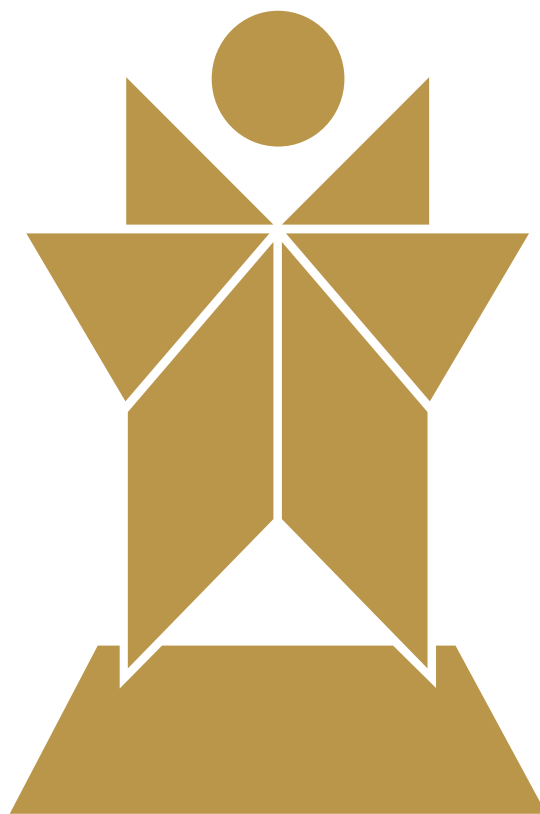


Gimnasio Los Arrayanes

Bogotá, Cundinamarca

Una experiencia  
de aprendizaje para  
compartir

Por: Ricardo Sánchez Díaz





“la única ventaja competitiva, verdaderamente sostenible en el largo plazo de una persona de una empresa, de una nación, es su capacidad de aprender.” Peter F. Drucker

La anterior expresión sintetiza y da sentido al texto que a continuación presento. A través de él, quiero mostrar una experiencia exitosa de aprendizaje y construcción en la corta vida del GLA, en el que es posible evidenciar el producto de una transformación iniciada en el año 2008, que aspiro hoy, luego de haber superado el dilema del cambio y la crisis consecuente, socializar, participando en el Premio Compartir al Rector. La experiencia expuesta en el presente texto conjuga las aspiraciones, en ese momento trazadas, con la realidad actual, en un largo tejido combinado con el accionar diario. En siete años, el Gimnasio Los Arrayanes pasó de ser una institución de 400 estudiantes, llevada irremediablemente al cierre, a constituirse en un sólido proyecto educativo. Han sido siete años de permanente aprendizaje y construcción colectiva de un proyecto educativo en el que han estado in-

volucrados todos los actores de la Comunidad Escolar. Sin excepción, el propósito trazado por cualquier organización en su horizonte es el llegar a ser instituciones exitosas. En esa búsqueda, muchas perciben el éxito como el punto de llegada y se pasan la vida corriendo tras él. Para nosotros, en el GLA, el éxito ha significado la experiencia de aprender, traducido en un sentimiento, una actitud, una manera de pensar, de actuar y de ser, un modo de vida que se ha reflejado en la autosatisfacción de saber que hemos hecho lo máximo para llegar a ser lo mejor que se es capaz de ser. Participar como Rector en el Premio Compartir es tener la posibilidad de ofrecer a otros nuestra experiencia de aprendizaje y recibir de su parte la retroalimentación debida que nos permita continuar fortaleciendo y cristalizando nuestro proyecto. Hasta el momento hemos vivido la fase más dolorosa y difícil, enfrentamos inicialmente el dilema del cambio y tomamos la iniciativa para superar la crisis, solo nos resta persistir en la búsqueda de experiencias exitosas. Agradezco a los jurados evaluadores su tiempo y dedicación en la revisión del presente informe en el que esperamos plasmar, pese a las limitaciones de espacio, los avances alcanzados que aspiramos poder

complementar en una eventual visita de campo.

## UNA EXPERIENCIA EXITOSA DE APRENDIZAJE PARA COMPARTIR

En Diciembre de 2007 la Sociedad Educativa Nueva Inglaterra finiquitó la adquisición del colegio denominado “Nuevo Gimnasio San Luis Gonzaga”, una institución fundada 38 años atrás, que había cumplido un importante ciclo en la formación de niños y jóvenes pero que por diversas circunstancias había iniciado un proceso de declive afrontando una seria crisis que hacía inminente su cierre definitivo. Al iniciar el 2008 fui contactado por la Junta Directiva del grupo educativo para asumir como Rector del colegio recién adquirido, iniciando en este mis labores el 1 de marzo de ese año. Desde mi vinculación, el propósito trazado fue adelantar una profunda transformación mediante la redefinición del horizonte institucional para garantizar no solo, su viabilidad financiera, sino la implementación de un diseño curricular y un modelo de formación integral que permitiera posicionar al colegio como una de

las instituciones educativas de más alto reconocimiento en la ciudad de Bogotá. El dilema afrontado en el 2008 por esta organización era “desaparecer”, formando parte de las abultadas estadísticas de colegios que durante los últimos años han tenido que cerrar ante la imposibilidad de asumir el cambio, superando la profunda crisis, o iniciar una radical transformación que le permitiera hacer realidad los sueños proyectados por parte de la Alta Dirección. Este dilema del cambio, al que permanentemente se enfrentan muchas organizaciones, es generalmente asumido dentro de una atmósfera de temor, desesperanza y agotamiento; generando en estas un ejercicio de auto derrota. Para el San Luis Gonzaga el cambio era algo inevitable pero la certeza sobre la necesidad de su implementación solo estaba en la mente de unos pocos. Con la Junta Directiva, la Dirección General y como rector, tuvimos la certeza de la necesidad de este desde el primer momento. Para la gran mayoría sin embargo, el dilema del cambio implicaba pérdida por lo que su oposición al mismo fue normal generándose allí una gran disruptividad propiciada por el conflicto entre “lo que es” y “lo que podría ser”. Durante el 2008 los esfuerzos estuvieron concentrados en establecer los mecanismos que nos permitieran resolver este gran dilema. Cambiar una organi-

zación es un proceso interminable y complejo que implica a numerosos individuos, gran cantidad de recursos y mucho tiempo por lo que la actividad central durante ese año consistió en adelantar un profundo diagnóstico que nos permitiera clarificar el estado real del colegio en todos los aspectos de su organización<sup>1</sup>. Aquí está quizá el mayor reto al que deben enfrentarse hoy en día las organizaciones modernas y es, identificar qué es lo que han de cambiar y cómo alimentar y mantener dichos cambios en múltiples niveles. Del trabajo colaborativo de toda la comunidad adelantado durante ese primer año, a través de sus representados, surgieron dos productos fundamentales para el direccionamiento estratégico de nuestro colegio: en primer lugar la redefinición del PEI, a partir del cual se trazó la misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores, modelo de integralidad, modelo pedagógico y los documentos básicos del sistema que permitieron precisar el nuevo horizonte institucional. En segundo lugar la construcción del primer plan quinquenal en el cual plasmamos nuestros sueños institucionales para ser logrados en ese

espacio de tiempo proyectado. Hoy, siete años después, avanzamos en el año dos del segundo plan quinquenal 2014. 2018 y, con profunda satisfacción, podemos exponer los resultados de una experiencia de aprendizaje colectivo altamente enriquecedora y productiva.

El **Gimnasio los Arrayanes** nació jurídicamente en el año 2010, como parte de esa transformación mediante la Resolución 110250 del 5/11/10), por la cual le fue autorizado el cambio de nombre al antiguo “Nuevo Gimnasio San Luis Gonzaga. El cambio del antiguo nombre ha permitido avanzar en la consolidación de una nueva cultura e imagen institucional que se evidencia hoy en día en el notorio incremento de la población escolar (400 al iniciar el 2008 y 1500 en 2015) y en el elevado número de solicitudes de admisión que llegan al colegio como referenciados por quienes han participado de esta transformación y dan fe de la misma, al promover al Gimnasio los Arrayanes entre sus familiares y amigos. La calidad académica se ha evidenciado como otro importante logro institucional. En tan solo tres años dimos el salto del nivel ALTO

---

1- (ver documentos: “Diagnóstico Institucional” y “100 acciones surgidas del diagnóstico institucional”) NOTA: En la exposición del presente texto se irán referenciando ciertos documentos institucionales básicos que, por su extensión, no es posible incluir dentro del documento de postulación pero que, ante una eventual visita de campo, se constituyen en una evidencia fundamental para confirmar las acciones implementadas.

en la clasificación de las pruebas de Estado hasta el nivel Muy Superior obtenido en 2010, manteniéndonos no solo en esta posición (A+) sino avanzando notoriamente en el ranking nacional de clasificación. Los desempeños de nuestros estudiantes en las pruebas de estado (Saber Icfes) posicionan al GLA dentro del exclusivo grupo de colegios que brindan una educación de calidad garantizando así su fácil vinculación a la educación superior.

Como meta estratégica importante se trazó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la certificación del mismo bajo la norma ISO-9001, objetivo que se cumplió en el mes de octubre de 2010. Este importante paso permitió no solo estandarizar y documentar todo el sistema sino iniciar, para el 2011 su consolidación a través de la generación de una cultura de la calidad que se ha hecho evidente en todas las acciones que se realizan. En 2011 fuimos reconocidos por el premio Galardón a la excelencia con el Galardón de Plata en la categoría colegios privados. Hoy en día nuestra institución cuenta con una amplia sede campestre (30.000 m<sup>2</sup>), ubicada en la calle 219 # 50-10 y una población escolar de 1500 estudiantes de ambos sexos, distribuidos en todos los niveles, desde el grado Prejardín hasta el grado Un-

décimo. **Todo cambio requiere un juicio en contra del presente y un juicio a favor de algo posiblemente mejor, esa fue la premisa que direccionó nuestro actuar al trazarnos la construcción del horizonte institucional y el nuevo proyecto pedagógico. Parte fundamental en este proceso ha sido la participación activa de todos los integrantes de la comunidad escolar lo cual se evidencia en la concepción y ejecución del plan quinquenal. La estructura sistémica implementada para la gestión de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo ha permitido la configuración de un equipo humano caracterizado por una gran sinergia, favoreciendo la rápida transformación institucional iniciada desde el diagnóstico adelantado en el año 2008. La decisión tomada ante el dilema institucional planeado ese año (desaparecer como institución o surgir de manera renovada) llevó a que desde la Rectoría se trazara el direccionamiento estratégico del colegio para los dos quinquenios 2009-2013 y 2013-2018.**

La definición del nuevo nombre del colegio surgió de un amplio concurso en el que participaron estudiantes, docentes y padres de familia. De igual forma han tenido la oportunidad de participar en la definición de los símbolos institucionales (himno,

bandera, escudo). En las consultas y análisis realizados de la realidad local y nacional y los escenarios posibles previstos para el mediano y largo plazo, se concertó el modelo ideal de hombre colombiano que deberían formar las institucionales educativas para garantizar el logro de las utopías trazadas desde la formación del Estado Nacional hace 200 años. Se definió así el modelo de integralidad, sustentado en la articulación de 3 principios fundamentales: La VIRTUD como la disposición permanente a la realización de actos buenos, la CIENCIA como la búsqueda apasionada de la verdad y la CIUDADANÍA como la construcción colectiva de comunidad. La implementación de la estructura sistémica con una relación interdependiente entre todos los procesos vinculados con el modelo de formación integral, nos llevó a definir las áreas *académica y de convivencia* como los procesos misionales, alrededor de los cuales se articuló toda la organización del sistema de gestión. El modelo pedagógico y el sistema de gestión implementado se miden permanentemente para garantizar el mejoramiento continuo y la satisfacción plena de todos los miembros de la comunidad escolar. En este proceso iniciado, la consulta de los intereses de padres y estudiantes se convirtió en insumo básico, lo que motivó la implemen-

tación de la encuesta semestral de satisfacción que se ha constituido en un importante elemento orientador para la configuración de los planes de mejora institucionales. El aprender a convivir ha sido una de las TRES premisas fundamentales en el proceso formativo de los estudiantes del GLA y está representado en el principio de la CIUDADANÍA. Hemos pretendido garantizar, en la convivencia escolar, la coexistencia armónica y feliz de toda la comunidad, objetivo que se alcanza cuando nuestros niños aprenden a autoregularse, dimensionan el verdadero sentido de la corresponsabilidad y generan hábitos que les permitan acatar las normas, reconocer y asumir la autoridad. Los anteriores principios se cristalizan a través de la vivencia de siete aprendizajes básicos que se constituyen en el eje sobre el cual está organizado el proyecto de tutoría y se desarrollan en los E.R.R (Espacios Reflexivos referentes). El proyecto convivencial de ciudadanía se construyó a partir de una gran encuesta diagnóstica que exploró las relaciones de conflicto que más impactaban negativamente en la formación integral. En este contexto el Concejo Estudiantil y los demás estamentos del Gobierno escolar, como instancias de participación y de mediación de la dinámica escolar, se han vinculado activamente en la construcción de

una nueva cultura institucional respetuosa del diálogo y comprometida en la búsqueda creativa de soluciones a problemas, asumiendo como directriz la formulación de alternativas y estrategias que logren consolidar cada día la convivencia armónica y pacífica, transformando la cultura institucional y la vida cotidiana. El objetivo del Gimnasio es llevar a los estudiantes a tomar conciencia de la importancia del cumplimiento de los deberes, impulsados por la satisfacción de practicar los valores institucionales, no por imposición, sino por convicción: el respeto a sí mismo y a los demás, la alteridad, la tolerancia, la solidaridad y el diálogo.

El fortalecimiento del inglés como segunda lengua, ha sido otro importante logro complementado con la realización de intercambios con instituciones canadienses, a través de International Travel, como instrumento de inmersión, expansión y afianzamiento de la confianza en el conocimiento del inglés. La actividad deportiva que ofrece el colegio en sus amplias instalaciones (30.000 m<sup>2</sup>) se complementa mediante convenio con el Club Cafam a través del cual, semanalmente, todos los estudiantes de preescolar y primaria tienen la opción de practicar deportes como polimotor, natación, tenis, patinaje, taekwondo, bolos y fútbol.

El proceso de orientación vocacional y profesional se inicia desde los primeros años a través de la realización de los proyectos de aula en el preescolar. Adicionalmente, desde el departamento de psicología se adelantan desde el grado décimo visitas y charlas con las universidades y las facultades de interés, que se complementan con la aplicación de pruebas de orientación, asesorías grupales e individuales, talleres para el fortalecimiento de hábitos y rutinas finalizando, en el grado 11°, con el proyecto Propedéutico, un programa mediante el cual, los estudiantes del último grado tienen la posibilidad de cursar asignaturas de primer semestre con las universidades en convenio (Sabana, Rosario, San Buenaventura, Escuela de Ingeniería) definiendo así, con mayor precisión, sus opciones profesionales. Buscando establecer un canal de interlocución con los organismos académicos locales y nacionales, el GLA se ha vinculado a CONACED Y ASOCOLDEP (Asociación de Colegios de Educación Privada), entidades con las que realizamos encuentros académicos, culturales y deportivos que incentivan la competencia en el buen sentido, y la pertenencia a la comunidad escolar, a la vez que se adelantan jornadas pedagógicas de intercambio y capacitación docente.



En la búsqueda por garantizar sus objetivos de crecimiento, sostenibilidad y agregación de valor, así como sus mecanismos de publicidad para dar a conocer su oferta y posicionar su imagen institucional, el GLA ha trazado una estrategia que ha logrado consolidar la nueva imagen mediante la definición de los elementos que le dan identidad y reconocimiento (colores institucionales, símbolos, etc.). El plan de mercadeo ha permitido la realización de un elevado número de convenios con 75 jardines infantiles que participan, desde el año 2009, en un encuentro anual convocado por el colegio en el que se reúnen más de 1.500 niños de estos centros escolares. Estos convenios, que se extienden a su vez a empresas como Ecopetrol, Ministerio de Defensa, Banco de la República, Universidades, entre otras y Cajas de Compensación (Compensar, Cafam, Colsubsidio) buscan captar población escolar en los cursos iniciales, con el fin de alcanzar y mantener las metas de crecimiento de estudiantes matriculados.

El equipo directivo del GLA, constituido por los jefes de los diferentes procesos, conforma el Comité Operativo, que sesiona semanalmente para garantizar la transparencia, gestión, y fortalecimiento del buen gobierno institucional. Anualmente,

este comité se reúne para sistematizar los insumos recogidos de la evaluación institucional y adelantar los correspondientes ajustes al plan operativo para el siguiente año.

Aprender a cuidar el entorno es para el GLA uno de los 7 saberes básicos que ha buscado desarrollar en los estudiantes dentro de los compromisos ciudadanos que identifican el perfil del egresado. El carácter campestre del Colegio favorece la generación de una cultura del cuidado y la conservación, que se ha materializado en las actividades y proyectos trazados dentro del PRAE. La ubicación, en el borde norte de la ciudad, en los alrededores de los Humedales Torca y Guaymaral, ha marcado la selección de los núcleos problemáticos asumidos.

Una importante estrategia desarrollada dentro del propósito de captar, generar y aplicar conocimiento por parte de los docentes lo constituye la elaboración de los módulos de estudio, que reemplazan los libros de texto del mercado y que son diseñados por los docentes de la institución. Desde la formulación del Plan quinquenal 2009-2013, se trazó el direccionamiento para la puesta en marcha de este proyecto, que se ha constituido en un elemento diferenciador con otras instituciones escolares, siendo un reconocido valor agregado en el proceso académico.

Los positivos resultados de la gestión iniciada desde el 2008 han permitido mostrar un incremento significativo de la población matriculada que pasó, en solo siete años de 680 en 2008 a superar los 1500 en 2015, alcanzándose así, en este momento, la meta trazada para el año 2018 en que finaliza el segundo quinquenio. Esta meta se complementa con la disminución de la movilidad (estudiantes que se retiran por diversos motivos durante el año escolar) a menos del 5% y el aumento consecuente de la retención. He pretendido resumir en este texto el aprendizaje obtenido en estos siete años a través de la transformación institucional lograda. Queda para todo el conjunto de actores que hemos participado de este proceso, la enorme satisfacción de haber dado vida a un proyecto pedagógico exitoso en el que todos sus miembros se sienten representados al haber sido partícipes de su definición y construcción. Nuestro interés como institución es poder compartir esta experiencia de aprendizaje y construcción contribuyendo a que otras organizaciones escolares que enfrenten situaciones de crisis similares a las vividas por nuestra institución, encuentren en el GLA una luz que oriente su proyección, pues el aprendizaje es una permanente experiencia de compartir con otros los saberes obtenidos.

---



**MEJORES  
PROPUESTAS**  
**Premio Compartir**  
2016



Compartir  
**PALABRA  
MAESTRA**



*Bogotá - Colombia  
Mayo 2016*

---