditos o sabios, sino todo lo contrario. Es que en los colegios y una instancia de fe que sepan formar personas, entonces para nosotros es importante también nuestra presencia para velar por ello, pero también un acercamiento con las familias o los estudiantes que permiten también que incluso tengan una visión más real y natural de lo que es la Iglesia y que nos vean solo como consagrados o como sacerdotes.
---	--	-----------	--

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué participación tiene la comunidad a nivel académico y administrativo en el colegio?	O1	E6: Si una cosa importante es que la comunidad no es como un ente que está arriba que vela por el funcionamiento del colegio, sino que la comunidad está inserta en el día a día del colegio, entonces hay personas de la comunidad que son profesores de área, no solamente de religión sino de otras áreas nosotros tenemos personas de la comunidad que enseñan ciencias, investigación, profesores de religión, yo mismo enseño teoría constitucional a los muchachos mayores, entonces la idea es que uno desde el aula estamos muy presentes en el acompañamiento de los estudiantes, no solo desde el área pastoral, sino también en actividades solidarias, cotidianas del colegio y obviamente yo como miembro de la comunidad estoy en la rectoría, entonces la comunidad: 1. Acompaña en el trabajo día a día y el que es profesor pues obviamente hace parte de un equipo de profesores, tiene su líder de área su coordinador específico, entra en el engranaje de todo el colegio; 2. Como comunidad tenemos instancias de reflexión sobre el colegio, de lo que vamos viendo, como percibimos las necesidades que también que nosotros también vamos descubriendo en la elaboración del plan estratégico la comunidad también entra como un miembro más que ayuda a elaborar el plan estratégico, entonces estamos muy presentes como en todas las instancias del colegio
---	--	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O1 - O3	E1: Nosotros tenemos un ideario, y ese ideario en lo que nos da una ruta, nos da la filosofía y nos dice hacia dónde tenemos que dirigir también y cuál es nuestra misión, validando entonces en ese ideario y parte fundamentales es la evangelización y los tópicos que debemos tener como escuela católica, como colegio católico. Entonces ese ideario es el que nos ayuda a en-rutar, como ese sentido de pertenencia no está ligado a todos los documentos legales que hay que tener y nuestros estatutos, son muy claros también. Entonces para eso nos ayuda el marco legal y en el marco espiritual también. CONACED ha hecho también ciertas producciones investigativas. Entonces nosotros tenemos una producción que se llama la serie Educación en Colombia, entonces tenemos serie 1, serie 2... ya vamos en la serie 12. Entonces a través de eso también vamos acomodando esa misma identidad. Y una de las líneas estratégicas que nosotros estamos trabajando es lo gremial y nos ayudar a trabajar con determinado horizonte
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O1	E2: Al estar esta comunidad animada por el Espíritu, tenemos que decir que ese espíritu en términos eclesiales de nuestra Iglesia Católica, cuando hablas de espíritu, ese espíritu me refiero a ese ADN, a esa capacidad de hacer lectura de la realidad y que sea dentro de los signos de los tiempos y la transformante. Entonces eso está inspirado, obviamente, por todo lo que ha sido la historia de la Iglesia a lo largo de los siglos y por ende, creo que una buena forma de evidenciar que permanece es cómo la Iglesia también ha permanecido a lo largo del tiempo. Es decir, tiene la capacidad de sostener aquello que hace parte de su estructura propia desde la primera comunidad cristiana. Y segundo, tener la capacidad de hacer lectura de los tiempos sin perder esa identidad.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O3	E3: La convivencia diaria con las hermanas nos ayudar a que ese proceso de evangelización e institucionalidad no se pierda y se vuelva más como la cultura de nuestro día a día, ellas comen con nosotros, nos acompañan en las aulas de clase, están presentes en los pasillos, descansos en todas partes del colegio, y nos asesoran constantemente, ahora también es importante que el cuerpo docente y administrativo persigan los mismos objetivos del colegio o por lo menos los compartan, sería ilógico en un colegio católico tener un docente ateo, entonces buscamos a nuestro equipo de trabajo guarden una identidad similar.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O2	E4: Para cumplir con el objetivo de un enfoque global internacional. Tenemos aliados para enseñar programación y lengua digital tenemos aliados para garantizar que siempre esa base esté sólida, entonces el Opus Dei garantiza un acompañamiento, una asesoría gratuita, porque no hay ningún convenio económico con la obra y otra. Otro elemento es que también ayuda a que se viva ese espíritu de lo a ir a buscar la santidad del trabajo y enseñar a hacer el trabajo bien hecho Dios. Es que algunos de los miembros del colegio y algunos de los directivos o profesores somos del Opus Dei.

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O1	E5: Ahí es donde es importante que los comités que te mencionaba ahora, el comité que vela por la entidad y la misión de los colegios y que este comité está plasmado en los diferentes lugares donde estamos entonces y que vienen unas sí, unas políticas o unas líneas que vienen desde arriba. Este donde los colegios tienen que ir respondiendo, tiene que seguir viviendo con esa misma identidad entonces y que hace que uno no vaya a un colegio, su sodalite en Medellín, en Bogotá, en Lima, Arequipa o en Chile y perciba ese mismo espíritu. Porque efectivamente, desde arriba, o sea, desde las líneas generales es que vienen, como decía yo, el Superior General, con su Consejo General. Hay unos lineamientos en los cuales los colegios generales digo no, porque cada colegio también tiene su sede en los países que están en las ciudades, que está entre las personas que están. Tienen una particularidad, pero las cosas esenciales y se viven justamente porque están velando esa unidad, desde esa unidad, para que todos los colegios respondan a ese. Y al decir que sea un colegio católico, que es un colegio que se preocupe por la persona, que se vele por los valores, que se acompañen a las personas y que no sea un colegio que se preocupa solo por sacar buenos estándares académicos, sino sobre todo en formar a las personas. No creo que es como es yo lo carismático nuestro y que de ahí es que se organiza lo demás. Una formación integral a nivel personal, intelectual y el nivel espiritual también, pero que vaya acompañando esas dimensiones. Eso sí, también que en los colegios no pierdan, estén donde estén, digamos y según lo que hay bien de lo social en diferentes sitios. No se pierda, no se pierda su identidad. Y algo muy interesante es que a pesar de que la sociedad se está alejando más e incluso de los valores o de la misma profesión católica, asimismo digamos, los papás buscan eso, muchos ya no lo practican la religión católica o esta no es evidente pero los mismos papás creen en lo mejor para los hijos. Saben que en la formación católica pueden encontrar porque están seguros de que sus hijos van a ser formados como personas y humanamente con unos valores.
---	---	-----------	--

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O1	E6: El colegio hace parte de CONACED, que es la confederación nacional de colegios católicos, obviamente pues ahí nos reunimos con muchos otros colegios, que si bien de comunidades distintas o de condiciones también geográficas distintas, económicas, etc., pero también una cosa muy interesante es que en esta confederación nos une el mismo sentido de la educación que es velar por la educación católica, es decir que la educación sea además un sitio donde se busca el desarrollo integral de la persona pero ese desarrollo integral muy unido al modelo de Cristo, como el Señor que nos muestra el camino por donde el ser humano se desarrolla plenamente, entonces obviamente eso nos une como confederación y nos une como miembros de la iglesia, a las ideas, proyectos que van surgiendo desde el vaticano desde el Santo Padre o desde la educación desde la confederación.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿qué estrategias se utilizan para qué en los procesos de cambio no se pierda la esencia de evangelización continúe con su filosofía?	O1	E6: Estando muy presentes en la vida cotidiana del colegio, creo que es una manera muy importante, participar de la vida cotidiana del colegio.

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O1 - O3	E1: Nosotros nos guiamos y nos regimos por e plena estratégico y los lineamientos dados desde la confederación episcopal y lineamientos dados desde el vaticano, sin embargo, todo lo que hacemos se hace a través de eventos de formación, entonces ahí se les deja líneas a las instituciones educativas, porque las instituciones no podemos perder de vista que las instituciones son autónomas y son administraciones centradas en pues en su contexto, sí. Y entonces aquí viene la balanza, que lo que nosotros damos son iluminaciones, no son camisas de fuerza. Si tienen que irse por acá tienen no, porque cada organización, cada colegio, es autónoma. Así es. Si nosotros damos líneas, damos orientaciones, pero cada colegio es autónomo.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O1	E2: Esa pregunta nos lleva a algo muy particular que no aplica para todas las organizaciones educativas con comunidad religiosa, si es que hay un gobierno corporativo. Es decir, la comunidad religiosa tiene otros colegios y otros establecimientos educativos en varias zonas de Sudamérica y Norteamérica. Por lo anterior, el gobierno corporativo tiene ya una toma de decisiones basado según la estructura en el alcance que se quiere tener. Entonces podría decirte que la toma de decisiones, dependiendo del alcance de la decisión, toca los diferentes estamentos a nivel superior del gobierno corporativo que ya se tiene... también tenemos que entender que esta institución educativa es una entidad sin ánimo de lucro, por ende, la idea es que todos los recursos generados vayan en proyectos de reinversión de la misma institución que buscamos o que prevalece. Obviamente el tema educativo, aquellos proyectos que acompañan esa misión y esa estructura de la estrategia a mediano plazo de la plataforma estratégica que tiene el colegio para su crecimiento a lo largo del tiempo. Lo segundo que puedo decir es que las decisiones no se toman únicamente desde un punto de vista financiero, sino que integra, como creo que he repetido en varias preguntas, ese acento de lo que busca la comunidad religiosa en cada una de las ciudades acá en Colombia, tanto en Medellín como en Bogotá.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O3	E3: Si bien las hermanas no se encuentran en la estructura académica ni organizacional, todo el tiempo nos están acompañando y asesorando en cuando a las decisiones que se toman dentro del colegio y ya es algo natural antes de hacer cualquier cosa siempre les consultamos a ellas o se tienen en cuenta dentro de los proyectos que se realizan dentro del colegio
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O2	E4: Este Comité tiene, pues plena autonomía para definir la operación del colegio. Hay unos temas más gruesos, como inversiones de cierto nivel que requieren la consulta, el órgano nacional, pero en lo que es la operación del colegio. Pues yo creo que la clave está en la selección de las personas, porque precisamente tenemos cinco personas con toda una trayectoria profesional, con estudios de posgrado y el director académico tiene dos maestrías. El director de formación hombre a una, el rector tiene una maestría, una especialización y un doctorado y entonces ya se confía en nosotros ya la operación y las decisiones que colectivamente tomamos.

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O1	E5: cada uno de nosotros tenemos este en una de si es la misma comunidad, tanto local o general, nos da una misión en concreto en el cual nosotros desarrollamos en las comunidades que estamos en diferentes ciudades. Entonces parte de esa misión muchas veces puede ser la educación, hermanos Que han estudiado o que tienen las habilidades para el tema educativo. Que la misión de la comunidad le designa esa misión o esa labor de trabajar. Sea en la parte pastoral, o sea en la parte educativa, en Concreta he de enseñar, por ejemplo, o también designa al rector o a los hermanos que ayudan también en la parte administrativa. O sea, la designación viene de la misma comunidad. A partir de la de las particularidades y los perfiles que tiene cada hermano... Ya las decisiones se toman como también el colegio. El primer responsable es el pastor y el rector es el que le reporta en este caso a este comité, que, si este comité es y tiene este peso de sodálite encargado, el que incluso le da cuentas al superior general, digamos de la del andar del colegio. Pero la estructura como tal del colegio. Se va desarrollando la misma emoción, se va desarrollando con las personas que tienen, o sea, pueden tener o no digamos sodálites o sacerdotes, pero el colegio se va dando y ambos son una responsabilidad de cada una de las personas. Y como digo yo, si lo que es lo que sí está involucrado la comunidad en concreto es en este comité que es el que vela por el andar del colegio.
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O1	E6: Yo creo que hay integración, de hecho nosotros como comunidad sabemos y tenemos claro que el colegio no es un negocio en el sentido esto no es una sociedad anónima que busca generar pues recursos para distribuirlo entre los accionistas, esto es una institución que busca cumplir el fin más importante, no somos con ánimo de lucro, pero eso no significa que seamos con ánimo de perdida, somos una institución que para poder brindar mejor la educación a los niños, para cumplir la finalidad, sabemos que necesitamos estar económicamente y financieramente muy bien organizados y consolidados, entonces no hay contradicciones, si yo quiero evangelizar, si quiero educar bien, y mantenerme en el tiempo y obviamente crecer en todo lo que necesitamos crecer, obviamente económicamente tengo que estar bien, entonces en ese sentido no hay contradicción si no que hace parte integral de lo que buscamos.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se toman decisiones en organizaciones que pertenecen a una comunidad religiosa?	O1	E6: hay un plan estratégico que nosotros realizamos cada 5 años, cada 5 años nosotros nos tomamos la tarea y el trabajo de realizar un plan estratégico donde pues buscamos que estén integradas todas las áreas del colegio, el área directiva, académica y curricular, administrativa de gestión con la sociedad y con las organizaciones, entonces marca el trabajo en los 5 años, que es marcado en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) del Colegio, entonces dentro del PEI del colegio donde está toda la filosofía institucional, toda nuestra visión de la educación de la persona humana, como nuestros fundamentos, buscamos que eso se plasme o sea guiado por un plan estratégico que nos orienta como la mirada a 5 años, esa mirada a 5 años se baja a los planes operativos anuales donde también las coordinaciones académicas tienen una labor fundamental, coordinación académica que a su vez tiene un trabajo directo con el equipo académico del colegio donde están los líderes de cada una de las áreas académicas, entonces rectoría, coordinación académica y líderes de áreas, consejo académico, en el día a día van plasmando el plan estratégico, el plan operativo anual, obviamente evaluando constantemente el que hacer y tomando decisiones que de pronto que se pueden haber escapado a la planificación, entonces en el día a día hay un dialogo constante entre estas instancias, obviamente con los maestros de cada materia de cada uno de los grados de los niños.
---	--	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se encuentra estructurada la Organización?	O1 - O3	E1: La confederación Nacional Católica de Educación - CONACED, somos una sola organización y nos encontramos establecidos como agremiación nacional, que presta servicio a nuestros afiliados; Nuestros afiliados están conformados por las comunidades religiosas que buscan establecer una misión educativa católica, actualmente estamos organizados en 29 federaciones en todo el país y cada federación son las que afilian a las instituciones educativas. Nuestra misión como corporación colegial somos de carácter privado sin ánimo de lucro, cumpliendo con todo lo establecido dentro de la ley nacional, entonces en nuestra organización se vinculan las federaciones, comunidades religiosas, agremiaciones, instituciones educativas católicas, así como colegios parroquiales, delegaciones de la arquidiócesis que presentan la misma misión educativa, esa misión está encaminada asesorar, acompañar, representar y visibilizarlas en el ámbito educativo, nacional e internacional, así como enlace con la estructura organizacional y pedagógica que se tiene desde el vaticano. Nuestra misión va más allá de un trabajo de solo acompañamiento. Si no queremos apoyar en el ámbito pastoral, pedagógico y administrativo a los colegios y federaciones afiliadas. También en este momento estamos apoyando desde nuestro plan estratégico, el Pacto Educativo Global, que es la iniciativa del Papa, porque la Confederación prestó un servicio de Iglesia

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se encuentra estructurada la Organización?	03	E3:Es una organización con una estructura yo diría plana, se encuentra el consejo académico, directivo, consejo de desarrollo Institucional, de hecho las hermanas de la congregación si bien no hacen parte dentro de esta estructura, si realizan un acompañamiento constante en los procesos y estructuras dentro del colegio, genera un acompañamiento más fraternal que burocrático... digamos entonces la burocracia, la burocracia tiene esta institución ha sido muy plana, no es este colegio, no tiene la secretaria del secretario de yo no sé qué, sino que es la relación y directa con nuestros padres de familia. Alguna vez le llama demasiado la atención porque entonces lo ve a uno de los corredores. A nosotros nos llaman por el nombre, pero es ese primer rasgo, digamos, de cercanía. Genera confianza. Entonces, la transformación. cómo lograr que sea una clase como todo el mundo quiere que como todos queremos que las niñas entiendan en nuestro caso que la diferencia entre que estas mujeres entiendan, que logren utilizar su conocimiento y que además se tomen buenas decisiones a partir de llámelo educación tradicional, llámelo pedagogías activas, llámelo en ese marco.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se encuentra estructurada la Organización?	02	E4: hay algunas personas muy poquitas profesionalmente con el número de miembros, porque hoy los miembros del Opus Dei no te decían pues trabajan donde quieran y trabajar en cualquier lugar, porque el 98% miembros son laicos, o sea, personas que hay corriente y hay un 2% de sacerdotes que también brindan como acompañamiento a esos laicos de la obra que es el Opus Dei. Traduce obra de Dios en latín y en español se dice obra de Dios y coloquialmente se dice la obra. Entonces digamos que ese es el vínculo. Pero el colegio es un colegio tal cual y están los demás y por tanto, por eso, por ejemplo, entre otras cosas, no hacemos parte con hacer porque no somos un colegio católico, en el sentido que se entiende tradicionalmente

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se encuentra estructurada la Organización?	O1	E5: La comunidad religiosa está estructurada con el superior general, que es el primer responsable, el que lidera y acompaña a toda la comunidad religiosa y que a su vez tiene un consejo superior que son hermanos, tanto laicos consagrados en nuestro caso como sacerdotes que le acompañan a gobernar. Son personas que, como el nombre lo dice, lo van aconsejando, lo han acompañado fuera para las diferentes tomas de decisiones a nivel apostólico, a nivel espiritual y a nivel de la misión misma de la comunidad. Y estos hermanos pertenecen al Consejo Superior, también tienen diferentes responsabilidades que el Superior General les delega. Por ejemplo, está un ecónomo o está la persona o el hermano que se encarga de toda la parte misional espiritual. Es decir que tanto de velar por y para la vida espiritual de la misma comunidad de los hermanos en las comunidades, como en los procesos también vocacionales de los hermanos que se preparan para sus compromisos perpetuos o los hermanos que se cree que se preparan para el día, para el diaconado, para el sacerdocio y también hay otros más, por ejemplo, que se encarga de todo lo apostólico, se espera que al fin y al cabo es el fin nuestro el apostolado. O sea, nosotros nos consagramos para el apostolado. Pues hay un hermano que vela justamente por ese ámbito apostólico, es decir, los proyectos que nosotros tenemos, la misión concreta de las comunidades que tienen que ir como haciendo sinergia con la comunidad generales y para donde estamos caminando en nuestro apostolado, que tenemos varios ámbitos, pero que como que resaltan el apostolado con los jóvenes, el apostolado con los más necesitados o con las personas pobres y digamos y con las familias pobres. Este y últimamente digamos que, si bien en el inicio de nuestra comunidad no aparecía como algo prioritario, en ese periodo de tiempo, que es también la educación en varios países por distintas circunstancias presentando como esta experiencia de tener colegios, pues es también el área puesta se encarga por velar, digamos de la misión.
---	---	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?	O1 - O3	E1: No es que nosotros somos una sola organización, la institución, es una sola y como tal nosotros tenemos pues que también ir trabajando, realizamos análisis del contexto, de situaciones, de todo, pero como organización somos una, nosotros no actuamos como empresa sino como espíritu, la identidad es una.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?	O1	E2: Esta toma de decisiones desde la gerencia quiero decir que tiene también un ámbito que está relacionado y es que es gerente y representante legal de la empresa. Entonces, en un sentido cubre aquellas funciones determinadas por la junta directiva del colegio, que lo llamamos Consejo de Administración y que estructura desde los estatutos todo el alcance que tiene el representante legal en la gerencia, es decir, vela, por ejemplo, por el sostenimiento de aquellos indicadores que nos dan la oportunidad de tener la liquidez rentabilidad en niveles de endeudamiento óptimos para el crecimiento en el tiempo. El colegio, por ejemplo, vela por todos los temas legales en los cuales el colegio está inmerso y otras funciones, como te digo, que son construidos a través del consejo administrativo. cuando hablamos de control de las decisiones tenemos que entender que esas también pasan por un gobierno corporativo donde se da un alcance a la decisión. Es decir, tenemos que saber que la decisión es conjunta, es colegiada, pero siempre teniendo presente esa articulación es integralidad o esa forma holística de comprender cada una de las áreas que están dentro de la influencia de la decisión. Entonces, por ejemplo, una comunidad religiosa, como explicaba anteriormente, no necesariamente es la que debe tomar la decisión de qué tasa de interés se va a adquirir con la obligación financiera de un banco. Sin embargo, esa forma colegiada de la decisión permite que la comunidad se entienda y sepa que lo que se va a hacer tiene un impacto directo sobre la institución.

Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?	O3	E3: Nosotros no nos vemos como una empresa, de hecho, no nos preocupamos tanto por ese proceso de generar recursos, ni nada de eso, el colegio si tiene unas pensiones con lo que necesita sostenerse y pagar la nómina y esas cosas, pero no sentimos q esa sea nuestra esencia, se hace porque así debe de funcionar, se toman estrategias del concepto de empresa, pero lo que realmente mueve el colegio es la misión de educar y evangelizar con la ayuda de la comunidad religiosa,
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Qué estrategias se utilizan para tener el control de las decisiones de una empresa que pertenece a una comunidad religiosa?	O2	E4: Yo siempre hago que tengamos un gobierno que denominamos colegiado, es decir, donde todos participan, donde todos opinan, donde se e se ven los consensos. Y el rector termina definiendo el tema acorde a la ilustración que todos tenemos. Y a su vez, algo muy importante para mencionar, además de la configuración jurídica del colegio, es que somos una entidad sin ánimo de lucro. Ya el señor, pues yo diga que incide las decisiones porque el 75% de nuestros ingresos se vienen en nómina y el resto se reinvierte en proyectos, en estas alianzas y en los proyectos de formación integral que tenemos el colegio.

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O1 - O3	E1: Quien nombra el presidente de la Confederación es el la Conferencia Episcopal. Eso es en cuanto digamos nuestra misión y visión y el porqué de la Confederación y ya la estructura. Entonces nosotros tenemos en el primer nivel organizacional, la Asamblea que es el órgano rector, sigue el presidente que es nombrado por la Conferencia Episcopal. La Asamblea electiva nombrar una terna. Esa terna se pasa a la Conferencia Episcopal y la Conferencia de esa terna en Asamblea Plenaria eligen el presidente. La Asamblea Plenaria son los obispos los que eligen la Presidencia, y la Asamblea nuestra está conformada por los presidentes de las federaciones, dos delegados o tres delegados, dependiendo la cantidad de comunidades religiosas afiliadas, o sea de cada comunidad religiosa, se eligen tres personas que votan entre ellos mismos. Hacen la elección dos delegados de los diocesanos que hacen parte después de la Conferencia Episcopal y miembros también por estatutos. El Comité Ejecutivo, que es el que sigue entonces Asamblea, presidente, Comité Ejecutivo, presidentes de federaciones, comités de federaciones y colegios afiliados. No es como la estructura de construir escuelas. Entonces, una de las direcciones en la pastoral, otra dirección, es la de formación y de desarrollo. La otra es la dirección administrativa y la dirección jurídica. Y todas, pues, estamos en función de los colegios afiliados de las federaciones.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O1 - O3	E1: En cuanto los cargos administrativos, nosotros tenemos el manual de contratación para los cargos de la Confederación, tenemos cuáles son los perfiles porque tenemos perfiles de cargo y ahí en eso están pues todas las características que se dan y de hecho nosotros también tenemos un plan de formación interno, no digamos nosotros cumplimos todo lo de ley y tal vez eso es lo que nos diferencia de otras organizaciones. Y es que nosotros no estamos, por cumplir con algo o por hacerle bien a alguien. O no. Nosotros tenemos, digamos, respondemos con todo lo legal, nuestra Cámara de Comercio y el sistema de salud y seguridad en el trabajo, por ejemplo, no he podido entrar porque me hace falta. Ahorita ya me pidieron el cambio de la camilla, entonces tengo que ir a comprar la camilla para poder entrar porque antes se utilizaban las de madera, ahora no, ahora toca las de pasta.

			Entonces nosotros en el campo legal estamos bien estructurados y armados con todo perfecto.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O1	E2: la Asamblea General de Accionistas se reúne una vez al año según los estatutos, se reúne en el primer trimestre del año y se encuentra conformada por miembros de la comunidad religiosa, por el representante legal o gerente, que en ese caso soy yo y por personas cercanas a la comunidad que conforman el Consejo Administrativo.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O3	E3: Existe un consejo académico, directivo, un comité de desarrollo institucional, funcional muy similar a todos los colegios del país, pero en su proceso de elección siempre participan las hermanas, se tienen unos perfiles establecidos donde nos garantice no solo el cumplimiento de competencias, si no también donde se compartan estilos de vida y pensamientos similares a los nuestros.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O2	E4: Nosotros tenemos un órgano principal en la Asamblea Nacional de Spiel ya tiene esa asamblea. Sería un comité directivo nacional y un director ejecutivo, ese comité, un director ejecutivo que el que se encarga. Bueno, una junta directiva nacional y un director ejecutivo que se encarga de los nombramientos, por ejemplo, de todos los rectores a nivel nacional y una y unas juntas locales. Dónde están los padres de familia, los directivos y un consultor externo. Y ese es como el órgano máximo de gobierno, esa junta de ciudad y mucho de verdad. De ese órgano se deriva un comité directivo local donde estamos ya. La operación el colegio, que es el rector, junto con el director de Información y Familia, el director académico, el director administrativo y financiero y un delegado es para él como miembro de la Junta. Entonces los cinco somos los que dirigimos el colegio y cada uno tiene sus procesos a cargo, pues que con el mismo nombre se detectan aquí.
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O1	E5: Digamos que cada colegio en este caso es el I-TEC que vaya realizando, porque la idea es que vaya cumpliendo la misma misión que la comunidad y a su vez también en los diferentes territorios o países que nosotros estamos. Hay una estructura parecida a la comunidad donde viven los hermanos, tiene un superior, es el responsable de velar por la vida, el carisma de los hermanos y en algunos casos hay también como un provincial o superior regional, creemos nosotros. En los países donde estamos acompañados por sacerdotes y laicos... cada uno de nosotros tenemos este en una de si es la misma comunidad, tanto local o general, nos da una misión en concreto en el cual nosotros desarrollamos en las comunidades que estamos en diferentes ciudades. Entonces parte de esa misión muchas veces puede ser la educación, hermanos que tienen ¿Qué tiene? Que han estudiado o que tienen las habilidades para el tema educativo. Que la misión de la comunidad le designa esa misión o esa labor de trabajar. Sea en la parte pastoral, o sea en la parte educativa, en Concreta he de enseñar, por ejemplo, o también designa al rector o a los hermanos que ayudan también en la parte administrativa. O sea, la designación viene de la misma comunidad. A partir de la de las particularidades y los perfiles que tiene cada hermano. Dentro del colegio está el rector, está un representante también de la comunidad, están profesores, exalumnos y padres de familia. Es evidente que toma algunas decisiones, digamos, y este es el designado por el mismo colegio menos.

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O1	E6: Cargo Rector: No estamos cerrados, pero en esta en la que está el colegio si nos parece importante que sea un miembro de la comunidad el que esté en la rectoría, y que sea un canal y un nexo de comunicación entre la comunidad educativa y la comunidad religiosa, que exista este nexo constante.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo se encuentran estructurados los cargos directivos en la organización y como se determina su elección?	O1	E6: Pues en todos los cargos, pero específicamente en estos creo que podríamos hablar de una triple idoneidad; 1. Una primera idoneidad es que la persona tiene que estar intelectualmente capacitada para lo que va hacer, si voy hacer profesor de matemáticas tengo que saber de matemáticas, hay ahí un primer filtro, o si voy hacer coordinador tengo que tener un conocimiento y una experiencia en lo académico y en lo que eso significa, en cada una de las áreas tiene q haber un conocimiento particular, eso es como la primera idoneidad que a mí me parece muy importante, 2. La segunda idoneidad es la idoneidad personal, buscamos que las personas que entran hacer parte de nuestro equipo de trabajo que sean personas no perfectas porque obviamente no hay seres humanos perfectos, pero que si sean personas con principios, personas buenas, personas que tengan una vida buena, que humanamente sea gente bien formada pero con capacidades humanas importantes, que tengan capacidad de dialogo, de acoger al otro, capacidad de escuchar, de querer mejorar, de trabajar por ser mejor, que sea una persona sincera, confiable, que humanamente sea una persona con principios, esa es como una segunda idoneidad, y la 3. obviamente es un fuero muy interior pero también buscamos que la persona por lo menos quiera o esté abierta a la experiencia del encuentro con Dios, no necesariamente tiene que ser o que nosotros solamente contratemos personas católicas y si no es católica no, porque tenemos personas de otras denominaciones religiosas, pero si buscamos que por lo menos las personas tengan una sensibilidad o una apertura frente a la dimensión religiosa.

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con miras a transformación en procesos de innovación o adaptación al cambio?	O1 - O3	E1: Nosotros contamos con un plan estratégico, se encuentra alineado, no solo al pacto educativo global si no a investigaciones que realizamos en el entorno, donde se evalúan los desafíos y líneas de trabajo, en este momento tenemos un plan estratégico a 5 años con 4 proyectos estratégicos donde se ejecuta y desarrollo nuestro plan. Este plan es socializado a todos los agremiados y se trabaja en conjunto, así como también se desarrollan mesas de trabajo y socialización del alcance de este. Sacamos unas revistas ya vamos en la serie 12, en la revista Cultura, estos fueron con ocasión de la pandemia también. La unidad de autoaprendizaje para la estrategia para la educación en casa y los retos que se dio en los foros que hicimos, Aquí estamos la muestra de todos los webinar que hicimos el año pasado y este año lo de comunicaciones. Cómo están nuestras redes en el aspecto jurídico, que es otra de las áreas que tenemos, entonces todo lo que se logró contestar, el relacionamiento interinstitucional entonces con la Conferencia Episcopal, con el Plan Desarrollo, con el Ministerio de Educación, el Plan Decenal, que hemos trabajado muchísimo con él en el Plan Decenal, nosotros estamos liderando la Mesa Dos del Plan Decenal que la de evaluación y seguimiento con el hoy, el DANE y la DIAN con el DANE debió ser autocorrección con la Mesa Nacional, con el Senado. También he tenido que hacer mis intervenciones humanas.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con miras a transformación en procesos de innovación o adaptación al cambio?	O1	E2: Los proyectos dentro del colegio, dependiendo también de su alcance, tienen diferentes esferas de análisis. Por ejemplo, debemos tener presente que los proyectos de innovación obviamente son transversales a todo el tema de cambio dentro de la organización que se está dando por todo lo que son. Por ejemplo, el crecimiento sostenido que está haciendo el colegio me permite. Doy un ejemplo concreto es que el colegio al tener un crecimiento armónico por más de cinco años en el número. El ingreso de estudiantes nos ha obligado a generar un nuevo espacio de crecimiento, un nuevo preescolar, este nuevo preescolar. Uno podría decir no, es que eso es solo infraestructura, pero lo que hemos hecho es que esa infraestructura, acompañada de todo ese cambio desde el entorno, en la parte de innovación, por ejemplo, estamos hablando de que el nuevo preescolar tiene, entre otras cosas, una certificación que se llama Certificación Edge, que mide, entre otras cosas, la eficiencia energética que tiene presente, por ejemplo, la generación de energía a través de celdas fotovoltaicas, que eso nos va a generar, entre otras cosas, que sea un colegio catalogado como un colegio ambiental.
Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con miras a transformación en procesos de innovación o adaptación al cambio?	O1	E2: Eso digamos que marca no solo un alcance en torno al medio ambiente, sino también financiero, por ejemplo, los bancos miran con muy buenos ojos. Incluso hay un término que utilizan que son tasas de línea azul aquellos que tienen este tipo de innovaciones y que nos favorece como organización.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con miras a transformación en procesos de innovación o adaptación al cambio?	O2	E4: desde hace cuatro años venimos trabajando un programa, por ejemplo, de formación en la afectividad, salud humana y sexualidad en equipo con las familias, diseñado por 72 profesionales de nuestra Universidad de La Sabana. Se llama No usa más interés, se va a trabajar transversalmente y está basada en una plataforma virtual que tiene los contenidos que ayuda. A El sentido de propósito de la intimidad, de la relación interpersonales, que es donde trabajé en el hogar, en familia e hijo y a su vez también implementamos una capacitación virtual desde hace tres años y medio y para todos los profesionales con una entidad que se llama Identitas es una identificación personalizada de Europa. Entonces primero empezamos un programa de formación a los directivos presencial con los directivos de identitas y después con una plataforma virtual en Mudo la transmitimos a todos nuestros profesores y profesoras del colegio. Entonces eso ha sido como los temas más importantes. Ha habido otros, pues, por ejemplo, en otros trabajamos con Teams, toda la toalla, el tema de comunicación. Tenemos Big desde hace un tiempo en la plataforma de gestión académica y bueno, y hemos hecho también una migración a reducir al máximo todo lo relacionado con el papel o el papel, Y entonces también eso. Yo desde que llegué el rector dijo no nos imprime un papel, puede ser que sea obligatorio. Entonces eso ha sido la principal, pues como avances y tenemos muy consolidado un equipo de DTI CTI en el colegio, pues tienen muy buenos elementos.
---	---	-----------	---

Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con miras a transformación en procesos de innovación o adaptación al cambio?	O1	E5: Mira, en los colegios se tiene un plan estratégico, digamos que también es lo que le va dando los lineamientos al colegio adonde tiene que ir en un periodo de tiempo, en tres o en cinco años. Entonces Te decía que los colegios tienen un plan estratégico a 3 o 5 años que permite que el colegio vaya avanzando unido en diferentes áreas, entonces este plan estratégico lo hacen a diferentes aquí en el área administrativa educativa, ya que formativa el área humana. Ese será un primer insumo para que el colegio vaya avanzando juntos, estén en una misión concreta y digamos, sobre la marcha de la experiencia de estos comités, en algunos colegios, ayuda para ir también ir analizando lo que se va viviendo en la sociedad de afuera o la de los nuevos proyectos que se van lanzando y el diálogo con las otras entidades educativas en las diferentes ciudades. Hay unos consejos que somos de diferentes colegios y se busca que reflejen e investigación sobre la educación que se va viviendo, pues permite ver como el día de las cosas que se van viviendo también en la sociedad.
---	---	-----------	---

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Tienen establecido algún tipo de proyecto o planes de desarrollo con miras a transformación en procesos de innovación o adaptación al cambio?	O1	E6: Acá en el colegio varios, hubo un proceso de cambios, por ejemplo hubo un proceso de cambio en toda la planta física, la construcción del nuevo preescolar, fue muy acompañada por esto que te vengo diciendo, mirando cuales son las necesidades, quienes somos, cuáles son los valores fundamentales del colegio, cuáles son los que queremos expresar, como queremos que estén los niños en este contexto y con eso obviamente cuales son las necesidades actuales y con base en eso, realizamos un planteamiento arquitectónico, como van a ser los salones, que tienen que tener los salones de los niños de 4 a 6 años, como tienen que estar diseñados, que cosas tienen que tener, que no deben de tener, entonces por ejemplo para nosotros en el preescolar era muy importante en medio de la sobre estimulación que tienen los niños en la actualidad, una de las cosas que nosotros veíamos era bueno hagamos un lugar aprovechando que estamos en medio de la naturaleza, un lugar que no los sobre estimule más, un lugar muy limpio, donde las paredes sean muy limpias, evitando el ruido, donde más bien la naturaleza y el entorno se escuchen, entonces eso implica hacer los salones de una manera, los techos de una manera, que eviten el ruido, la luz también, que los niños tengan una buena luz, etc., es toda una toma de decisiones para hacer un lugar arquitectónicamente muy moderno, muy actual, que responda a las necesidades de los niños, pero también que exprese lo que nosotros somos, eso es como uno de esos ejemplos. Y el otro esta es una decisión más viejita pero que todavía se sigue dando frente a la tecnología o algún tipo de laboratorio de computadores, nuestra decisión fue decir saquemos este tipo de laboratorio y más bien hagamos laboratorios móviles, tengamos laboratorios como equipos de iPad, o de computadores personales y que sean esos equipos los que vayan a los salones cuando los profesores lo necesiten porque ahora las nuevas tecnologías deben de estar insertas en el currículo de todas las áreas, eso también fue una innovación, dejar los laboratorios como antiguamente se concebían para que sean trasladados a las aulas de clase. También la necesidad de incluir energía fotovoltaica al colegio, no solo porque reduce el costo de la energía sino también por todo lo que implica para la formación de los niños a que vean que el colegio se preocupa por tener cada vez más energías limpias.
---	---	-----------	---

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?	O1 - O3	E1: Yo creo que a nosotros nos correspondió también dar respuesta inmediata a una situación y a una realidad que no estaba programada ni planeada y poco a poco nos fuimos ajustando y nivelando cargas. Entonces también sufrimos todo lo de lo de la primera transición a la virtualidad y aunque ya nosotros llevábamos un camino ganado también, ya se había hablado algo con las con nuestros colegios afiliados en las distintas acciones que habíamos desarrollado y dentro de ese actuar, pues nosotros desde las direcciones, porque la sede está conformada por cuatro direcciones, entonces está la Presidencia, pero está la dirección pastoral, porque uno de nuestros objetivos es el campo pastoral y evangelizador. Somos colegial de carácter evangelizador, pastoral, pedagógico y gremial. Entonces, desde nuestras direcciones nosotros nos estructuramos para poder brindar ese apoyo a los colegios a través de acciones de formación, desde estas direcciones se dio ese trabajo y apoyar a las federaciones y a los colegios. Después de dos meses de vivir la pandemia, como nos tocó al comienzo, fue prácticamente un encierro total. Nosotros levantamos un arte de cómo estaban nuestros colegios e hicimos una investigación sobre CONACED en casa. Y entonces ahí e investigamos sobre cuatro tópicos de cómo están las instituciones educativas, cómo les ha afectado, pues, esta situación de pandemia y hacia dónde debemos direccionar. Entonces ahí se les hizo su ayuda, su acompañamiento, se les brindaron muchos insumos. Fue un trabajo muy difícil. Muy bonito. Que se hizo esperar y fue muy interesante.

Empresa: Organización dedicada a la planeación, organización, ejecución, y control de proyectos y objetivos, con la finalidad de generar recursos económicos para la sostenibilidad de este y maximización de la riqueza de sus socios	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?	O1	E2: El cambio en sí mismo. Uno no lo puede catalogar como bueno ni malo, sino dependiendo de qué resultado queremos obtener. Nosotros hemos establecido entre las estrategias que es el gobierno corporativo, tenga unas políticas claras, tenga unos protocolos, tenga unos alcances que permita entender el cambio dentro de la dinámica propia de lo que pasa en el país. Porque, como te digo, se tienen varios colegios de la misma comunidad religiosa en el mundo. Entonces está determinando cuáles son esos procesos de adaptación, dependiendo también de lo que está viviendo cada país. Entonces eso enriquece en gran medida la oportunidad de tener una sinergia con los demás colegios y aprovechar las bondades y también aquellos momentos, digamos, oportunidades de mejora que se han dado para que los cambios estén en cultura y tengan la oportunidad de que permanezcan en el tiempo aquellos que efectivamente, sí es una mejora susceptible al interior de la organización.
--	--	-----------	--

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?	O2	E4: Si sabes eso, me encanta que me lo preguntes, porque eso es un arte y yo he trabajado, pues además de los 7 años que llevo para Alcázares, también trabajé en nuestro colegio en Cartagena. Estuve en varias posiciones como profesor directivo, preceptor, que es como un coach que tiene los estudiantes. Y entonces uno se da cuenta de que la mejor forma de garantizar el espíritu es. Formar a los colaboradores y a su vez involucrar colaboradores que tengan una visión similar a lo que queremos transmitir, ya que decir. Por decirte así o por decirlo en. Si tú, por ejemplo, tienes un restaurante de carnes muy bueno y por ejemplo conoces a Marmoleo, que es uno de mis preferidos, entonces claro, bueno, si el gerente es muy amigo, entonces cuando tú tienes una entidad donde tienen claro esa actitud de servicio, el amor por la carne, por la explicación. Pues hombre, tienes que conseguir gente que esté alineada con ese propósito y no personas, por ejemplo, que sean veganas. No, que es muy respetable. Además, tendrán otro restaurante más apto para ellos, porque si no sería sólo trabajar por publicidad. Ya entonces tecnólogo yo traigo gente que está alineada y precisamente yo soy muy defensor de la libertad para educar. De hecho, tengo un libro y te mandaré ahora la información, porque pronto te pueden servir alimentos y muchísimo, porque tiene muchos temas de legislación educativa y temas de decisión. Y yo pues propugnó por eso, porque cada colegio sea muy autónomo en su proyecto educativo y les plantea a las familias el enfoque que quiera, que si es más artístico, que si es de formación integral como el nuestro, que si es más tal que si es judío, que si es lo que sea y que la familia es poder escoger. Y esa es la riqueza de la libertad educativa. De hecho, justo antes de pasar a esta reunión estaba en otra donde estamos hablando del tema con una persona de una organización que es europea y muy del de la que hago parte. Y entonces uno como logra garantizar su proyecto educativo, Pues formando a la gente con una inducción, reducción y sobre todo que haya un conocimiento y la idoneidad. O sea, yo digo que el proceso de selección es fundamental en todos los eventos recientes
---	--	-----------	--

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?	O1	E6: Que hace que un colegio religioso persista en el tiempo, yo creo que no solo este, es la permanencia de la institución que lo concibe, lo que hablábamos ahora siempre me ha parecido muy interesante porque las instituciones religiosas perduran en el tiempo, y uno dice pues como en qué cosas yo veo que utilizan el mismo habito, que utilizan las mismas cosas y que hacen que perduren y otras como tan innovadoras no, y yo creo que una es la convicción que hace que una persona de adhiera a una empresa por más innovadora que sea o a una institución religiosa, cuando se entra a una institución religiosa lo que te hace estar ahí es una convicción absolutamente vital que implica toda tu existencia, no solamente tu mundo laboral, es decir yo quiero dedicarme a esto, a esta misión para toda mi vida, porque claro para nuestro caso muy particular uno dice pues no solo de creyentes sino al descubrir la vocación, yo creo que Dios me llama a esto, me siento llamado a esto, y Dios quiere que dedique mi vida a esto, lo que te une a esto es una convicción muy integral muy vital, no es solamente mi sitio de trabajo, el colegio es mi sitio de trabajo, pero el colegio no es solamente me sitio de trabajo, es el sitio donde yo descubro que estoy llamado por Dios a servir, entonces ese es como una primera explicación de la adhesión a una institución es distinta a la adhesión cuando yo me adhiero a una empresa, que claro la puedo querer mucho y puedo sentirme muy bien ahí pero sé que es mi sitio de trabajo, cuando una persona se adhiere a una comunidad religiosa, no solamente descubre ahí un sitio de trabajo, sino que es un sitio donde laboralmente se despliega espiritualmente, sus relaciones personales están ahí, y obviamente está la convicción interior de descubrir ese llamado por Dios para vivir ahí, entonces hay un lazo muy importante, y partiendo de esto,
---	--	-----------	---

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo han afrontado los procesos de cambio con miras hacia la innovación sin perder la institucionalidad?	O1	E6: pues obviamente los colegios que pertenecen a una comunidad religiosa, también se ven imbuidos entran dentro de esta lógica, porque los consagrados que trabajan ahí, no solamente trabajan ahí porque es su trabajo, porque tengo que trabajar pues 8 horas y me pagan, no es solamente porque lo ven como una obligación si no que es una vocación que en el mundo de la educación eso es muy normal en todo lado, quienes se dedica al mundo de la educación en colegios laicos o religiosos porque descubren que es una vocación, sabemos que un maestro no va ser millonario, pero quien se dedica a la educación sabe eso ante mano, que puede vivir bien, que no lo hace porque eso es un negocio, lo hace también porque es una vocación, entonces es algo común en el mundo de la educación, pero además en el mundo de la educación religiosa, tienes el componente de la comunidad que lo acompaña que está ahí detrás, que no solamente que no solamente lo acompaña con una tradición muy rica, sino con la dedicación de personas que están ahí, por ejemplo no sé pensemos en los colegios de la Compañía de Jesús de los Jesuitas, existen desde el siglo XV, entonces imagínate la tradición de 5 siglos, cuando una persona entra a trabajar a un colegio Jesuita, está entrando a trabajar en un colegio que tiene 5 siglos de tradición de la manera de hacer las cosas de pensar, claro que va cambiando que se va renovando, pero obviamente hay como un sustento espiritual de tradiciones que lo acompañan y eso pues obviamente es muy potente.
---	--	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro de la organización en los últimos años y como se han preparado para ellos?	O1 - O3	E1: Al desarrollar nuestro plan estratégico, analizamos los antecedentes, el entorno, los agentes de cambio, de toda esa revisión que nosotros hicimos, nos salieron entonces siete desafíos, los siete desafíos nosotros los construimos desde la necesidad y la intencionalidad. Entonces en nosotros sacamos una lista de cuáles eran nuestros desafíos, cuáles eran nuestros retos, que había que hacer, que nos hace falta de toda esa evaluación que hicimos acá. Sí, toda esta evaluación. Hicimos retos e intenciones, esos desafíos. Entonces se construyeron esos desafíos para responder a las cuatro líneas que vamos a trabajar, estos tres primeros desafíos no corresponden a la primera línea, que es identidad y sentido gremial. Los otros dos corresponden a la línea de formación continua, acompañamiento e innovación educativa y pastoral. los otros dos desafíos. El primero corresponde al trabajo articulado en red, que es una línea de acción y el último desafío a comunicación estratégica. Si entonces vamos a trabajar siete desafíos en cuatro líneas para el trienio, si como estamos con el Pacto Educativo Global, el pacto educativo tiene siempre siete líneas.

Comunidad Religiosa:

Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.

¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro de la organización en los últimos años y como se han preparado para ellos?

O1 - O3

E1: Cada una de las líneas las distribuimos año a año para poder trabajarlas todas. Entonces, si el pacto educativo es global, ese es el lema del trienio. Pero cada año tiene una especificidad. Y en torno a esto, por ejemplo, este año la centralidad de la persona en la aldea educativa. Estamos trabajando tres desafíos, tres líneas de las del pacto educativo, que es la persona en el centro, que es escuchar la voz de la comunidad educativa y en la participación de todos. Entonces, por eso nuestros eventos se enfocaron a eso, porque el próximo año la unidad es la diferencia, un nuevo modo de pensar. Entonces ahí estamos educándonos para educar y especialmente para esa amistad social. Y el tercer día, el tercer año, educar para vivir al servicio de los demás. Entonces ahí ya está el compromiso de la amistad social. Y transversal a estos tres estamos trabajando el cuidado de la casa como entonces, ya que empezamos a desarrollar el primer año la centralidad de la persona en la aldea, como entonces lo vamos a hacer bajo cuatro proyectos. El primer proyecto lo vamos a llamar vivir el espíritu, ahí vamos a trabajar la línea de acción de identidad y sentido gremial con los desafíos 1, 2 y 3 está la justificación, es el objetivo general y este es el plan de acción de esa línea. Sí. Entonces el plan de acción tiene sus acciones estratégicas, las temáticas, los destinatarios del cronograma y el indicador de medición. El proyecto 2 formación y acompañamiento también. Qué línea estamos trabajando que dice desafío, justificación. Igual tiene las acciones estratégicas, el plan de formación, mientras en este de los otros proyectos tienen más amplio su uso. Un cronograma en el plan de formación lo hicimos anual. Si este proyecto se va a trabajar anualmente, entonces ahí están todas las acciones. Por ejemplo, el Congreso, está la escuela católica como escenario pedagógico para promover la amistad social. Este nosotros lo trabajamos el año pasado y es el tema de nuestro Congreso este año, porque ya estaba todo montado dentro de este plan estratégico. el proyecto 3 Liderazgo en la formación desde la reflexión y la investigación está en las líneas de acción está qué desafíos, justificación y objetivos el proyecto 3 Liderazgo en la formación Desde la reflexión y la investigación están las acciones estratégicas, las temáticas destinatario. Sí, entonces ese es el proyecto 3 y el proyecto 4. Acercar y acompañar. La línea, la justificación. Ahí está. Entonces ese es nuestro plan estratégico

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro de la organización en los últimos años y como se han preparado para ellos?	01	E2: Yo creo que ahorita es el cambio más interesante y que esta crítica es el en el que surgió a raíz de la pandemia, que realmente nuestros colegios ya venían transformándose también en revisión, en currículos más flexibles, en organizaciones, organizaciones más horizontales que verticales, en empoderamiento a los docentes, en el desarrollo de un aprendizaje más autónomo. Ya, ya veníamos trabajando en ese campo. La pandemia no aceleró, pero ya veníamos trabajando en eso. Ya, pues instituciones de muy, muy a las necesidades del momento, también noble, liderando grandes cambios.
Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro de la organización en los últimos años y como se han preparado para ellos?	03	E3: Constantemente nos encontramos trabajando en procesos de cambio, por lo cual buscamos centrar nuestro enfoque educativo no solo en el conocimiento, si no preparar a nuestras niñas en temas reales de la vida, en su cotidianidad, basada en una espiritualidad, actualmente estamos trabajando un proyecto piloto de cambio y es que nuestras niñas no realicen ejercicio una vez a la semana sino todos los días, con el fin de buscar mejorar no solo los estados de ánimo si no las condiciones se sueño, capacidad intelectual, concentración, y nos hemos dado cuenta que esto ha mejorado enormemente el aprendizaje en las niñas.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cuáles han sido los principales agentes de cambio dentro de la organización en los últimos años y como se han preparado para ellos?	O2	E4: Muy bueno, muy bueno. Muy buena pregunta. Si nosotros primero hubo una comunicación muy fluida, porque afortunadamente. Estos directivos somos muy jóvenes, tenemos mucha facilidad con las tecnologías y una comunicación muy directa con las familias. Yo me acuerdo que el presidente que le tocó el domingo el cierre de todo y el miércoles ya estaba yo haciendo un live con las familias, conversando sobre todos los temas, de cómo íbamos a proceder y ya lo habíamos hecho antes, pues actividades de capacitación por su antes de la pandemia, híbridas, entonces comunicación y después, a medida que se fue avanzando el proceso de unas inversiones y unas contrataciones especiales, mantener esas capacitaciones a reuniones con los profesores, esa formación a las familias, que es parte de ese primer pilar de unidad familia, colegio, sesiones y preguntar también mucho a las familias cuando íbamos a abrir, cuando estábamos tomando decisiones. Mandamos muchas encuestas para ver qué opina usted entraría, usted no entraría. Estoy de acuerdo con eso para tener ese insumo y tomar las decisiones de la mejor formación. Si yo escucho mucho a las familias titulares muy cerca la con el consejo de padres es fundamental el consejo de padres y tiene una relación muy directa con el rector para implementar pues todos los ajustes y mejoras que hay que hacer. Y obviamente en el tema de virtualidad, pues no fue una excepción, sino que hoy se fortaleció ese vínculo y ese seguir transmitiendo ese espíritu fundacional del colegio.
---	---	-----------	--

CATEGORIA (DEFINICIÓN CONCEPTUAL)	PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN DE IMPACTO	RESPUESTAS
Comunidad Religiosa: Organización conformada por un grupo de personas, denominados religiosos que se fundamentan en una creencia Divina y sagrada para promover un estilo de vida y ofertar un servicio social para construir el reino de Dios.	¿Cómo ha sido la evolución que ha presentado la empresa en los últimos años?	O1 - O3	E1: Nosotros ofertamos un servicio público administrado, prestado por particulares. Nos dirigimos al derecho privado. Entonces ahí en eso, pues tenemos nuestra. Nuestra autonomía en el marco de la ley también digamos en la parte pedagógica, en la parte curricular, pues el seguimiento de todos los lineamientos que da el Ministerio de Educación y si hemos logrado algunas intervenciones con el mismo ministerio. Por ejemplo, lo del auxilio para las familias, con el icetex. Eso lo hablamos nosotros desde la Confederación con el Ministerio de Educación. Sí, incluso fue en una reunión muy privada donde estaba un delegado del Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Educación, y estábamos con el vicepresidente, con Zedillo. Entonces, prácticamente eso fue fruto de una reflexión que nosotros hicimos frente al ministerio más maravilloso, entonces hemos logrado muchas intervenciones y hemos logrado muchas cosas. ¿Pero es fruto a la organización? Sí, que nosotros no estamos simplemente por decir que no representamos colegios, sino que tenemos una organización muy, muy vinculante.

Organización Educativa: Organización dedicada a la transferencia institucional académica, personal y espiritual en de niños entre los 4 y 18 años, por medio de formación inicial, básica y media, denominada en Colombia como Colegios	¿Cómo ha sido la evolución que ha presentado la empresa en los últimos años?	O1	E6: Hay un objetivo más arriba del académico, hay un objetivo fundamental que es formar personas integra, de formar hombres y mujeres que desarrollen su personalidad, que crezcan como personas en el colegio desde los 4 años que ingresan a pre kínder hasta los 18 años que se están graduando en undécimo, entonces a lo largo de esos 14 años cada uno de los niños que comienzan, vayan desplegándose y creciendo como personas, hombre y mujeres íntegros, buenos, capaces, y obviamente dentro de esa formación integral, entra como uno de los componentes y de los fundamentos muy importantes la educación académica, que no consiste en que tengan o en que reciban del colegio contenidos y se aprendan contenidos, si no que su formación académica sea una formación en la que obviamente van aprender cosas, pero sobre todo a lo largo de los años puedan desarrollar una capacidad intelectual, capaz de abrirse a la verdad, descubrir la realidad, capaz de preguntarse por las cosas que suceden a su alrededor, capaz de tener una mentalidad y un pensamiento crítico, lo académico no se reduce a contenidos también los implica, pero busca es que tengan una capacidad intelectual que puedan abrirse a la realidad.
---	---	-----------	--

Para mejorar el proceso de análisis se dejaron las respuestas de las entrevistas lo más explícitas posibles, ya que se busca mostrar la integración de las 3 organizaciones educativas analizadas, si bien cada una presenta una identidad de creación, cultura, contexto diferente, las tres tienen en común una misma identidad en la lógica académica, empresarial, e institucionalidad religiosa, ya que presentan objetivos comunes, “educar seres humanos íntegros, con principios, valores, que le aporten bienestar a las comunidades, que sean personas de bien, personas buenas” y a su vez se encuentra una identidad específica en las 3 organizaciones, construir el reino de Dios por medio de la evangelización y la educación, ese es el llamado de servicio de las organizaciones educativas que pertenecen a comunidades religiosas.

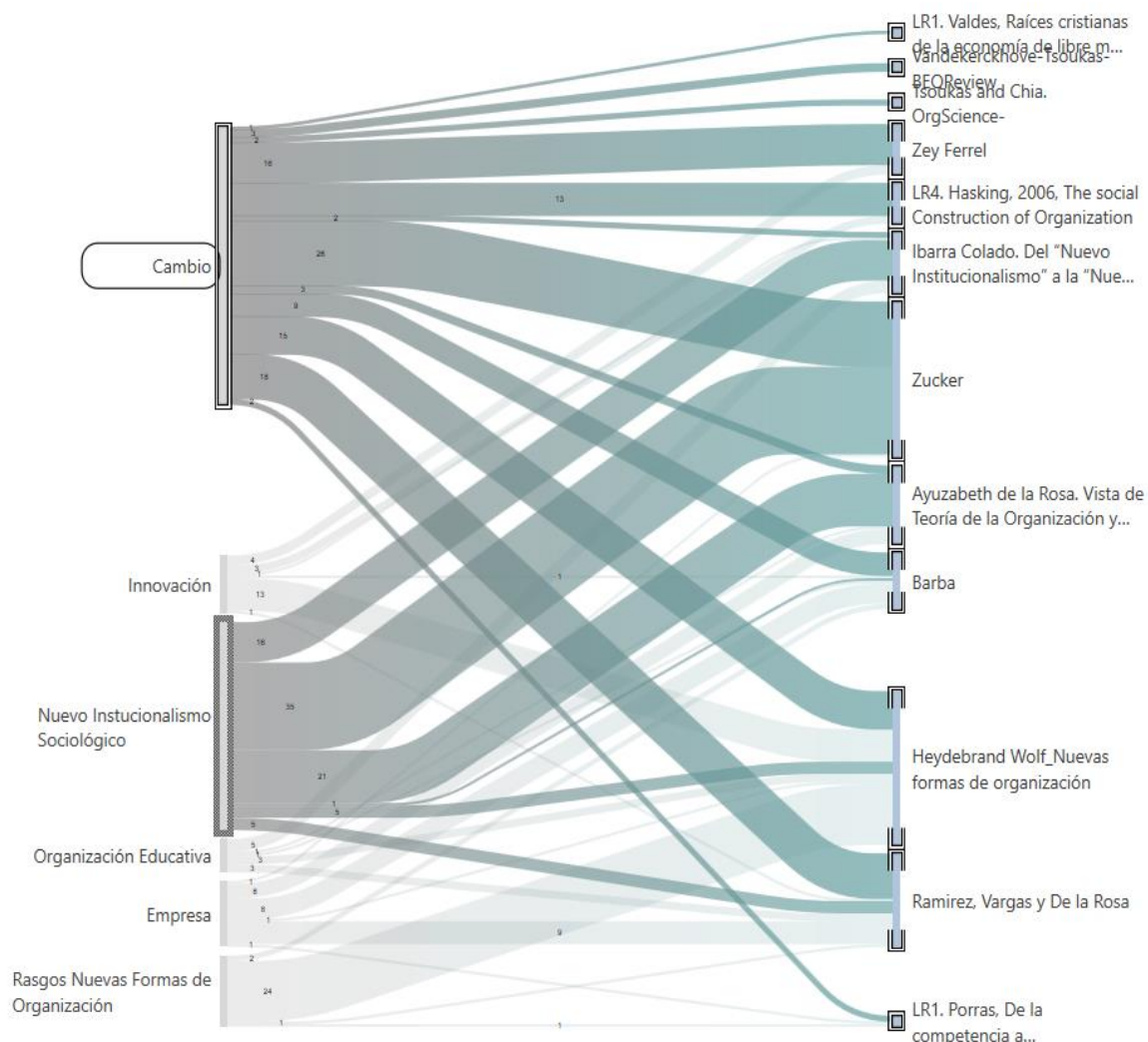
Así mismo al utilizar un entrevistado ajeno a las 3 organizaciones, con una visión más global de la necesidad de fundar organizaciones educativas por medio de las comunidades, se busca mostrar a mayor detalle la integración de las 3 lógicas analizadas, la integración de los objetivos desde la organización educativa, la empresa y la comunidad religiosa. Así mismo, se utilizó como herramienta de análisis el software Atlas.Ti para tener una mejor comprensión de la relación entre cada una de las categorías, actores y teoría encontrando lo siguiente:

Tabla 16. Relación marco teórico y palabras claves de investigación

		◇ Cambio 110	◇ Empresa 26	◇ Innovación 23	◇ Nuevo Institucionalismo... 83	◇ Organización Educativa 13	◇ Rasgos Nuevas Formas... 28	Totals
5: Barba	10	9	8	1	1	1	2	22
33: Heydebrand Wolf, Nuevas formas...	58	15	1	13	5	3	24	61
39: Ibarra Colado. Del "Nuevo Institu...	49	2		1	16	5		24
93: LR1. Porras, De la competencia a l...	3	2	1				1	4
94: LR1. Valdes, Raíces cristianas de l...	1	1						1
109: LR4. Hasking, 2006, The social C...	16	13		3				16
126: Ramirez, Vargas y De la Rosa	26	18	9	1	5	3	1	37
137: Tsoukas and Chia. OrgScience-	2	2						2
138: Vandekerckhove-Tsoukas-BEQRe...	3	3						3
142: Zey Ferrel	35	16		4				20
144: Ayuzabeth de la Rosa. Vista de T...	31	3	6		21	1		31
145: Zucker	57	26	1		35			62
Totals		110	26	23	83	13	28	283

Si bien fue interesante utilizar las herramientas del software se encontró una debilidad y es que aquellos libros y artículos estudiados que se encontraban en archivos como imágenes la aplicación no logró identificarlos, por lo cual varios de los autores presentados y analizados no fueron identificados por el programa, pero es interesante identificar no solo la relevancia del campo teórico con los puntos clave de la investigación si no por la relación teórica en cada uno de ellos, dando fuerza y relevancia a los estudios organizacionales. Ya que se evidencia una línea conductual en la teoría analizada, con las categorías y unidad de análisis, siendo el cambio y el nuevo institucionalismo sociológico las teorías más representativas dentro de la investigación.

Tabla 17: Tabla de correlación teoría y conceptos de la investigación

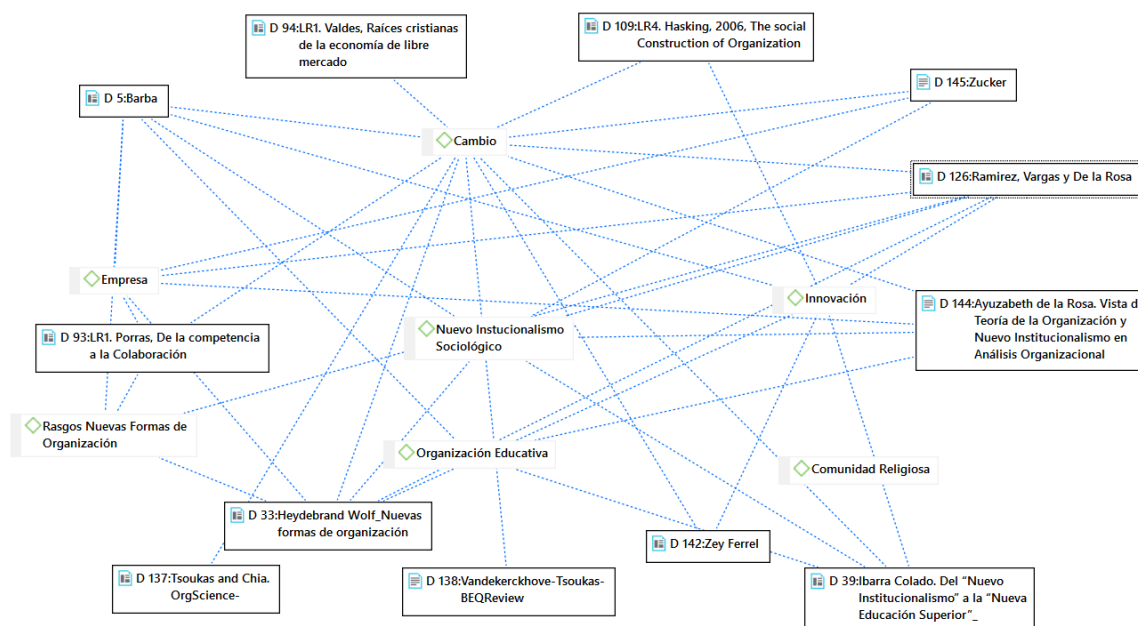


Podemos observar en la gráfica anterior como el cambio y el nuevo institucionalismo sociológico son los dos campos teóricos que más se resaltan en el estudio realizado, ya que hace parte de las teorías centrales de la investigación, y como muchos de los autores los toman como complemento para dar explicación a sus teorías y evoluciones, siendo pertinente al aplicarlas proceso de análisis. En esta siguiente gráfica podemos ver de una forma más clara la integración de cada una de ellas en esquema de red. También es interesante encontrar que ninguno de

los autores relacionados ha utilizado investigaciones enfocados a comunidades religiosas, por lo que fue un poco complejo agruparla en el análisis y estudio dentro de la investigación pero la forma en cómo se encuentra estructura y organizada si tiene mucha relación con el campo de los estudios organizacionales, al ser una de las organizaciones más institucionalizadas que se pueden encontrar en el mundo y poco explorada y estudiada en el campo organizacional.

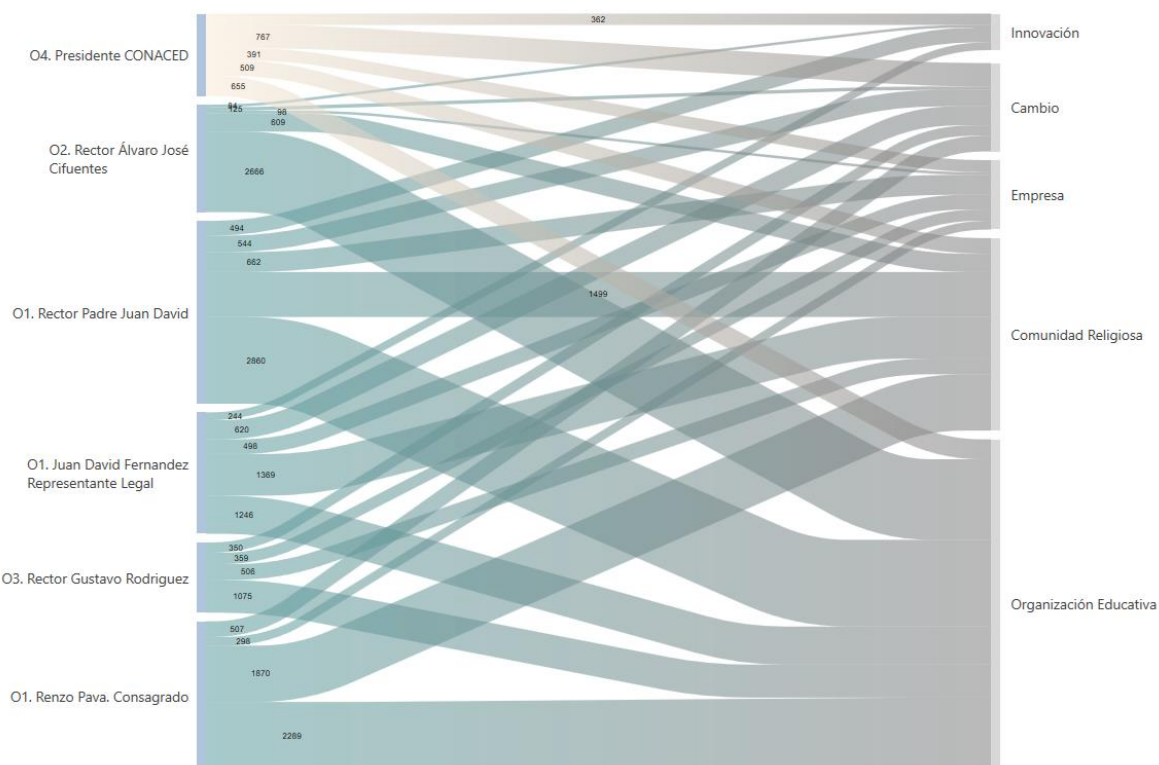
Si bien las organizaciones son creadas para producir un bien a la sociedad y satisfacer unas necesidades específicas, muchas de ellas en américa y occidente principalmente se encuentran permeadas por un grado de institucionalidad religioso, y han sido poco exploradas desde este enfoque dentro de los estudios organizacionales.

Figura 16: Red de relación marco teórico y conceptos de investigación



También se utilizó el mismo software para analizar las entrevistas y la integración de estas con las categorías de análisis y los estudios organizacionales.

Tabla 18. *Tabla de correlación entrevistas y conceptos de investigación*



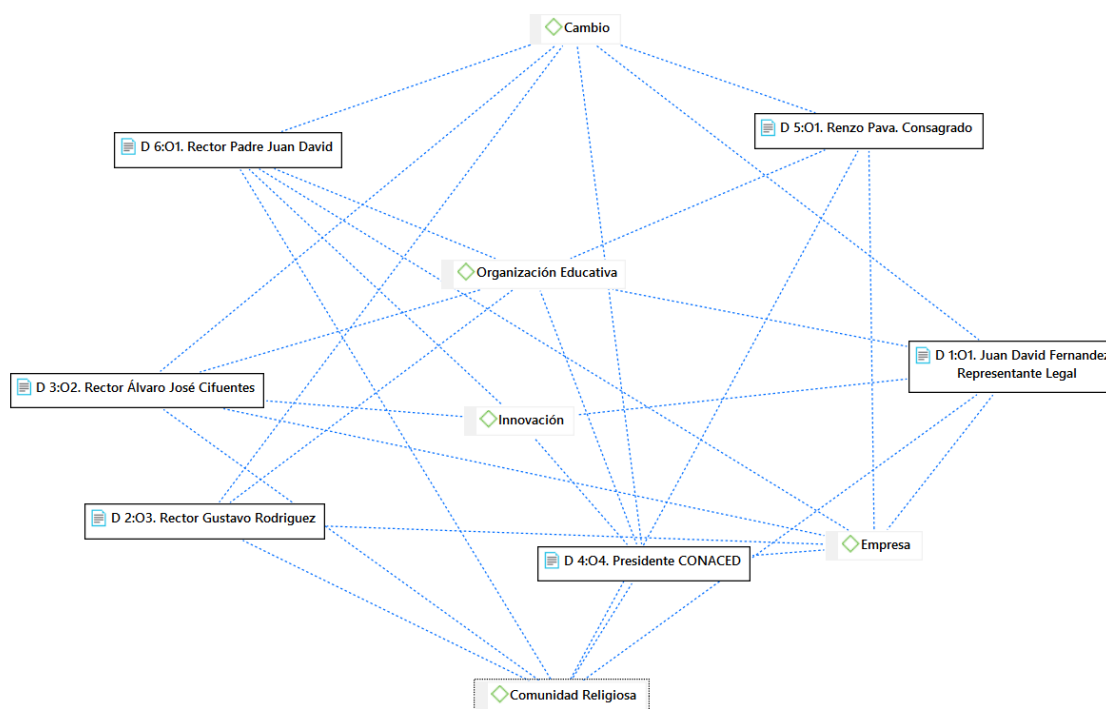
La tabla de correlación de entrevistas y conceptos de investigación, nos da una aproximación de los temas abordados y desarrollados a lo largo de las entrevistas, trabajando en cada uno de ellos con conceptos claves desarrollados a lo largo de la investigación, la organización educativa presentó mayor alcance al ser el centro y foco principal objeto de estudio, ya que los demás procesos se trabajan y desprenden de ella, los procesos de cambio, innovación, los objetivos desde la empresa, desde la comunidad, se abordan desde la organización educativa, vista por los entrevistados como un todo, al momento de hacer preguntas como cuál lógica presenta mayor representación, se coincidía para ellos ver la organización

educativa con un solo enfoque, las demás lógicas para ellos hacen parte del proceso misional educativo, como un proceso más dentro de su estructura, sin embargo, así la organización educativa sea la más mencionada a lo largo de las entrevistas se encontró como hallazgo que en todos los niveles organizacionales, desde la estructura, la cultura, la formación, administración, toma de decisiones, la comunidad religiosa se encuentra permeada en cada uno de estos aspectos.

Tabla 19: *Tabla relación entrevistas y conceptos de investigación*

	◇ Cambio 27	◇ Comunidad...	◇ Empresa 17	◇ Innovación 10	◇ Organizació...	Totals
1: O1. Juan D... 26	620	1369	498	244	1246	3977
2: O3. Rector... 13	350	506	359		1075	2290
3: O2. Rector... 26	125	609	98	84	2666	3582
4: O4. Presid... 13	767	509	391	362	655	2684
5: O1. Renzo... 28	507	1870	298		2289	4964
6: O1. Rector... 25	544	1499	662	494	2860	6059
Totals	2913	6362	2306	1184	10791	23556

Figura 17: Red de relación entrevistas y conceptos de investigación



Se puede evidenciar en las gráficas anteriores que la categoría de análisis que mayor predominancia alcanzo en las entrevistas realizadas fue la organización educativa con un total de 10.791 veces nombrada en el proceso de recolección de información, seguida por comunidad religiosa con 6.362 veces, cambio con 2.913, empresa con 2.306, e innovación con 1.184; lo que significa que tanto las categorías de análisis como los temas principales a desarrollar fueron tratadas dentro del proceso de entrevistas hacia expertos, encontrando hallazgos muy interesantes.

Para dar respuesta la pregunta de investigación *¿Cómo se incorporan las lógicas institucionales en organizaciones educativas que pertenecen a una comunidad religiosa, analizada desde el cambio organizacional con miras hacia la transformación en procesos de innovación?*

La organización O1 analizada desde una visión empresarial, en respuesta a la entrevista realizada al Representante Legal Laico⁴ Juan David Fernández, y el Rector el Padre Juan David Velásquez, para integrar una de las categorías de análisis **Empresa** identificada como C2, podemos encontrar que desde esta lógica se busca por medio de la educación una transformación social, contemplando la generación de un pilar financiero y administrativo para ser sostenible en el tiempo y genere una viabilidad para la operación del colegio. Si bien las organizaciones educativas en Colombia presentan una connotación especial a diferencias de otros países y es que estas en su mayoría son creadas bajo un esquema jurídico llamado Sociedad Sin Ánimo de Lucro, las organizaciones educativas de educación superior IES, si presentan una diferencia y es que todas deben estar constituidas bajo esta denominación por la ley 30. según la Cámara de Comercio de Bogotá (2022) las define como:

“Las Entidades Sin Ánimo de Lucro son personas jurídicas que se constituyeron por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades de beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general, Las Esal no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros”.

Ahora bien, en el caso de las organizaciones educativas con denominación religiosa, así su principal objetivo es formar seres humanos íntegros para la sociedad, también se persiguen objetivos como cualquier tipo de empresa cuya naturaleza es la generación de recursos, pero para que pueda ser perdurable en el

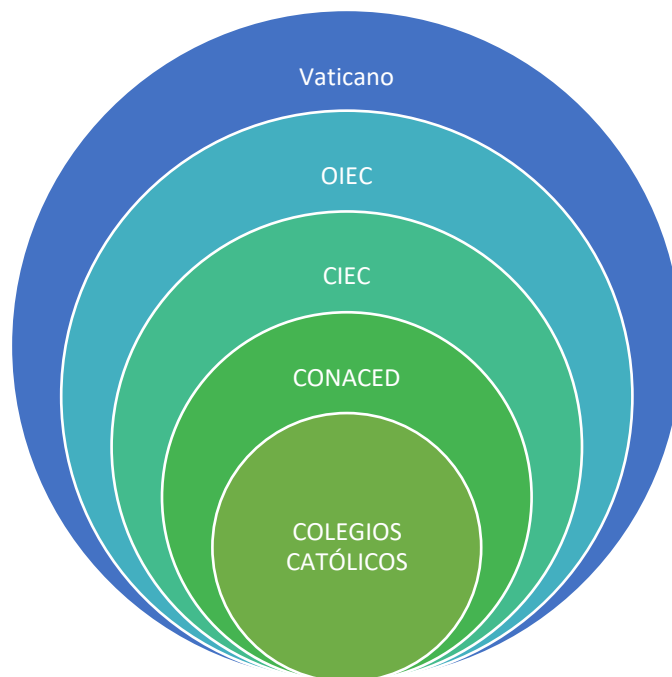
⁴ En las organizacionales Religiosas Católicas se le denomina a una persona Laica, aquella que no ha recibido ninguna de las órdenes religiosas establecidas por la iglesia, y no hace parte del clero, como es el caso de los sacerdotes, obispos, diáconos, monjas, presbíteros, entre otros.

tiempo debe contemplar una estructura que influya a su vez en la permanencia de una transformación social en este caso en la ciudad de Medellín, y es donde surge la siguiente pregunta para comprender como pueden estas organizaciones no perder su esencia a través del tiempo y adaptarse a los procesos de cambio.

Analizar cómo pueden las organizaciones con filosofías religiosas no perder su esencia al adaptarse al cambio en procesos de innovación.

El cambio como tal no lo catalogan como ni bueno ni malo, sino como una forma de adaptación de acuerdo a los procesos y proyectos que se busquen dentro de la organización, como cualquier empresa se crean planes estratégicos con políticas, alcances, protocolos, que les permite entender el cambio dentro de una dinámica de país y del mundo en general, al tener una visión estratégica empresarial, les permite analizar el contexto desde una sinergia con lo demás colegios, para diagnosticar, analizar, comprender y adaptar los procesos de cambio al interior de la organización educativa, aprovechando las bondades y oportunidades de mejora desde una colectividad, toda vez que todos los Colegios Católicos del país hacen parte de una red nacional de colegios llamada CONACED (Confederación Nacional Católica de Educación), que a su vez como se mencionó anteriormente hace parte de otra red como CIEC (Confederación Interamericana de Educación Católica) que rige para América Latina y el Caribe, y hace parte de OIEC (Oficina Internacional de la Educación Católica), que comprende África, América, Asia, Europa, Medio Oriente, y se encuentran coordinadas por otra organización más grande llamada el Vaticano, como lo muestra la siguiente figura

Figura 18: Enlace confederaciones globales de educación católica



Fuente: Elaboración Propia

A los actores que hacen parte de este tipo de organizaciones sentir que es una comunidad animada por el Espíritu, siendo ese espíritu el ADN, su identidad, la capacidad de hacer lecturas a los contextos y realidades dentro de unos tiempos y procesos de transformación, esto quiere decir que la mirada de esas realidades se hace teniendo en cuenta la historia de la iglesia a lo largo de los siglos para así hacer una lectura de los tiempos actuales sin perder su propia identidad.

La organización educativa O1, si bien hace parte de una comunidad religiosa, su fundación y creación se dio por ex alumnas de un colegio religioso bastante tradicional en la ciudad de Medellín, un colegio de monjas del Sagrado Corazón, que tenían los deseos de continuar con un legado educativo, que no se perdiera la espiritualidad y los valores que existían en esos tiempo, se buscaba que fuera un

colegio muy familiar y conservar la tradición donde ellas fueron formadas, en este caso se buscaba crear un colegio que fuera tradicional religioso pero donde la investigación tuviera una participación muy importante, que fuera un colegio bilingüe, campestre, mixto, 13 años después de haberse fundado el colegio se entrega directamente a la comunidad religiosa porque el deseo de esas ex alumnas y familias era que el colegio fuera sostenido por una comunidad religiosa.

Se apoyan en la creación de planes estratégicos, la creación de metas, objetivos, visiones colectivas, hacer análisis del contexto, es importante para la continuidad y permanencia en el tiempo de cualquier organización, con base en ello se realizan reflexiones, juicios y miradas que llevan a tomar decisiones a los directivos de las organizaciones educativas en los procesos administrativos y cambio y es cuando surge la pregunta, ¿Qué estrategias ha desarrollado la comunidad para entender y adaptarse a los procesos de cambio? Podemos encontrar que lo que permite que se de esa connotación a través de los siglos es la permanencia de la institución que lo concibe, es la convicción que hace que una persona se adhiera a una empresa por más innovadora que sea o a una institución religiosa.

Cuando se entra a una institución religiosa lo que hace que las personas permanezcan allí es una **convicción** absolutamente vital que implica la existencia, no solamente en un mundo laboral, es la vocación que se presenta por un llamado de Dios a servir, se convierte en la organización donde no es solamente un lugar para enseñar, para transmitir, o donde se estudia si no que es además un lugar donde las personas están llamadas a servir a Dios y dar cumplimiento a sus creencias e

identidad personal y espiritual. Se genera una adhesión, una adhesión que es distinta en una organización tradicional o una empresa, a la adhesión que se crea en organizaciones pertenecientes a comunidades religiosas, ya que no es solamente un sitio de trabajo o el lugar donde se adquiere un conocimiento, sino también donde se genera un crecimiento espiritual, los actores que hacen parte de ella se ven imbuidos entran dentro de una lógica, donde despliega una vocación y una permanencia institucional, entonces podemos decir que este tipo de organizaciones que existen incluso desde el siglo XV, llevan aproximadamente 5 siglos de tradición y permanencia, se vienen adaptando a los procesos de cambio por la capacidad de analizar el entorno, por la actualización constante en el conocimiento, pero también por la creencia, la vocación y la identidad institucional que se viene transmitiendo de generación en generación.

Por su en la parte la organización O2 se contó con la oportunidad de entrevistar al Rector Álvaro José Cifuentes, siendo uno de los colegios más reconocidos en la ciudad por su formación académica pero principalmente por su componente histórico, religioso, y formación en valores, guiado por una de las comunidades más tradicionales, altamente institucionalizadas no solo a nivel nacional sino también internacional “Opus Dei”, sin embargo, esta organización educativa tiene un connotación especial a las demás y es que no pertenece principalmente a una comunidad religiosa, sino que es acompañada por ella en su modelo pedagógico. Uno de los principales factores que motivaron a la creación de esta organización fueron las familias, encontramos en el primer caso de la

organización O1, la necesidad partió de un grupo de exalumnas que buscaban una continuidad institucional, en este caso son las familias.

En los años 50 en España nace esa necesidad específica de un grupo de familias de conformar un colegio que se ajustara con sus formas de vida, creencias, tradiciones, donde buscaban un estilo de educación para sus hijos de acuerdo a sus necesidades y brindara una continuidad de transmisión en materia de aprendizaje, formación humana, antropología, un colegio que sea de las familias al servicio de las familias. En esos tiempos la mayoría de los colegios pertenecían o al Estado o alguna Comunidad religiosa, y querían que fuera diferente, por lo cual toman la decisión de crear un colegio familiar iniciando en España para luego tener más instituciones educativas de este tipo a nivel global como Inglaterra, África, Chile, Estados Unidos, Argentina, Colombia, con tres pilares fundamentales:

Pilares de Formación	Aliados Estratégicos
Unidad – Familia – Colegio	Padres de Familia
Inspiración Católica	Comunidad Opus Dei
Educación Personalizada Internacional	Cambridge Assessment International Education (CAIE) Convenio Cambridge Convenio IB Certification EFQM

Para lograr una sinergia en esos tres pilares fundamentales la Organización O2, busca aliados estratégicos que brindan asesoría y acompañamiento en cada

uno de los campos. Para el caso de estudio rescataremos el segundo pilar de acompañamiento católico, es por tal motivo que las familias buscaban una garantía que siempre existiera una orientación moral acorde a la incidencia de la iglesia católica y se presentara una congruencia con la visión que deseaban para sus hijos bajo las virtudes cristianas, en este caso existe la creencia que podríamos llamar creencia institucional donde se tiene la convicción que si los seres humanos son guiados por este tipo de principios religiosos serán “buenas personas”, pero todo parte es de la creencia y la cultura. De acuerdo a ello se realiza un acuerdo con el Opus Dei si bien no es una comunidad religiosa es una comunidad organizada por laicos con unos principios y unas creencias religiosas guiados por sacerdotes, alrededor del mundo, generando unas acciones en los colegios de Aspen bajo una orientación moral, espiritual como alma principal del colegio, y esa transición cultural, humana y creencia es lo que ha permitido que la organización O2 perdure en el tiempo y así poder cumplir con sus objetivos con enfoque global internacional, la relación que se tiene con el Opus Dei no tiene una contraprestación económica, la contraprestación es que exista esa trasmisión de enseñanza por medio del espíritu de buscar una santidad en la enseñanza, de hacer un trabajo bien hecho bajo la dirección de Dios, por eso se busca que algunos de los profesores, directivos, familias hagan parte del Opus Dei, que en latín traduce “Obra de Dios”, por lo anterior al ser una organización que no se denomina en sí Católica porque no hace parte de una comunidad religiosa, no hace parte de CONACED, aunque sus costumbre e institucionalidad si trabajan bajo el esquema de costumbres católicas y religiosas.

En la Organización O3 se logró tener un acercamiento por medio de una entrevista con el Rector Gustavo Rodríguez, donde manifestó que esta organización educativa pertenece a una comunidad denominada La Compañía de María, bajo el discernimiento ignaciano que busca conocer la realidad del entorno, para formar personas buenas frente al “mundo terrible y perverso” tratando de reconstruir una sociedad buena, construir el reino de Dios, es el argumento inicial que presenta el rector para dar a conocer la principal misión del colegio por medio de la educación religiosa en este caso católica, una de las formas en que se complementan y tiene semejanza a lo encontrado en la organización O1 y O2, es la cercanía con las familias, se busca trabajar muy de la mano con las familias para entender sus necesidades creando lazos de confianza Familia – Colegio. La iniciativa del colegio depende mucho de la comunidad religiosa, aunque las hermanas no se encuentran en la figura administrativa y directiva, se involucran con la decisión y actividades del colegio de forma constante por medio de consejería y acciones misionales, es un colegio femenino tanto en su comunidad estudiantil como en la comunidad que hace parte del colegio, por lo cual se trabaja mucho en la identidad de género desde los principios católicos, es interesante identificar que la principal forma para que este tipo de organizaciones se adapten a los procesos de cambio e innovación es la lectura del entorno, la conexión con las familias, la formación constante en competencias técnicas y blandas acompañados siempre por una identidad religiosa y espiritual.

Otro factor importante encontrado tanto en las organizaciones O1, O2 y O3 es que todas trabajan en la formación de sus colaboradores, así mismo involucrarlos

en alcanzar una misma visión colectiva para que a su vez puedan trasmitirla al resto de la comunidad académica y por ende a sus familias y núcleos cercanos, se busca que las personas que hacen parte de este tipo de organizaciones se encuentren alineadas con el propósito no solo de educar en el conocimiento sino también a través del espíritu, por lo cual es clave fundamental rodearse y construir comunidad que tengan semejanza en pensamiento, en estilo de vida y en tradiciones, también es muy importante la formación académica por lo cual es necesario que las personas que hacen parte de este tipo de organizaciones educativas constantemente se estén formando en las diferentes disciplinas adquiriendo competencias técnicas y blandas para así poder transmitirlos al cuerpo académico, por lo cual es clave y fundamental los procesos de formación, capacitación, inducción, re inducción, donde se trabaje no solo sobre un conocimiento si no sobre una idoneidad y es allí donde el proceso de selección toma gran importancia en lograr esa permanencia e institucionalidad, como también crear cultura estar trabajando y recordando a toda la comunidad cuales son los pilares fundamentales de los colegios, su esencia para que no se pierda y continúe delegándose de generación en generación, “Siempre hay que estarlo refrescando” es una de las palabras utilizadas por uno de los rectores de los colegios para explicar la forma de crear permanencia a través del tiempo y de los procesos de cambio.

Para que este tipo de organizaciones educativas perduren en el tiempo y puedan enfrentar los proceso de cambio e innovación, es la forma en cómo se encuentran organizadas y estructuradas, donde, para conseguir esos objetivos realizan una lectura constante del contexto, del entorno, de las necesidades sociales

y académicas que se presentan en el mundo y sobre esa dinámica se plantean planes estratégicos que apuntan a la consecución de esos objetivos y es cuando la lógica empresa entra a hacer parte fundamental de la permanencia de este tipo de organizaciones, ya que al ser figuras jurídicas Sin Ánimo de Lucro se realiza una reinversión aproximadamente del 75% en el servicio educativo y el resto en la realización de proyectos con miras a crecimiento en infraestructura, innovación y tecnología, logrando así no solo una formación integral si no a su vez un crecimiento que perdure en el tiempo y se adapte a los procesos de cambio, pero esto se da gracias a la permanencia de la creencia en las familias que busca este tipo de colegios como apoyo en la crianza de sus hijos acompañada de una formación académica de alto nivel.

Los cambios que se han presentado a través del tiempo, principalmente cambios en comportamientos y cambios tecnológicos, no ha sido un punto de quiebre para que se continúe con esa permanencia desde la institucionalidad, ya que lo que ha cambiado es la forma, la herramienta para que se dé la transmisión, mas no el espíritu, la creencia, la convicción de las personas que hacen parte de este tipo de organizaciones, un ejemplo claro fue la cuarentena que vivimos en el año 2021, debido a la pandemia por COVID-19, fue un proceso de cambio difícil para todo el mundo, y algunas industrias desde la operación y la costumbre de cómo se venían realizando las actividades, sin embargo las organizaciones educativas fueron de las primeras organizaciones que se adaptaron y buscaron opciones acompañadas por la tecnología para manejar situaciones en medio de una pandemia, pero lo que cambió fue la forma en cómo lograr esa transmisión, la

herramienta, pero no la fuente, la esencia, la creencia y el espíritu, esa institucionalidad continuo presente solo cambió que ya no se trasmitía por medio de un aula de clase si no por medio de una mediación TIC. Gracias a esa mediación TIC se logró continuar con un acercamiento con las familias, docentes, cuerpos directivos y comunidad estudiantil, constantemente se realizaban encuestas, buscando tener una retroalimentación día a día de lo que estaba sucediendo con las familias que hacen parte de los colegios, así mismo, con los entornos para poder así tomar decisiones y reorganizar los procesos para no perder la consecución de los objetivos. Por lo cual mantener una comunicación constante con los actores que hacen parte de las organizaciones es también fundamental para la permanencia en el tiempo.

Ahora bien, es importante encontrar cómo, en este tipo de organizaciones, se toman las decisiones, si bien se utilizan mecanismo utilizamos en el campo empresarial, de acuerdo con la forma en cómo se encuentran distribuidos los gobiernos corporativos como, órganos directivos, como consejos directivos, académicos, pedagógicos, las comunidades religiosas hacen parte fundamental en dicho proceso, ya sean como participantes fundamentales o consejeros.

Este tipo de organizaciones pertenecen a otras organizaciones que tienen presencia en colegios en varios países, por lo cual es fundamental tener una revisión tanto del alcance de las estructuras como del impacto de las decisiones, la comunidad actúa como eje transversal con participación activa en las decisiones, no solo académicas sino también estratégicas, entonces los enfoques principales

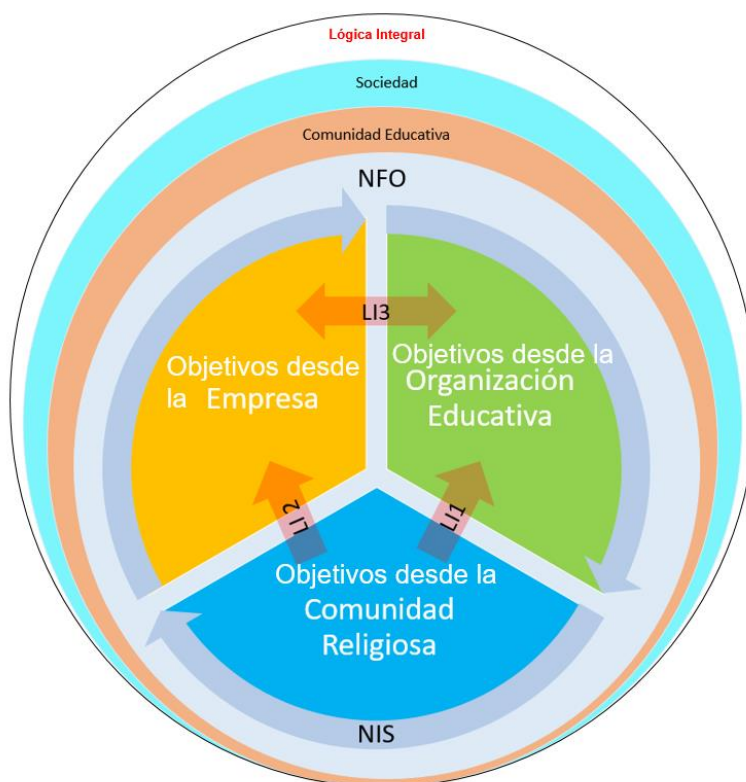
de su misión evangelizadora se encuentran dados desde la toma de decisiones global que se despliega al resto de la comunidad académica.

Sin embargo, podemos encontrar a su vez una toma de decisiones propia de cada institución en las diferentes áreas y hay cierto nivel de autonomía, pero se presenta una comunicación y retroalimentación constante al gobierno corporativo de cada comunidad.

Para que se pueda dar una sostenibilidad y permanencia en el tiempo es necesario utilizar herramientas administrativas como indicadores de gestión, indicadores financieros, de rentabilidad, de liquidez, de endeudamiento, para lograr sostener una operación administrativa dentro de un servicio educativo y es donde la lógica empresa presenta una gran relevancia, se integran las 3 lógicas analizadas, la empresa, la organización y la comunidad religiosa, pero las dos primeras siempre deben de contar con la tercer para tomar alguna decisión de gran importancia y relevancia al interior de colegio, por lo que podríamos decir que la lógica que presenta mayor poder en la toma de decisiones y estructura pedagógica y administrativa es la Comunidad Religiosa, siendo una connotación que se presenta en dos de las organizaciones analizadas ya que una de ellas no pertenece a una comunidad religiosa como tal, es guiada por ellas, porque pertenecen a una comunidad de familia como es el Opus Dei.

Analizar cual lógica institucional presenta mayor influencia en el direccionamiento estratégico, la comunidad religiosa, la empresa o la organización educativa.

Es importante resaltar que si bien la lógica de la comunidad religiosa presenta mayor énfasis en la toma de decisiones podríamos decir que se puede hablar de una cuarta lógica que se denominaría lógica integral, ya que la comunidad no podría cumplir con su misión sin la integración de las demás, es necesario que trabajen de una manera conjunta para que se pueda dar un cumplimiento en los objetivos organizacionales, cada una depende de la otra para poder operar dentro de una institucionalidad religiosa dentro de una organización educativa.



Fuente: Elaboración Propia

Para comprender mejor esa lógica integral es necesario entender cómo funciona la Comunidad Religiosa como gobierno corporativo, donde se entrevistó al señor Renzo Pava, Laico perteneciente a la comunidad religiosa que lidera uno de los colegios, así mismo es el director regional de las organizaciones de inversión que pertenecen a dicho grupo.

La comunidad religiosa está estructurada con el superior general, que es el primer responsable, el que lidera y acompaña a toda la comunidad religiosa y que a su vez tiene un consejo superior que son hermanos, tanto laicos consagrados como sacerdotes que le acompañan a gobernar. Son personas que, como el nombre lo dice, lo van aconsejando, lo han acompañado para la toma de decisiones a nivel apostólico, a nivel espiritual y a nivel de la misión misma de la comunidad. Y estos hermanos que pertenecen al Consejo Superior, también tienen diferentes responsabilidades que el Superior General les delega. Por ejemplo, está un ecónomo o está la persona o el hermano que se encarga de toda la parte misional espiritual. Es decir que vela por la vía espiritual de la misma comunidad de los hermanos⁵ en las comunidades, como en los procesos también vocacionales de los hermanos que se preparan para sus compromisos perpetuos dentro del servicio encomendado por Dios. Dicho servicio se conoce como apostolado y cada congregado tiene una misión de apostolado diferente, están los que se dedican al servicio de las comunidades, otros al apostolado con los jóvenes, familias, con la educación, esta última se genera desde una necesidad en sí de la iglesia católica

⁵ Al interior de las comunidades la referencia “hermano” es la forma en como los consagrados se llaman los unos a los otros, que significa hermanos en la fe.

en impactar a la sociedad por medio de la educación y nace desde el concilio vaticano segundo, dar a conocer la palabra de las sagradas escrituras por medio de la vocación educativa, para así construir el “Reino de Dios”, para anunciar la “Buena Nueva”, que Jesús ha venido a reconciliar, amar, y por medio de eso se busca que las personas del mundo conozcan que Jesús es la respuesta para sus vidas para que sean unas personas buenas, coherentes, generosas con los demás, como tener una vida desde el amor por medio de las enseñanzas de Jesús.

Lo que se busca desde las comunidades religiosas es que cada persona pueda recibir una ayuda, encontrar su propia felicidad, su propia santidad a través de una vida cristiana bajo los lineamientos de la iglesia católica y es importante dar a conocer esa institucionalidad esa vida en Jesús desde los primeros años de vida, por eso una de las principales fuentes de transmitir ese estilo vida es por medio de la educación inicial con impacto en las familias y muchas veces esa necesidad de tener una educación fundamentada bajo principios religiosos no parte de las comunidades en sí, sino desde la familias católicas.

Ahora bien, las comunidades no se encuentran solas en este proceso de transmitir una identidad e institucionalidad religiosa, también existen diferentes tipos de organizaciones que tienen una raíz desde el Vaticano, donde se construyen proyectos de cambio para que la misión de educar en el mundo bajo la institucionalidad católica no se pierda si no que continúe a través del tiempo. CONACED es una de ellas a nivel nacional

En este proceso se contó con el privilegio de entrevistar a la presidenta Nacional de CONACED en Colombia, la hermana Gloria Patricia Corredor Mendoza,

esta confederación tiene alrededor de 29 federaciones (que son las comunidades religiosas) y esas a su vez afilian a las diferentes instituciones educativas en las que hacen parte). Su principal misión va más allá de un trabajo de solo acompañamiento, sino buscan apoyar en el ámbito pastoral, pedagógico y administrativo a los colegios y federaciones afiliadas, por medio de un plan estratégico acompañado del Pacto Educativo Global, que es la iniciativa del Papa, y el llamado por medio de las diferentes Confederaciones de aplicar los procesos de cambio, innovación y transformación, asesorar, acompañar, representar y visibilizar en el ámbito educativo, nacional e internacional a todas las comunidades educativas que hacen parte de la red. Quien nombra el presidente de la Confederación es el la Conferencia Episcopal, existe una Asamblea plenaria que está conformada por los obispos los que eligen la Presidencia y la Asamblea conformada por los presidentes de las comunidades religiosas, los presidentes de las federaciones.

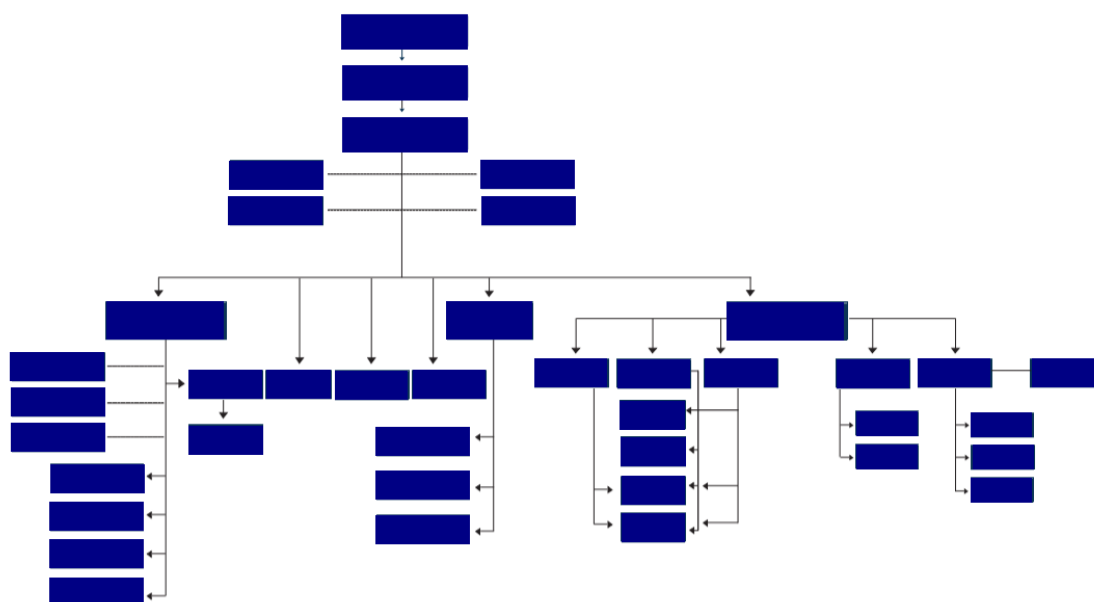
Una de las principales misiones de CONACED fue transformar la educación ya que anteriormente estaba basada desde el credo y la fe y poco a poco se fue generando una necesidad de incorporar otras disciplinas, como enseñar a leer, escribir, matemáticas, manualidades y a través del tiempo se fueron ampliando las necesidades de las comunidades en otros campos del conocimiento, pero sin perder la misión principal evangelizar por medio de la educación, siendo el Lema de CONACED “Evangelizamos educando, educamos evangelizando” y en este tiempo bajo la premisa del Pacto Educativo Global.

Teniendo en cuenta lo anterior en cada uno de los colegios se encuentra permeada la comunidad religiosa en todos los niveles organizacionales, tanto en áreas administrativas, académicas, pedagógicas y estratégicas, con el fin de no perder esa identidad que los caracteriza, así mismo se encuentran los grupos de consejeros que acompañan en el proceso de formación no solo a los estudiantes sino también a las familias y comunidad en general que hace parte de los colegios

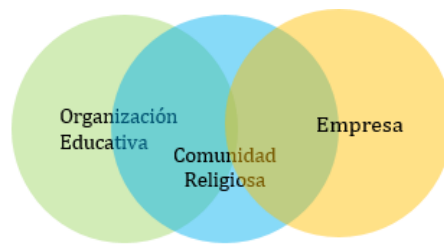
Comprender la estructura de la organización educativa y la influencia de la comunidad religiosa para una transformación hacia modelos más innovadores

Al momento de analizar las 3 organizaciones educativas se encontró que tanto la O1 y O3, presentan una estructura muy similar y un acompañamiento de la comunidad religiosa desde la base hasta la línea estratégica como lo muestra las figuras a continuación, si bien las estructuras organizacionales de ambos colegios se encuentran publicados en sus páginas web se tomó un modelo como referencia que complementa a las dos organizaciones para dar una mejor explicación del impacto de la comunidad religiosa en la toma de decisiones tanto de continuidad de su institucionalidad como participación en procesos y proyectos de cambio y transformación hacia modelos de innovación.

Figura 19: Modelo Estructura Organizacional, de las Organizaciones Educativas O1 y O3



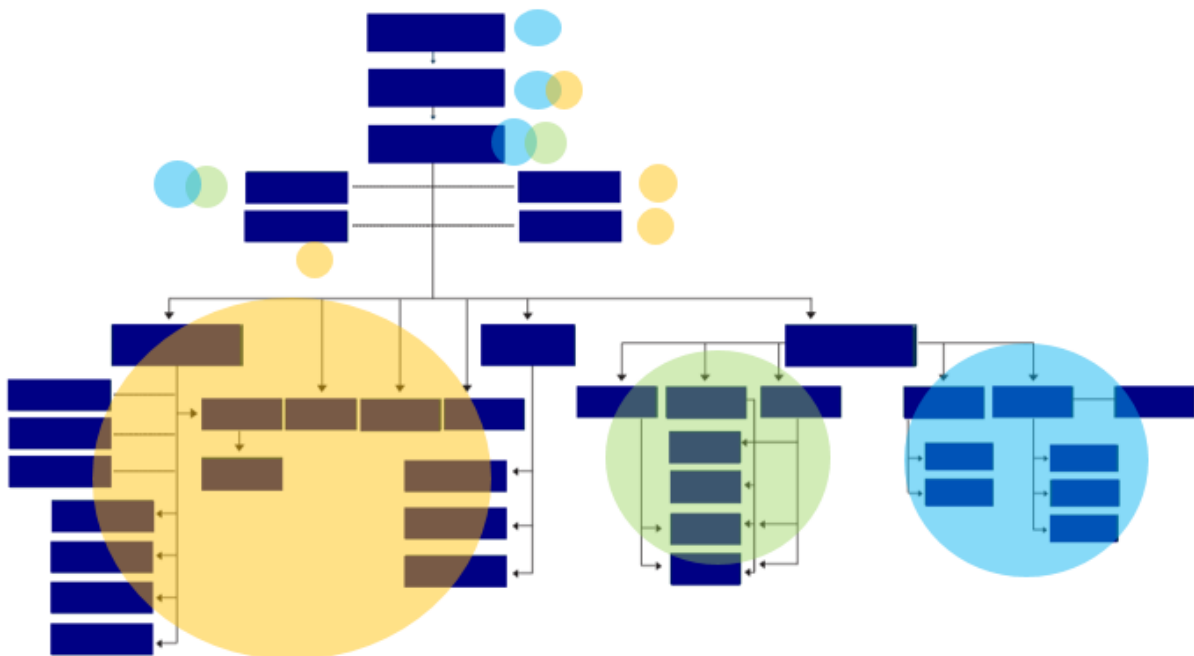
La figura anterior es un ejemplo de una de las estructuras organizacionales de las instituciones analizadas, con una tendencia a ser una organización más horizontal buscando analizar como las lógicas institucionales tienen participación en los diferentes niveles y áreas de la organización educativa. Por lo cual de acuerdo a la forma en cómo se dividieron cada una de las lógicas, a cada una se le dio un color para identificarlas dentro de una línea de toma de decisiones en la estructura organizacional. La lógica “Organización Educativa” se le asignó el color verde, a la lógica “Comunidad Religiosa” se le asignó el color azul y por último a la lógica “empresa” se le asignó el color amarillo como se muestra a continuación:



Caracterizar las lógicas
institucionales presentes en la
Organización

A continuación, se muestra en la figura 20, como se incorporan estas tres lógicas desde la estructura organizacional.

Figura 20: Integración de las lógicas Institucionales con la estructura organizacional



Podemos observar en la figura anterior en cada una de las líneas jerárquicas de la estructura se encuentra permeada en todos sus niveles por la comunidad religiosa, pero específicamente para los grupos académicos y administrativos tiene una representación más desde el acompañamiento y consejería espiritual, sin embargo, encontramos que esta se encuentra incluida no solo en el proceso de consejería sino también en el académico como docentes, coordinadores, acompañamiento espiritual y psicológico, así mismo en los procesos visionales y toma de decisión estratégica desde la lógica de los objetivos de la empresa y la lógica de los objetivos de la organización educativa siempre hay un acompañamiento de la lógica de la comunidad religiosa.

Identificar qué nivel de importancia tiene para una organización educativa transformarse en procesos de innovación sin dejar de ser competitivas y sostenibles en el tiempo.

Las tres organizaciones bajo análisis de estudio presentan la misma característica respecto a los procesos de cambio, transformación a procesos de innovación, y es que dentro de sus planes estratégicos tienen contemplada esta necesidad, no solo por mandato desde el vaticano, sino por la capacidad que tienen de adaptarse a los entornos, leer los contextos y las necesidades de las sociedades, al estar inmersos dentro de un proceso académico es obligación estudiar, actualizarse, obtener retroalimentación de sus comunidades, denominando los procesos de transformación y cambio desde varios enfoques:

- Cambios Sociales
- Cambios Espirituales

- Cambios en Innovación tecnológica
- Cambios en Innovación pedagógica
- Cambios en Innovación metodológica
- Cambios en métodos administrativos
- Cambios en creación de súper equipos
- Cambios es tipologías familiares.
- Cambios en las necesidades del entorno
- Cambios ambientales, políticos y económicos.

Todos estos procesos de cambios deben de estar incorporados dentro de los planes estratégicos que se realizan con visiones a 5 años, pero con seguimientos anuales, además al estar vigiladas y e inspeccionadas por las Secretarías de Educación municipales es necesario siempre trabajar en procesos de mejora continua.

Otro rasgo semejante encontrado en las 3 organizaciones, es que cuentan con procesos de acreditación en calidad, si bien no es un requisito de norma obligatorio para los colegios, la mayoría de organizaciones educativas privadas en Colombia lo realizan como mecanismo de posicionamiento y aseguramiento de la calidad para sus comunidades académicas, siendo la más común “Certificación de Calidad ICONTEC”, donde a si mismo solicita realizar un proceso de mejora continua no solo desde lo objetivos académicos, si no también administrativos, gerenciales e impactos en las comunidades.

Capítulo VII. Conclusión

Las comunidades religiosas al presentar patrones de alto grado de institucionalización han tendido una importante participación en la educación de los seres humanos no solo con la finalidad de desarrollar competencias en las sociedades y prepararlos para un “futuro” sino también con el fin de no perder, tradiciones, culturas, costumbres, ritos que hacen parte de su sistema religioso.

Aunque las organizaciones educativas pertenecientes a un sistema de comunidad religiosa presentan estructuras organizativas establecidas y definidas, las decisiones se encuentran principalmente centralizadas y permeadas por la comunidad religiosa por encima de las demás lógicas.

Una de las principales causas que ha permitido que organizaciones que pertenecen a comunidades religiosas puedan permanecer a través del tiempo es precisamente su alta institucionalidad basada en una transferencia de valores y principios morales, éticos y religiosos, donde la iglesia en su principal órgano, siendo una de las organizaciones que desde épocas medievales continua vigente, con una fuerte capacidad de adaptación al cambio, a través del tiempo

Se observa que existe una lógica que presenta una mayor influencia sobre las demás, y es en este caso la comunidad religiosa, no solo por el poder que tiene en la toma de decisiones, sino también por la especialidad y formación que tienen sus integrantes al interior de la organización educativa, ya que, dentro de su misma concepción, con actores capacitados, con niveles educativos superiores, inmersos también dentro del conocimiento, no solo religioso sino también científico. Sin embargo, se podría denominar una cuarta lógica institucional que sería la lógica

integral, ya que dentro de las organizaciones educativas que pertenecen a comunidades religiosas debe existir una integración de las tres lógicas “Empresa, Comunidad Religiosa, Organización Educativa” para que se pueda dar cumplimiento a los objetivos organizacionales y procesos de cambio, transformación e innovación sin perder su identidad.

No es cambiar por cambiar, es identificar los isomorfismos desde el neo institucionalismo, la forma de negociación por parte de los actores, valoración del conocimiento, la forma en cómo se posicionan a través del tiempo, en primer lugar, hay una serie de principios que tiene que ver con un tipo de conocimiento práctico, la doctrina, que lleva a una serie de prácticas dentro de la sociedad y lleva a la formación de buenos ciudadanos.

Las Organizaciones Educativas religiosas se están enfrentando y analizando los procesos de cambio a su alrededor, una de ellas es encontrar nuevas formas de transmisión de conocimiento, donde uno de los principales cambios que han enfrentado en la actualidad es una educación desde un nuevo escenario virtual, así mismo un llamado desde la confederación a realizar una transformación en las estructuras de los colegios católicos, a ser más planos flexibles y horizontales.

Teniendo en cuenta la transformación y forma de transmitir el conocimiento, los actores al interior de las organizaciones han recibido un sin número de directrices para atender la forma en como enfrentan el cambio, diseñando nuevas estrategias para atender unas necesidades de conocimiento desde otra forma pedagógica virtual donde antes era una opción, pero en la actualidad es una obligación.

Las Organizaciones Educativas religiosas continúan vigentes a través de los años, permanecen como forma de mediación de relación de los individuos. La necesidad del ser humano de desarrollar algún tipo de fe, necesidad de un comportamiento ético, de reconfortar sus almas y emociones por medio de una creencia en algo superior, que es omnipresente omnisciente y omnipotente, y una de las formas de encontrar esa mediación es por medio de las organizaciones educativas religiosas, porque creen en ellas, independiente que sean una fuente de trabajo, se busca estar inmerso en ellas, no solo por una transferencia de conocimiento si no por una confianza ética y moral, siendo un momento de cosmovisión epistémico que permite hacer más funcional la vida los miembros de la organización, ya que son personas que no van solo por el salario o porque tienen que sacar adelante a sus hijos, hay otros elementos que son más sólidos, una confianza de pertenecer a un grupo que les brinde seguridad, una seguridad social, educativa, económica, moral y espiritual.

Cambio y enfrentamiento con el presente, está de por medio las creencias formación técnica y formación espiritual y al hablar de las lógicas y el enfrentamiento da una habilidad con el presente; siendo las organizaciones educativas religiosas muy importantes porque tienen una característica que no se quedan solo en el campo cognitivo si no en un escenario vivencial, con una orientación hacia el futuro. El dialogo que tienen los individuos con la sociedad, que se genera hacia la practica con el deseo de un mejor escenario o un mejor futuro para la sociedad, eso las caracteriza mucho, o se tiene la concepción que no generan delincuentes, no

generan personas que van atacar a otras o que sean nocivas para la sociedad donde es importante destacar que este tipo de organizaciones aparecieron en la sociedad para dar un beneficio a los individuos, familias, con un campo de acción dentro de una sociedad.

Formar seres humanos íntegros a través de un servicio público, operado por organizaciones privadas.

Si bien en la teoría encontramos en las Nuevas formas de organización una posición desde Heyderbrand y es que para que las organizaciones presenten una transformación hacia nuevas formas de organización en cuando a la división del trabajo, se puede presentar esa transformación de una manera más fácil cuando presentan estructuras más flexibles, más pequeñas y aquellas que prestan un servicio, sin embargo en este caso nos encontramos ante organizaciones que prestan un servicio educativo, pero sus estructuras son burocráticas, piramidales sin embargo han logrado hacer una transferencia hacia modelos de cambio, innovación y tecnología, gracias a su nivel de institucionalidad y esa institucionalidad hace que perduren en el tiempo a través de los siglos.

Cuando hablamos de lógicas institucionales desde el nuevo institucionalismo sociológico se resalta lo expuesto por Zucker (2001), donde plantea para que existan actos altamente institucionalizados es suficiente que una persona diga a otra cual es la forma de hacer las cosas, donde se presenta una trasmisión, conservación y persistencia de la cultura. Para que se presente una persistencia

cultural debe ocurrir una transmisión de una generación a otra, segundo, cuando se transfiere se genera una conservación de la cultura, y precisamente el grado de conservación está directamente relacionado con el grado de institucionalización; y tercero cuando ocurre la conservación necesariamente la persistencia cultural depende de la resistencia al cambio, pero los actos que se consideran altamente institucionalizados se resistirán al cambio por medio de la influencia personal porque los considera hechos externos impuestos en un escenario. Ahora bien, en ese orden de ideas en el caso de estudio múltiple se encontró que se cumplen esos tres aspectos transmisión, conservación y persistencia cultural, encontrando rasgos de organizacionales altamente institucionalizadas y esa permanencia a través del tiempo sin perder una identidad en los procesos de cambio e innovación no se presentan específicamente por pertenecer a una comunidad religiosa si no por la “Creencia” es la que ha permitido que se presente esa identidad en este tipo de organizaciones.

Entonces para dar respuesta a la pregunta de la investigación ¿Cómo se incorporan las lógicas institucionales en organizaciones educativas que pertenecen a una comunidad religiosa, analizada desde el cambio organizacional con miras hacia la transformación en procesos de innovación? Estas lógicas se incorporan por una cuarta lógica de integración entre las tres, donde se deben de complementar con sinergia para que se puedan cumplir con los objetivos que las identifican, educar para evangelizar, educar personas integrales, en valores bajo unas premisas cristiana católicas, para entregarle a la sociedad personas buenas con conocimiento y capacidades, logrando adaptarse a los procesos de cambio con miras hacia la

transformación en procesos de innovación por medio de su alta institucionalidad que es generada por las creencias, fundamentadas desde las familias y son esas creencias de las familias las que hacen que este tipo de organizaciones permanezcan en el tiempo acompañadas dentro de una lógica integral (Organización Educativa, Empresa, Comunidad Religiosa) aplicando procesos de institucionalización por medio de la transmisión, conservación y persistencia de la cultura.

Bibliografía

- Argyris, C. (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona, Barcelona: Herder.
- Argyris, C. (1996). Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 390-406.
- Barva Álvarez, A. (Julio - Diciembre 2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia* Num 44, 139-151.
- Bisquerra, R. (Coord.) (2004). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.
- Chandler, D. (1987) *Introduction to Modern Statistical Mechanics*. Oxford University Press Inc., Oxford.
- Clegg, S. (1990). Modern Organizations. *Organization studies in the Postmodern world*, Sage, London, 1-24; 176-207.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*.
- Conferencia Episcopal Colombiana. (2009). Lineamientos de educación religiosa, nivel de preescolar y básica primaria. Conferencia Episcopal Colombiana. Medellín.
- Concilio Vaticano II (1987). Beato Papa Pablo VI, Paulinas
- Coriat, B. (2000). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Siglo XXI. 1-51.
- Coronilla, Raúl y Del Catillo, Arturo, (2007), El cambio organizacional:

enfoques, conceptos u controversias, en Arellano David, et al, Coordinadores, Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental, Miguel Ángel Porrúa, México, CIDE.

Clegg, S., & Dunkerley, D. (1980). Organization, class and control. London, London: routledge & Kegan Paul.

Crozier, M. (1974). El fenómeno burocrático. Buenos Aires, págs. 9-101: Amorrortu.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) El actor y el sistema, Alianza, México, págs. 35-105 y 187-250.

Cynthia, Hardy y Stewart R. Clegg (1996) "Some dare call it power", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, London, págs. 622-641.

Daft J, Albers S. 2012. A profitability analysis of low-cost long-haul flight operations. Journal of Air Transport Management 19(3): 49-54

Damanpour, F. y Evan, M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "organizational lag". Administrative Science Quarterly.

Denzin (1978). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de replica en educación superior. Relieve, E-ISSN: 1134-4032, Universidad de Valencia: España, p-291

Diaz, G. (2005). La entrevista cualitativa. Oaxaca, México: Publicaciones de la Universidad Mesoamericana.

DiMaggio, Paul y Powell, Walter 1999). El nuevo institucionalismo en el

análisis organizacional. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

DiMaggio, Paul y W. Powell (2001) "Introducción", en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 33-75. (1991)

De la Rosa Alburquerque, A. (2006). El estudio del poder en las organizaciones: hacia una reconsideración crítica. Reflexiones, Economía y Políticas Públicas, Núm. 10 Enero-Diciembre, 59-76.

Duarte, J. (2003). Educación Pública y Clientelismo en Colombia, Clío Editorial Universidad de Antioquia, Medellín

Etzioni, A. (1986). Organizaciones Modernas. México, México: UTHEA
Foucault, M. (1991). El sujeto y el poder (pp. 12-105). Bogotá: Carpe Diem.

Foucault, M. (1992). Las relaciones de poder penetran en los cuerpos. En Varela, J. y Álvarez-Uría, F. (Eds.) Microfísica del Poder (pp. 163-172). Madrid: La piqueta.

Foucault, M. (1992). Verdad y poder. En Varela, J. y Álvarez-Uría, F. (Eds.) Microfísica del Poder (pp. 185-200). Madrid: La piqueta.

Foucault, Michel, 1976, Vigilar y Castigar, Siglo Veintiuno Editores, pp. 5-44

Friedland, Roger and Alford, R. Robert. 1991. 'Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions,' in The New Institutionalism in Organizational Analysis, ed. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, pp. 232–263.

Chicago: University of Chicago Press.

Garcés, L., & Echeverri, C. (2018). LAS EMOCIONES EN ARISTÓTELES COMO FACULTADES DE REALIDADES ANÍMICAS EN LAS PERSONAS. Bogotá: Ibañez.

Galaskiewicz, J. (2001), "Responsabilizando a los actores corporativos: La construcción de instituciones en Minneapolis – St. Paul, en W. Powell y P. DiMaggio, El nuevo institucionalismo organizacional, Fondo de Cultura Económica, México.

Greenwood, Royston, and Roy Suddaby. (2006). 'Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms,' Academy of Management Journal.

Hatch, M. (1997). Organization Theory, Modern Symbolic, and Postmodern Perspective. Great Britain: Oxford University Press.

Hall, Richard (1996). Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hall, R. H. (2012). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. España: Editorial Pearson Educación.

Hardy, Cynthia (1994) "Power and politics in organizations", en Hardy, Cynthia, Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases, Sage, London, págs. 220-237.

Hargreaves, A. (1998). Profesor, Cultura y Postmodernidad Ediciones Morata, Madrid, España.

Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. Work and occupations,

Vol.16, núm. 3, agosto, 323-357.

Holm, Peter. 1995. 'The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries,' *Administrative Science Quarterly* 40: 398–422.

Karl E. Weick (1976). *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. New York: Administrative science quarterly

Ibarra Colado, E. (2000). *Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa*.

Jean. (2000). *La Comunidad Inoperante*. Escuela de Filosofía Universidad ARCIS: Santiago de Chile.

Jepperson, Ronald L. (1999), "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 193-215.

Lawrence, P. R. (1973). *Organización y ambiente*. México: Editorial Labor, S.A.

Londoño, S., Sepúlveda, J., Echeverri, C., & Garcés, L. (2018). Cambio tecnológico y Capital humano: contrapeso entre evolución y depreciación. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, (180 - 201).

March, J., & Simon, H. (1977). *Teoría de la Organización*. Barcelona, Barcelona:Ariel.

March, James, and Olsen, Johan. 1984. "The New Institutionalism: Organisational Factors in Political Life." *American Political Science Review* 78: 738–49.

March, James G. (1994) "Ambiguity and Interpretation" en March, James G.,

A primer on Decision Making, The Free Press, New York, págs. 175-219.

March, J. y J. Olsen (1997). El redescubrimiento de las instituciones. México: Fondo de cultura económica.

Martínez, V. Pérez, O, (2003) Cultura escolar y mejora de la educación. Abril (2003) www.lasalle.edu.mx/diplo_inst_las/docs_diplo/2domodulo/cultura_escolar_mejora.pdf

Mayo, E. (1972). Problemas Humanos de la civilización insdustrial . Buenos Aires, Buenos Aires: Nueva Visión.

Merton, R. K. (2002). Teoría y estructuras sociales. Fondo de Cultura Económica, México, 275-286.

Meyer, John W. y Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony.

Meyer, J.W. and Scott, W.R. (1983) Organization and Environments: Ritual and Rationality. Stanford University Press, Stanford.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999). Reflecting on the strategy process. En: Sloan Management Review.

Montaño, H. (1994). Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática . México, México: UAM-1.

Montgomery, D. &. (1994). Applied Statistics and Probability for Engineers. Nueva York: John Wiley & Sons.

Mouzelis, N. P. (1975). Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales. Barcelona, Barcelona: Ediciones

Península.

Negroponte, N. (2000). El mundo digital. El futuro que ha llegado. Barcelona: Biblioteca de Bolsillo, Ediciones B

Neuman, S. y. (1995). On the effects of schooling vintage on experience-earnings profiles: Theory and evidence. *European Economic Review*, 39, 943-955.

Niebel, B. &. (2009). Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo. México: Mc Graw Hill.

North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

Peters, T.J. et R.H. Waterman, 1982. *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford University Press.

Robbins, P, (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México.

Robbins, S. (2005). *Administración*. México, México: Pearson Educación

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Pearson.

Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1966). *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Romero, J.J. (2001), "Estudio introductorio" en W. Powell y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.

Santana, P, (1997). ¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo modelo organizativo? <http://www2.uca.es/HEURESIS/heuresis97/v1n1.html>

Scott, R. (1992). Organizations, Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice Hall. P-488

Scott, R. (2012). Teoría contemporánea institucional. en Vergara, Rodolfo, Organización e instituciones, BBAP y Siglo XXI, 186-222.

Scott, R; & Meyer (2001). Organizational Environments. New York: Sage

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P

Senge (1990). La Quinta Disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Argentina. Granica, P24

Simon, H. A. (1988). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa, Aguilar Buenos Aires, págs. 1-20 y 44-117.

Taguchi, G. (1986). Introduction to Quality Engineering. Tokio: Asian Productivity Organization.

Taylor, J. y Bodgan, H. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987), "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", Paidós Ibérica, Barcelona, España. P 19 - 25.

Tolbert, P. S. Y Zucker L.G. (1996), "The institutionalization of Institutional Theory" en Clegg, S.R.; Hardy C. y Nord W.R. Handbook of Organization Studies, Sage Publications, London.

Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. En Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin K., y Sudday, R (Ed.), The SAGE Handbook of Organizational

Institutionalism, pp. 99-129.

Tsoukas y Chia. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Uribe, J. I. (2008). La segmentación del mercado laboral colombiano en la década de los noventa. *Revista Economía Institucional*, 9 (16), 189-221.

Uribe, J. I. (Septiembre de 2006). Una teoría general sobre la informalidad laboral: el caso colombiano. *Economía y Desarrollo*, 5 (2).

Urrutia, M. (1976). La educación y la economía colombiana. *Revista del Banco de la República*. Separata Diciembre.

Wachter, T. y. (1986). En *Handbook of Labor Economics* (1183-1217). Chapter 21 Segmented labor markets: Elsevier Science Publishers.

Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, 695-752.

Weick, Karl E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 21, págs. 1-19.

Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Columbus: McGraw-Hill.

Woodward, J. (1975). *Management and Technology* . En D.S. Pugh, *Organization Theory*. Londres, Londres: Penguin Books.

Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*, 2nd Ed., EEUU, SAGE Publications

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and*

Organizations. New York: Wiley Editions.

Zucker, Lynne C. (2001) "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural" en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 126-153. (1991)

Zucker, Lynne G. (1999). El papel de las instituciones en la persistencia cultural, en Paul DiMaggio y Walter W. Powell (comps.), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, México, Fondo de Cultura Económica.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00238

Matrícula: 2192802843

INTEGRACIÓN DE LÓGICAS
INSTITUCIONALES EN PROCESOS
DE CAMBIO E INNOVACIÓN EN
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS
PERTENECIENTES A COMUNIDADES
RELIGIOSAS.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 29 del mes de agosto del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: CLAUDIA MARCELA MONTOYA ESCOBAR

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.




CLAUDIA MARCELA MONTOYA ESCOBAR
ALUMNA

REVISÓ


MTRA. ROSALVA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH


DR. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTE


DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

VOCAL


DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

SECRETARIO


DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ