

Documentos de trabajo

Facultad de Educación



Más allá del carisma:

liderar desde los símbolos y garantizar la sostenibilidad de un proyecto educativo

Xiomara Albornoz
María Paulina Reyes
Carolina Vargas

Serie Liderar innovaciones educativas

No. 12

Septiembre 2026

ISSN 2745-0015 Edición electrónica



Universidad de
los Andes
Colombia

Facultad de
Educación



Autores

Xiomara Albornoz, M.Ed

Elementary school teacher
English Department
Colegio Gimnasio Vermont

Andrea Carolina Vargas

Docente Self-contained
Colegio Bilingüe Ekirayá. Educación Montessori

María Paulina Reyes

Documentos de Trabajo 2026, edición No. 12,
ISSN 2745-0015 (En línea), edición electrónica, Septiembre de 2026

**2026, Universidad de los Andes, Facultad de Educación,
Dirección de Investigaciones de la Facultad de Educación -DIFE**

Calle 18A # 0-19 Este. Casita Rosada
Bogotá, D. C., Colombia
Teléfonos: 3394949- 3394999,
ext.: 4808
comitecife@uniandes.edu.co
<http://educacion.uniandes.edu.co>

Albornoz, X., Reyes, M. P., & Vargas, C. (2026). Más allá del carisma: Liderar desde los símbolos y garantizar la sostenibilidad de un proyecto educativo (Documentos de trabajo No. 12). Dirección de Investigaciones de la Facultad de Educación.

Facultad de Educación

Jorge Grant Baxter

Decano, Facultad de Educación

Gary Cifuentes

Director de Investigaciones - Facultad de Educación

Equipo técnico

Cristian Alejandro Cortés García

Coordinador de Investigaciones y Publicaciones, Facultad de Educación

Diego Díaz Escobar

Coordinador de Comunicaciones, Facultad de Educación

Luyder Rodríguez

Profesional de Comunicaciones, Facultad de Educación

Guillermo Díez

Corrección de estilo

El propósito de esta publicación es abrir un espacio de divulgación para dar visibilidad a los trabajos en desarrollo, escritos meritorios de estudiantes e informes de consultoría que complementen la línea de artículos o libros de la comunidad de la Facultad de Educación; para que sean conocidos por académicos y por otros actores con el fin de discutirlos y retroalimentarlos, buscando incidir en debates públicos y la toma de decisiones. Son documentos que no tienen evaluación de pares. Por lo anterior, lo que se publique en esta serie es responsabilidad del autor y podrá cambiar en la medida en que las investigaciones avanza y las versiones cambian.

Este documento refleja exclusivamente la opinión de sus autores. No pretende representar el punto de vista de la Universidad de los Andes. El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual; por tanto, su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuenten con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en que se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

Más allá del carisma: liderar desde los símbolos y garantizar la sostenibilidad de un proyecto educativo^{1,2}

**Xiomara Albornoz, María Paulina Reyes
& Carolina Vargas**

2026

Resumen

Este artículo examina cómo el liderazgo y el capital simbólico asociado a una innovación educativa inciden en su sostenibilidad. A partir del caso del Colegio Bilingüe Hermandad, institución bogotana que combina la pedagogía Montessori con una propuesta formativa centrada en la conciencia, se analiza el rol de los símbolos institucionales en la continuidad del proyecto educativo. En particular, se estudia la Estrella de la armonía (símbolo diseñado por la dirección) como dispositivo cultural que condensa valores compartidos, orientaciones formativas y sentidos institucionales, articulando prácticas pedagógicas, rituales escolares y narrativas organizacionales. La investigación adopta un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso único. Se emplean entrevistas semiestructuradas a cinco actores institucionales, análisis documental y evidencia situada. El análisis se organiza basándose en el hexágono de sostenibilidad, marco que permite abordar seis dimensiones: origen, madurez, liderazgo, currículo, alcance y difusión. Los hallazgos sugieren que la sostenibilidad depende menos de la innovación metodológica que de su institucionalización cultural: la continuidad se fortalece cuando los símbolos se traducen en prácticas consistentes y cuando existe coherencia entre filosofía y currículo. Sin embargo, persisten riesgos por la dependencia del Director como articulador principal y por la ausencia de seguimiento y evaluación sistemáticos. Se proponen recomendaciones para fortalecer liderazgo distribuido, formación docente y evaluación basada en evidencia.

Palabras clave: *Sostenibilidad de la innovación, Liderazgo educativo, Cultura escolar, Liderazgo carismático, Educación Montessori, símbolos.*

1. Nota aclaratoria: este documento se origina en el curso Innovación Educativa: Herramientas para liderar y entender el cambio de la Facultad de Educación de la Universidad de los Andes. La elaboración del presente documento no contó con financiación externa. En cuanto a los posibles conflictos de interés, se declara que una de las autoras ejerce funciones profesionales en la institución analizada; no obstante, el proceso de análisis e interpretación fue desarrollado de manera conjunta por el equipo autoral, procurando preservar el rigor académico y minimizar posibles sesgos. Para el desarrollo del documento se utilizaron herramientas de inteligencia artificial exclusivamente como apoyo en tareas de corrección de estilo, sintaxis y unificación del sistema de citación. El análisis, la interpretación de los datos y las conclusiones son responsabilidad exclusiva de las autoras.

2. Para el desarrollo del documento se empleó ChatGPT 4.5 como herramienta y asistente para la corrección de estilo, sintaxis y la unificación de sistemas de citación.

Xiomara Alborno, María Paulina Reyes & Carolina Vargas

2026

Abstract

This article examines how leadership and the symbolic capital associated with an educational innovation shape its sustainability over time. Drawing on the case of Colegio Bilingüe Hermandad, a school in Bogotá that combines Montessori pedagogy with a formative approach centered on consciousness, the study analyzes the role of institutional symbols in sustaining the educational project. In particular, it focuses on the Star of Harmony (a symbol designed by the school's leadership) as a cultural device that condenses shared values, formative orientations, and institutional meaning, while also aligning pedagogical practices, school rituals, and organizational narratives. The research adopts a qualitative approach through a single-case study design. Data sources include semi-structured interviews with five institutional actors, document analysis, and situated evidence from the school context. The analysis is organized around the sustainability hexagon, a conceptual framework that addresses six dimensions: origin, maturity, leadership, curriculum, reach, and dissemination. Findings suggest that sustainability depends less on methodological innovation than on cultural institutionalization: continuity is strengthened when symbols are translated into consistent practices and when coherence between philosophy and curriculum is maintained. However, risks remain due to the school's reliance on the principal as the main articulator of the model and the lack of systematic monitoring and evaluation mechanisms. The article concludes by proposing recommendations aimed at strengthening distributed leadership, teacher professional development, and evidence-based institutional evaluation.

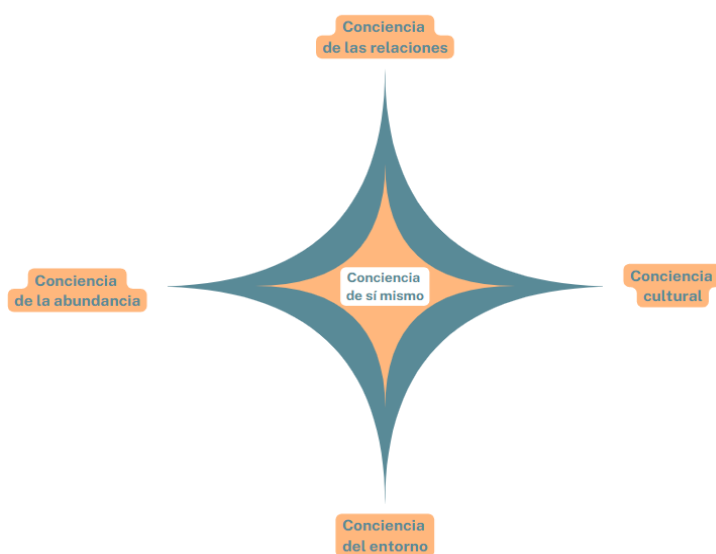
Keywords: *Innovation sustainability; Educational leadership; School culture; Charismatic leadership; Montessori education; Institutional symbols.*

Este documento de trabajo corresponde a la serie Liderar innovaciones educativas: prácticas que sostienen la transformación, la cual problematiza el modo en que dos campos de conocimiento —el de la innovación y el liderazgo— hacen posible entender la transformación en el ámbito educativo. Esta serie se sustenta en un marco de innovación educativa, un modelo para entender su sostenibilidad, así como una apuesta metodológica sustentada en el estudio de caso único como estrategia analítica para dar cuenta de cómo las prácticas de liderazgo operacionalizan una visión de cambio educativo. Todo lo anterior permite entender las prácticas que acá se analizan. Si el lector quiere ampliar estos marcos y referentes, puede remitirse al documento de trabajo Un marco para pensar el liderazgo de innovaciones educativas, en el cual se amplían estos fundamentos.

Introducción

En esta sección se examina el modo en que una experiencia educativa ha logrado consolidarse y sostenerse en el tiempo a partir de prácticas de liderazgo que operan una visión particular. El caso analizado corresponde al Colegio Bilingüe Hermandad, una institución que articula el enfoque Montessori con una propuesta de formación personal basada en la conciencia y el liderazgo. Esta visión, expresada en el símbolo de la Estrella de la Armonía (véase la figura 1), orienta la vida escolar y cimenta una cultura institucional coherente. A lo largo de su trayectoria, Hermandad ha promovido su apropiación colectiva y su continuidad, aunque enfrenta dos retos clave: la dependencia de un liderazgo carismático, que dificulta su apropiación colectiva, y la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación, que genera variaciones en su implementación. A partir de un estudio de caso que incluye entrevistas, revisión documental y experiencia situada, se examinan los factores que han sostenido la propuesta, así como los desafíos que surgen cuando esta se centra en un liderazgo fundador.³

Figura 1. Estrella de la Armonía



Fuente: elaboración propia, 2025.

3. El nombre anonimizado del colegio, Hermandad, se mantendrá en esta forma en todos los documentos citados dentro de esta sección para garantizar la protección de la identidad de la institución y de los miembros de la comunidad educativa. Del mismo modo, se anonimizarán los nombres de las personas que participaron en el análisis.

Delimitación del caso de estudio

Como se planteó en la introducción de este libro, el estudio de caso único fue el diseño que orientó este trabajo. Siguiendo a Yin (2009), en este apartado diferenciamos tres niveles que son relevantes para entender la naturaleza de esta innovación educativa.

Contexto institucional

El Colegio Bilingüe Hermandad fue fundado con el propósito de ofrecer un modelo educativo transformador basado en valores como el amor, la libertad, el respeto y la honestidad. Inspirado en la metodología Montessori, promueve el desarrollo de personas de mente abierta, comprensivas, optimistas, responsables y, por encima de todo, conscientes (Colegio Bilingüe Hermandad, 2024). De acuerdo con su proyecto educativo institucional, las familias que lo conforman se caracterizan por buscar una formación académica superior y, a la vez, una educación en liderazgo, trabajo en equipo, conciencia ambiental, y en pro de una cultura de paz. Asimismo, se espera que sus estudiantes se distingan por su calidad humana y aporten a la sana convivencia entre los miembros de su comunidad.

En coherencia con las características de su estrategia pedagógica, el Colegio se ubica en un municipio cercano a Bogotá y cuenta con espacios abiertos que facilitan el contacto con la naturaleza, elemento central de su propuesta. De ahí que haya espacios con gran iluminación en los que se desarrollan actividades académicas, deportivas y de vida práctica. Además, sus ambientes cuentan con mobiliario y materiales que propician un aprendizaje significativo y autónomo, en coherencia con los principios Montessori. La filosofía institucional se sostiene en el deseo de un cambio social que derive en un mejor lugar para vivir. A partir de una educación para la vida, la paz y el desarrollo del potencial humano, la misión y la visión del Colegio son poder contribuir a una sociedad más justa y consciente (Proyecto Educativo Institucional [PEI], 2024).

Caso

El Colegio Bilingüe Hermandad organiza sus ambientes según el modelo Montessori, con grupos multiedad que responden a distintas etapas del desarrollo. Cada ambiente cuenta con un lema guía que refleja las necesidades evolutivas de los estudiantes: Casa de los Niños (4-6 años), “Enséñame a hacerlo por mí mismo”, Taller 1 (6-9 años), “Ayúdame a pensar por mí mismo”, Taller 2 (9-12 años), “Ayúdame a ayudar a otros”, Taller 3 (12-14 años), “Ayúdame a crear paz interior”, Taller 4 (14-16 años) y Taller 5 (16-18 años) “Ayúdame a encontrar mi propósito en el mundo” (PEI, 2024). Esta organización se basa en la propuesta de María Montessori sobre las cuatro etapas del desarrollo —mente absorben-

te, periodo de la niñez, la adolescencia y la madurez—, entendidas como fundamentos para la formación integral (Martín, 2022).

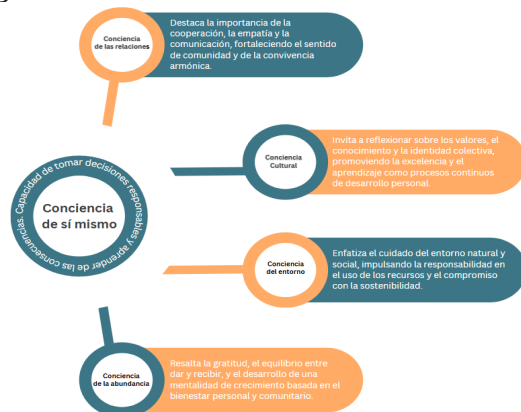
En particular, destaca el trabajo realizado durante la etapa de la niñez, pues en ella se sientan las bases de una educación sustentada en el método científico. En Casa de los Niños (3-6 años) se promueve el aprendizaje autónomo a través de ambientes preparados, materiales sensoriales y actividades de vida práctica. Estos espacios estimulan la curiosidad, el deseo de aprender y el trabajo estructurado, pilares de una educación para la vida más allá de los contenidos escolares. A través de la interacción social, cada niño aprende a cuidar de sí mismo y de su entorno (Montessori, 1912). Por ello, este análisis se enfoca en Casa de los Niños como caso de estudio, ya que representa uno de los movimientos revolucionarios de la pedagogía moderna que buscó humanizar la educación, considerando al ser humano “desde sus necesidades internas, la naturaleza viva de su constitución y su peculiar adaptación al grupo y al ambiente implicados en las distintas fases de su evolución” (Helming, 1969, en Martín, 2022).

La propuesta educativa de la Casa de los Niños en Hermandad se fundamenta en dos ejes integradores: la Casa dei Bambini, creada por Maria Montessori en San Lorenzo, Roma, en 1907, que promovía el aprendizaje intuitivo para el desarrollo de conocimiento, reflexión, cooperación, exploración y autonomía; y los Seminarios Vivenciales, que aportaron una visión centrada en el desarrollo personal, la autenticidad y el liderazgo. Esta convergencia dio forma a la visión educativa del Colegio, concebida por sus fundadores, y que se evidencia en valores institucionales como cuidar de mí para cuidar a los demás, no lastimarme ni lastimar a los otros, cuidar de mi entorno y utilizar todo para aprender, crecer y avanzar (PEI, 2024).

Esta filosofía se materializa en la Estrella de la armonía (Figura 1), un artefacto simbólico que sintetiza los valores del modelo montessoriano y la influencia de los Seminarios. Desde este enfoque, la conciencia —entendida como “conocimiento compartido”— se convierte en el eje transversal de la propuesta educativa de Hermandad y se traduce en cinco dimensiones: conciencia de sí mismo, conciencia de las relaciones, conciencia cultural, conciencia del entorno y conciencia de la abundancia (véase la figura 2). Estas representan los principios fundamentales para el desarrollo integral de los estudiantes, abarcando tanto el aprendizaje académico como la formación personal y social.

Así, el Colegio Bilingüe Hermandad no solo responde a un marco sustentado en la pedagogía Montessori, sino que también integra elementos del desarrollo personal y liderazgo que apuntan al fortalecimiento de la conciencia en sus múltiples dimensiones. Por medio de símbolos como la Estrella de la Armonía y una metodología basada en la autonomía, la convivencia pacífica y la responsabilidad social, la institución ha construido una identidad propia. Sin embargo, para consolidar y sostener esta innovación en el tiempo, es clave analizar los factores que inciden en su sostenibilidad y cómo la visión del líder —a través de decisiones, símbolos y prácticas cotidianas— influye en su apropiación colectiva.

Figura 2. Gestión estratégica: desarrollo de la conciencia



Fuente: elaboración propia, 2025.

Unidad de análisis

Este estudio toma como unidad de análisis las prácticas de liderazgo que han influido en la consolidación y sostenibilidad del proyecto educativo del Colegio Bilingüe Hermandad. Si bien el análisis se sitúa en la Casa de los Niños, lo que se examina de forma central son las dinámicas de liderazgo que han orientado su implementación, evolución y apropiación, retomando los lineamientos de Cifuentes y Caldas (2018) sobre innovaciones educativas y los modelos de liderazgo planteados por Bush (2019), para analizar factores como la madurez del proyecto, su integración a la cultura institucional y las estrategias para su difusión.

Las preguntas que guían este análisis son: ¿qué tan sostenible puede ser una innovación según su naturaleza y condiciones de implementación? y ¿cómo las prácticas de liderazgo inciden en su sostenibilidad? A través del estudio de caso, buscamos aportar elementos para la reflexión sobre los factores que permiten que una innovación educativa se mantenga en el tiempo, trascienda su contexto inicial y se consolide como un referente dentro del Colegio y, potencialmente, en otras instituciones con modelos similares.

Esta investigación implicó el acercamiento a cinco actores (cuatro docentes de diferentes niveles y el Director General) —presentados en la tabla 1— y el análisis de documentos institucionales (PEI, sistema de evaluación, plan de estudios de la Casa de los Niños, página web del Colegio, entrevistas realizadas a los actores). A lo largo del documento de trabajo se usarán fragmentos de testimonios de los entrevistados, los cuales fueron anonimizados para salvaguardar su identidad.

Tabla 1. Actores entrevistados

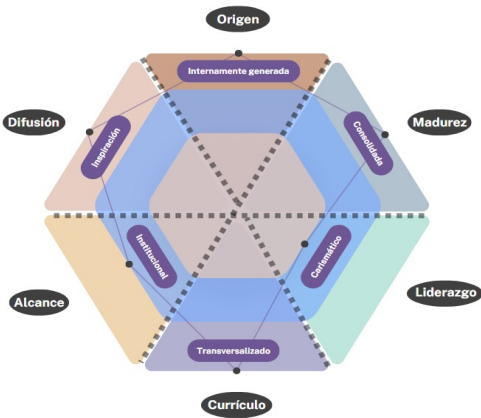
Actor	Rol en la institución
Docente No. 1	Docente en Casa de los Niños
Docente No. 2	Docente self-contained Casa de los Niños
Docente No. 3	Docente self-contained Taller 1
Docente No. 4	Docente de lengua materna Casa de los Niños
Director General	Parte del equipo fundador y actual Director General

Fuente: elaboración propia (2025).

Caracterización de la innovación desde el hexágono de la sostenibilidad

A fin de comprender las condiciones que han favorecido o limitado la sostenibilidad de esta innovación, se recurre al hexágono de la sostenibilidad (Cifuentes, Naranjo y Aguilar, 2024), una herramienta que permite analizar seis dimensiones fundamentales: origen, madurez, liderazgo, currículo, alcance y difusión (véase la figura 3).

Figura 3. Hexágono de la sostenibilidad del Colegio Bilingüe Hermandad



Fuente: elaboración propia, adaptada de Cifuentes, Naranjo y Forero (2024).

Origen

El Colegio Bilingüe Hermandad se fundó en el año 2005 con el propósito de ser una institución educativa en la que “se respete y se cuide al niño y a la niña, desde los adultos, [...] Segundo, que vea en todo ser humano el gran potencial [que este tiene]” (Director, comunicación personal, 21 de octubre de 2024, énfasis añadido). Este objetivo surge en

el actual Director como respuesta a las experiencias que tuvo en diferentes instituciones educativas durante su juventud. Para él, la escuela solo se enfocaba en el seguimiento de un currículo y la obtención de unas buenas calificaciones, llevando a los estudiantes a tener creencias como “soy un parásito, no soy capaz de nada, soy un fracaso” (Director, comunicación personal, 21 de octubre de 2024).

En su camino por transformar estas creencias, participa en una serie de Seminarios Vivenciales enfocados en el desarrollo consciente de habilidades personales y profesionales que permitan llevar una vida con compromiso y automotivación. El Director toma aportes de dos elementos distantes y les da forma en la visión del Colegio Bilingüe Hermandad, a saber, los Seminarios Vivenciales y la filosofía educativa de María Montessori. Con estas bases, se da origen a un colegio en donde los estudiantes no se enfocan en la obtención de una nota cuantitativa, sino que, acompañados de la comunidad, encuadran su esfuerzo conjunto en educarse para la paz, desarrollando su gran potencial.

Aunque la misión y visión del Colegio surgen de la intersección entre la metodología Montessori y los Seminarios Vivenciales, la autenticidad del proyecto educativo proviene del símbolo desarrollado por los fundadores (el Director y su esposa) internamente. Este símbolo es una expresión original que representa las necesidades de su comunidad y resuena con quienes buscan participar en dicho proyecto educativo. Así, el Colegio Bilingüe Hermandad, inicialmente Jardín Hermandad, en el año 2001, se configura como una propuesta educativa genuina, nacida del proceso creativo y reflexivo de sus fundadores.

Integración curricular

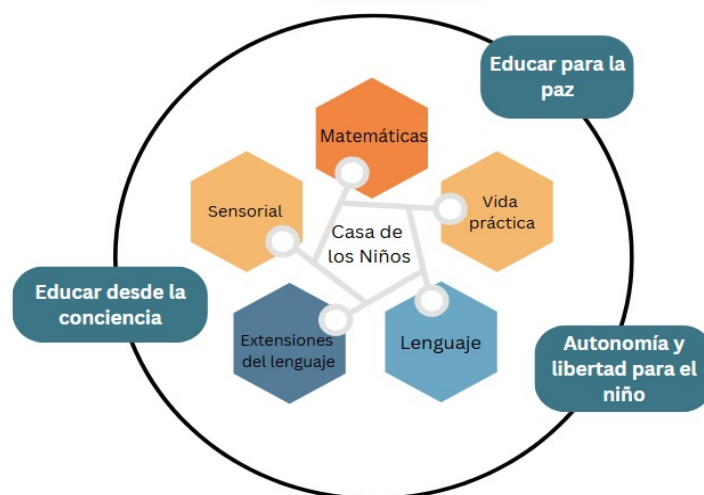
“Enséñame a hacerlo por mí mismo” es el lema que rige la primera etapa de educación del método gestado por María Montessori. Esta pedagogía parte de la concepción del niño como una mente absorbente que construye conceptos internos partiendo de la exposición a materiales y situaciones concretas. El método, su creadora y el impacto en la población con la que trabajó resultaron tan innovadores para su época que educadores e investigadores de diferentes partes del mundo viajaron a Europa para aprender sobre este. A Colombia, la metodología llega de la mano de Agustín Nieto Caballero en 1914, quien funda el Gimnasio Moderno en la ciudad de Bogotá; Josefa Roig, en 1920, funda la Escuela Infantil Montessori en la costa atlántica colombiana; y Ana Elvira Román de García funda el Jardín Infantil Montessori en Cartagena. Estos referentes ilustran cómo la propuesta montessoriana, aunque nace como una formulación específica para la población infantil de San Lorenzo, ha sido objeto de diferentes traducciones pedagógicas (Cifuentes & Valbuena, 2018), en las que se adaptan sus principios a contextos sociales, culturales e institucionales particulares. Por ejemplo, el Gimnasio Moderno integra los postulados Montessori exclusivamente en el nivel de preescolar.

Para el caso de Hermandad, el Director parte del postulado de la educación para la paz propuesto por Montessori para hilar el proyecto curricular de Casa de los Niños; este es el factor diferenciador en su traducción del método. De igual manera, la propuesta educativa se centra en el desarrollo de habilidades lingüísticas y matemáticas a través de presentaciones, en las que los niños exploran materiales concretos adecuados a su etapa de desarrollo. Estas presentaciones van de la mano con actividades de vida práctica que fomentan la independencia y la autonomía. En Hermandad, este enfoque curricular se implementa en la Casa de los Niños a través de un modelo estructurado en cinco áreas clave: lenguaje en español, extensiones del lenguaje en inglés, matemáticas, vida práctica y habilidades sensoriales. Como institución bilingüe perteneciente a una reconocida red de colegios, el currículo también incorpora exploraciones en inglés sobre botánica, zoología y humanidades (PEI, 2024).⁴

Este currículo se puede representar mediante un esquema que evidencia la transversalidad entre sus áreas clave, las cuales se interconectan en pro de la formación y el desarrollo integral del niño (véase la figura 4). Además, en coherencia con la filosofía Montessori y la visión del Colegio, el principio “Enséñame a hacerlo por mí mismo” se entrelaza con los valores institucionales de educar para la paz, fomentar la conciencia y promover la autonomía dentro de un ambiente de libertad.

Este currículo se puede representar mediante un esquema que evidencia la transversalidad entre sus áreas clave, las cuales se interconectan en pro de la formación y el desarrollo integral del niño (véase la figura 4). Además, en coherencia con la filosofía Montessori y la visión del Colegio, el principio “Enséñame a hacerlo por mí mismo” se entrelaza con los valores institucionales de educar para la paz, fomentar la conciencia y promover la autonomía dentro de un ambiente de libertad.

Figura 4. Currículo Casa de los Niños, Colegio Bilingüe Hermandad



Fuente: elaboración propia, 2025.

4. Dentro de la metodología Montessori, se entiende por presentaciones las lecciones o demostraciones que sobre un tema específico realiza el docente, llamado guía.

Madurez y alcance

La madurez de la propuesta educativa de Hermandad se puede entender a partir de dos hitos históricos, uno indirecto y otro directo. El primero corresponde a entender que Casa de los Niños, como innovación educativa, data de 1907, basada en la rigurosidad metodológica y científica de las investigaciones de María Montessori. Esta propuesta pedagógica, centrada en el niño como protagonista del aprendizaje, ha sido traducida e implementada en más de 25.000 instituciones a nivel mundial (BBC News Mundo, 2018). Su impacto se extiende más allá de la formación de niños, ya que ha dado lugar a la creación de instituciones de formación docente con reconocimiento internacional, como NAMC, AMI y Montessori Canela.

El segundo hito corresponde directamente a la traducción que sobre la Casa dei Bambini realizaron los fundadores de Hermandad. Esta adaptación a las necesidades propias, y que empezó con el Jardín Hermandad en 2001, orientó las bases del proyecto educativo institucional que rige en la actualidad a toda la institución, desde Casa de los Niños (pre-escolar) hasta Taller 5 (grado undécimo). Hoy, a sus veinte años de funcionamiento como colegio, Hermandad ha mantenido un crecimiento sostenido, contando con una comunidad educativa de más de 107 egresados y aproximadamente 500 estudiantes, consolidándose como uno de los pocos colegios con metodología Montessori en Colombia.⁵

Sin embargo, a pesar de ser un proyecto educativo innovador que ofrece una alternativa a la educación tradicional del sector, el alcance de la propuesta se mantiene principalmente institucional. El símbolo que la representa, la Estrella de la Armonía, incide de forma transversal en todos los actores de la comunidad (estudiantes, docentes, administrativos, empleados y familias), consolidando una cultura interna coherente con los valores del proyecto. No obstante, su impacto hacia la comunidad extramural aún es limitado. Aun así, comienzan a evidenciarse algunas experiencias que dan cuenta del potencial de contagio del modelo, entendido como la capacidad de una innovación educativa para influir, motivar e incluso ser replicada por otras comunidades escolares.

Difusión

Desde la fundación del Jardín Hermandad en 2001 y su posterior transformación en colegio, uno de los fundadores ha ocupado el cargo de director general de la institución. Durante su trayectoria como líder, ha promovido a Hermandad como un modelo educativo innovador, enfocado en potenciar el desarrollo integral de los estudiantes. Los resultados de este esfuerzo se reflejan en su participación en diversas actividades, entre ellas: entrevistas en medios de comunicación nacionales (2014), ponencias sobre estilos de vida y educación consciente (2018), participación en documentales sobre educación (2020) y sobre el método Montessori (2023), así como conferencias sobre liderazgo, trans-

5. Información pública en la página web del colegio.

formación y metodología Montessori (2024). Su rol también lo ha llevado a generar que el Colegio y sus docentes se vinculen en espacios de intercambio y crecimiento con otras instituciones, compartiendo prácticas y presentando a otras comunidades educativas el modelo de Casa de los Niños y los lineamientos de la Estrella de la Armonía.

Todo lo anterior permite inferir que este tipo de acciones de difusión, más allá de su formalización o documentación, ha logrado inspirar a otros colegios y actores educativos a emprender transformaciones orientadas hacia una pedagogía activa y constructivista. Un ejemplo de esto son las visitas realizadas por el Colegio B a los ambientes de la Casa de los Niños en Hermandad, con el objetivo de reconocer cómo el mobiliario y los docentes generan un ambiente preparado según los principios Montessori. Otro caso representativo es la participación de estudiantes y maestros de una escuela rural cercana en una jornada durante la cual tuvieron la oportunidad de experimentar directamente las actividades diarias de Taller 1 y Casa de los Niños.⁶

Análisis de las prácticas de liderazgo

El liderazgo de una innovación educativa es relevante por cuanto devela las estructuras y dinámicas para la apropiación, gestión y materialización de la visión y los objetivos dentro de la comunidad. En el caso del Colegio Bilingüe Hermandad, la figura del Director General ha sido central en la consolidación del proyecto innovador desde su fundación, instauración y proyección futura. El Director, miembro también del equipo fundador, representa un ente concéntrico para la toma de decisiones, la comprensión general del proyecto educativo y la aplicación de los valores del Colegio. Esto se hace evidente por el estilo de liderazgo que lo caracteriza, por su discurso sobre el origen del Colegio y por cómo este lo posiciona frente a la comunidad y respecto a la innovación.

Todo empieza en uno

“El Colegio nació en mí [...]: Dentro de mí tuve la visión del colegio que quería”.

-Director, comunicación personal, 2024.

Según cuenta su fundador, la idea de la innovación parte de su propia vivencia como estudiante y de las marcas que esa experiencia dejó en él. El Director es enfático al recordar cómo su paso por la educación tradicional lo afectó de manera decisiva, pues:

6. Nombre anonimizado.

[...] el mensaje en las diferentes instituciones educativas [y de] los diferentes profesores era que lo único que importaba era que yo tenía que estudiar, seguir un currículo, sacar buenas notas. Punto. Yo no estaba para eso, entonces yo perdí años, fui bajando, [...] [en] el nivel académico de los colegios. (Director, comunicación personal, 2024)

Esta vivencia frustrante marcó un punto de inflexión en la vida del futuro educador. En lo que él describe como un evento casi fortuito, tuvo la oportunidad de participar en una serie de Seminarios Vivenciales. Como explica el Director, cada sesión incluía al menos un ejercicio de introspección profunda, a partir del cual los participantes podían identificar sus habilidades sociales y canalizarlas hacia un proyecto concreto con el propósito de que tomaran agencia sobre sus decisiones de vida.

Para él, esta experiencia fue mucho más que un simple taller de desarrollo personal: transformó por completo su autoimagen, pues, durante años, la educación convencional lo había llevado a verse como un “parásito” y un “fracaso” (Director, comunicación personal, 2024). Esa transformación comenzó con lo que él denomina el cultivo de la vida interior, una noción derivada de su propia interpretación de la filosofía de los Seminarios y su énfasis en la reflexión personal. Como lo explica: “la vida la vives internamente y participas de ella externamente, ¿Dónde están tus sentimientos? [...] ¿Dónde están tus pensamientos? ¿Dónde están todas tus creencias? Ahí [dentro]” (Director, comunicación personal, 2024).

Así, cimentó su nueva comprensión sobre el sentido de la educación y los medios y métodos que deben aplicarse para materializarlo en un proyecto educativo. Para el Director,

La educación [...] quiere decir sacar lo que está adentro. [Debe] ser eso, qué está pasando dentro, cómo estoy, cómo percibo la vida, qué reconozco que hago bien en mí, qué me gustaría mejorar [...]. A partir de esa conciencia [...] me relaciono con todo lo demás. (Director, comunicación personal, 2024)

Para ello, encontró en el método Montessori un espacio centrado en el niño que favorece la exploración autónoma, el desarrollo de habilidades y la vida interior orientada a la autonomía (Director, comunicación personal, 2024). El mayor atractivo de esta propuesta radicaba en su coherencia con los principios aprendidos en los Seminarios Vivenciales: la metarreflexión, la agencia y la autoeficacia. Esta metodología, que promueve una relación activa y consciente del niño con el mundo, representaba exactamente el ambiente que él soñaba crear.

Para consolidar un Proyecto Educativo Institucional con fundamentos teóricos y metodológicos sólidos, el Director promovió activamente su formación profesional. A lo largo de los años, obtuvo certificaciones alineadas con su visión educativa: estudió en profundi-

dad los Seminarios Vivenciales, se graduó como guía Montessori, cursó un máster en Programación Neurolingüística y un diplomado en Gerencia Educativa, entre otros (Director, comunicación personal, 2024). Esta integración entre referentes teóricos y experiencia personal dio lugar a una interpretación propia de los principios de Montessori y de los Seminarios (PEI, 2024).

Una vez fundado el Colegio, el Director definió con claridad su papel como líder: encarnar y guiar la realización de su visión educativa. En esta nueva estructura, se posicionó como guía principal, articulando todas las dimensiones institucionales bajo una lógica coherente con su propósito, casi como si se tratara de un gran ambiente Montessori unificado. La institución y los espacios de aprendizaje que diseñó se propusieron valorar a cada niño por su potencial único, sus habilidades individuales y su capacidad natural de desarrollo: “un lugar que respete al ser humano, [en el] que se [le] cuide, [en el] que se [le] acompañe, que se le ayude a sacar lo mejor de cada uno” (Director, comunicación personal, 2024. Énfasis añadido).

El estilo de liderazgo que desarrolló se caracterizó por un compromiso explícito con la misión institucional. Su capacidad para invitar a docentes a adoptar los valores del Colegio resultó notable, siendo este su requisito principal para ser colaborador de la Institución (Director, comunicación personal, 2024). Fue precisamente esta combinación lo que permitió que el Colegio Bilingüe Hermandad tomara forma bajo un liderazgo que puede caracterizarse como visionario, carismático y fundamentado en el poder del ejemplo personal.

“Educar para la vida, educar para la paz, educar en respeto al ser humano”.

-Director, comunicación personal, 2024.

El liderazgo del Director de Hermandad extiende y materializa su influencia a través de símbolos institucionales, en las estrategias deliberadas de gestión y formación del equipo educativo y la traducción práctica y cotidiana de sus valores personales hacia la propuesta pedagógica que dio origen al Colegio.

Esta aproximación estratégica, que utiliza símbolos y elementos del discurso como herramientas de transformación cultural, ha resultado fundamental para consolidar la figura del fundador como el líder de esta innovación educativa. A través de estos elementos, logra algo mucho más complejo que la simple transmisión de información: garantiza que todos los miembros de la comunidad educativa no solo comprendan y repitan su discurso, sino que adopten e internalicen sus valores más profundos y sus creencias fundamentales sobre la visión institucional y sobre los caminos necesarios para alcanzarla.

Uno de los símbolos más potentes de esta visión es la Estrella de la Armonía (véase la figura 1), que, más que un emblema decorativo, sirve como un artefacto conceptual cuidadosamente diseñado por los fundadores del Colegio para direccionar el discurso y las acciones de toda la comunidad educativa. En ella, la comunidad encuentra un marco común de referencia que funciona simultáneamente como regulador de expectativas, guía de comportamientos esperados y modelo para las formas de relación que se promueven dentro de la institución (véase la figura 2).

Paralelo a la definición de las expectativas y los rasgos identitarios, se llevan a cabo en la institución procesos de formación continua subsidiados para la comunidad docente, centrados en los referentes teóricos y metodológicos del Colegio. Esta estrategia no surge de manera espontánea, sino que responde a una planificación cuidadosa y a un compromiso compartido entre la dirección del Colegio y los profesores. Como lo explica uno de los educadores de la institución, al afirmar que el Colegio lo incentivó a tomar cursos de formación en el método Montessori, llegando a un acuerdo mutuo para garantizar este proceso (Docente 2, comunicación personal, 2024).

La promoción sistemática de capacitaciones especializadas en el Hermandad se fundamenta en la premisa de que una mayor capacidad técnica y conceptual del equipo docente se traduce directamente en mayor calidad educativa (Director, comunicación personal, 2024). Sin embargo, los objetivos de esta estrategia van mucho más allá de la mejora de competencias técnicas. A través de esta práctica sostenida de formación continua, el Director ha logrado crear un ciclo que beneficia múltiples dimensiones de su proyecto institucional. Por un lado, asegura la mejora de la calidad de las prácticas de los modelos conceptuales y marcos que ofrece el Colegio. Por el otro, y quizás aún más importante, fortalece el discurso sobre la identidad institucional y la cohesión entre los docentes, disminuyendo su rotación.

Enfoques y formas del líder

La figura del líder ha operado como catalizadora de sentido, como encarnación de una visión y como transmisora de los valores institucionales. Tal como lo ha expresado en diferentes momentos, su rol no es solo administrativo o estratégico, sino existencial: “el liderazgo es ejemplo, la educación es ejemplo, entonces, yo tengo que ser ejemplo” (Director, comunicación personal, 2024). Esta afirmación revela una comprensión profunda del lugar del líder en la comunidad educativa y marca el tono de su intervención en la construcción del proyecto institucional.

Desde una perspectiva teórica, este tipo de liderazgo puede ser analizado en la intersección entre dos enfoques: el carismático y el transformacional (Bush, 2019; Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). El primero se caracteriza por situar en el líder el origen y la fuerza movilizadora de un proyecto. Son su historia, su visión y sus valores personales los que dan forma al colectivo. En Hermandad, el Director General representa esta figura fundacional.

Sin embargo, este liderazgo no puede describirse exclusivamente como carismático. Existen múltiples elementos que permiten hablar también de un enfoque transformacional. Leithwood y sus colaboradores (2006) definen el liderazgo transformacional en el ámbito escolar como aquel que articula una visión compartida, moviliza a la comunidad para comprometerse con ella, desarrolla capacidades profesionales en los docentes y consolida una cultura institucional orientada a la colaboración, la innovación y la mejora continua. En Hermandad, estos componentes se evidencian en los procesos de formación docente promovidos por el Director, en la presencia de símbolos como la Estrella de la Armonía y en la reiteración de un discurso institucional que apunta al fortalecimiento del proyecto común.

Desde esta perspectiva, el liderazgo del Director podría entenderse como una combinación de lo carismático y lo transformacional. El primero ha permitido construir identidad, cohesión y una narrativa poderosa de origen. El segundo ha favorecido la consolidación de una visión compartida y reconocible por la comunidad educativa. Como lo afirma una de las docentes entrevistadas:

Siento que desde que llegué al Colegio [...] hubo varios encuentros donde se pudo socializar y conversar sobre lo que era la visión, la misión, los lineamientos del colegio [...] Siempre hay mucho énfasis en los docentes, en los guías, de tener claro el colegio que quiere llegar a ser. (Docente 3, comunicación personal, 2024)

No obstante, esta claridad en los principios no siempre se ha traducido en orientaciones concretas, sistematizadas o comunes para la práctica pedagógica cotidiana. Esta distancia entre el discurso institucional y su puesta en marcha ha generado experiencias variadas entre los docentes. Uno de los primeros retos identificados por el equipo tiene que ver con la difusión de la visión institucional. Mientras algunos destacan la apertura a la participación y la construcción colectiva (Docente 4, comunicación personal, 2024), otros señalan que su proceso de adaptación ha dependido más del acompañamiento informal entre colegas o del acceso autónomo a recursos de formación (Docente 2, comunicación personal, 2024).

Este desafío se evidencia en la práctica pedagógica cotidiana. La apropiación del modelo Montessori, de los principios de la Estrella de la Armonía y del enfoque humanista del proyecto requiere más que comprensión teórica: necesita acompañamiento sostenido, oportunidades de formación en contexto y circuitos de retroalimentación constante. Por ello, en la ausencia de referentes vivos o de un sistema articulado de mentoría, muchos docentes recurren a estrategias individuales de búsqueda y ajuste. Aunque estas prácticas muestran agencia y compromiso, también revelan una necesidad de fortalecer estructuras colectivas de formación, evaluación y mejora continua.

Así, si bien la visión institucional es ampliamente compartida y valorada, su implementación aún presenta tensiones derivadas de una cierta dependencia de la figura central del Director. Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999) advierten que el liderazgo transformacional, para ser sostenible, debe descansar en capacidades organizacionales distribuidas, no solamente en el compromiso o carisma del líder. Bush (2019) afirma que su efectividad depende de una convergencia genuina entre las metas del líder y las de su comunidad, y no de una simple adhesión simbólica a una figura referencial. La capacidad del Director para inspirar se enfrenta con una estructura institucional que aún está en camino de consolidar instrumentos, formatos y procesos que permitan sostener la innovación sin depender exclusivamente de la transmisión oral o del acompañamiento puntual.

En este contexto, el desafío para Hermandad no está en renunciar a la fuerza del ejemplo, sino en convertir ese ejemplo en una estructura que habilite a otros a continuar el camino. Como sostiene Harris (2004, en Bush, 2019), transitar hacia formas de liderazgo más distribuidas permite involucrar toda la experiencia acumulada de una organización, superando las limitaciones de enfoques centrados en una sola persona. El liderazgo, entonces, no solo se ejerce desde el ejemplo. También requiere construir condiciones organizativas, documentales y pedagógicas que permitan sostener ese ejemplo más allá de la presencia del líder. Los retos que aquí se presentan no deslegitiman el impacto del Director General. Por el contrario, muestran el punto de inflexión actual: un momento donde la consolidación de la innovación ya no depende únicamente de su impulso inicial, sino de su capacidad de institucionalización.

Uno solo no alcanza (aunque sea el que empezó todo)

Este momento en la evolución institucional exige una transición crítica: de un liderazgo carismático-transformacional hacia una práctica de liderazgo distribuido. Como advierte Harris (2004, en Bush, 2019), “los directores exitosos reconocen las limitaciones de un enfoque de liderazgo singular y adoptan una forma de liderazgo distribuido a través de un trabajo colaborativo y conjunto” (p. 115). En otras palabras, la centralidad del Director ha sido clave para consolidar la visión del colegio y mantener su coherencia filosófica, pero a medida que la comunidad crece, también lo hacen las necesidades de articulación, delegación y construcción compartida.

Si bien existen principios ampliamente aceptados entre el equipo docente, como la autonomía y el respeto por el potencial individual de cada niño, su traducción en prácticas comunes sigue dependiendo, en muchos casos, de esfuerzos individuales, consultas informales o ajustes espontáneos. La necesidad de fortalecer estructuras intermedias que promuevan la articulación horizontal se vuelve entonces ineludible. Bush (2019) advierte que “el liderazgo distribuido opera de manera poco fluida dentro de la burocracia formal de las escuelas” (p. 116), por lo que su implementación no puede limitarse a la voluntad

de apertura del líder, sino que requiere diseño organizacional, claridad de roles y creación de mecanismos institucionales que habiliten la participación real y sistemática de los actores educativos.

En el caso de Hermandad, existen elementos que pueden ser fortalecidos con este propósito. Las decisiones pedagógicas que hoy transitan entre la intuición y la experiencia de cada docente podrían apoyarse en un plan de formación continua alineado con procesos de acompañamiento más sistemáticos. Las instancias de conversación colectiva, por su parte, podrían convertirse en espacios deliberativos que no solo escuchen propuestas, sino que construyan acuerdos institucionales sostenidos. La clave estará en permitir que la experiencia y el compromiso de cada miembro de la comunidad puedan convertirse en una fuente legítima de liderazgo.

Sostener la visión más allá del fundador: condiciones para el cambio colectivo

En este documento de trabajo, se ha evidenciado cómo el liderazgo del Director General del Colegio Bilingüe Hermandad ha sido clave para consolidar esta propuesta pedagógica. Sin embargo, la sostenibilidad del modelo exige que esta visión trascienda la figura fundacional y se consolide como un proyecto colectivo, y no como un legado individual. A continuación, se ofrece una síntesis de las recomendaciones derivadas del análisis, organizadas en tres ejes interdependientes.

Liderazgo: transición hacia un modelo distribuido

Garantizar la sostenibilidad requiere que la visión de la innovación se apropie colectivamente. El liderazgo transformacional puede resultar frágil si depende de manera exclusiva de un solo individuo (Bush, 2019). La literatura sobre liderazgo educativo respalda que la distribución de responsabilidades favorece su sostenibilidad (Leithwood et al., 2006), pero advierte que su implementación debe evitar convertirse en un proceso simbólico sin transformación real. Para esto, es fundamental promover la participación de la comunidad educativa en la difusión y apropiación de la visión institucional, de modo que esta no sea una mera traducción de las perspectivas individuales del líder, sino una construcción basada en la reflexión conjunta de todos los actores.

A pesar de que Hermandad ha ajustado su estructura para facilitar este tránsito, persisten dinámicas arraigadas en la cultura institucional que refuerzan la centralización del liderazgo en una única figura. Esta preocupación respecto a la figura del líder encuentra eco en las reflexiones de Hargreaves y Fink (2007), quienes enfatizan que un liderazgo sostenible implica preparar sucesores y evitar la dependencia de héroes carismáticos irrem-

plazables. La transformación de la cultura organizacional requiere un trabajo de sensibilización y empoderamiento de los actores educativos; por esto, se recomienda fortalecer los mecanismos de participación en la toma de decisiones, de manera que los actores educativos asuman roles activos en la gestión.

Consolidación: formación y alineación del equipo docente

Es necesario articular la formación docente con procesos de evaluación y diagnóstico que garanticen su impacto y sostenibilidad. Por ejemplo, fomentar la participación en la lectura de necesidades en el aula y en la definición de las temáticas de formación, y reestructurar la organización para garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados.

En el contexto de esta innovación, la capacitación docente ha sido un pilar clave en la consolidación de la propuesta pedagógica. No obstante, Cifuentes y Caldas (2018) enfatizan que “los procesos de formación y evaluación deben responder a datos sistematizados que permitan identificar brechas y diseñar estrategias de mejora” (p. 45), lo que implica que la capacitación se corresponda con una caracterización de las necesidades del equipo docente. Esto cobra especial relevancia si se considera que, en la actualidad, la planificación de las capacitaciones depende en gran medida de la observación del líder.

Para fortalecer esta área, se recomienda establecer programas de formación continua sustentados sobre evidencia del desempeño docente, que fortalezcan tanto las competencias pedagógicas como la capacidad de liderazgo de los profesores. Como sostiene Harris (2005, en Bush, 2019), los enfoques jerárquicos y distribuidos pueden coexistir, siempre que los equipos docentes cuenten con herramientas para implementar el modelo de forma autónoma y coherente.

Seguimiento y evaluación: uso de datos para la toma de decisiones

El éxito de una innovación no puede determinarse únicamente desde percepciones aisladas. Cifuentes y Caldas (2018) proponen una evaluación que permita identificar logros, retos y efectos a largo plazo, lo que implica la necesidad de estructurar mecanismos que vayan más allá de la observación informal o la recolección de testimonios.

En Hermandad, el monitoreo es poco estructurado, lo que limita la comprensión del impacto real de la propuesta. Bush (2019) subraya que el liderazgo educativo debe integrar procesos de seguimiento continuo y retroalimentación estructurada. En este sentido, se recomienda diseñar mecanismos que permitan obtener información cuantitativa y cualitativa sobre la implementación pedagógica, asegurando que se utilice para orientar de-

cisiones estratégicas. De esta forma, la sostenibilidad de Hermandad dependerá de su capacidad para reducir la dependencia del líder carismático, consolidar mecanismos de evaluación y formación y expandir su alcance más allá del entorno institucional. Así, se consolidarán una institución y un espacio donde estudiantes, familias, líderes y maestros puedan aprender a establecer el cambio por sí mismos.

REFERENCIAS

- BBC News Mundo. (2018, 7 de diciembre). Qué es el método Montessori y cuáles son sus ventajas y desventajas. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46478286>
- Bush, T. & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership and Management*, 32 (1), 21-36.
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13 (1), 107-122. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993067>
- Cifuentes, G. & Aguilar, N. (2020). *Características individuales e institucionales que promueven la investigación y la innovación educativa en el Distrito Capital*. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP). (ISBN 978-958-5584-17-4) Colombia. Pág. 28 a 41 y 107 a 138. <https://repositorio.idep.edu.co/handle/001/2375>
- Cifuentes, G. & Caldas, A. (2018). *Lineamientos para investigar y evaluar innovaciones educativas. Principios y herramientas para docentes que investigan y evalúan el cambio*. Ediciones Uniandes.
- Cifuentes, G. & Valbuena, M. (2018). El problema de la traducción de la política TIC: Aportes para superar una racionalidad técnica. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 26 (120). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3861>
- Cifuentes, G., Naranjo, G. y Aguilar, N. (2024) *Transformaciones que perduran. Orientaciones para garantizar la sostenibilidad de una innovación educativa*. Ediciones Unian-des.
- Colegio Bilingüe Hermandad. (22 de octubre de 2024). *El Colegio*.
- Colegio Bilingüe Hermandad (23 de octubre de 2024) *El guía - ¿Quién está detrás de este proyecto educativo?*
- Colegio Bilingüe Hermandad. (23 de octubre de 2024). *Nuestra pedagogía*.
- Colegio Bilingüe Hermandad. (2024). *Proyecto Educativo Institucional 2023-2024*.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). 7 principios de un liderazgo sostenible. *Padres y Maestros/ Journal of Parents and Teachers*, (310), 17-21.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Educational Management, Administration, and Leadership*, 32 (1), 11-24.

- Harris, A. (2005). Distributed leadership. En B. Davies (ed.), *The essentials of school leadership*. Paul Chapman.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Department for Education and Skills (DfES).
- Director General (21 de octubre de 2024). Comunicación personal.
- Docente 1 (21 de octubre de 2024). Comunicación personal.
- Docente 2 (8 de noviembre de 2024). Comunicación personal.
- Docente 3 (15 de noviembre de 2024). Comunicación personal.
- Docente 4 (15 de noviembre de 2024). Comunicación personal.
- Martín Puebla, D. (2022). *La metodología de María Montessori* [Trabajo de grado]. Facultad de Educación de Palencia. Universidad de Valladolid.
- Martín Puebla, D. (2022). *La metodología de María Montessori* [Trabajo de grado]. Facultad de Educación de Palencia. Universidad de Valladolid.
- Montessori, M. (1912). *The Montessori method: Scientific pedagogy as applied child education in "The Children's Houses", with additions and revisions by the author*. (A. E. George, Trans.). Frederick A Stokes Company. <https://doi.org/10.1037/13054-000>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th edition). Sage.



ReDefine Realidades

educacion.uniandes.edu.co



Universidad de
los Andes
Colombia

Facultad de
Educación

