

CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD  
DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE EL  
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO.

LILIANA ALEJANDRA MONTOYA HENAO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
CHÍA  
2.020

CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD  
DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE EL  
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO.

LILIANA ALEJANDRA MONTOYA HENAO

Investigadora Principal

ANGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Asesora

Magister en Educación

Universidad de La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

CHÍA

2.020

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la bendición que me ha concedido a través de la oportunidad para llevar a cabo la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Por darme la fuerza y por proveerme los medios y las personas necesarias para lograr esta meta.

Agradezco a mi familia por la paciencia, comprensión y apoyo que me brindaron en estos dos años de posgrado. Sin su amor no hubiera sido posible.

Agradezco al Newman School, mi querido colegio del cual me gradué y en el cual he tenido la posibilidad de desarrollarme profesionalmente, y de manera especial expreso mi agradecimiento hacia su Rectora, Carolina Franco, por su apoyo y por la oportunidad que me brindó para realizar mi investigación en torno a un tema tan importante para el colegio en este momento de su historia.

Agradezco también a los profesores de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y especialmente a mi asesora, Angela María Rubiano por su permanente disposición, apoyo y compromiso académico y personal.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.2. Contexto .....	20
1.3. Pregunta de Investigación .....	22
1.4. Sub preguntas de Investigación.....	22
1.5. Objetivo General .....	23
1.6. Objetivos Específicos.....	23
1.7. Justificación.....	23
2. MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. Calidad Instituciones Educativas.....	25
2.2. Habilidades Directivas .....	29
2.3. Pensamiento Estratégico .....	35
3. ESTADO DEL ARTE.....	38
4. MARCO METODOLÓGICO .....	44
4.1. Tipo de Investigación .....	44
4.2. Alcance.....	45
4.3. Diseño.....	45
4.4. Etapas del Diseño .....	46
4.5. Muestra.....	47
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	47
4.7. Consideraciones éticas .....	50
5. ANÁLISIS DE DATOS .....	52
5.1. Análisis de Entrevistas a Profundidad.....	52
5.1.1. Sentido de la Educación para los Directivos del Newman School.....	52
5.1.2. Concepto de Calidad para los Directivos del Newman School.....	57
5.1.3. Concepción antropológica de la Calidad en el Newman School.....	59

5.1.4. Concepción mecanicista de la Calidad.....	61
5.1.5. Motivaciones del Equipo Directivo del Newman School .....	64
5.1.6. Evaluación de la Calidad.....	66
5.1.7. Mejoramiento de la Calidad .....	69
5.1.8. Avances de calidad en el Newman School desde la perspectiva de los directivos .....	72
5.1.8. Retos para la calidad en el Newman School desde la perspectiva de los directivos ....	72
5.2. Análisis de Resultados del Grupo Focal .....	73
5.2.1. Visión de calidad del Newman School en el equipo directivo.....	73
5.2.2. Concepto de pensamiento estratégico para los directivos del Newman School.....	75
5.2.3. Características del pensamiento estratégico según directivos del Newman School ....	77
5.2.4. Gestión del Cambio en el Newman School.....	78
5.3. Análisis de Resultados Observaciones .....	80
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	83
7. RECOMENDACIONES .....	89
8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN .....	91
9. LIMITACIONES .....	92
REFERENCIAS .....	93
ANEXOS.....	97

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de categorías, descriptores y preguntas entrevista a profundidad.....	48
Tabla 2. Matriz de categorías, descriptores y preguntas grupo focal con directivos.....	50

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Códigos de la categoría Sentido de la Educación.....	53
Figura 2. Códigos de la categoría Concepto de Calidad.....	57
Figura 3. Códigos de la categoría Concepción antropológica de la calidad.....	60
Figura 4. Códigos de la categoría Concepción mecanicista de la calidad.....	61
Figura 5. Códigos de la categoría Motivaciones.....	64
Figura 6. Códigos de la evaluación de la calidad.....	66
Figura 7. Códigos del mejoramiento de la calidad.....	69
Figura 8. Códigos de Visión de Calidad.....	73
Figura 9. Códigos de Concepto de Pensamiento Estratégico.....	75
Figura 10. Códigos de Características de Pensamiento Estratégico.....	77
Figura 11. Códigos de Gestión del Cambio.....	78

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Carta de invitación a Rectora Newman School.....	97
Anexo B. Carta de aceptación.....	98
Anexo C. Consentimiento informado.....	99
Anexo D. Protocolo entrevista a profundidad para directivos.....	101
Anexo E. Protocolo de grupo focal para directivos.....	103

## RESUMEN

El presente estudio recoge los resultados de la investigación realizada por la coordinadora de preescolar del Newman School, en el marco de su formación como Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. La investigación se aborda dentro de la Profundización en Calidad de la Institución Educativa, por lo cual, en concordancia con los referentes teóricos abordados en diversos seminarios de la Maestría, se presenta una indagación en la cual se pretende analizar la manera en que el pensamiento estratégico, como una habilidad de los directivos, puede contribuir a construir una visión compartida de calidad. La investigación se realizó con un enfoque cualitativo y un diseño de etnografía clásica por lo cual se emplearon como instrumentos de recolección de información: entrevistas a profundidad para cada uno de los 5 directivos del colegio y un grupo focal con el equipo directivo que permitieron aproximarse a la construcción de esa visión a través del diálogo, la escucha y el respeto. De igual manera, se llevaron a cabo observaciones participantes en diferentes momentos de interacción del equipo directivo para identificar las manifestaciones del pensamiento estratégico dentro de la cotidianidad del equipo.

Los hallazgos revelan que al interior del equipo directivo coexisten diferentes posturas con respecto al concepto de educación y el de calidad de la educación. Así mismo, en la institución se alude con frecuencia al “sello humanista” pero en el análisis de datos no se encontró con claridad qué se entiende por identidad newmanista aunque los participantes asumen tácitamente que es claro para todos. Así mismo frente al propósito de la evaluación de la calidad y de cómo gestionar la calidad en el colegio, existen posturas diametralmente opuestas, de ahí la importancia de aclarar estos aspectos como paso previo para definir un sistema de gestión de calidad.

Cabe anotar que una de las mayores riquezas del proyecto es que los instrumentos de recolección de información no constituyeron solamente el medio para recoger los datos del estudio, sino que representaron un espacio de diálogo y reflexión en torno al sentido de la educación para los directivos del Newman School. Es decir, se reveló el potencial de entablar espacios de diálogo abierto para expresar los diferentes puntos de vista de cada uno de los directivos, tener una mirada introspectiva no sólo como equipo sino también de manera individual reconociendo prejuicios y creencias en torno al tema de calidad educativa. Los diferentes espacios de encuentro permitieron comenzar a tomar decisiones y generar un plan de acción para la revisión del PEI de modo que se apunte a la consolidación de una visión

compartida de los directivos en la cual el principio de solidaridad se complementa con el principio de resultado. Para ello el pensamiento estratégico como habilidad del directivo es clave.

**Palabras clave:** Calidad de la Educación, Newman School, Antropología de la Educación, Pensamiento Estratégico, Etnografía.

## ABSTRACT

Wholesome understanding and acceptance of the importance of Strategic Thinking as management skills might be key to form a shared vision of quality education as well as quality in educational institutions. To prove so, this study, written by the current Preschool Coordinator at Newman School -as part of her Masters studies-, presents the results of her investigation in the matter.

This research was conducted within the Higher Education on Quality of Educational Institutions framework and therefore, appeals to a variety of theoretical references studied in different seminars. It attempts to analyze Strategic Thinking as administrators' skills to help form a shared vision of quality education in educational institutions. To that end, an ethnographic design and qualitative analysis of data, such as individual interviews with management personnel and a management focus group were included. That allowed the observation of an initial construction of the already mentioned shared quality vision at the school by means of observing discussions in which members of the board listened attentively to one another. Additionally, participants' interactions were observed closely and at different times, to identify day to day Strategic Thinking skills insights.

Findings revealed the coexistence of different positions in regards to quality education at school as well as a continued reference to a concept of "Newmanist label". Though all participants appear to share a tacit and clear conception of the latter, at no point the analyzed data specified thoroughly what was understood as "Newmanist identity". In regards to assessing and handling quality at the institution, exceedingly opposed positions were identified, thus the importance of clarifying such concepts before defining a Quality Management System.

It is worth mentioning that one of the most relevant gains from this research, was that the data collection instruments were not only the means to a purpose but also an opportunity for members of the board to reflect upon and talk about the overall purpose of education at Newman School. In other words, it highlighted the importance of sharing and listening to acknowledge and tackle possible prejudices regarding quality education.

As a result of the process described, the school generated an action plan to revisit the Educational Institution Project (PEI in Spanish), which produced a shared vision of quality education that embraced both the principle of solidarity and the principle of result. This could not have been possible if the Strategic Thinking had not been dealt with as a management skill.

**Keywords:** Quality Education, Newman School, Antropology of Education, Strategic Thinking, Etnography.

## INTRODUCCIÓN

La calidad de las instituciones educativas es desde hace varios años un tema que suscita el interés de académicos, investigadores, educadores, padres de familia y estudiantes. No solamente porque velar por dicha calidad es fomentar el aseguramiento a la calidad de los aprendizajes y de la formación de los educandos en general, sino porque paulatinamente se ha configurado como un tema de esencial importancia para la competitividad en educación privada y porque implica una revisión constante de las acciones y estrategias empleadas para alcanzar el horizonte institucional. Es decir, para cumplir la promesa de valor que contempla la oferta educativa de cada institución.

Es así como en el Newman School se ha abordado desde el 2018, por parte del equipo directivo, la toma de decisiones encaminadas a incrementar la calidad de su propuesta educativa. Entre estas decisiones conviene destacar el ingreso al programa Cambridge School, el inicio del proceso de autoevaluación con miras a la certificación de calidad con EFQM y el incremento en las acciones tendientes a favorecer los resultados del colegio en las evaluaciones externas de la calidad, aplicadas por el Ministerio de Educación Nacional. Es decir, se han emprendido nuevas estrategias académicas para que los estudiantes del colegio obtengan mejores desempeños en las pruebas de Estado (Pruebas Saber).

Sin embargo, el énfasis de la acción educativa en los resultados del aprendizaje como una medida de calidad podría ocasionar que se preste menos atención a la formación humana que ha sido uno de los elementos que caracteriza el sello de la educación newmanista. De allí la importancia de generar espacios de reflexión en el equipo directivo, pero especialmente de pensar estratégicamente cada decisión que se tome en medio del proceso de cambio. Conviene destacar que para autores como Villacrés (citado en Montoya, 2019) es preferible que los directivos tengan pensamiento estratégico antes que planeación estratégica. Justamente este es otro aspecto que motiva la presente investigación, ya que la inclusión de herramientas sobre planeación estratégica se consideró en un primer momento como alternativas para potenciar la calidad y por supuesto aportan a la gestión, pero no la transforman sin la mediación de una reflexión del equipo en torno a los desafíos y avances del colegio, así como al sentido de la educación para el Newman School.

En concordancia con lo anterior, el presente informe de investigación se estructuró en nueve capítulos. El primero corresponde al planteamiento del problema en el cual se incluye una descripción de los antecedentes y argumentos que derivan en la pregunta de investigación. También se incluyen los interrogantes que pretendía atender el estudio, así como los objetivos y la justificación en la cual se expresan los criterios de relevancia, conveniencia, valor teórico e implicaciones prácticas que sustentan la importancia de explorar la posibilidad de construir una visión compartida de calidad y comprender el valor del pensamiento estratégico de los directivos en dicha construcción.

Los siguientes dos capítulos desarrollan el marco de referencia conceptual para el estudio estableciendo en el marco teórico los referentes conceptuales y en el estado del arte los antecedentes de investigación sobre el tema de la calidad y el pensamiento estratégico. El cuarto capítulo corresponde al marco metodológico del estudio y exponen los argumentos que confirman la pertinencia del enfoque cualitativo y del diseño etnográfico definidos para el estudio. En este apartado se describen también las etapas o fases del estudio, así como la matriz de categorías y descriptores de los instrumentos de recolección de datos que correspondieron a un protocolo semiestructurado para grupos focales y otro para entrevistas a profundidad. También se incluyeron observaciones de las interacciones del equipo directivo.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de resultados que se realizó empleando la herramienta de Atlas Ti con el fin de encontrar la recurrencia de los códigos asociados a cada categoría del análisis. El análisis se ilustra con fragmentos de la voz de los directivos del Newman School participantes en la investigación, por lo cual ofrece una gran riqueza en términos de la posibilidad de comprender su pensamiento en torno a cuestiones vitales para la institución, como el sentido mismo de la educación.

En el sexto capítulo se expone la discusión y las conclusiones que arroja el estudio a partir de este abordaje etnográfico. Para concluir se presentan los capítulos de recomendaciones y nuevos interrogantes de investigación y las limitaciones del estudio.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

Los factores que caracterizan la sociedad actual afectan de manera importante a las instituciones educativas entre estos la globalización, la sociedad de la información, las políticas de rendimiento de cuentas y de gobernabilidad, por mencionar algunos. El beneficio de la institución educativa no es el bien económico (si bien es un aspecto importante, no es el principal), por el contrario, su beneficio más grande es el crecimiento de las personas, de ahí que su finalidad sea enseñar.

Los desafíos del siglo XXI no se pueden alcanzar sin las personas. Es en la institución educativa donde confluyen y se sintetizan las influencias del entorno y del ser humano, valores, características personales, sociales, culturales y económicas. De igual forma, es el lugar en donde se apunta a la formación continua e integral de sus alumnos en términos de habilidades, destrezas, hábitos y capacidades. Al hablar de lo integral también se hace referencia al fortalecimiento de los individuos desde lo cognitivo, lo afectivo y lo social. De esta manera, la educación no debe buscar la acumulación de conocimientos, datos y experiencias, sino que además debe humanizar (Fernández, 2010).

Los supuestos sobre “lo que las instituciones educativas deben hacer”, junto con las exigencias de las familias, las expectativas de los estudiantes y las demandas sociales propician que en ocasiones se pierda la misión específica de la institución. Por esta razón, el reto al que se enfrentan consiste en dar respuesta a las exigencias de la sociedad y del mundo sin perder la identidad como lo asegura Sandoval:

El individualismo exacerbado, la competitividad extrema, la obsesión por la eficacia, el relativismo moral, el conformismo social, el olvido de los favorecidos, la privatización de los bienes y servicios, la reificación (cosificación o neutralización) del conocimiento; la hipertrofia del presentismo, la presión de los medios de comunicación, el imperio de las leyes de mercado; el consumo obsesivo y diversificado, el desarrollo de las tecnologías de la información y el pragmatismo frente a la ideología. (Sandoval, 2008 p.218)

La naturaleza y finalidad de la institución educativa está dada por su condición que es educar, lo cual remite al ser humano teniendo como objetivo principal ayudar a formar a las

personas, es decir buscar el desarrollo de sus potenciales, de su singularidad, creatividad, comunicación, autonomía y libertad. Los seres humanos son seres sociales por naturaleza, por esta razón la relevancia de una formación orientada a la comunidad y a la convivencia en donde se logre compartir escenarios de manera responsable. Las instituciones educativas deben estar orientadas al desarrollo de una conciencia que permite concebir el mundo como interconectado, en donde convergen fenómenos biológicos, psicológicos y sociales (Ramírez, 2004). Sin embargo, en la actualidad las instituciones educativas operan bajo la lógica de alcanzar resultados, los cuales están orientados, determinados y centrados en la competitividad, olvidando las personas. Lo anterior propicia que la actitud de los estudiantes, padres y docentes sea de exigencia y no de compromiso. En esta medida, Sandoval (2008) plantea que la educación de las personas es un bien que no es consumible sino por el contrario un bien que se comparte por tanto se mueve en el orden del ser y pertenecen al interior de la persona.

La lógica de los resultados está guiada por lo que se considera eficaz o verdadero y contempla únicamente los resultados extrínsecos de la acción, los cuales terminan siendo reduccionistas pues dejan de lado los efectos de la acción al interior de las personas y se centra en los externos. Pareciera claro que el principio de resultado ha sido el modelo predominante de las instituciones educativas, ya que en la sociedad se valora el éxito de éstas en función de los rankings, portadas de revistas y periódicos. (Sandoval, 2008).

Resulta interesante destacar que la década de 1960 trajo cambios importantes en la manera como se configuraron los discursos educativos y se introdujo el concepto *la calidad* de la educación. Las características de la educación se enmarcaron en parámetros provenientes del campo de la administración los cuales fueron adaptados a la educación tales como eficiencia, productividad y competitividad. En este orden de ideas se plantearon conceptos como “escuelas eficaces”, “calidad”, “organizaciones que aprenden” y “gestión del conocimiento”.

A partir de informes sobre el sistema educativo norteamericano, Coleman (citado por Sandoval, 2008) comenzó a identificar elementos sobre las “mejores escuelas” haciendo referencia a nociones como: mejores puntuaciones en los exámenes, mejores tasas de asistencia, aumento de tareas en función de las edades de los estudiantes, incremento en el tiempo dedicado a las diferentes áreas del conocimiento (matemáticas, ciencias, inglés, lenguas extranjeras, ciencias sociales), participación de los padres y de la comunidad. Es en este sentido como se comienzan a diferenciar factores que inciden sobre la calidad.

En los años 80, surge en la empresa como interés predominante la necesidad de pedir cuentas y en consecuencia evaluar la calidad de las funciones de las instituciones educativas (calidad entendida en función de resultados académicos). El concepto de calidad educativa hace referencia al compromiso colectivo, al bien compartido, centrada en la actuación según sus principios y no sólo de los resultados. En esta medida, estos últimos son comprendidos por la responsabilidad y el trabajo en equipo. Es el enfoque antropológico el que plantea una nueva forma de ver la calidad educativa, partiendo desde el principio de solidaridad, el cual asume la complejidad y la singularidad, la pluralidad y la incertidumbre, “apreciar el valor de las acciones y de los logros obtenidos, no principalmente por los resultados, sino por los principios superiores a la actuación humana: crecimiento personal vinculado al servicio del bien común” (Sandoval, 2008, p. 227). De lo anterior, se puede afirmar que el concepto de calidad educativa ha estado relacionado al principio de resultado.

Es importante tener presente que el ser humano está en constante crecimiento a través de la educación. En este sentido la persona tiene facultad de crecimiento, de mejorar y fortalecer sus relaciones personales, así como educar sus emociones. Aprender es lo propio del ser humano y es lo que lo diferencia de otras especies. Partiendo del hecho que el hombre es filial, pertenece a grupos y se relaciona con otros individuos, desarrolla a su vez la capacidad de aprender y de educarse. En este sentido la capacidad que desarrollen los directivos para liderar es fundamental.

La esencia humana es la manifestación de la persona en tanto manifestar, implica aportar y es por lo que la persona es irreductible a sus acciones, pero sí es posible conocerla a partir de sus manifestaciones. En la medida en que se incluyen los valores humanos y se brinda una mayor importancia a las creencias y valores compartidos por las personas de una misma institución, los directivos comprenderán la importancia de acompañar en el crecimiento y educación de su personal (Polo, 2006).

Cada organización humana atribuye y asigna unos valores a lo que hace, a partir de los cuales se busca identificar a las personas, perfeccionando los motivos de sus acciones y educándolos en ese sentido y determinan el modo en que la institución trata a las personas. De lo anterior, cabe resaltar la importancia del liderazgo ejercido en las organizaciones, en donde los directivos deben ser líderes tanto en la formación del recurso humano, como propio. Deben ser estratégicos en la manera como recogen, organizan, distribuyen, analizan y comparten no sólo la información sino también los conocimientos de los empleados (Aburto & Bonales, 2011).

Desde una perspectiva educativa, la eficacia está relacionada con la “persona formada”, esto es generar principios y compromisos orientadores del proyecto institucional, impregnándose y reflejándose en el comportamiento de las personas, así como en toda la acción educativa (Sandoval, 2008).

Las instituciones educativas enmarcadas por un enfoque antropológico buscan valorar más a las personas y anteponer la ética sobre la técnica, reconociendo la importancia de la educación y formación constante. De igual manera, se coordinan acciones para lograr satisfacer necesidades reales de las personas que conforman la institución, contribuyendo ante todo al “perfeccionamiento humano” y de la sociedad. Dicho perfeccionamiento se alcanza en tanto la finalidad de la institución no solo consiste en crecer en el conocimiento y conducta sino también crecer en calidad humana y bienestar material. El enfoque antropológico plantea una nueva forma de concebir la calidad educativa (entendida como el compromiso de todos) la cual se traduce en el principio de la solidaridad. En este sentido, los mejores resultados se alcanzan a través del espíritu de equipo y la responsabilidad conjunta.

El principio de solidaridad implica libertad, igualdad y fraternidad. *Libertad* en tanto permite a la institución ser menos dependiente del entorno; *igualdad* en tanto el ser humano comparte una misma naturaleza, por lo cual va más allá del reconocimiento de diferencias sociales y económicas; *fraternidad* en tanto el ser humano es social por naturaleza y esto implica reconocerse como persona en otros.

Adicionalmente, el principio de solidaridad trasciende el sentido de justicia, perfeccionando al ser humano y comprendiendo que no es único en el mundo en tanto reconoce que existen otras personas con las que hay que apoyarse. De este planteamiento surge la conciencia de la solidaridad como dimensión esencial de los actos, en palabras de Sandoval (2008): “debo compartir para dar sentido profundo a mi tener o poseer. Mi tener carece de sentido si se cierra en sí mismo; debo dar de lo que tengo para no dejar estéril mi posesión, esto es, debo ser solidario.” (p.230). La solidaridad permite salirse del aislamiento del individualismo buscando una identidad social que consiste en acentuar el carácter de filiación sobre el de la afiliación, con el principio de solidaridad se incide en la socialización en tanto fomenta tareas cooperativas y valora el aprendizaje en la acción. En la medida en que se realizan actividades conjuntamente, la comunicación y el conocimiento tanto personal como interpersonal se realiza

de manera más eficaz, debido a que los individuos comparten su sentido, sus objetivos y la responsabilidad de culminar dichas tareas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el mundo de la globalización exige competitividad y es por esta razón que se intenta resolver en términos de calidad de las instituciones educativas, recurrir al pensamiento estratégico permite tener una perspectiva holística no sólo de la institución sino también como herramienta para el manejo de situaciones en el ámbito directivo. El pensamiento estratégico es usado comúnmente en el área de la administración, con sus exponentes como Matus (1993), Mintzberg (1994) Morrissey George (1996), Leitka (1998), Heracleus (1998), Miklos y Tello (2000), entre otros autores por lo cual es importante analizar las diferentes posturas.

El “término” de pensamiento estratégico no es equivalente a la planeación estratégica, tal como lo han recopilado autores como Darcía de Mujica y Daza (2006) en su texto *Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias*. El propósito del texto es plantear una aproximación teórica a partir de los diferentes modelos y tendencias halladas.

Desde años atrás, tanto griegos como chinos usaron la estrategia para mantener sus imperios los cuales eran como sus empresas. En la actualidad existen las mismas competencias a nivel empresarial, por lo cual el objetivo de la estrategia es poder embestir o retirarse según las exigencias y demandas del mercado. Mintzberg (1994) expuso sobre el concepto de planificación estratégica, la cual implicaba una división entre el pensar y el hacer. De esta manera, lo que se esperaba es que junto con los sistemas de planificación estratégica se desarrollarían mejores estrategias unidas a una serie de instrucciones minuciosas de tal forma que los gerentes disminuyeran el riesgo del error.

Teniendo en cuenta el planteamiento de Mintzberg (1994) y de acuerdo con Kaplan y Norton (1996), la razón por la cual la planificación estratégica ha perdido sustento es porque ésta solo se ha centrado en la elaboración de las estrategias y no en el pensamiento estratégico.

El verdadero proceso de hacer estrategia, por el contrario, debería girar en torno a capturar lo aprendido por el gerente de todas las fuentes (blandas, como sus ideas y experiencias; duras como datos obtenidos de investigación de mercado), y sintetizar lo cultivado en una visión sobre la dirección que la empresa debe perseguir (García & Daza, 2006, p. 36).

El pensamiento se manifiesta en el ser humano desde los primeros meses de vida, tal como lo plantea Ronda (2005), este se va desarrollando y perfeccionando a través de la experiencia de

vida. Partiendo de esta idea, se dice que todo gerente de cualquier empresa tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, sin embargo, no es sinónimo de tener desarrollado el pensamiento estratégico. Desde una perspectiva psicológica, la capacidad para resolver situaciones o plantear estrategias estará mediada por las experiencias individuales, como lo aseguran García y Daza (2006), “El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente” (p 37). De igual manera, Ronda (2005) plantea el pensamiento estratégico individual como aquel que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia, lo que permitirá determinar las acciones y direcciones futuras. Lo anterior explica la finalidad de poder manejar los desafíos futuros de una empresa, tanto los previsibles como los imprevisibles.

## **1.2. Contexto**

Las dinámicas de los tiempos actuales llevan a cuestionar sobre la complejidad de la sociedad actual y los retos que les supone a las instituciones educativas de formar personas capaces de convivir en comunidad, responder a las exigencias del mundo, valorar al otro como ser humano e infundir valores, principios y recurrir al pensamiento estratégico.

Para comprender la situación actual de la institución educativa en la que se desarrollará la investigación, es importante realizar una breve contextualización. El Colegio Newman localizado en la vereda Rio Grande de Cajicá, de naturaleza privada, bilingüe, calendario B, orientado a formar seres integrales y ciudadanos universales, cuenta con 700 estudiantes y una planta de 121 trabajadores, de los cuales 65 son docentes. El Newman busca privilegiar la búsqueda de la verdad como propósito científico y ubica el corazón en el amor como propósito para la convivencia de los estudiantes. El Newman School fue fundado en 1991 por el educador Augusto Franco Arbeláez, inspirado en las ideas del filósofo, teólogo y educador Cardenal John Henry Newman quien desarrolló y publicó el libro *The Idea of a University*, texto clásico sobre la misión de la academia que sirvió como base para el desarrollo y dirección del Colegio, identificando al colegio con los postulados humanistas y con procesos de formación universal provistos de un alto contenido axiológico.

Por tanto, el Colegio le apuesta a formar seres humanos de mente abierta y universales, respetuosos del otro, conscientes de los valores que fundamentan su acción; seres conscientes de la realidad en la que habitan, de su ciudad y país, en pocas palabras personas con sentido social.

El Colegio reafirma en sus alumnos la ética, la disciplina, la solidez en la argumentación, la solidaridad, el deber de reparar el daño y un tema a destacar, el desarrollo de una vida espiritual, sin nombres propios.

Teniendo en cuenta el contexto de las dinámicas del siglo XXI, el Newman School, apuesta a la formación de Ciudadanos del Mundo, buscando el equilibrio entre el desarrollo intelectual y el afectivo de sus estudiantes, los cuales se caracterizan por tomar decisiones asertivas y por evidenciar una alta conciencia social y cultural. El Newman School, se reconoce como una comunidad educativa con sentido humano en la que todas sus actuaciones están orientadas por unos principios que armonizan con el propósito de brindar “una educación que forme el entendimiento en la verdad y el corazón en el amor”.

Partiendo de lo anterior, es misión del Newman School, institución educativa colombiana bilingüe y mixta fomentar el desarrollo integral de sus estudiantes, formando ciudadanos del mundo con creatividad y pensamiento crítico, evidenciado en un desarrollo intelectual y afectivo que se refleja en la toma de decisiones asertivas y en su conciencia social y cultural.

Para el 2022 el Newman School continuará manteniendo un alto sentido humano en su proyecto educativo, estará certificado como Colegio Bilingüe Internacional, contando con un currículo integrado al desarrollo de las habilidades del siglo XXI, una planta física reconocida como una de las mejores en la Sabana Centro de departamento de Cundinamarca y ubicado entre los mejores 50 colegios calendario B de Colombia, según el ISCE.

Veintisiete años han transcurrido del Colegio Newman y la honestidad, la responsabilidad y el respeto han permanecido como pilares que orientan el desarrollo de la institución educativa. Sin embargo, desde hace tres años el colegio ha estado bajo el liderazgo de Carolina Franco, hija del fundador quien además no sólo vio nacer y crecer la institución sino graduar a más de 530 estudiantes. Es importante mencionar que el liderazgo es asumido por Carolina Franco, luego de que el Consejo de Fundadores hubiese tomado la decisión de iniciar un proceso de selección para este cargo, y una vez habiendo tenido seleccionado el candidato, dicha persona declina. Sumado a lo anterior, el Director Académico de 14 años de antigüedad en la institución se retira del colegio. Por lo anterior, se configura un nuevo equipo directivo en el que coexisten diferentes experiencias, profesiones y formas de entender la calidad de la educación.

La nueva dirección ha llevado a cambios importantes en la institución, teniendo como elemento central el principio del resultado. La exigencia académica ha venido en ascenso,

contando en la actualidad con un mayor porcentaje de evaluaciones académicas de tipo formal, aumento en el número de horas semanales de asignaturas como matemáticas, lenguaje e inglés, cambios en el tipo de horario escolar (ciclos), certificación en el programa Cambridge para responder al proceso bilingüe del Colegio e intensificación en el acompañamiento de las Pruebas Saber, con el fin de obtener mejores resultados. El interrogante y la percepción de quienes conforman la institución (estudiantes, padres y docentes) es por el componente humano, pues el Colegio desde su filosofía ha otorgado una gran relevancia a la propuesta de aprendizaje estratégico el cual invita a que más allá de los logros académicos, el Newman desarrolle fortalezas en los estudiantes que los hagan verdaderos Ciudadanos del Mundo, es decir seres autónomos, capaces de tomar decisiones responsables y con la habilidad de comunicarse en diferentes idiomas.

En este último sentido, cabe mencionar y aclarar que el idioma dominante ante todo es la lengua materna como base del aprendizaje y el inglés poco a poco se incorpora como conector universal. Por otro lado, con el objetivo de posicionar al colegio dentro de los primeros 50 a nivel nacional, se ha generado la incertidumbre de perder el tamaño y proporción para la cohesión de la “familia escolar”, permitiendo contemplar el seguimiento estudiantil como eje de la evaluación, transmitir el “aprender a aprender” y continuar enfatizando en el trabajo distintivo del Newman en el diálogo y negociación como herramientas para resolver el conflicto. Pareciera que aquellos estudiantes y profesionales que no cumplieren con aquellos estándares académicos y formativos no tuvieran lugar en la institución. De ahí el gran reto de poder sopesar el principio del resultado que se vive en la actualidad con una mirada antropológica, que da cabida y sentido al componente humano.

Al realizar el análisis de las características del Newman School y revisando el planteamiento del problema se desprende el siguiente interrogante:

### **1.3.Pregunta de Investigación**

¿Cómo construir una visión compartida de calidad educativa en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos?

### **1.4.Sub preguntas de Investigación**

- ¿Qué significado asignan los directivos del Newman School al concepto de Calidad Educativa?
- ¿De qué manera el pensamiento estratégico de los directivos del Newman School impulsa una visión compartida de calidad?
- ¿Cuál es la incidencia del pensamiento estratégico como habilidad directiva en la construcción de significados en torno a la calidad de la institución educativa?

### **1.5. Objetivo General**

Aportar elementos de análisis para construir una visión compartida de calidad educativa en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos.

### **1.6. Objetivos Específicos**

- Caracterizar los significados que asignan los directivos del Newman School al concepto de Calidad Educativa.
- Reconocer si existe una visión compartida de calidad a partir del pensamiento estratégico de los directivos del Newman School.
- Reconocer la incidencia del pensamiento estratégico como habilidad directiva en la construcción de significados en torno a la calidad de la institución educativa.

### **1.7. Justificación**

La relevancia social de este proyecto implica una oportunidad de reflexión para los directivos del Newman School, en donde se evidenciará lo que se entenderá como calidad de la institución educativa, comprendiendo y reconociendo la validez de los diferentes puntos de vista y la importancia de responder a unas demandas del sistema que llevan a una preocupación por los resultados pero reconociendo también la necesidad de no perder de vista la finalidad de la institución generando un escenario con sentido y valor humano. Fomentar la inquietud sobre un crecimiento que trascienda lo material y se centre en los valores, compromisos y aspiraciones de las personas que pertenecen a la institución (estudiantes, maestros y directivos), capaces de responder a las necesidades y exigencias del contexto actual, tomando decisiones integradoras de

principios, normas y virtudes. La relevancia social de este proyecto se deriva del trabajo con los directivos del colegio, por tanto toda la reflexión que se genere en el equipo sobre su estrategia, sobre su razón de ser y cómo desarrollar la propuesta educativa, impactará directamente a los estudiantes, a los docentes y a los padres de familia.

De lo anterior, la importancia de una investigación que busque recuperar la finalidad del Newman School en donde el pensamiento estratégico no tiene una visión únicamente gerencial, sino que sea comprendido como una capacidad que puede ser desarrollada en el directivo, enmarcado desde una visión de complementariedad entre el principio de solidaridad y de resultado. De igual manera, tener como elemento *la unidad* de la institución, en tanto ésta expresa el grado de identificación de sus miembros con la eficacia del colegio. Dicha identificación está expresada a través de la lealtad y la mutua confianza. Cuando hay unidad, las personas se mueven y actúan de acuerdo con lo que le conviene a la institución porque de ese modo reconocen que están satisfaciendo las necesidades reales de otros individuos.

En cuanto a las implicaciones prácticas, el Newman School se encuentra en un punto crítico de su historia institucional porque se reconoce que la gestión directiva es clave para el funcionamiento y sostenibilidad de cualquier institución educativa, buscando con la presente investigación un mejor desempeño de la gestión directiva. Dicha gestión se verá impactada en tanto se continúe afianzando esa identidad y sello humanista sin perder de vista el propósito de eficiencia en el marco de transformación por el que atraviesa la institución.

La investigación pretenderá aportar a un vacío teórico ya que la literatura ha estado orientada desde el campo administrativo, pero no desde el educativo. De igual manera, se busca ligar el concepto de calidad en la institución educativa (apuntando al reconocimiento de las dos perspectivas: antropológica y administrativa) con el pensamiento estratégico.

La investigación es pertinente, en la medida en que el momento histórico por el que atraviesa el Newman School es fundamental para garantizar que la visión trazada se lleve a cabo con respeto por la tradición.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Calidad Instituciones Educativas

Las dinámicas actuales del mundo conducen al cuestionamiento acerca de la complejidad de la sociedad y la crisis de sentido que afecta al ser humano. Desde ahí el gran reto de las instituciones educativas de formar personas capaces de convivir en comunidad, responder a las exigencias del mundo, valorar al otro como ser humano e infundir valores y principios.

En la actualidad se habla sobre el concepto de *calidad*, el cual ha sido utilizado desde diferentes contextos pasando del empresarial a la gestión educativa, por lo cual ha sido interpretado de diferentes maneras. Albornoz (2005, citado por Braslavsky, 2006) señala que el concepto de calidad educativa: “ha sufrido un cierto desdibujamiento en su significado, y sólo en la medida en que se debata lo que ella implica y el alcance que adquiere podremos arribar a planteos superadores y tratamientos adecuados” (p. 87). De igual manera, Braslavsky (2006) plantea que el concepto de calidad no es homogéneo en tanto varía con el tiempo y su heterogeneidad está asociado a factores como intereses, necesidades y creencias de los individuos. De esta manera, define calidad desde lo educativo como “aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades, y en felicidad” (p. 91). Cabe mencionar que ser feliz no es sinónimo de hedonismo, sino más bien entendido como el bienestar personal en tanto el individuo tiene la capacidad para atravesar momentos difíciles y salir de ellos para alcanzar objetivos planteados. “Aprender lo que se necesita en el momento oportuno implica que una educación con calidad sea pertinente, eficaz y eficiente” (p.93)

En esta misma línea una institución que aprende y se adapta a los cambios, logra ser creativa en tanto recibe y produce nuevo conocimiento y alcanza resultados deseados (Sandoval, 2008). La finalidad de la institución educativa es la de educar y formar íntegramente a los individuos, partiendo de una formación intencionada, que promueve el conocimiento, las relaciones interpersonales y las disposiciones morales. La permanente búsqueda de las escuelas eficaces ha generado que éstas centren su atención en dar resultados en el cumplimiento de metas perjudicando el sentido de lo humano.

La institución educativa al estar mediada por el proceso de calidad total responde diseñando modelos como EFQM (European Foundation for Quality Management), los cuales parten del

concepto de mejora en términos más sociales. Sin embargo, esta lógica de discurso centra la atención de la institución en la mejora de productos generando tensiones entre lo administrativo y pedagógico.

Por otro lado, al abordar el concepto de calidad desde un enfoque histórico cultural, es posible afirmar la idea de un constructo cambiante y en evolución según el contexto histórico. La década de 1960 trajo cambios importantes en la manera como se configuraron los discursos educativos y se introdujo la calidad de la educación. De acuerdo con Braslavsky (2006), para ese momento las características de la educación revelaban no sólo individualismo sino también una obsesión por la eficiencia, productividad, competitividad, pragmatismo y eclecticismo. Con lo anterior, se dio lugar a conceptos empleados en el campo de la economía y la administración de empresas que desplazaron y permearon los discursos educativos. De esta manera, términos como privatización, rendimiento de cuentas, énfasis en resultados, mejora de la competitividad, medidas estandarizadas, procesos de acreditación internacional y calidad total, han migrado de la administración de empresas a la administración escolar. El concepto de *calidad total* cobra importancia para comprender la evolución del concepto de calidad.

De acuerdo con González (2008, citado por Rodríguez, 2010) define la calidad total como: “El estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo” (p. 13). Este concepto ha atravesado por una serie de fases las cuales según el contexto han implicado una resignificación de éste.

La primera etapa, se denomina empresarial. En ésta, calidad se define como “hacer las cosas bien”, sin importar el costo y esfuerzo que se requiera, con el fin de satisfacer al cliente y al individuo por el trabajo realizado, del cual resultará un producto único. La siguiente etapa se relaciona con la Revolución Industrial, época en la cual hablar de calidad significaba un aumento en la producción y por consiguiente la finalidad era satisfacer a través de bienes materiales para obtener el mayor beneficio posible.

La tercera etapa se enmarca en la Segunda Guerra Mundial, donde la calidad se homologa con la eficacia en la producción de bienes y servicios, buscando realizar la producción en el menor tiempo posible, sin importar el costo. Durante la postguerra se observó un cambio importante en la medida en que Japón comenzó a diferenciarse y a marcar un nuevo concepto de calidad. El objetivo era minimizar costos y ser más competitivos, haciendo las cosas bien desde el

primer momento sin dejar de satisfacer al cliente. En pocas palabras, la calidad se asoció con una mayor producción a un menor costo (Rodríguez, 2010).

Teniendo en cuenta las características anteriores, también es posible mencionar acepciones que encierra el concepto de calidad. La primera se identifica como “control de calidad”, en la que se resalta el uso de técnicas de investigación empleadas en la producción para la gestión empresarial. La segunda fase, denominada como “aseguramiento de calidad”, en la que el objetivo es mantener la garantía del producto, prestando una cuidadosa atención a las operaciones de la organización para reducir los riesgos de productos imperfectos e incompletos. Por último, la fase de “calidad total”, la cual se enmarca en la teoría de la administración que se centra en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. En esta no sólo se involucra el control y el aseguramiento de la calidad, sino que apunta a la mejora continua para garantizar la competitividad (Rodríguez, 2010).

Desde otro punto de vista, pero en concordancia con lo anterior, la calidad es entendida como un proceso continuo y permanente que mediante un buen manejo gerencial agrega valor a la organización teniendo como finalidad, por un lado, la satisfacción del usuario y por el otro, la obtención de beneficios permanentes y complacientes. En la medida en que se utilicen técnicas y herramientas, se logrará la actualización y mejora de los productos y servicios con el fin de responder a las necesidades de los clientes (Pareja & Torres, 2006).

Bedoya (1999) propone la Calidad como una filosofía de actuación, la cual guía y dirige el proceso continuo de evaluación y mejora de los recursos internos y de los resultados que son ofrecidos, los cuales son el eje fundamental de la cultura de la institución y son evidenciados a través de la actitud de trabajo y de vida permanente. La calidad permite ser más competitivos y apunta a clientes satisfechos, no obstante, para llegar a ella es necesario profundizar en lo que se traducen como las estrategias más elaboradas y completas de cada institución, es decir aquellas relacionadas con la cultura. Para hablar de Educación de Calidad o Calidad Educativa, es necesario fomentar y desarrollar una nueva cultura, sobre la cual se construyen los valores.

Para lograr lo anterior, es indispensable un cambio de actitud que inicia en el corazón de la educación, buscando modificar comportamientos y formas de pensar, así como eliminar valores negativos.

Siguiendo los planteamientos del autor mencionado, la nueva visión de cultura educativa está centrada en una filosofía antropológica, en donde el hombre es el núcleo fundamental y es

comprendido como holístico. La esencia de dicha cultura está orientada en la transformación de la realidad social, es decir apuntar a rescatar cualidades no sólo individuales sino colectivas. En pocas palabras, entender al hombre como un todo indisoluble en el que lo biológico, psíquico, social y espiritual se entrelazan.

Cuando se habla de formar al hombre integral, Bedoya (1999) menciona tres aspectos fundamentales: fe, inteligencia y amor, precisando que la cultura educativa en valores debe ser permanente, por lo cual los valores no cambian, lo que cambia son las percepciones de los seres humanos con relación a estos, de ahí que hayan surgido los “antivalores”. Es importante decir, que la educación implica formar conciencia, es decir lo moral y ético, por tanto, el concepto de fe, inteligencia, y amor conforman y desarrollan la identidad de hombre: ser persona. Cuando se busca la calidad de hombre, se determina la base de todas las calidades.

Los elementos del hombre integral según Polo (1994) son: inteligencia, trascendencia, espiritualidad, libertad y lo social. El ser humano es gregario vive en interacción y al pertenecer a una sociedad y vivir en comunidad, así como en familia, practica los valores de la solidaridad y de la participación. Al comprender que el hombre no vive de manera aislada o solo, se entiende que necesita de otros seres humanos para crecer y es por esta razón que los elementos de la esencia del hombre están interrelacionados; un sistema vivo no funciona por partes, sino que en él todo incide. “Un hombre aislado de los otros seres humanos no se desarrolla, no crece” (Polo, 2006 p.23). El ser humano crece de manera plena e íntegramente, por lo cual la adquisición de hábitos constituye la fase más intrínseca de su crecimiento en tanto se alude al perfeccionamiento de las facultades superiores: la inteligencia y la voluntad. Por esto es importante, entender para el crecimiento del hombre, la educación como un elemento esencial. En este sentido es la persona la que tiene la facultad de crecimiento, de mejorar y fortalecer sus relaciones personales al igual que educar sus emociones. Aprender es lo propio del ser humano y es lo que lo diferencia de otras especies (Polo, 2006).

Partiendo del hecho que el hombre es filial, pertenece a grupos y se relaciona con otros individuos, desarrolla a su vez la capacidad de aprender y de educarse. La persona al hacer parte también de las instituciones se convierte en un recurso de cuidado. “El ser humano es el elemento más radical que compone una empresa, pero este no es fijo sino que puede mejorar irrestrictamente, porque sus facultades superiores (inteligencia y voluntad) que posibilitan el desarrollo de sus actividades y prácticas laborales, son susceptibles de crecer irrestrictamente

(mediante hábitos intelectuales y virtudes en la voluntad)” (Sellés, s.f.). De esta manera, el planteamiento radica en que el hombre puede desarrollarse en dichas potencias porque está en permanente crecimiento.

El enfoque antropológico de la organización educativa está ligado con el principio de solidaridad, el cual parte de la responsabilidad y del servicio del bien común del equipo, apuntando a la igualdad y fraternidad. Dicho enfoque parte de la persona y está centrado en la acción humana, por lo tanto, existe coherencia entre los valores y principios que la sustentan e impulsa las motivaciones trascendentes (Sandoval, 2008). La organización educativa tiene como finalidad formar personas comprendiendo la importancia del “ser con los demás”, siendo la ética uno de sus pilares. En este sentido la calidad educativa es comprendida como el compromiso de todos, como un bien compartido y como proyecto institucional por esta razón, “los mejores rendimientos se definen por el ideario, por el espíritu de equipo y la responsabilidad ante los resultados” (Sandoval, 2008, p. 227). La competitividad es entonces el resultado de la mejora del individuo (el cual trasciende en la búsqueda del interés propio) y la permanente capacidad para adaptarse al entorno.

## **2.2.Habilidades Directivas**

El ser humano es capaz de crecer y en este sentido la responsabilidad de quienes dirigen las instituciones u organizaciones trascienda la aplicación de reglas o normas. Bauman (2006), hace alusión a esta idea en tanto el ser humano que no prospera, no crece. El hombre está destinado y condenado al rechazo, al abandono y a la exclusión

... salvo unos cuantos ganadores solitarios, nadie es realmente indispensable; que un ser humano les sirva a otros seres humanos únicamente en la medida en que pueda ser explotado en provecho de éstos; que el cubo de la basura, destino final de los excluidos, es la expectativa natural para aquellos que ya no encajan o que ya no desean ser explotados de semejante forma; que supervivencia es el nombre del juego en la convivencia humana y que la apuesta máximo de la supervivencia consiste en sobrevivir a los demás (Bauman, 2006, p. 38).

En suma, la dirección humana debe apuntar a formar a sus trabajadores y aprender de ellos; el directivo al ser también un individuo debe partir por saber quién es él como persona y

quiénes son los demás para lograr entender la naturaleza humana. Por esta razón, el directivo debe buscar la integración empresarial, es decir enfocar sus esfuerzos para que todos los miembros de la organización alcancen los objetivos propuestos a través del trabajo colaborativo entre los empleados (Polo, 2006). Retomando la definición de Sellés (s.f.), sobre el concepto de líder, es posible asociarlo con algunas de las habilidades que debe tener un directivo, pues plantea que el líder no es una persona, sino por el contrario un sistema: “líder no es el que manda sobre un grupo, sino el que manda en un grupo (p.14)”. Un líder que al actuar como un sistema obtendrá como resultado, que las personas actúen con libertad, responsabilidad y mayor compromiso.

En el ejercicio de dirigir, es importante aprender a delegar, y para delegar es necesario mejorar el nivel de los colaboradores, mejorar su nivel de motivación y de conocimientos, por lo cual es fundamental formar en el conocimiento, la voluntad y las motivaciones de los trabajadores. La formación al no ser limitada o reducida se convierte en una tarea del directivo poderla aumentar y desarrollar (Sellés, s.f.).

Por otro lado, la acción de dirigir tiene un ingrediente adicional entre muchos otros, pero que este es clave a la hora de generar un ambiente diferente al interior de las instituciones educativas u organizaciones, y es la acción de gobierno. Un directivo debe coordinar, organizar, administrar recursos y tiempos. De igual forma, en el acto de “mandar,” lo que se debe buscar es la armonización de varios elementos, es un acto racional en la medida en que lo que se pide es pensado y realizable. Pero más allá de esa comunicación clara entre el emisor e interlocutor, el ejercicio de mandar significa ofrecer y dar, servir a los otros. Por ende, el directivo debe tener como objetivo el bien común, debe propender por la integración de sus colaboradores, el sentido de pertenencia y la confianza (Bustamante, 2005).

Otros autores como Puga y Martínez (2008), afirman que los líderes y directivos del siglo XXI tienen la obligación de estar renovando las competencias que les permitan el desarrollo de herramientas tanto intelectuales como prácticas para enriquecer y favorecer su gestión cotidiana. En la medida en que se conoce y se comprenden las competencias de los nuevos escenarios a los cuales los directivos se están enfrentando, se logra poner en marcha gestiones de capacitación y actualización para disponer de los conocimientos, habilidades y rasgos personales que correspondan con las demandas y exigencias del mundo actual. El desarrollo de las competencias exige de la formación de los directivos las cuales están estrechamente relacionadas con las

capacidades mentales y/o personales, y no con las destrezas mecánicas o prácticas. En pocas palabras, se apunta al desarrollo de las habilidades blandas.

El éxito de una institución u organización en la actualidad se reconoce más a partir de las fortalezas intelectuales que posean sus trabajadores y no de los activos físicos. Por esta razón, Puga y Martínez (2008), plantean cuatro comportamientos observables y habituales que permiten al directivo alcanzar el éxito desde su función, estas son: orientados al conocimiento, liderazgo, habilidades de comunicación, valores éticos y habilidades para trabajar en equipo.

Con relación al primer comportamiento, es importante mencionar que al situar al directivo moderno en la llamada era del conocimiento y la información, es imperativo que quien ocupa el lugar de dirección deba recopilar, generar e infundir conocimiento útil a todos los ámbitos de la organización. Por tanto, quienes dirigen deben estar comprometidos con su propio aprendizaje y con el de la empresa. Hall (1996, citado por Puga y Martínez, 2008), asevera que las carreras laborales del siglo XXI serán dirigidas por la persona y no por la organización. En este sentido, es importante enfatizar que el conocimiento individual que cada integrante de la organización alcanza de manera independiente o aislada, no es suficiente para su crecimiento personal y el de la institución a la que pertenece, puesto que para lograr el conocimiento proyecte resultados satisfactorios debe contemplarse en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Para Ahmed, Loh y Zairi (1999) “de poco sirve el conocimiento individual si no existen condiciones grupales propicias para aplicarlo, tampoco es útil el aprendizaje grupal si la organización en su conjunto no se ha comprometido con el crecimiento personal y laboral de todos los grupos e individuos que la integran” (Puga y Martínez, 2008, p.91).

Una primera competencia requerida para el directivo está orientado al conocimiento, pues su principal responsabilidad consiste en contribuir al desarrollo humano proporcionando a las personas las herramientas epistemológicas que les permitan mantenerse actualizados y por tanto añadan valor a la organización.

Una segunda cualidad o comportamiento es la del liderazgo, entendida como la capacidad que tiene un individuo para constituirse cabeza de un grupo. Según Draft (1988), citado por Puga y Martínez (2008), el liderazgo es el uso de influencia para motivar a los colaboradores a lograr los objetivos organizacionales. De esta manera, los líderes tienen la capacidad para incidir en la manera como piensan y actúan las personas sin importar la existencia de un vínculo formal o la cercanía física que medie entre ambas partes. El directivo ha pasado de ser un agente controlador

y ha comenzado a asumir funciones de facilitador y capacitador. En este sentido, se afirma que el éxito de una organización radica en la calidad de su capital intelectual y no en sus activos físicos o financieros.

Otra de las habilidades de un directivo es la de comunicación, habilidad que trasciende la transmisión de mensajes, es la suficiencia y disposición del individuo para recibir y transmitir mensajes de manera oportuna y unívocos sin importar la forma de comunicación que se elija. Un directivo requiere de habilidad para crear y mantener una comunicación adecuada y fluida con sus colaboradores y superiores, así como con todas las personas o entidades con quien se relacione de algún modo.

El comportamiento o los valores éticos son fundamentales para la dirección. Un directivo ético es aquel comprometido con su comunidad, evitando engañar a sus consumidores, respeta y valora a sus empleados y comunica de manera oportuna a sus asociados. Un directivo ético es aquel que combina el beneficio de la empresa con el de los empleados y alcanza un comportamiento justo y responsable. Esto a su vez permite entablar relaciones basadas en la confianza. Teal (citado en Puga y Martínez, 2008), considera que el liderazgo consta de humanidad, es decir una sensibilidad y comprensión, que a su vez se relaciona con la moralidad. En su opinión, comportarse íntegramente implica analizar lo que resulta beneficioso no solo para uno mismo sino para la organización y la comunidad. Es paradójico que la ética no se enseña de manera formal. Por lo tanto, la persona debe asumir en lo propio e individual el compromiso de comportarse éticamente, sin importar que dicho elemento no pertenezca a un programa académico específico o un entrenamiento laboral.

Por último, pero no menos importante, el trabajo en equipo. Trabajar en equipo no sólo consiste en la conformación de grupos de personas que colaboren para responder a las necesidades de la sociedad, sino que también implica una filosofía del esfuerzo, logros y visiones compartidos. En este sentido, una visión compartida no es sinónimo de idea, sino una fuerza de corazón de la gente, de un interés común. En una institución una visión compartida modifica la relación de los individuos (Senge, 1999) . De acuerdo con Allred, Snow y Miles (1996), la destreza para relacionarse, establecer vínculos amistosos y otras competencias colaborativas son fundamentales para hablar de liderazgo efectivo. “El directivo autócrata, centralista y autoritario, requiere ser reemplazado por otro demócrata, constructor de equipos y con habilidades de

liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad a los demás” (Puga y Martínez, 2008, p.100).

Otros autores se suman a la idea que el entorno está en permanente cambio, evolución y transformación desde la tecnología hasta el carácter de la educación. Sin embargo, lo único que permanece constante son las habilidades que se encuentran en el núcleo de las relaciones humanas afectivas y que permiten y conducen al crecimiento. Las relaciones humanas están tomando mayor importancia conforme avanza la época denominada como la sociedad del conocimiento e información, por ende, desarrollar habilidades que permitan comprender el mundo son esenciales. Y en este sentido, el desarrollo de las habilidades directivas, son consideradas como uno de los elementos fundamentales para el éxito organizacional. De acuerdo con un estudio desarrollado por Hanson (1986) en 40 compañías de Estados Unidos, identificó cinco factores que permitía predecir el éxito de una organización: participación de mercado, la magnitud de los bienes de capital, el tamaño de la empresa en activos, el rendimiento promedio del sector industrial por ventas y la habilidad de los directivos para manejar efectivamente a su personal. Lo interesante del estudio fue la conclusión a la que se pudo llegar en tanto las empresas exitosas tienen directivos con destrezas en la dirección de personal (Whetten y Cameron, 2011).

Existen diversas características particulares de las habilidades directivas que las distinguen de otras prácticas (Whetten y Cameron, 2011). Las habilidades directivas son “el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones”. (p. 8) En este sentido, los autores diferencian las herramientas directivas como los medios a través de los cuales los directivos imprimen su propio estilo, estrategia y herramienta. De acuerdo con la literatura, las características de las habilidades directivas deben tener presente que:

1) *Las habilidades directivas son conductuales*, en tanto se pueden observar e identificar las labores que los individuos desarrollan y que a su vez conducen a resultados

2) *Las habilidades directivas son controlables*, es decir que el desempeño de dichos comportamientos está bajo el control del individuo

3) *Las habilidades directivas se pueden desarrollar*: en tanto los individuos pueden perfeccionar su competencia en el desarrollo y desempeño de las habilidades mediante la práctica y la retroalimentación

4) *Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan*. Esto quiere decir que las habilidades son el conjunto de respuestas complejas. “Los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas” (Whetten y Cameron, 2011, p. 11).

5) *Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas*, puesto que no todas están orientadas únicamente al trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, o no todas las habilidades directivas tienen una orientación dócil y humanista, lo importante es como los directivos deben poseer diversas habilidades, entre ellas algunas que parecen incompatibles.

Teniendo en cuenta las características distintivas que componen las habilidades directivas, es necesario garantizar la validez de estas a través del proceso de aprendizaje. Esto significa que las personas deben ser realistas del nivel actual de sus habilidades y buscar la motivación para mejorar y crecer. Una actividad de evaluación ayuda a motivar a los directivos a evidenciar sus fortalezas y debilidades, es así como la gente conoce dónde radican sus debilidades y qué áreas necesita mejorar. El proceso o modelo de aprendizaje también implica un componente de aplicación, esto es poder transferir el aprendizaje al entorno de trabajo (Whetten y Cameron, 2011).

Las organizaciones al estar en permanente cambio requieren que quienes dirigen tengan la capacidad de aprender, pero también de enseñar, y esto es generar que vean a sus colaboradores como personas, con fines esenciales y acciones específicamente humanas, es decir con conocimiento intelectual y voluntad libre. “Para comprender el mundo humano es preciso atender siempre a las interrelaciones” (Pérez, 2016, p.28). En este sentido, los directivos deben ser líderes no sólo en la formación del recurso humano, sino propio también. La esencia humana es la manifestación de la persona en tanto manifestar, implica aportar y es por eso por lo que la persona es irreductible a sus acciones, pero sí es posible conocerla a partir de sus manifestaciones. En la medida en que se incluyen los valores humanos y se brinda una mayor importancia a las creencias y valores compartidos por las personas de una misma institución educativa, los directivos comprenderán la importancia de acompañar en el crecimiento y

educación de su personal. “Cuanto más hábitos se tiene, más se crece, más libremente se dispone” (Polo, 1994).

Liderazgo es entendido también como aquella capacidad humana para dar forma al futuro y lograr mantener los procesos de cambio; en otras palabras, es “la capacidad para mantener tensión creativa” (Smith, Cárdenas, Senge, Roth, Kleiner, Roberts y Ross, 2000). Partiendo de esta definición, cualquier organización cuenta con diferentes líderes porque además se encuentran en diversos niveles de jerarquía que orientan sus acciones para generar y sostener la tensión creativa. De esta manera, las habilidades de un directivo están relacionadas con el carácter, la formación moral y destrezas conceptuales. Los líderes son personas que fomentan el crecimiento y que llevan a que la organización crezca y evolucione, pero también son aquellas que tienen la capacidad para identificar y afrontar procesos limitantes.

### **2.3. Pensamiento Estratégico**

Las empresas actuales se enfrentan con el gran reto de responder de manera oportuna a las demandas de un mundo globalizado impactado por las tecnologías de la información y comunicación, de ahí la importancia de quienes dirigen las organizaciones o instituciones desarrollen un pensamiento que les permita identificar estrategias exitosas. De acuerdo con Román (2010), el pensamiento estratégico alude a la comprensión e interpretación del entorno y sus necesidades para optimizar y sacar el mayor provecho de los recursos que se disponen con el fin de innovar y alcanzar una mayor competitividad.

El pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, teniendo claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando, preparando y analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa” (p.27)

De esta manera, es posible decir que el pensamiento estratégico permite y facilita identificar la ruta adecuada de cada miembro de una organización, para lo cual es importante tener una mirada sistémica y holística. Algunas de las características que se pueden identificar de acuerdo con Roman (2010) son: capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva y creatividad que permite la

combinación de lo analítico con la flexibilidad de pensamiento. Como lo manifiesta Krell (2009), citado por Roman, “el pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado” (p. 28)

En 1910 se comenzó a hacer referencia a la importancia del pensamiento estratégico en los administradores en la Universidad Harvard; en la década de 1920 surgen políticas de negocios orientadas a la búsqueda de organizaciones exitosas y competentes en un mundo cada vez más incierto y cambiante. Para la década de 1960, la empresa era considerada como un sistema cerrado por lo cual el énfasis de esta radicaba en su misión para lograr las metas planteadas. En la década de los noventa, adquiere relevancia la importancia de la capacidad para tomar decisiones en entornos cambiantes e inciertos por lo cual el pensamiento estratégico cobra un mayor sentido.

El primer estratega fue Pericles (495 a. de C. 429 a. de C.); el origen de la palabra estratega se deriva de “strategos” (estratega) que surgió en la antigua Grecia (siglo V a.C.) para denominar a la persona encargada de diseñar la estrategia para alcanzar la victoria y con ella evitar la guerra. En el siglo XX, por causa del incremento de militares que accedieron a la dirección, se acuñó el termino estrategia en el mundo de los negocios (Labarca, 2008).

El pensamiento estratégico implica imaginación, creatividad e intuición; al igual que las habilidades directivas, este tipo de pensamiento puede llegar a desarrollarse a partir de una constante práctica hasta convertirse en una disciplina; en otras palabras, el pensamiento estratégico puede considerarse como una actitud frente a la vida. En este sentido, brinda las bases para llevar a cabo la planeación estratégica dentro de un equipo directivo que comparte una misión (Labarca, 2008).

Otros autores como Vivas (2000), abordan y definen el pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura que permite a la organización anticiparse al futuro a partir de una comprensión y mirada integradora del entorno. De esta manera, se considera el pensamiento estratégico como herramienta más humana que técnica. Para el autor, la actitud gerencial es determinante y está relacionada con la disposición de los directivos para enfrentar los cambios del entorno partiendo de objetivos comunes. En comparación, Jatar (2000) define el pensamiento estratégico como hábito mientras que Morrisey (1997) hace alusión a la creatividad del individuo para abordar y comprender la empresa desde una perspectiva holística. En este sentido, es importante la capacidad para escoger, tomar decisiones, competir, pero también apuntar a la sostenibilidad. Señala la diferencia entre el pensamiento individual y el

colectivo. El primero se basa en las experiencias de la persona mientras que el pensamiento colectivo involucra la coordinación de mentes creativas que apuntan a un mismo objetivo.

Sumado a los planteamientos anteriores, Mintzberg (1997) afirma que el pensamiento estratégico está asociado con la capacidad de los gerentes de una empresa para usar el idioma, las ideas, los conceptos y objetivos para interpretar el entorno de esta.

### 3. ESTADO DEL ARTE

El mundo avanza a una velocidad importante, siendo características fundamentales de nuestros tiempos: el cambio, la incertidumbre, la capacidad de adaptación y la supervivencia. En este sentido, la manera cómo se logre comprender y abordar el entorno se convierte en el reto de quienes dirigen las empresas para que éstas puedan mantenerse vigentes.

El estudio realizado por Roman (2010) resalta la importancia del enfoque sistémico en el pensamiento estratégico convirtiéndose éste en el gran desafío para enfrentar los cambios a los que se ven avocadas las empresas generando nuevas formas de innovar en los negocios y en las organizaciones. La investigación partió del análisis documental de diferentes referentes teóricos como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel como también autores que han profundizado en el tema de pensamiento estratégico y estrategia. La finalidad de la investigación fue profundizar en el estudio del enfoque sistémico como condición básica para pensar estratégicamente.

La permanencia de las empresas se ve estrechamente ligada en la actividad y motivación de sus líderes. Inclusive se propone una diferencia entre el buen gerente y el pensador estratégico. El segundo tiene presente la visión a largo plazo de la empresa, infunde pasión, compromiso y se convierte en el motor que permite alcanzar los resultados deseados. Así mismo, es capaz de tomar decisiones rápidamente comprendiendo e interpretando el entorno y buscando responder a aquellas necesidades no satisfechas.

El pensamiento estratégico se relaciona y asocia con el proceso intelectual, intuitivo, analítico, creativo y con la elasticidad mental. Roman (2010) lo define como la actitud del día a día la cual se basa en la reflexión, que a su vez permite comprender el futuro de la organización convirtiéndose en el camino que guía orienta a cada uno de los miembros de la empresa.

Siguiendo con este autor, pensar estratégicamente es “aquella forma particular de pensamiento que requiere de un enfoque sistémico, de una capacidad de análisis, síntesis, creatividad, intuición, sensibilidad, así como de una gran capacidad para visualizar un futuro y articularlo la forma d llegar a él” (p. 23).

El pensamiento estratégico permite entender e interpretar el entorno para identificar las necesidades y buscar la manera para que las empresas logren una adaptación y puedan sacar el mayor provecho de los recursos existentes. La capacidad de pensar se nutre y alimenta de la capacidad de observar, interactuar, representar, imaginar y visionar. Es en este sentido como

pensar estratégicamente implica pensar sistémicamente, en tanto las empresas hacen parte de un entorno en el cual confluyen diferentes factores relacionados que se afectan mutuamente.

Quien tiene un enfoque sistémico, al estudiar un cierto aspecto de la realidad analiza cuáles son los distintos elementos que lo forman, al tiempo que trata de especificar cómo se produce la integración de esos elementos en la unidad del problema que está analizando (p. 29).

En otro estudio, Corona (2010), realiza un análisis sobre la manera como las empresas sobreviven ante un mundo de incertidumbre y constantes cambios. Sin embargo, aquellas que logran mantenerse en el tiempo son las que han comprendido su entorno, conocen sus competidores y visualizan el futuro trazando objetivos tanto a mediano como largo plazo. El estudio presenta los resultados de estudiantes de administración de empresas, economía contaduría y mercadotecnia de los últimos semestres en la Universidad Iberoamericana de Argentina durante la primavera del año 2010. La metodología empleada fue la tecnología mediante un simulador de negocios y del desarrollo de un planteamiento estratégico en una organización real.

De acuerdo con la definición planteada por Villarini (citado por Corona, 2010) el pensamiento “es una actividad derivada de la generación de ideas sobre situaciones reales e imaginarias; además es la capacidad humana para construir mentalmente representaciones e interpretaciones significativas de la relación con el mundo” (p. 107)

El pensamiento estratégico es considerado como un proceso de razonamiento que se apoya en el enfoque sistémico para comprender y abordar situaciones complicadas a partir de las relaciones y conexiones entre los diferentes elementos que permiten alcanzar diferentes resultados. Para el estudio se incorporaron tres dimensiones con los universitarios: 1) la adquisición y generación de nuevos conocimientos; 2) el desarrollo de habilidades para procesar información y tomar decisiones; y 3) la promoción de actitudes y valores para trabajar en equipo y permitir rectitud en los objetivos tanto estratégicos como financieros. Los resultados de la investigación permitieron concluir que para el desarrollo de un pensamiento estratégico es fundamental comprender la estructuración del pensamiento del individuo (representaciones, operaciones y enfoques: el de la complejidad y el de lo sistémico). De igual manera, es necesario un ejercicio disciplinado y metodológico: en primer lugar, establecer y fijar objetivos a largo plazo que contemplen las variables cambiantes del entorno. En segundo lugar, buscar una formación con unas bases

teóricas sólidas que contemplen la noción de complejidad de la realidad involucrando el enfoque de sistemas. En tercer lugar, hacer uso de estrategias de simulación de negocios a través de experiencias vivenciales. Lo anterior implica que el estudiante recurra a conocimientos previos, los integre y por tanto aplique sus conocimientos y habilidades. En cuarto lugar, desarrollar un planteamiento estratégico para una organización real, teniendo en cuenta alternativas y ventajas competitivas. En quinto lugar, una plataforma que permita registrar y ordenar la información con el fin de desarrollar una autoevaluación de la forma como el estudiante inició el proceso y como lo finalizó. En último lugar, un cuestionario que sirva de insumo para la autoevaluación.

Los resultados de los estudios de Corona y Roman coinciden en que el pensamiento estratégico implica una actitud proactiva que permite la anticipación al futuro y flexibilidad intelectual, en tanto las personas desarrollen competencias de comunicación, liderazgo intelectual, organización de personas y tareas, innovación, toma de decisiones y perspectiva global. Lo que se concluye es que el planteamiento teórico-metodológico del pensamiento estratégico ha evolucionado con el tiempo y a partir de la comprensión tanto de las variables del entorno (sociales, políticas, económicas y culturales) como el incremento en la complejidad de las dinámicas empresariales, el pensamiento estratégico adquiere mayor vigencia y valor. De igual manera, implica abordar procesos de conceptos y conocimientos, así como habilidades mentales que permitan desarrollar y plantear estrategias que involucren motivaciones e intereses de las personas.

Por otro lado, se han realizado investigaciones en el sector productivo, con el fin de identificar las habilidades directivas que contribuyen al desarrollo de un pensamiento estratégico. Se recurrió al método de expertos partiendo de una revisión bibliográfica y el análisis de datos obtenidos de la consulta a expertos. En total fueron 19 expertos y como instrumento de recolección de datos, se diseñó un cuestionario cuyo objetivo fue la valoración de las capacidades personales que debía poseer el empresario para potenciar el pensamiento estratégico y resolver las diferentes situaciones que se pudieran plantear en su emprendimiento. Se utilizó una escala Likert para la valoración de la jerarquía que poseía cada aspecto de cada capacidad que aporta al pensamiento estratégico de los empresarios. Como resultados obtenidos de los cuestionarios de cada experto se identificaron las siguientes capacidades que aporta al pensamiento estratégico: la actitud empresarial, la resiliencia y la creatividad.

De acuerdo con Mantulak y Hernández (2016), el pensamiento estratégico implica creatividad, intuición, reflexión e innovación que permite dinamizar la manera de pensar del empresario para tener una visión integral de la empresa y comprender la realidad desde una perspectiva diferente.

Sumado a lo anterior, otra investigación realizada cuya finalidad fue caracterizar las habilidades directivas del gerente de una PYMES para el manejo de finanzas, mediante un método exploratorio y cualitativo y la investigación documental, permitió analizar dos Bases de datos especializadas: Google Académico y Scopus. La delimitación permitió reunir un conjunto de referencias: 26 relacionadas con los Modelos de Gestión para PYMES, 129 referencias en Scopus que abordaron diferentes perspectivas de la problemática PYMES a nivel internacional y 23 referencias relacionadas con el análisis de la situación de las PYMES en América Latina. De acuerdo con los resultados, el manejo adecuado de la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros son factores que permiten consolidar las habilidades directivas para el manejo en las finanzas. Así mismo, fue determinante un enfoque holístico que parta de una visión integral, manejo de la cultura organizacional y conocimiento de la situación de riesgo operacional que enfrentan las PYMES en cada país.

Otro estudio realizado en el Departamento del Tolima comprobó que para el año 2013 el departamento contaba 54 empresas agroindustriales de las cuales 49 eran microempresas. La investigación llevada a cabo por Montealegre y Montealegre (2015) fue de tipo descriptivo y permitió evidenciar la efectividad y relevancia de los procesos de pensamiento estratégico en la innovación de nuevos productos en empresas de tipo agroindustriales en el Departamento del Tolima, partiendo de las bases de datos de las Cámaras de Comercio de la Región y la CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) para el desarrollo de una. Lo anterior con el fin de comprender de qué forma los modelos gerenciales se asocian con factores exógenos y endógenos del contexto, todos relacionados con la gestión de innovación que se genera al interior de la empresa.

Los resultados demostraron que el 72,7 % de las empresas agroindustriales no hacen uso del pensamiento estratégico para la proyección de su futuro. Sólo el 30 % vislumbran el futuro por medio de información que obtienen de diversas fuentes más no como el resultado de un proceso sistemático de consecución, procesamiento y análisis de la información, teniendo como

consecuencia el desarrollo de planes estratégicos de corto plazo. Aquellos empresarios que poseen técnicas de pensamiento estratégico evalúan su plan cada año.

En otro estudio realizado en la universidad de Camagüey (Cuba) se compararon las estrategias del juego Go para modelar el pensamiento estratégico como parte de la formación de los futuros directivos empresariales. De esta manera, se asocia la disciplina del juego, la concentración y el equilibrio estratégico a los practicantes para desarrollar un razonamiento lógico el cual podría aplicarse en la búsqueda de diferentes soluciones a los conflictos y situaciones reales de la vida. Algunos de los atributos del juego son: la apertura de espíritu, flexibilidad, honestidad y respeto. “Dado que la estrategia oriental no apunta a la destrucción del adversario, es especialmente adecuada para problemas estratégicos en contextos no bélicos, tales como pueden aparecer en la gestión pública o privada” (Bueno, 2018 p. 83).

El Go, como juego de mesa estratégico se asemeja con la dinámica de la vida en general debido a sus características y atributos en la medida en que supone un lenguaje y estimula ciertas áreas cerebrales relacionadas con el desarrollo del pensamiento tanto lógico matemático como crítico y creativo.

A partir de las investigaciones realizadas, es posible evidenciar que desde la administración y la industria se ha buscado profundizar en el tema, teniendo como eje fundamental las características de un líder administrativo. Dichas características se centran en la capacidad para anticipar, interpretar, decidir, cuestionar, aprender e innovar. En este sentido, el éxito de las organizaciones está en la aplicación del pensamiento estratégico como la capacidad para crear, sincronizar necesidades presentes en el entorno global para alcanzar la sostenibilidad de estas. Esto último, implica tener una visión sistémica y global de la empresa. De allí, que el pensamiento estratégico requiera de esa capacidad para visualizar un futuro y trazar una ruta para llegar a él.

El estudio más reciente sobre pensamiento estratégico en educación fue realizado por Montoya (2019) quien abordó la descripción de un paradigma específico sobre el pensamiento estratégico para directivos de instituciones educativas. La investigación realizada en Colombia contó con la participación del experto colombiano Guillermo Villacrés quien es un conocedor de la prospectiva en la acción directiva. Así mismo participaron los docentes y directivos del Colegio Bilingüe Nueva Alejandría. Dicha investigación enfatiza la importancia del pensamiento estratégico para la alta dirección en tanto permite construir una visión de equipo sobre diferentes

aspectos que afrontan las instituciones educativas tanto en lo pedagógico como en lo convivencial y en lo administrativo. Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que el pensamiento estratégico no es una habilidad que se pueda entrenar, pero si se puede generar un espacio relacional en el cual emerja el pensamiento estratégico.

## 4. MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación empleado para el estudio fue cualitativo en la medida en que se buscaba comprender y profundizar sobre el concepto de calidad en la institución a través de la perspectiva de los directivos del colegio con relación al contexto escolar. Es importante mencionar que a partir de los grupos focales y las entrevistas se pretendió tener una mayor comprensión de los significados y puntos de vista de las personas y el ambiente natural del colegio. Para la presente investigación cabe precisar que el problema de investigación planteado no había sido investigado o estudiado previamente en el Newman School y que también son escasas las investigaciones sobre pensamiento estratégico en el campo de la educación.

El primer paso fue explorar el contexto seleccionado y estudiar la relación del investigador con el entorno de investigación. Mertens (2005, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) menciona dos dimensiones para tener en cuenta: la conveniencia y la accesibilidad. La conveniencia hace referencia a la posibilidad de plantear el interrogante si el contexto seleccionado contiene las personas, situaciones y vivencias necesarias para dar respuesta a la pregunta de investigación. La accesibilidad entonces tiene que ver con la facilidad para la recolección de datos e información. La inmersión en el ambiente implica una observación holística del contexto teniendo en cuenta la participación de los individuos, tomar notas para elaborar descripciones del ambiente, reflexionar sobre las vivencias y tener presente el rol del investigador. “La mente del investigador al ingresar al campo debe ser inquisitiva” (p.375)

De igual manera, las anotaciones son fundamentales para registrar los eventos y sucesos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) las anotaciones pueden ser de diferentes formas: a) *anotaciones de la observación directa*, que hacen referencia a las descripciones de lo que se escucha, observa y percibe del contexto; b) *anotaciones interpretativas*, las cuales reflejan el punto de vista del observador en términos de significados, emociones, interacciones con los participantes; c) *anotaciones temáticas*, es decir hipótesis, ideas, preguntas, etc. d) *anotaciones personales*, estas son aprendizajes, emociones y sensaciones por parte del investigador; e) *anotaciones de la reactividad de los participantes*, es decir situaciones o dificultades inesperadas.

## **4.2. Alcance**

La investigación tuvo un alcance descriptivo pues se buscaba recoger información, precisar las características y perfiles del grupo directivo del Colegio Newman. Se analizaron tanto los discursos como la interacción de los participantes (rectora, coordinador académico, coordinadores de sección y jefes de área del Colegio Newman). Además, se pretendía reconocer los significados construidos por los directivos frente al pensamiento estratégico y la calidad, buscando generar una innovación en la práctica pedagógica del Colegio. En este sentido, cabe destacar que los estudios descriptivos, son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

## **4.3. Diseño**

El diseño de la investigación fue la etnografía clásica, la cual permite dar respuesta a los objetivos planteados, en tanto este tipo de diseño es un proceso circular que busca, no sólo describir sino también analizar creencias, significados, ideas, conocimientos de culturas, comunidades y grupos. De acuerdo con Sandin (2003), la etnografía ha sido empleada en el ámbito educativo con el propósito de comprender sus fenómenos contribuyendo a la identificación de fenómenos complejos y permitiendo a las personas encargadas del acto educativo, tener un mayor conocimiento de éstos. Al explorar la escuela como un “instrumento de transmisión cultural” y a su vez comprender cómo se genera ese “conflicto cultural en el aula”, la etnografía educativa contribuye a plantear reformas, innovaciones y tomar decisiones. De igual forma, la principal característica de este tipo de diseño es que el etnógrafo participa de manera abierta con los participantes del entorno por un periodo de tiempo prolongado, observando, escuchando y formulando preguntas sobre lo que sucede, lo que favorece la recolección de datos fiables (Álvarez, 2011).

En la etnografía, la descripción reflexiva con componente holista supone la necesidad de generar relaciones entre el etnógrafo y los demás individuos. En este sentido, el investigador es un “reconstructor de la realidad”, para lo cual es necesario tener presente dos características. La primera es el extrañamiento, la cual hace referencia al mantener una actitud y capacidad de

asombro durante todo el proceso de observación. La segunda, consiste en tratar de ser uno más, en la medida en que se integre al campo que estudia (Álvarez, 2011).

Existen diferentes tipos de clasificación de los diseños etnográficos, entre los cuales Creswell (2005) menciona: *diseños “realistas” o mixtos*, los cuales recogen datos (cualitativos y cuantitativos) del grupo, cultura o comunidad estableciendo categorías de análisis. Se busca describir tanto las categorías como la cultura en términos narrativos y estadísticos

Woods, citado por Sandin (2003) plantea que los profesionales en educación coinciden en demostrar un especial interés por explorar:

- El impacto que generan las estructuras organizativas y sus cambios sobre los individuos y grupos.
- La manera como influyen las situaciones en los puntos de vista, opiniones y comportamientos de los individuos.

De acuerdo con Hymes (1987) y Spradley (1980, citado por Sandin 2003), existen tres tipos de investigación etnográfica, sin embargo, para efectos del presente estudio, la que se ajustaba a los propósitos del estudio era la *etnografía comprensiva*, la cual busca descubrir una cultura general de un colectivo, grupo o comunidad y comprender la experiencia.

Los grupos estudiados en la etnografía comprensiva reúnen algunas de las siguientes características:

- Implican más de una persona.
- Las personas que integran el grupo interactúan desde tiempo atrás.
- Comparten creencias, ideas y algunos comportamientos.
- Tienen una finalidad común.

#### **4.4.Etapas del Diseño**

Las acciones que se tuvieron en cuenta para el estudio etnográfico serán, en un primer momento la negociación y acceso al campo, es decir la posibilidad de conocer las culturas grupales. La segunda fase fue el trabajo de campo, el cual se desarrolló en el espacio en que interactuaban los directivos con el fin de recabar la información relevante a partir de la observación y las entrevistas realizadas por la misma investigadora en su calidad de directiva del Newman School.

La tercera fase consistió en el análisis de los datos recogidos, en la que se tuvo en cuenta la reflexión analítica sobre los datos, la selección, reducción y organización de los datos, así como la categorización de estos. Lo anterior con el fin de responder a las preguntas de investigación y de formular algunas conclusiones en torno al objeto de estudio.

Para la fase final, se elaboró un informe en el que analiza la información obtenida de acuerdo con los objetivos de la investigación. En el análisis de los datos se busca la triangulación y comparación de estos, al igual que permitir al investigador asumir una postura activa, reflexiva y holística.

#### **4.5. Muestra**

La muestra será por conveniencia y se tomó como participantes a los 5 directivos del Newman School: la rectora (Administradora de empresas), el coordinador de bachillerato (Filósofo), la coordinadora de primaria (Licenciada en lenguas y estudios socioculturales), el coordinador académico (Ingeniero de sistemas) y la coordinadora de psicología y convivencia (Psicóloga).

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Las principales técnicas de recolección de información fueron la observación participante, la entrevista, el análisis documental y los grupos focales con el fin de generar una triangulación en las perspectivas. La observación participante consiste en observar las situaciones de la manera como ocurren evitando provocar interferencias. La entrevista proporciona la visión y perspectiva de los individuos, o en palabras de Velasco y Díaz (2006, citado por Álvarez, 2006), proporciona un “discurso ajeno”. Cuando fue necesario se recurrió a la revisión de documentos del colegio para ampliar la comprensión sobre lo que expresaban los participantes. La revisión documental consiste en la exploración de videos, audios o formatos en papel producidos tanto por el observador como por los participantes. Por último, los grupos focales los cuales consisten en propiciar espacios de opinión en los que se puedan identificar el sentir y pensar de los individuos (Hamui y Varela, 2012).

Para la construcción del instrumento (protocolo semiestructurado) para las entrevistas a profundidad con cada uno de los directivos del Newman School se diseñó una matriz de categorías y descriptores:

**Tabla 1.** *Matriz de categorías, descriptores y preguntas entrevista a profundidad*

<b>Categorías y Descriptores</b>	<b>Preguntas</b>
<p><b>Sentido de educación</b></p> <p>Este conjunto de preguntas se orienta a reconocer el sentido que asignan los directivos del NS a la educación y la visión práctica que se deriva de dicho sentido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es educación?</li> <li>2. ¿Para qué educas tú?</li> <li>3. ¿Cómo educas tú?</li> <li>4. ¿Cuáles crees son los principales aspectos que se plantean en el PEI del Newman School?</li> <li>5. ¿Cuál es el elemento central del PEI del Newman School?</li> </ol>
<p><b>Concepto de calidad</b></p> <p>En esta categoría se exploran los significados de calidad que han construido los directivos del NS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Qué es calidad?</li> <li>7. ¿Qué es Calidad educativa para usted?</li> <li>8. ¿Qué es una educación de Calidad?</li> </ol>
<p><b>Concepción antropológica de la calidad de la institución educativa</b></p> <p>Las preguntas de esta categoría se orientan a reconocer la presencia de elementos antropológicos en la visión de calidad de los directivos. Es decir, si sus discursos aluden al principio de la solidaridad y/o a la dimensión ética de la educación enfocada en la virtud y la trascendencia de la persona humana.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. De acuerdo con su experiencia directiva en este colegio ¿cuál es la identidad del educador newmanista? (Es decir, más allá de lo escrito)</li> <li>10. Desde su visión como directivo, ¿qué es más importante: el nivel de exigencia o el nivel de compromiso? ¿Por qué?</li> <li>11. ¿Qué importancia asigna usted como directivo a la formación de la persona humana en este colegio?</li> </ol>
<p><b>Concepción mecanicista de la calidad educativa</b></p> <p>Los interrogantes de esta categoría exploran la presencia de elementos mecanicistas en la visión de calidad de los directivos. Es decir, si sus discursos aluden al principio de resultado y/o a la eficiencia terminal de los procesos como una medida de la calidad de la institución educativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. ¿Cómo percibe la eficiencia del NS en relación con el logro de las metas institucionales?</li> <li>13. ¿Qué importancia asigna usted como directivo a la eficiencia de los procesos educativos en el colegio?</li> </ol>

<p><b>Motivaciones</b></p> <p>En esta categoría se indaga por los impulsores que inciden en la acción. Se explora entonces, la presencia de motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes.</p>	<p>14. ¿Qué lo motiva a realizar su labor diaria como directivo?</p>
<p><b>Evaluación de la calidad</b></p> <p>Categoría orientada a reconocer las diferentes maneras en que los directivos del NS asumen la posibilidad de evaluar la calidad de la institución.</p>	<p>15. ¿Cómo se evalúa la calidad de una institución educativa?</p> <p>16. ¿Cómo se evalúa en este colegio la calidad educativa?</p> <p>17. ¿De qué otras formas de evaluación podrían emplearse?</p>
<p><b>Mejoramiento de la calidad</b></p> <p>Este conjunto de preguntas está orientado a identificar los modelos, programas, proyectos o acciones que pueden impulsar la calidad del NS desde la perspectiva de los directivos.</p>	<p>18. Específicamente, ¿cuáles modelos, programas, proyectos o acciones ha emprendido el NS para impulsar su calidad?</p> <p>19. ¿Qué modelos, programas, proyectos o acciones pueden impulsar la calidad del colegio?</p>
<p><b>Avances percibidos en torno a la calidad del Newman S</b></p> <p>Las preguntas de esta categoría se encaminan a identificar los progresos alcanzados por la institución en relación con la calidad.</p>	<p>20. ¿Qué avances ha observado en el colegio como evidencia de calidad?</p> <p>21. ¿Cuál ha sido su rol como directivo frente a estos avances?</p>
<p><b>Retos percibidos en torno a la calidad del NS</b></p> <p>Estas preguntas permiten dar cuenta de los desafíos que debe abordar la institución desde la perspectiva de los directivos.</p>	<p>22. ¿Qué retos requiere afrontar la institución para favorecer su calidad?</p> <p>23. ¿Cuál es su rol como directivo frente a estos retos?</p>

Fuente: Elaboración propia

Para la construcción del instrumento (protocolo semiestructurado) para el grupo focal en el equipo directivo del Newman School se diseñó otra matriz de categorías y descriptores:

**Tabla 2.** *Matriz de categorías, descriptores y preguntas grupo focal con directivos*

<b>Categorías y Descriptores</b>	<b>Preguntas</b>
<p><b>Visión de calidad del NS en el equipo directivo</b></p> <p>Esta categoría abarca preguntas encaminadas a identificar la existencia de una visión compartida de calidad en el equipo directivo del NS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Hacia dónde han proyectado la visión del Newman School?</li> <li>2. ¿Cómo se impulsa y despliega la misión del colegio?</li> <li>3. ¿Qué entienden por calidad en el Newman School?</li> </ol>
<p><b>Concepto de pensamiento estratégico</b></p> <p>Este conjunto de preguntas se orienta a reconocer el significado y la importancia que asignan los directivos del NS al pensamiento estratégico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿A qué le asignan más importancia en el equipo: a la planeación estratégica o al pensamiento estratégico? ¿Por qué?</li> <li>5. ¿Qué es pensamiento estratégico?</li> <li>6. ¿Para qué sirve el pensamiento estratégico?</li> </ol>
<p><b>Características de pensamiento estratégico</b></p> <p>En esta categoría se explora la presencia de características asociadas al pensamiento estratégica: creatividad, flexibilidad, reflexión, intuición, visión sistémica y razón.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿Cuáles son las características del pensamiento estratégico?</li> <li>8. ¿Cuáles son las que más ponen en acción como equipo? ¿Cómo?</li> </ol>
<p><b>Gestión del cambio</b></p> <p>Las preguntas de esta categoría se orientan a reconocer las estrategias que los directivos del NS emprenden para afrontar el cambio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Cómo aprendemos y nos adaptamos a los cambios internos?</li> <li>10. ¿Cómo aprendemos y nos adaptamos a los cambios externos?</li> <li>11. ¿Cómo manejamos la crisis cuando se nos ha presentado?</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7. Consideraciones éticas

En correspondencia con el marco de actuación ética establecida para estudios en ciencias sociales, antes de iniciar la presente investigación se presentó carta de invitación a la Rectora del Colegio (ver anexo A) quien respondió expresando la aceptación para participar en el estudio (Ver anexo B). Así mismo, cada participante fue informado sobre las características y objetivos del estudio. Con el fin de asegurar el respeto por la voluntariedad y libertad de participación, cada participante firmó un consentimiento para su participación (Ver anexo C). Así mismo en el protocolo de las entrevistas y grupos focales (anexos D y E) se incluyó la solicitud del consentimiento para la grabación de los encuentros.

## **5. ANÁLISIS DE DATOS**

Los resultados recolectados a través de los instrumentos de investigación fueron procesados y analizados para responder a los objetivos de investigación. Los datos cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad y el grupo focal se transcribieron en su totalidad y luego se configuraron como una unidad hermenéutica para ser analizados mediante la herramienta de AtlasTi versión 8.0.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados recogidos con cada instrumento a la luz de los objetivos específicos:

### **5.1. Análisis de Entrevistas a Profundidad**

El primer objetivo específico consistió en caracterizar los significados que asignan los directivos del Newman School al concepto de Calidad Educativa. Para dar respuesta a este objetivo se realizó entrevista a profundidad a los cinco directivos y se encontraron las subcategorías emergentes dentro de cada una de las cinco categorías preestablecidas.

#### **5.1.1. Sentido de la Educación para los Directivos del Newman School**

La primera categoría corresponde al Sentido de la Educación, la cual pretendía reconocer el sentido que asignan los directivos del Newman School a la educación y la visión práctica que se deriva de dicho sentido. En torno a esta categoría se encontraron 23 subcategorías emergentes que revelan que existen variados sentidos en torno a lo que significa educar en el Newman School, lo que invita a reflexionar acerca de la importancia de analizar al interior del equipo directivo cuáles son aspectos comunes que les permitan avanzar a una visión compartida de la calidad fundamentada en una visión compartida de la educación.

Es decir, si bien es posible observar que el enfoque humanista está presente en las respuestas, la frecuencia de aparición de los códigos revela que aún hay un camino por recorrer en la definición sobre qué significa educar en el Newman. Cabe resaltar que la recurrencia en algunos códigos reflejaría una comprensión unificada por parte del equipo en torno a un elemento esencial que es el sentido de la educación. Por supuesto, es natural que haya varios códigos o

subcategorías, pero una dispersión tan alta en la estadística cualitativa evidencia que no hay unidad frente a la respuesta, aunque la trascendencia es el código con más frecuencia. La figura 1 presenta la frecuencia en la aparición de los códigos asociados a esta categoría en el equipo de directivos del Newman.

Figura 1. Códigos de la categoría Sentido de la Educación

Show codes in group Sentido de la Educación	
Name	Grounded
Trascendencia~	19
Ciudadanos del mundo~	8
Aprender a convivir~	8
Desarrollo integral de la persona~	7
Ejemplo y modelamiento~	4
Liderazgo para el cambio~	4
Pensamiento crítico~	4
Formación en valores~	3
Desarrollo de habilidades~	3
Coherencia entre el pensamiento y la acción~	2
Adquisición nuevos conocimientos y habilidades~	2
Persuasión~	2
Desaprender para aprender~	1
Conservación de la cultura~	1
Proceso de coestructuración~	1
Preparación para la globalización~	1
Reto Intelectual~	1
Participación~	1
Modelo pedagógico~	1
Reconocimiento Internacional~	1
Dimensión Cultural~	1
Educación en la verdad~	1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

Como puede observarse, la subcategoría Trascendencia es la que presenta la mayor frecuencia de aparición en la voz de los directivos entrevistados. En apariencia los hallazgos revelan que para los directivos del Newman la trascendencia es una característica de la persona humana que está llamada a dejar huella en la sociedad. De allí que uno de los directivos afirme que *“La persona, el estudiante es el centro de nuestra institución. Es por la razón de ser... porque estamos acá. La formación como persona humana es de gran importancia en nuestro colegio. Una persona que siente, que piensa, que vive, que reflexiona”*<sup>1</sup>

No obstante, al revisar los principios orientadores del Colegio cuyo origen se remonta al pensamiento de John Henry Newman, inspirador de la institución, se encuentra que la trascendencia se orienta al reconocimiento de que el ser humano tiene una dimensión espiritual cuyo cultivo se puede dar en el marco de diferentes formas de relación con Dios. Por ello, se expresa que *“en el colegio se respetarán todas las ideologías religiosas y se fomentará el espíritu*

<sup>1</sup> Nota de la autora: Las cursivas en este apartado se emplean en los fragmentos que son tomados textualmente de las transcripciones de entrevistas y grupos focales.

de trascendencia del hombre y sus relaciones con Dios de una manera característica, pero sin proselitismos ni confesionalismos de ninguna naturaleza.” (Newman School, 2018).

Independientemente del concepto de trascendencia que no es explícito en la voz de los directivos del Newman, la importancia de la persona como ser trascendente es notable para la institución. *“Ciertamente para el Newman, la persona es lo primero. Como lo decía anteriormente, no sólo es importante la persona como docente, es decir entender cómo se encuentra el profesor del Newman, sino que pasa por los estudiantes, saber cómo llegan, cómo empiezan el día, cómo se sienten hasta las familias”* Y un directivo expresa además que la noción de calidad no puede ser estar separada de la comprensión de que la persona humana es el centro de la institución *“Una educación de calidad es la que entiende al ser humano en sus dificultades, en sus búsquedas, en sus ansiedades, que lo entiende también en la edad en la que está, si?”*

Por otro lado, con relación a la subcategoría de *Ciudadanos del Mundo*, cabe resaltar su importancia como un elemento central del PEI tal como lo explicita uno de los directivos *“Hemos identificado a partir de la revisión de la estrategia de todo lo estratégico y directivo, que el Newman desde su fundación, es decir es un elemento fundacional, que nuestro propósito central es ciudadanos del mundo. Formar ciudadanos del mundo. Bajo esa mirada todo lo que hacemos desde lo curricular, lo formativo, lo metodológico, lo didáctico, lo logístico, tiene que ver con la construcción de ese perfil de ciudadano del mundo. Y en esa construcción de perfil de ciudadano del mundo intervienen muchas aristas”*. De acuerdo con la perspectiva inicial del fundador, para ser un ciudadano del mundo se debe fomentar y desarrollar la capacidad en los estudiantes para reflexionar antes de la toma de decisiones, a su vez la creatividad, la curiosidad y la innovación deben ser parte de las metas de formación.

Se reconoce que la globalización que se ha dado como consecuencia de los cambios económicos y los avances tecnológicos y de comunicación ha abierto la puerta a nuevas interacciones para las cuales debe prepararse al estudiante formado en el Newman School. De igual manera, el concepto de ciudadanos del mundo está asociado en el Newman con la inteligencia social y relacional, en tanto al promover interacciones armónicas y sanas, se busque un mundo más equitativo y se genere una cultura de Artesanos de Paz. *“Queremos formar buenos ciudadanos del mundo, buenas personas, con conocimientos, con valores, con destrezas”*.

Formar para ser un Ciudadano del Mundo requiere de liderazgo, persistencia e iniciativa, pero especialmente sentido de pertenencia, comprendiendo la realidad local, nacional como también la internacional. Para ello el desarrollo del intelecto y del pensamiento crítico son fundamentales en tanto se convierte en las herramientas para solucionar problemas. Cuando se forma en el intelecto hay una búsqueda por trascender la transmisión de conocimientos, apostando a individuos inteligentes, capaces y mucho más activos en la sociedad. Así lo afirma uno de los directivos entrevistados: *“Un ciudadano del mundo es una persona con empatía, es una persona solidaria, es una persona con pensamiento crítico, es una persona que sabe colaborar, se sabe comunicar, es una persona creativa e innovadora. Es una persona que puede hacer conexiones frente a lo que sucede en su entorno, con todas aquellas cosas que de manera o en el ámbito global están pasando. El elemento central del PEI es formar ciudadanos del mundo, a partir de una concepción que: nuestros estudiantes son agentes de cambio”*.

De acuerdo con las respuestas de los directivos, existe una mayor claridad y cercanía en las respuestas frente a las implicaciones de la formación para ser Ciudadanos del mundo que frente a la categoría de Sentido de la Educación. Se reconoce además que los estudiantes deberán estar preparados para asumir los retos actuales, agregando valor a la sociedad, comunidad y familia y de esta manera encuentren sus sentidos de vida.

Otra subcategoría que obtiene y comparte la misma frecuencia que la anterior es la de *Aprender a Convivir* y tiene coherencia que este resultado se obtenga, pues como se mencionó anteriormente un ciudadano del mundo es aquella persona que cuenta con las herramientas para desenvolverse y enfrentarse a las exigencias del mundo, partiendo del principio que, al estar inmerso en una sociedad, debe aprender a existir con los otros. Al retomar el Manual de Convivencia del Newman School, es claro encontrar que, entre los diferentes objetivos contemplados en este, se encuentran los de “Fomentar en los estudiantes comportamientos adecuados que les permitan una formación integral, humana, académica y social” como también el de “Promover la participación activa y constructiva de los miembros de la comunidad en la solución de los conflictos que se presenten en el desarrollo de las actividades cotidianas”. (Newman School, 2019). El colegio es el escenario idóneo para que los estudiantes aprendan a estar con los otros, respeten tanto los derechos propios como los de los demás y que comprendan que sus acciones tienen repercusiones no sólo a nivel individual sino colectivo también. En este orden de ideas, es importante que los estudiantes se encuentren en la permanente búsqueda del

bien común. Como lo expresa uno de los directivos, “...*Esto hace parte de la formación en la convivencia, en la capacidad de escuchar y dialogar, y en el lenguaje asertivo para resolver diferencias*”.

El colegio a su vez es el lugar ideal para que los estudiantes desarrollen una conciencia ambiental, que les permita cuidarlo, protegerlo y conservarlo a través de actitudes y valores propios de un Newmanista como lo son el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la actitud de servicio y la empatía. “*Yo pienso que nosotros debemos educar para un planeta más sano y más armónico. No más adinerado ni más competitivo, no. Para un planeta más decente donde se pueda vivir*”.

Por último, emerge la subcategoría de *Desarrollo Integral de la Persona*, asumida por los directivos como la posibilidad de desarrollar capacidades, destrezas y conocimientos que les permita a los estudiantes hacer uso de ellos y aplicarlos para resolver diferentes situaciones. Dicho desarrollo integral es ese equilibrio entre los aspectos: académico, artístico, deportivo y cultural, comprendiendo que un individuo se compone de mente, cuerpo, corazón y espíritu. “*Desde la creencia del Newman pensamos en una educación integral entendida como: mente, cuerpo, corazón y espíritu. Esas son como las 4 grandes dimensiones. Entonces cuando decimos cuáles son los principales aspectos que se plantean es un aspecto que recoge 4 y es: la educación como un acto integral e integralidad para el Newman se entiende como desarrollo adecuado, desarrollo positivo de: mente, cuerpo, corazón y espíritu. Espíritu no desde lo religioso necesariamente, pero espíritu desde lo trascendente*”.

De acuerdo con los hallazgos, la propuesta educativa planteada y ofrecida por el colegio tiene un carácter holístico en tanto contempla de manera simultánea todas las dimensiones del ser humano. De esta manera, la formación integral se asume como uno de los principios pedagógicos que guían el quehacer de los maestros que a través de un proceso continuo y permanente se busque desarrollar de manera armónica todas las dimensiones del individuo. En esta búsqueda se pretende que los estudiantes sean solidarios, colaboradores, empáticos con capacidad para comunicar sus opiniones, emociones y puntos de vista a partir de un pensamiento crítico. Éste último, se traduce en la manera de comprender la realidad y trascender impresiones iniciales.

### 5.1.2. Concepto de Calidad para los Directivos del Newman School

La segunda categoría de análisis corresponde al Concepto de Calidad, a través de la cual se buscó explorar los significados de calidad que han construido los directivos del Newman School. Para esta categoría se encontraron 16 subcategorías con diferentes frecuencias que demuestran la falta de unanimidad en el concepto. No obstante, los directivos del Newman encuentran que para hacer referencia a la calidad es importante hablar de *Compromiso*, concepto que emergió como una subcategoría. Dicho concepto está ligado a la exigencia, en la medida en que, si bien no son excluyentes, los directivos del colegio coinciden en que es más importante trabajar desde el compromiso que desde la exigencia. Así lo expresa uno de los directivos entrevistados: *“la exigencia con compromiso tiene todo el sentido del mundo. Tampoco pienso en un compromiso no exigente, no me cabe en la cabeza que un compromiso no sea exigente. Si me inclino por algo, me inclino por el compromiso, pero no puedo quitar la exigencia porque si no se me cae el mismo compromiso”*.

Figura 2. Códigos de la categoría Concepto de Calidad

Name	Grounded
Compromiso~	5
Servicio óptimo vs Recursos~	4
SGC~	3
Agregar valor~	3
Trabajo bien hecho~	3
Manera de hacer las cosas~	2
Satisfacción de Necesidades~	2
Cumplimiento de Procesos~	2
Buenas instalaciones~	1
Equilibrio entre Servicio ofrecido vs recursos~	1
Formación académica~	1
Excelencia Académica~	1
Coherencia con PEI~	1
Creatividad~	1
Tecnología e innovación~	1
Herramientas~	1
Mejora continua:2~	0
Hacer las cosas bien:2~	0
Innovación:2~	0

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

De igual manera, desde la voz de los directivos del Newman, componentes como la motivación, la aspiración y el reto por conseguir un objetivo planteado, permiten que se trabaje desde el compromiso puesto que se desarrolla una mayor conciencia y concentración del trabajo a realizar. Uno de ellos afirma que *“Cuando tú tienes un nivel de compromiso todo viene detrás. La exigencia, el cumplimiento, la puntualidad, la pasión que le imprimen al trabajo que haces cada día, la fuerza de tu liderazgo. Cuando hay compromiso hay todo”*.

La segunda subcategoría emergente con mayor puntuación fue la de *servicio óptimo vs recursos*, entendiendo que para hablar de calidad educativa es importante alcanzar o al menos buscar un equilibrio entre el servicio ofrecido a los estudiantes y los recursos con los que cuenta la institución. *“La calidad de la educación es tratar de buscar una sintonía en lo que ofrecemos y lo que necesitamos para realizarnos plenamente como institución. Buscar formas para optimizar y organizar y garantizar los servicios ofrecidos a nuestros estudiantes”* manifestó uno de los directivos entrevistados. No obstante, bajo la mirada de los directivos están presentes diferentes concepciones sobre lo que implica un servicio óptimo, pues para algunos tiene que ver los recursos físicos (por ejemplo las instalaciones del colegio), para otros está mediado por la capacidad de desarrollar en los estudiantes *“Habilidades para la vida”*, es decir que trasciendan las habilidades conceptuales y que les permita resolver las situaciones de la cotidianidad o en palabras de uno de los directivos: *“calidad educativa o una educación de calidad tiene que ver con garantizar ese proceso educativo que está recibiendo los estudiantes, los prepara para lo que se tienen que enfrentar”*. Teniendo en cuenta lo expuesto y retomando la subcategoría sobre la trascendencia, mencionada anteriormente, para los directivos del Newman School, la capacidad de servicio es un sello diferenciador e importante que hace parte de una educación de calidad. Los directivos reconocen que poner todo el foco en ser competente como determinante para alcanzar el éxito puede minimizar la posibilidad de ayudar, de acompañar y de servir a los demás... *“yo creo que en un mundo tan poco altruista yo diría que la calidad tendría que imprimirle a cada uno de los estudiantes y sus familias una capacidad de servicio... Si nosotros no educamos para el servicio estamos educando para volver a vivir en una jungla”*.

Una tercera subcategoría hace referencia al *Sistema de gestión de calidad (SGC)*, en tanto este permite responder no sólo a unas necesidades sino también a unos procesos. En el Newman School, hay una concepción compartida en los directivos en cuanto se carece de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), sin embargo, es fundamental poder evaluar los beneficios y contras de adoptar algún modelo, como lo plantea una de las coordinadoras *“no tenemos procesos claros o tan establecidos, carecemos de todo un sistema de calidad, no quiere decir que no nos importe la calidad educativa. Pero al no tener procesos claros nos podemos estar perdiendo en el camino”*.

En diferentes oportunidades se ha planteado la posibilidad de comenzar un proceso de certificación de calidad, entendiendo que éste permitirá formalizar procesos y organizar la

institución, pero de ninguna manera resolver situaciones de orden administrativo. Alrededor de dicha posibilidad, existen temores de los directivos con relación a la reacción de los docentes, el nivel de trabajo adicional y el impacto que pueda tener en el clima laboral. No obstante, el no tener un modelo de SGC significa que la calidad no pueda ser entendida a la luz de otras ideas como por ejemplo hacer las cosas bien, *“calidad para mi, es hacer las cosas bien, no perfectas sino hacerlas bien. Cuando uno habla de Sistema de Gestión de Calidad, lo que busca es tener unos procesos que permitan que uno cada vez mantenga la calidad o mejore la calidad en sus productos que es lo que a veces uno confunde con que la calidad es la perfección y nada puede quedar mal”* manifestó uno de los entrevistados. En el ejercicio diario de poder hacer las cosas bien, hay una invitación de alguna manera implícita, a tener una mirada introspectiva y crítica frente a las labores diarias realizadas en la institución, entendiendo que debe haber claridad en las metas y búsqueda de unos resultados.

Sumado a lo anterior, se desprende otra subcategoría que resulta interesante de analizar, en cuanto que el concepto de calidad en el Newman está asociado con la posibilidad de *agregar valor*. Al ser parte y miembros de una comunidad, se desarrolla una dinámica de aprendizaje-enseñanza en tanto, se comparten conocimientos no sólo académicos sino también de vida. Las palabras del coordinador académico son claras cuando manifiesta que *“calidad es buscar agregar valor a las vidas de todas las personas con las que te rodeas y de las que te rodeas... esto que quiere decir agregar valor... y es cada uno de nosotros se debe entender como parte de ... parte de la comunidad, parte de la sociedad, parte de mi curso, parte de mi departamento de inglés, de matemáticas.”*

### **5.1.3. Concepción antropológica de la Calidad en el Newman School**

La tercera categoría corresponde al *Concepto antropológico de Calidad*, en la que se pretendió reconocer la presencia de elementos que denoten una perspectiva antropológica de la calidad desde la concepción de los directivos. Es decir, si sus discursos aluden al principio de la solidaridad y/o a la dimensión ética de la educación enfocada en la virtud y la trascendencia de la persona humana. Para esta categoría se identificaron 8 subcategorías las cuales se encuentran en orden de acuerdo con la frecuencia de las respuestas como lo demuestra la figura 3.

Figura 3. Códigos de la categoría Concepción antropológica de la calidad

Show codes in group <b>Concepción Antropológica de la Calidad</b>		
Name	Grounded	
● ◊ Orientación y vocación al servicio~	■	3
● ◊ Integralidad~	■	3
● ◊ Trabajo en Equipo~	■	2
● ◊ Sello humanista Newmanista~	■	2
● ◊ Orgullo de la profesión docente~	■	1
● ◊ Dimensión ética~	■	1
● ◊ Solidaridad~	■	1
● ◊ Principio de Solidaridad~	■	1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

Como se observa las dos categorías con mayores respuestas de frecuencia son *Orientación y vocación al servicio* e *integralidad*. Educar de acuerdo con las observaciones de los directivos, implica tener vocación, carisma y pasión por lo que se hace, teniendo una convicción de la importancia de ayudar de manera genuina a los demás. Implica tener la capacidad para identificar, comprender y responder a las necesidades de los estudiantes, de las familias, pero también de los colaboradores del colegio. Esto se puede evidenciar en la afirmación de uno de los entrevistados: *“En las personas del colegio hay una vocación, dos, hay una orientación al servicio estamos acá dispuestos por nuestros estudiantes y tres, ha entendido que sí se puede lograr un balance entre exigencia académica y cariño... carisma, orientación al servicio y balance entre exigencia académica y cariño”*. Otro directivo añade que *“si nosotros no educamos para el servicio estamos educando para volver a vivir en una jungla”*.

En cuanto a la integralidad, cabe mencionar que, desde lo que plantean los directivos del Newman School se hace alusión al conjunto de dimensiones que caracterizan al individuo como ser fisiológico, psicológico, social y espiritual. Pero de igual manera, hace referencia a sus valores y principios; por tanto, la calidad de la educación debe contemplar y considerar al ser humano en su totalidad. Esta perspectiva humanista se percibe en la voz de los directivos. Uno de ellos expresa que *“una educación de calidad es la que entiende al ser humano en sus dificultades, en sus búsquedas, en sus ansiedades, que lo entiende también en la edad en la que está, si? Y que hace todo lo posible para que estas edades para que la persona potencie y saque todo lo mejor que puede sacar... eh... de ninguna manera restringiendo ni obligando a volver esto un molde eh.. si?? Pero sí generando también la posibilidad de que existen límites y existen valores que uno tiene que generar cualidades para poderse socializar con los demás. Una*

*educación que no piense en eso está grave, y que no piense también que su ideal formativo tiene que ser integral”.*

La tercera subcategoría emergente hace referencia al *Trabajo en Equipo*, a la cohesión de un grupo de personas que trabajan con un propósito en común, a pesar de pertenecer a diferentes áreas funcionales. Según los directivos entrevistados esto implica coordinación, comunicación e interacción de los miembros entendiendo que todos sus integrantes poseen distintos niveles de conocimientos y especialidades. Para un buen trabajo en equipo partir de una visión compartida, de proyectos, metas, valores, motivaciones e intereses es fundamental. Es interesante comprender las perspectivas de los directivos de acuerdo a sus cargos, por ejemplo, para la rectora el trabajo en equipo implica la coordinación y comunicación entre las dos áreas principales del colegio: la administrativa y la académica: *“Lo administrativo y lo académico como dos gestiones que deben estar conectadas, puesto que la unión de las dos hace la fuerza. No podemos trabajar por separado”.*

Para otros directivos, trabajo en equipo es también mantener una acción con propósito que no sólo permite visualizar una meta u objetivo, sino que además tiene en cuenta a las personas responsables de ejecutar y llevar a cabo las acciones.

#### 5.1.4. Concepción mecanicista de la Calidad

La cuarta categoría corresponde al *Concepto mecanicista de la Calidad*. Los interrogantes de esta categoría buscaron explorar la presencia de elementos mecanicistas en la visión de calidad de los directivos. Es decir, si sus discursos aluden al principio de resultado y/o a la eficiencia terminal de los procesos como una medida de la calidad de la institución educativa.

Figura 4. Códigos de la categoría Concepción mecanicista de la calidad

Show codes in group <b>Concepción Mecanicista de la Calidad</b>		
Name	Grounded	
● Logro y cumplimiento de metas~	■	4
● Resultados~	■	3
● Formatos~	■	3
● Eficiencia de los procesos como medida~	■	2
● Dar respuesta a un servicio~		1
● Producto~		1
● Se requiere de mucho trabajo~		1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

De acuerdo con la Figura 4, la categoría emergente con mayor frecuencia es la de *Logro y cumplimiento de metas*. Entre algunos entrevistados se percibe que existe la idea que la calidad de una institución está relacionada con indicadores de logro y cumplimiento de metas. En los discursos de los directivos, se evidencia que hablar de calidad implica tener y demostrar resultados satisfactorios, no sólo desde lo académico sino también desde las funciones y responsabilidades de cada uno, pero también como equipo directivo. Lo anterior no significa que en el colegio se deje de pensar en los resultados, sino que pareciera que ahora tiene una mayor relevancia. Hay una percepción compartida en cuanto a que en el equipo directivo hay un trabajo poco eficiente e implica una inversión de tiempo y energía, que resulta innecesaria... *“Pienso que para poder cumplir metas hay que tener claro cuáles son nuestros activos estratégicos, nuestras capacidades distintivas, cuál es nuestro “know how”... ahí en términos de eficiencia creo que estamos revisándonos re-entendiéndonos de tal manera que en cuanto a eficiencia, en cuanto a cómo entendemos cuáles son aquellas acciones que nos llevan a resultados”*. De igual forma, se debe dar un paso adicional al entender que los resultados no sólo deben ser individuales sino también como equipo. *“Digamos que no he alcanzado todas las metas propuestas, pero pienso que, como equipo, tenemos una gran motivación y un gran afán por llegar a cumplirlas porque sabemos que eso es lo que tenemos que hacer este año para que podamos proyectarnos a un año mejor y creo que como equipo no es tanto”*.

Sin embargo, es notable que, en el discurso de uno de los directivos, al comienzo de su entrevista estuvo más orientado a concebir la calidad desde un enfoque mucho más mecanicista, pero al conectar su visión y permitirse comprenderla a la luz de la filosofía del colegio, donde el estudiante es el centro de la misión. Al respecto afirma que *“La calidad educativa de una institución se mide a partir del alcance de sus objetivos y fines educativos, por supuesto, pero también proporcionándole, garantizándole, suponiéndole al mundo unos buenos seres humanos”*.

La segunda subcategoría emergente es la de *resultados*, la cual va de la mano con la subcategoría anterior. En ésta, es posible evidenciar que los discursos de los directivos están relacionados propiamente con los instrumentos que permiten recoger la información y obtener mediciones estadísticas o resultados de corte cuantitativos, *“la calidad de la educación se refleja*

*en la verificación de resultados, mediciones estadísticas, mediciones históricas, resultados internos y externos, todo lo que tiene que ver con evaluaciones y encuestas de percepción”.*

Es revelador poder contrastar las percepciones de los directivos pues mientras para algunos, la promesa de valor del colegio debe basarse en los resultados cuantitativos, otros difieren y consideran que las familias están buscando una institución que trascienda estos intereses. *“Las familias están escapando de los colegios en donde solamente hay formación académica, en donde solamente hay desarrollo del IQ, en donde solamente hay preparaciones para unas pruebas que les van a permitir acceder a unas universidades específicas, en donde con toda seguridad serán triunfadores y harán todo el dinero del mundo. No, los papas están visualizando en sus hijos otras necesidades distintas y ya están casi escapando y huyendo, buscando que sus hijos sean formados como seres humanos”.* Partiendo de los diferentes puntos de vista, se vislumbra una oportunidad de trabajo como equipo directivo y es la posibilidad de buscar un punto de equilibrio entre esa formación académica que apunta a alcanzar y obtener altos estándares y una formación sólida en valores que permita identificar las necesidades individuales de los estudiantes.

La siguiente subcategoría es la de *formatos*, que hace referencia a la forma de codificar, organizar y almacenar la información. Un trabajo importante que se ha venido realizando en el colegio, tiene que ver con el uso y almacenamiento de la información puesto que en el Newman se ha manejado cierta informalidad para llevar el registro de diálogos, reuniones, programaciones entre otros. Pensando en la posibilidad de incorporar algún sistema de gestión de calidad, se vienen gestionando diferentes formatos que permita organizar, almacenar y sobre todo acceder a la información. *“El trabajo en equipo de este año ha permitido que los procesos de cada una de las instancias del colegio sean un poco más estructurados por medio de formatos. Los formatos han permitido que se... digamos que existan procesos y se facilite el seguimiento”.* Adicionalmente, la codificación de la información ha permitido que el equipo directivo tenga un mejor funcionamiento y una mayor claridad con relación a los documentos institucionales existentes como aquellos faltantes. *“Yo trato de hacerlo, eh.. algunas personas me tildan de ser amigo de construir formatos y cosas así, pero yo lo hago básicamente porque hay cierto tipo de mecanismos que te ayudan a organizarte mejor; el diario vivir te absorbe entonces tú tienes que tener cierto tipo de estructuras que te permitan en el diario vivir resolver cosas.”*

Por otro lado, hay una observación importante para resaltar y es que por tener una mayor organización, no se pierda de vista la razón del quehacer en la institución que son sus estudiantes, pues recogiendo la experiencia de algunos de los directivos, existe también la vivencia que los formatos terminan por absorber el día a día: *“es muy importante que no te quedes en el formato, no te quedes en cumplir una norma específica que nos piden porque a veces ese afán por cumplir esa norma específica que nos piden, tú lo que haces es que te olvidas de la misión final: del estudiante, de la persona, del bienestar del profesor”*.

Por último, cabe destacar la subcategoría de la *Eficiencia de los procesos*, en la cual se puede evidenciar la percepción compartida entre los directivos al considerar que la calidad responde al nivel de eficiencia en los procesos institucionales y ciertamente en las dinámicas institucionales hay poca eficiencia en las reuniones, en la toma de decisiones y en cumplir un cronograma de trabajo. *“Siento que los colegios en general y por supuesto el Newman, hacemos un esfuerzo mayor al que deberíamos hacer y para poder lograr los resultados... eso a que nos lleva... a veces a sentir que hacemos demasiado, a veces a cansarnos a veces al nivel de frustración y ciertamente a no ser eficientes en los momentos para reuniones y tomar decisiones”*.

### 5.1.5. Motivaciones del Equipo Directivo del Newman School

La quinta categoría corresponde a las motivaciones en la cual se pretendía indagar por los impulsores que inciden en la acción. Se exploraron entonces, la presencia de motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes, siendo estas últimas la mayor frecuencia como se puede observar en la figura 5.

Figura 5. Códigos de la categoría Motivaciones

Show codes in group Motivaciones	
Name	Grounded
◊ Motivación Trascendente	5
◊ Motivación Intrínseca	3
◊ Motivación extrínseca	1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

La motivación trascendente está relacionada con el sentido valioso y positivo que una persona atribuye a una acción, la cual además produce bienestar y satisfacción. En el equipo directivo es claro como este tipo de motivación se refleja en sus discursos. *“Me motiva cada día trabajar y mejorar y lograr cosas mejores para la institución, para nuestro personal y para nuestros niños” ...*

*“Y el hecho de poder ayudar por lo menos a una o a un profesor, o a un jefe de área, en escucharlo o en darle una pequeña idea para que salga de la situación de incertidumbre en la que está viviendo, eso hace que valga la pena vivir cada día”.* A la luz de lo expresado por los directivos, la motivación trascendente demuestra una práctica solidaria que conlleva a una sensación de felicidad y bienestar, que al final se podría traducir en un estilo de compensación emocional. *“Si este colegio ya tuviera todo perfecto, cosa que nunca existirá, pero, tuviera funcionando todo perfecto, o todo es una maravilla y yo no puedo crecer como persona, inventarme otra vez, ver cosas nuevas, yo no tendría mucho espacio acá empezaría a aburrirme”*

De igual manera, cuando hay motivación trascendente existe la posibilidad de una autorrealización, de ir más allá de un individualismo y perseguir un bien común. *“...pero también me motiva algo que siempre me ha motivado en la educación y es sentir que yo hago por lo menos un 1% o apporto un pequeño granito a que alguien como persona logre encontrarse, logre realizarse como persona, logre encontrar el sentido de su vida, logre relacionarse mejor con los demás, cuando eso pasa y yo siento que participé en un equipo que logró eso, así sea en un solo estudiante para mí ya es la realización es total como maestro.”*

En este orden de ideas, la segunda subcategoría con mayor frecuencia es la de motivaciones intrínsecas, las cuales se asocian con las anteriores en tanto la realización de una actividad es un fin, conlleva a alcanzar metas propuestas y permite que la persona experimente una sensación de autonomía, competencia y sana autoestima. *“Me motiva a realizar esta labor diaria como directivo: la pasión” ... “Pues la felicidad de la labor cumplida, de saber que lo que estoy haciendo lo estoy haciendo bien, me motiva mi equipo de trabajo, los niños, me motivan mis compañeros, me motiva no se... ¡yo soy feliz en este colegio!”*

Como es sabido, la motivación intrínseca hace referencia a la ejecución de ciertas acciones sólo por la satisfacción de hacerlas sin necesidad de recibir a cambio ningún incentivo externo. *“No tengo dificultades, pero en cuanto llego empiezan a aparecer todos esos retos*

*diarios del problema del profesor, del llanto del directivo, de la angustia del padre de familia, de la rebeldía del niño de 9 años y entonces es cuando digo: vale la pena vivir mi vida y vale la pena vivir cada día”.*

La motivación con menor frecuencia fue la extrínseca, y fue evidente en sólo un directivo, la cual responde al cargo, responsabilidades y compromisos adquiridos al ingresar a la institución: *“cuando tu piensas en términos de mi función en esta institución es garantizar la permanencia en el tiempo de la institución, es decir con toda la generación y con toda la posibilidad de vida futura del colegio, de la empresa, de la comunidad ciertamente, es una inspiración bastante grande”.*

### 5.1.6. Evaluación de la Calidad

La quinta categoría corresponde a la Evaluación de la Calidad, en la que se buscó reconocer las diferentes maneras en que los directivos del NS asumen la posibilidad de evaluar la calidad de la institución. Para esta categoría se identificaron 12 subcategorías como se evidencia en la Figura 6.

Figura 6. Códigos de la evaluación de la calidad

Show codes in group Evaluación de la Calidad		
Name	Grounded	
Exalumnos~	8	
Proceso intuitivo en el Newman~	3	
Seguimiento~	3	
Percepción de bienestar y tranquilidad~	2	
Oportunidad para mejorar~	2	
Evaluaciones~	2	
Verificación resultados~	1	
Reflexión y evolución~	1	
Cumplimiento del horizonte institucional~	1	
Encuestas de satisfacción~	1	
Clima laboral~	1	
Percepción de la comunidad~	1	

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

Como se ha mencionado anteriormente, el Newman se encuentra en el proceso de estudiar alternativas para implementar un sistema de gestión calidad, el cual permita ayudar a la institución a mejorar su nivel educativo y sus programas, sin desconocer a las personas. Lo anterior ha sido un motivo adicional para que el equipo directivo tenga en la mira la necesidad de contar con un plan de mejoramiento continuo. En este sentido, la pregunta sobre cómo evaluar la

calidad de la institución es posible encontrar que hay una unanimidad en las miradas de los coordinadores al puntuar la subcategoría de los exalumnos como la de mayor frecuencia. *“Otra forma de evaluación serían los exalumnos, el saber cómo están, dónde están, cuáles han sido sus necesidades, sus mayores logros como también dificultades... siento que en el Newman este es un punto en el que se debe trabajar mucho pues entiendo que ha estado un poco descuidado”*.

A través del contacto cercano y permanente, es posible conocer e identificar tanto fortalezas como necesidades no sólo en términos académicos sino en esa formación para la vida, pero también la posibilidad de indagar cuáles son esas expectativas con relación al proceso escolar y si dentro de ellas existe la posibilidad de considerar el Newman, como la institución educativa para sus hijos. *“La esencia misma de la escuela tiene que ver con acompañar procesos, de crecimiento de desarrollo, pero con un fin ulterior, con un fin último y es cómo nuestros egresados, como el newmanista, como el estudiante que estuvo con nosotros, un año, un mes o 14 años, es un estudiante que se inserta positivamente en la vida, en el mundo, tanto para él como para los demás”*. Otro coordinador añade que *“la evaluación de la calidad puede medirse a través de sus egresados, en cómo quieren su colegio en cómo lo recuerdan... en cómo pueden reconocer que pasaron cosas especiales que los ayudaron a ser mejores seres humanos”*. Cabe mencionar que el trabajo con los egresados es una oportunidad de mejora importante en el colegio, que de alguna manera se ha descuidado en los últimos años.

En un segundo lugar, se encuentra la subcategoría que hace alusión a la evaluación de calidad como un *Proceso intuitivo*, lo que responde y tiene coherencia con el hecho de no tener establecidos mecanismos formales que permitan medir y cuantificar los procesos del Colegio más allá de la evaluación institucional que realizan los padres de familia al finalizar cada año escolar. Pese a lo anterior, no se podría desconocer los esfuerzos que se han realizado, desde el nivel directivo, al buscar consolidar una evaluación docente que permita acompañar a los docentes en su labor diaria teniendo como fin último poder establecer un plan de mejora continua. *“Hacemos unas evaluaciones muy intuitivas al final del año escolar y la que nos exige la secretaría de educación para costos educativos”*. Otro directivo complementa comentando que *“La evaluación intuitiva la tenemos, pero queremos aún más. Queremos miradas diferentes; como lo decía antes, tenemos una evaluación intuitiva en el Newman y siento que el rol mío como director frente a estos retos es promoverlos, incentivarlos y autorizarlos”*.

Por otro lado, de acuerdo con las respuestas de los directivos, otra subcategoría importante a la hora de la evaluación de la calidad son los *seguimientos*, los cuales los encuentran como una de las fortalezas en el Newman, *“la esencia misma de la escuela tiene que ver con acompañar procesos, procesos de crecimiento y desarrollo”*. En el Colegio Newman el seguimiento escolar como estrategia que supone una reflexión conjunta y continua del equipo docente sobre el devenir individual y grupal de los estudiantes en el proceso formativo y educativo que se lleva a cabo en la institución, tiene espacios y tiempos formalmente establecidos en el horario escolar. El seguimiento es una estrategia institucional que, centrando la atención en lo académico y lo administrativo, analiza el desarrollo integral del plan de estudios de cada área académica, la forma como se concreta en cada asignatura el currículo de la institución, el impacto que en los estudiantes tienen las acciones didácticas desarrolladas por los docentes y el cumplimiento de las funciones encomendadas a los profesores. El trabajo conjunto y continuo de evaluación de la forma cómo se desarrolla el plan de estudio de las áreas académicas y del desempeño docente de los profesores, es la herramienta fundamental para la cualificación continua del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Newman.

En el Seguimiento Docente se interpreta y analiza el proceso de enseñanza/aprendizaje formal propuesto por el profesor, según lo determinado para cada asignatura y grado escolar, teniendo en cuenta las actuaciones de los estudiantes a nivel de: las calificaciones obtenidas, el desempeño en clase, los hábitos y técnicas de estudio, los procesos de organización, planeación y regulación de las actividades escolares, las competencias desarrolladas, los logros alcanzados a nivel grupal e individual, el manejo de los dispositivos básicos de aprendizaje y el desempeño en actividades formales extra-escolares. *“En las reuniones de todos los departamentos, por decir coordinaciones, los jefes de áreas también llevan como un seguimiento a los procesos y de esta manera también hemos de una u otra forma emprendido la calidad”*

Por último, la subcategoría denominada *Percepción de bienestar y tranquilidad*, bajo la cual se reúnen características relacionadas con el ambiente laboral. Desde el equipo directivo existe un propósito central de generar y propiciar las condiciones adecuadas para que las personas que trabajan en el colegio puedan desarrollar sus funciones de manera satisfactoria y exitosa. Según los directivos, el colegio se ha pensado como un escenario en el que sus docentes puedan crecer en términos no sólo profesionales sino también a nivel personal. Así lo expresó uno de los entrevistados: *“La calidad de una institución educativa se mide por el adulto sano, mentalmente*

*sano, por el adulto exitoso que hace lo que quiere hacer, que se disfruta cada día haciendo, como yo, lo que verdaderamente me llena, independientemente de lo que los demás piensen o de los ingresos o de los números que me ponen en un ranking. Así se mide la calidad educativa. Por lo que cuando tú vas caminando en una institución vas sintiendo tu corazón y si hay armonía y hay tranquilidad y hay bienestar, esa institución, independientemente de todo lo demás es una institución de calidad”.*

### 5.1.7. Mejoramiento de la Calidad

La séptima categoría hace referencia al mejoramiento de la calidad, a través de la cual se buscó identificar los modelos, programas, proyectos o acciones que pueden impulsar la calidad del NS desde la perspectiva de los directivos. Como se evidencia en la Figura 7, se identificaron 12 subcategorías.

Figura 7. Códigos del mejoramiento de la calidad

Show codes in group Mejoramiento de la Calidad		
Name	Grounded	
◇ Carencia visión compartida~	6	
◇ Mirada externa~	4	
◇ Integración P.21~	3	
◇ Equilibrio exigencia académica vs sentido hum...~	2	
◇ Ausencia SGC~	2	
◇ Avanzar con Camiseta puesta~	2	
◇ Nivel de acceso modelo EFQM~	2	
◇ Acciones que respondan a las necesidades S. XXI~	1	
◇ Revisión y diseño curricular, metodológico y ev...~	1	
◇ Revisión y ajustes a Logística Escolar~	1	
◇ Alcanzar mejores rendimientos académicos~	1	
◇ Incorporación estándares internacionales~	1	

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Entrevistas a Directivos

La subcategoría de mayor frecuencia fue la de *carencia de una visión compartida*. En ésta es posible analizar que hay coherencia en las respuestas de los participantes al considerar que no hay claridad frente a lo que significa calidad para el NS, de ahí la ausencia de una visión compartida. Para esta categoría se asume visión como aquella declaración o afirmación sobre algo que se quiere alcanzar, compartida en la medida en que su consecución no depende únicamente del esfuerzo individual, sino que requiere del trabajo y compromiso de todo un equipo. “*Es poder tener claro lo que hemos venido hablando y es... la calidad qué contempla o piensa el Colegio que sea la calidad educativa*”. En este mismo sentido, hay una carencia de

visión compartida en la medida en que los proyectos parecieran no compartirse, sino que se convierten en responsabilidad de sólo algunos y de esta manera no hay una comunicación clara, oportuna y explícita de los mismos que impide desarrollar sentido de pertenencia: *“tengo una gran preocupación con que solamente hay un directivo que está muy convencido de la implementación de un nuevo programa internacional, pero solo lo veo convencido a él y a nadie más y no es que el programa no sea bueno... es muy bueno, pero si el resto de directivos y profesores no compran esa idea esto va a ser más desgaste, esto va a ser otro pedazo más que le metemos a esta ciudad que creció en desorden, entonces es un poco complicado”*

Este hallazgo es de fundamental importancia para la presente investigación ya que el reto de poder unificar criterios frente a qué entienden los directivos del NS por calidad educativa, será fundamental para que los esfuerzos estén orientados al involucramiento de los demás miembros de la institución bajo un fin común. *“Cuando no tenemos un equipo alineado, de profesores, directivos, e inclusive de padres de familia, aunque eso no me preocupa tanto en principio, es muy complicado porque entonces el problema no es sólo tener un sistema de gestión de calidad que te diga cómo hacer las cosas y ya resolviste el problema. Para mi gusto está en la posibilidad de tener una meta muy clara de para dónde queremos ir... yo siento que eso no tenemos... puede estar escrito en una misión, pero no es... no está metido en la manera como lo entendemos todos funcionando... entonces en esa misma medida hay iniciativas aisladas que pueden ser exitosas pero no están organizadas de manera orgánica que hagan que cuando entran, hacen parte de un todo que tiene vida, como un colegio”*.

La segunda subcategoría emergente es la de *mirada externa*. El mejoramiento de la calidad implica un análisis constante de la actividad de la institución; análisis que debe permitir identificar los procesos que requieren ajustes, servicios que ocasionan inconformidades, áreas que requieren mejores resultados, entre otros. Teniendo en cuenta las miradas de los directivos, es posible identificar que coinciden en la importancia de tener un agente externo para evaluar la calidad de la institución. *“Es muy bueno que nos evalúe un agente exterior, que nos mire y nos diga. A veces interiormente nos cuesta trabajo vernos y evaluarnos”*. Agentes educativos externos que tengan conocimiento y experticia en el tema contribuirán a implementar nuevas acciones que busquen la mejora y el crecimiento como institución. Uno de los directivos reconoce que es valioso *“tener otra mirada, otra forma de ver las cosas, otra forma de proceder y de trabajar”*.

De acuerdo con las perspectivas de algunos directivos, hablar *de mirada externa*, está relacionada con el concepto de evaluación en tanto permite determinar de qué manera y en qué medida se han alcanzado los objetivos que previamente se han planteado. En esta línea, la evaluación debe tener como finalidad el crecimiento y la mejora, y de alguna manera, debe suponer una actitud y conciencia en los miembros de la comunidad de avanzar y ser más competitivos, logrando sentido de pertenencia, motivación permanente y certeza, que en la toma de decisiones hay una búsqueda por el bienestar laboral. *“La evaluación es para crecer, para mejorar... queremos miradas diferentes, queremos sin lugar a duda seguir creciendo y fortaleciéndonos”*.

En tercer lugar, se encuentra la subcategoría de *Integración P. 21*, la cual parte de la integración de un programa del marco de P.XXI que significa *Partnership for the 21st Century Learning*. Dicho programa propone una serie de habilidades para la vida orientadas a ayudar a los estudiantes a mantenerse al día con los retos y exigencias del mundo actual. Como lo explica uno de los coordinadores: *“las habilidades para la vida son todas aquellas habilidades que le permiten al estudiante, a la persona adaptarse, flexibilizarse, hacerse comprensiones, leer contextos, poder integrarse, sus competencias sociales y relacionales”*. Cuando se piensa en modelos o programas que permitan impulsar la calidad del colegio, se piensa en esa posibilidad de desarrollar habilidades y competencias que les permitan a los estudiantes enfrentar la vida y solucionar las adversidades que se les presenten. Desde otra voz, se complementa esta idea al plantear que: *“ las competencias para el aprendizaje son: se establece que hay tres grandes posibilidades de aprender, la primera por supuesto es el aprender, la segunda es el reaprender y la tercera es el desaprender y dentro de esta mirada hay unas habilidades que se pueden desarrollar con los estudiantes en un mundo tan cambiante y de tan alto ritmo, se tiene que ser capaz de ir aprendiendo, reaprendiendo y desaprendiendo”*. Las habilidades que supone el programa son: pensamiento crítico (capacidad para resolver problemas), creatividad, trabajo colaborativo (capacidad para trabajar con otros) y la comunicación (capacidad para transmitir ideas de manera efectiva). Así, en el presente estudio se revela que el mejoramiento de la calidad se asume con la consecuencia de intervenir en los procesos pedagógicos y no solo administrativos.

### 5.1.8. Avances de calidad en el Newman School desde la perspectiva de los directivos

La penúltima categoría hace referencia a los avances, la cual buscó identificar los progresos alcanzados por la institución en relación con la calidad. En esta categoría se reúnen los progresos del colegio desde diferentes miradas las cuales responden al cargo y funciones de cada uno de los directivos. Bajo la mirada de la rectora, hay dos avances significativos: el número de estudiantes graduados y el establecimiento de una planeación estratégica: *“Tenemos ya una planeación estratégica y unos objetivos estratégicos trazados; ya son 17 promociones y al ver a mis estudiantes por fuera de la institución... mis egresados... al verlos afuera soy más orgullosa de ellos, de la huella que dejamos en cada uno de ellos”*.

Desde la mirada del coordinador académico el mayor avance institucional está relacionado con la consolidación de algunos procesos administrativos fundamentales como desarrollar las funciones de cargo: *“Hemos avanzado en ser más rigurosos en cada uno de los procesos, en definir las funciones de cada cargo, en poder determinar los alcances de cada estructura organizacional, llámese cuerpo docente, parte administrativa, servicios generales, el mismo transporte...”*

De acuerdo con la coordinadora de convivencia, los avances responden al contribuir a un mejor clima laboral donde las situaciones de conflicto o diferencias sean resueltas de manera satisfactoria: *“los avances han sido en poder responder a todas las necesidades o acciones de mejora que se tengan que emprender frente a las sugerencias que se hagan en el diario vivir”*.

### 5.1.8. Retos para la calidad en el Newman School desde la perspectiva de los directivos

La última categoría hace referencia a los retos, la cual permitió dar cuenta de los desafíos que debe enfrentar la institución desde la perspectiva de los directivos. Las respuestas de los directivos demuestran que hay un mayor número de retos que de avances percibidos y alcanzados. Esto supone un esfuerzo de todo el equipo en llegar a acuerdos, en escribir las metas, compartirlas y establecer unos tiempos para alcanzarlas. *“Nos falta trazarnos más metas. Las tenemos en mente, nos falta escribirlas”*. Es importante también que aquellas metas y proyectos que se proponen se puedan concretar: *“yo lo que creo es que tenemos que enfocarnos en unas metas, en unos tiempos y concluir las. Y ahí formarnos unas nuevas metas”*

Trabajar en equipo supone también propender por mantener una comunicación clara, continua, eficiente no sólo entre los directivos sino también entre las diferentes áreas del colegio

para que se puedan alcanzar las metas propuestas: *“tenemos que seguir fortaleciendo gestión educativa; empezamos muchas cosas y nos proponemos unas metas maravillosas que tenemos que abandonar en la mitad del camino. Algunas ni siquiera empezamos a caminarlas”*. La variable de fijar unos tiempos es fundamental para el trabajo en equipo.

Por otro lado, poder unificar criterios con relación a lo que implica calidad en el NS pero adicional lograr una visión compartida permitirá trabajar de manera conjunta teniendo una mirada mucho más holística, abarcadora e integral de los procesos del colegio. *“Uno de los mayores retos que tenemos es continuar trabajando en equipo, entender que el Newman es una tarea de todos”*.

## 5.2. Análisis de Resultados del Grupo Focal

El segundo objetivo específico consistió en reconocer la construcción de una visión compartida de calidad a partir del pensamiento estratégico de los directivos del Newman School. Para dar respuesta a este objetivo se realizó un grupo focal y se encontraron las subcategorías emergentes dentro de las 4 categorías preestablecidas.

### 5.2.1. Visión de calidad del Newman School en el equipo directivo

La primera categoría corresponde a la visión de calidad, la cual abarcó preguntas encaminadas a identificar la existencia de una visión compartida de calidad en el equipo directivo del NS. En torno a esta categoría se encontraron 12 subcategorías emergentes evidenciando que existen diferentes significados sobre calidad en la institución, como lo demuestra la Figura 8.

Figura 8. Códigos de Visión de Calidad

Show codes in group Visión Calidad E. Directivo		
Name	Grounded	
● Actividades con sello Newmanista~	■	5
● Mejora continua:1~	■	4
● Permanencia, pertinencia y vigencia~	■	3
● Habilidades S. XXI~	■	3
● Proyección~	■	3
● Ausencia Visión Compartida Calidad~	■	3
● Seguimiento y Acompañamiento~	■	2
● Hacer las cosas bien:1~	■	2
● Trascendencia de la persona~		1
● Verificación de la misión curricularizada~		1
● Diferencia con otros colegios~		1
● Claridad en la proyección de la visión~		1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Grupo Focal

La subcategoría con mayor frecuencia fue la de *Actividades con sello newmanista*, la cual revela que un elemento potenciador de calidad en el Colegio está asociado con aquellas acciones y actividades que no están asociadas a alguna área del currículo, sino que además son propias y características del Newman, como por ejemplo las celebraciones de fechas especiales: Halloween, Semana Cultural o Newmanista y los seguimientos estudiantiles. Como lo describe un directivo: *“no solamente a través de esas actividades que se curricularizan en términos de un programa específico, como pueden ser los académicos, o programas de valores, sino también a través de momentos especiales del año como se puede hacer visible la calidad”*.

Dentro de las actividades mencionadas, Halloween es una fecha en la que se busca la participación concreta de los estudiantes, especialmente del Consejo Estudiantil quienes buscan generar una experiencia significativa en todos los niños del colegio partiendo de las diferentes edades y comprendiendo sus intereses y gustos. Adicionalmente, a través del trabajo conjunto con los estudiantes de bachillerato, se genera un padrinazgo el cual busca afianzar el vínculo con los estudiantes de la sección infantil. La semana Cultural o Newmanista es un espacio de 4 días en los que se desarrollan diferentes actividades: culturales, deportivas, artísticas y académicas alrededor de cuatro grupos grandes o casas, conformados por estudiantes de prejardín a grado undécimo. Mediante estas actividades se busca desarrollar sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Otra de las acciones que llevan un sello newmanista es el seguimiento estudiantil, a través del cual se tienen presente las necesidades y particularidades de los estudiantes y sus familias. *“El que el niño y las familias reciban de nosotros manifestaciones así de “corazón a corazón”. De preocuparnos por familias que están en dificultades, por los niños que están con problemas de salud y demás, es algo que los padres consideran calidad en este colegio”*.

La segunda subcategoría es la de *Mejora Continua*, la cual integra la concepción sobre como el pensamiento estratégico implica el poder evaluar lo que se hace en el Colegio y así establecer un plan de acción que permita cualificar y mejorar sus procesos. *“El pensamiento estratégico tiene que ver con hacia dónde vamos como decía Mauricio, pero eso no puede ser hacia dónde vamos mediado por el pasado, que era lo que se hacía antes. La pregunta de cuánto he crecido en los últimos 5 años por lo tanto calculo mi crecimiento en los siguientes 5... Eso ya no se hace, es claro. Reconozco cuál es mi pasado, pero sueño, tengo la visión de, y sobre eso*

*empiezo a lanzar las líneas de trabajo. Pero tiene que ser con aprendizaje, tiene que ser con cambios, mejoramiento, creatividad, innovación”.*

De igual manera, como lo plantea el coordinador de bachillerato: *“hay muchas cosas difíciles de medir muchas veces en educación, pero igual hay que tener unos referentes para poder saber si eso que te propones, si eso que es tu naturaleza lo estás logrando y cómo puedes mejorar si no lo estás haciendo”.* Pensar estratégicamente va de la mano con el poder desarrollar la habilidad de tener claridad en cuáles son aquellos elementos que me permiten diferenciarme de otras instituciones, pero teniendo presente aquellos factores o procesos que también se requieran fortalecer como institución.

La tercera categoría es la de *permanencia, pertinencia y vigencia*, la cual supone el desarrollo e implementación de estrategias y acciones que permitan identificar amenazas o riesgos para la institución y en esa medida poder evaluar sus procesos y mejorar: *“conocer la naturaleza del negocio, conocernos a nosotros, pero ver el contexto, poder lanzar líneas que nos garanticen, vuelvo y digo, permanecer en el tiempo”.* De igual manera, asegurar la permanencia del Colegio en el tiempo, necesariamente conlleva a evaluar la capacidad de retención de los estudiantes y sus familias, a desarrollar una propuesta sólida, creativa, innovadora que responda a las necesidades actuales y permita brindarle a los jóvenes herramientas y habilidades para enfrentar la vida.

### 5.2.2. Concepto de pensamiento estratégico para los directivos del Newman School

La segunda categoría corresponde al *concepto de pensamiento estratégico*, en la cual se buscó reconocer e identificar el significado y la importancia que asignan los directivos del NS al pensamiento estratégico. Para esta categoría se identificaron 12 subcategorías emergentes.

Figura 9. Códigos de Concepto de Pensamiento Estratégico

Show codes in group Concepto de Pensamiento Estratégico			
	Name	Grounded	Density
●	Identificación capacidades distintivas~	5	0
●	Energía invertida en lo operativo~	3	0
●	Establecimiento de metas claras~	2	0
●	Comprender el core business~	2	0
●	Identificación y satisfacción de necesidades~	2	0
●	Ausencia pensamiento estratégico~	2	0
●	Participación de la Comunidad~	1	0
●	Acciones Estratégicas~	1	0
●	Anticiparse al futuro~	1	0
●	Cambios~	1	0
●	Aprendizaje:1~	1	0
●	Elaboración de un plan~	1	0

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Grupo Focal

La subcategoría con mayor frecuencia fue la de *Identificación de capacidades distintivas*, la cual reúne esa configuración de actividades, características, fortalezas, en pocas palabras ese ADN que revela la esencia o identidad del Colegio Newman: “¿qué es pensamiento estratégico?, es poder entender la naturaleza del negocio, entenderme como colegio cuales son las particularidades... que me hace diferente a los demás y desde ahí poder lanzar unas líneas que me dejen seguir, que me permitan vivir los cambios y todo lo que el contexto me está exigiendo”.

Es interesante comprender que, si bien se comparte la idea que el pensamiento estratégico tiene que ver con esa capacidad distintiva, en el equipo directivo no hay claridad frente al poder enunciarlas o enumerarlas. Los discursos solo hacen alusión a la necesidad de tener claro que diferencia al Newman de otras instituciones: “cuál va a ser ese gran diferencial porque dijéramos ese es el indiscutible, ese no se va a negociar y obviamente ese es propio de nosotros por el estilo. Pero no por la propuesta misma, sino por la manera del Newman de ser, de tener calidad humana. Pero y qué es lo otro diferente que vamos a proponer”. Solo uno de los directivos hace mención a los estudiantes como ese gran diferenciador y en ese sentido la responsabilidad que se tiene de generar una experiencia que permita que sean ellos mismos los que hablen de su colegio y lo recomienden. “Además de un discurso interno, muy convincente que es real, porque eso no se ve afuera, eso no necesariamente se ve afuera, entonces eso pasa. Para mí, tiene mucho que ver con el mejor vendedor de un colegio: un estudiante. El mejor vendedor es el que llega a la casa y dice que es muy bueno”.

Una segunda subcategoría es la de *energía invertida en lo operativo*, pues si bien el pensamiento estratégico tiene que ver con esas acciones y planes que permitan a una organización sobresalir, es importante la percepción que hay en los directivos del Newman sobre la inversión del tiempo en actividades del día a día y como actividades de planeación y proyección se ven postergadas. “El pensamiento tendría que ser como el punto de partida. Sin embargo, las funciones diarias sí nos absorben una cantidad de tiempo que a pesar de que quisiéramos apostarle al desarrollo unificado del pensamiento estratégico, terminamos haciendo la solución de lo que pareciera más urgente. Es verdad”.

En este sentido, es importante poder replantear la dinámica de trabajo del equipo directivo, partiendo de la revisión de funciones para que algunas de las actividades del día a día puedan ser delegadas dando cabida a espacios de mayor reflexión, planeación, innovación y sin duda proyección. “Yo siento que las dinámicas a las que hemos llegado pareciera que el tiempo,

*la energía, el talento, la capacidad de las personas que hacen parte de los niveles directivos se puede de alguna forma invertir más en el día a día, en lo operativo, en lo de gestión.”*

Teniendo en cuenta las dos subcategorías anteriores, emerge la tercera: *establecimiento de metas claras*, en la cual los directivos están de acuerdo en que es fundamental saber hacia dónde se quiere ir, cuáles son esos objetivos por los cuales se están trabajando, qué manera se alcanzarán y en cuánto tiempo se lograrán. *“Pensamiento estratégico tiene que ver con unas metas que uno mismo se ponga, tener claro para donde va, qué quiere. El pensamiento estratégico tiene que ver con hacia dónde vamos como decía Mauricio, pero eso no puede ser hacia dónde vamos mediado por el pasado, que era lo que se hacía antes”*.

### 5.2.3. Características del pensamiento estratégico según directivos del Newman School

La tercera categoría responde a las características del pensamiento estratégico, que exploró la presencia de características asociadas al pensamiento estratégico: creatividad, flexibilidad, reflexión, intuición, visión sistémica y razón desde la perspectiva de los directivos del Newman. Como lo demuestra la Figura 10, emergieron 3 subcategorías. La de mayor frecuencia fue *creatividad e innovación*, en la cual se menciona la importancia de imaginar, inventar y construir nuevas ideas, lo que responde al pensamiento estratégico *“...pero además este año y también digamos iniciativa de Mauricio, seguir ya en el discurso mencionando mucho el tema de creatividad e innovación... creatividad e innovación”*.

Figura 10. Códigos de Características de Pensamiento Estratégico

Show codes in group Características del P. Estratégico	
Name	Grounded
<input type="radio"/> Creatividad e innovación~	2
<input type="radio"/> Evaluación~	1
<input type="radio"/> Construcción colectiva con la comunidad~	1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Grupo Focal

Las siguientes subcategorías con igual frecuencia fueron *evaluación* y *construcción colectiva con la comunidad*. De acuerdo con los directivos, el pensamiento estratégico responde a la posibilidad de desarrollar evaluación, la cual permita desarrollar plan de acompañamiento y mejoramiento para las personas, especialmente para los docentes. *“Otra característica que pasó este año es que el consejo académico produjo también una evaluación de desempeño que creo*

*que es parte del pensamiento estratégico también, y de una y otra manera hace parte de esa propuesta.” De igual forma, la participación de los miembros del Colegio es importante en el momento de generar sentido de pertenencia, de buscar que las acciones pedagógicas tengan un sentido y sean significativas, lo que responde a tener un pensamiento estratégico. “Retomo lo de Mauricio y es que en el Newman sí hay un espíritu de invitar y convocar a que todas las personas que hacen parte de la comunidad vayan construyendo... contribuyendo y vayan construyendo”*

#### 5.2.4. Gestión del Cambio en el Newman School

La cuarta categoría hace referencia a la *gestión del cambio*, la cual buscó reconocer las estrategias que los directivos del Newman School emprenden para afrontar el cambio. De acuerdo con la figura 11, emergieron 25 subcategorías lo que evidencia ha sido un tema relevante en la institución y por esta razón ha sido posible identificar diferentes estrategias que han permitido que el Colegio siga funcionando.

Figura 11. Códigos de Gestión del Cambio

Show codes in group Gestión del Cambio		
Name	Grounded	f
● Oportunidad de crecimiento y renovación~	6	6
● Resolver momentos de crisis~	6	6
● Temor a cambiar la esencia del NS~	4	4
● Dificultad para asimilar los cambios en NS~	4	4
● Resignificación~	3	3
● Incorporación SGC~	3	3
● Crisis de identidad~	3	3
● No se gestiona el cambio~	3	3
● Capacidad de análisis contexto~	3	3
● Estrategia~	2	2
● Desaprender y re-aprender~	2	2
● Elemento Cultural~	2	2
● Falta anticipación~	2	2
● Discurso a partir de Imaginarios Colectivos~	1	1
● Consistencia y Coherencia con acciones y disc...~	1	1
● Ausencia benchmarking~	1	1
● Identificación de prácticas exitosas~	1	1
● Ausencia de Evaluación~	1	1
● Falta de consenso entre los miembros~	1	1
● Conformación de un nuevo equipo~	1	1
● Modelo EFQM~	1	1
● Formulación de interrogantes~	1	1
● Ausencia Plan Estratégico~	1	1
● Cultura de liderazgo~	1	1

Fuente: Atlas Ti, Unidad Hermenéutica Grupo Focal

El Newman School, como se ha mencionado anteriormente, atravesó por un momento crucial que fue el fallecimiento de su fundador. Este suceso puso a prueba la capacidad resiliente

de la institución, en términos de manejar los cambios que comprendieron la renovación del equipo directivo y docente. Lo anterior supuso la necesidad de hacer un alto en el camino que permitiera una introspección y reflexión sobre la misión y visión del colegio, replanteando y consolidando así, unas metas claras, buscando un mayor trabajo en equipo, una comunicación abierta, clara y cercana con los miembros de la comunidad para facilitar, asimilar y afrontar los cambios que atravesó el colegio. Por lo anterior, es posible comprender la primera subcategoría emergente: *Oportunidad de crecimiento y renovación*, entendiendo el cambio como una posibilidad de fortalecimiento, de renovación y trabajo en equipo. *“Yo diría que desde la percepción que tengo de afuera y del fallecimiento del fundador que creo que fue un momento importante para el colegio, yo siento que la familia Franco se sacude un poco preguntándose: se va el fundador papá que fundó esto y que creyó en la educación y que se preparó toda la vida y que era un hombre emblemático. ¿Sí? Y toma una serie de decisiones que se volvieron en oportunidades también. Tenemos que mirar qué queremos ahora con esto si ya no está el fundador, entonces ahora hay que resolver eso. Eso le pasa a todos los colegios que llevan muchos años.”*

Otro directivo destaca la importancia del ejercicio en cuanto a la necesidad de reflexionar sobre la forma como el Newman ha gestionado los cambios y en ese sentido el gran reto de seguir trabajando de manera articulada: *“Como equipo tenemos cosas en qué trabajar y también mejorar... espacios como estos son muy importantes para que nos pensemos como equipo”*.

Los resultados presentados son el reflejo de las diferentes vivencias y perspectivas de lo que han sido los avances del Newman School, pero también de los retos que se plantean al interior del equipo directivo para seguir avanzando en lo que significa una institución educativa de calidad. Si bien es cierto que el Newman es un colegio joven, que ha buscado generar impacto en su comunidad cercana, su equipo directivo también lo es teniendo en cuenta que algunos llevan menos de dos años en el Colegio. No obstante, este factor ha sido fructífero en tanto se ha logrado diseñar una planeación estratégica, una revisión de la misión y visión del colegio lo cual ha conducido al replanteamiento de los objetivos estratégicos. Así mismo, se ha logrado avanzar en programas de capacitación docente, obtener la Certificación de Cambridge, realizar ajustes en el sistema de evaluación estudiantil y alcanzar mejores resultados académicos. De igual manera, tener una mejor comunicación entre dos áreas funcionales y fundamentales de la institución como lo son la académica y administrativa ha permitido una mayor organización institucional.

Por otro lado, cabe mencionar que existen retos que demandan continuar trabajando conjuntamente para lograr terminar los proyectos que se plantean, pues se inician varios simultáneamente pero no se concluyen. Tener una mayor rigurosidad con los *Seguimientos Docentes* y el *Plan de Mejoramiento*, que permita un adecuado acompañamiento tanto identificar y resaltar fortalezas como también oportunidades de mejoramiento, estableciendo un plan de trabajo que permita al docente sentirse guiado y apoyado frente a lo que se espera de cada uno.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante continuar trabajando en el establecimiento de metas compartidas y con tiempos delimitados, que permitan mantener una comunicación clara, continua y eficiente entre los diferentes miembros de la institución. Lo anterior, desemboca en uno de los mayores retos evidenciados en el Newman y es poder alcanzar una visión compartida de lo que se entiende por Calidad, partiendo de la base que dicho concepto está relacionado con la intervención de procesos pedagógicos y no sólo administrativos.

### **5.3. Análisis de Resultados Observaciones**

Con el fin de caracterizar los significados que asignan los directivos al concepto de calidad educativa y para realizar la triangulación de datos se recolectaron otros datos mediante cuatro observaciones participantes partiendo del consentimiento informado de los participantes. La investigadora asistió a los diferentes escenarios en los cuales se llevaron a cabo los encuentros entre los participantes que registró mediante anotaciones en diario de campo

De acuerdo con los hallazgos obtenidos a partir de escenarios como consejos académicos, reuniones de rectoría, reuniones para la revisión de documentos institucionales (PEI) y reuniones de planeación estratégica, se hace evidente que en los discursos de los directivos no hay unanimidad frente al concepto de calidad educativa, por el contrario, ante la falta de claridad las intervenciones de algunos proponen que el tema sea postergado para cumplir con los tiempos establecidos mientras que otros resaltan la necesidad de abrir espacios de diálogo que permitan esclarecer conceptos, precisamente qué se entiende por calidad en el Newman, partiendo de la base que si el equipo directivo no lo tiene claro, difícilmente el resto de la comunidad lo tendrá. Al respecto los directivos afirman *“Algo que debemos definir en el Newman y para el Newman es: ¿qué es calidad? ¿qué se entiende por calidad en el Newman?...”* *“sin duda el ejercicio es... la gran pregunta es qué entendemos por calidad. Cuando entendamos eso, ahí si es muy fácil*

*sacar las políticas de calidad” “Igual toca hacer ese ejercicio. Si adelantamos algo bien, pero hay que hacerlo para que entendamos un poco... porque a veces uno se siente como poniendo cosas aquí y allá sin claridad” “el peligro de no abordar un tema como estos a nivel directivo es que nos pueden quedar dobles discursos, ¡no pueden ser incoherentes!” “Calidad es hacer las cosas bien, que eso siempre lo ha dicho, siempre lo decía Augusto” “La pregunta es... mejor dicho ¿esto es lo que vamos a discutir? ¿qué es calidad? ¿pero lo vamos a hacer ya?” “El problema es que no definimos calidad para este equipo...” “Yo pienso que así no vamos a avanzar, perdónenme. Yo creo que debemos irnos dejando tareas muy puntuales y hacer equipo de trabajo en los cuales vamos porque la idea es que hoy vamos a presentar avances, en qué vamos y escribamos.”*

Otro hallazgo importante es que no existe claridad en lo que significa hablar del perfil del estudiante o Newmanista. En los diferentes encuentros de los participantes de la investigación, se mencionaron algunas de las características de los estudiantes, pero difícilmente un común acuerdo de lo que es el perfil del estudiante. Los directivos así lo reconocen: *“Entonces ahí tenemos que trabajar... el perfil del estudiante lo revisamos en otro consejo académico”. “Digamos éstas eran características, atributos que pensábamos en un perfil general como colegio. Mas allá de dejarlo en el PEI dividido, esto es estudiantes, esto es papás, es pensar más bien en esas características generales... que pensáramos como colegio.”*

Por último, los discursos revelan la dificultad en la unanimidad para describir ese conjunto de capacidades y competencias que debería caracterizar a un Newmanista, lo que le permitirá enfrentar y manejar las diferentes situaciones del mundo profesional, laboral y familiar. Con relación a dicha disparidad se encuentran diferentes visiones sobre dichas capacidades, lo cual es visible en los siguientes fragmentos: *“Mira estos atributos para el perfil del estudiante: reflective, open minded, risk takers, knowledgeable, communicators, and thinkers. Esos son los que están...”* Otro directivo indica que *“Yo creo que de alguna manera el perfil tiene que ser atemporal, no, es decir como si lo que el colegio cree es en esto, pues así tiene que ser la persona que está aquí. Tendremos es que revisarlo, que cumpla con lo que va quedar con principios institucionales. Que eso sería la responsabilidad que hay que hacer. Que teniendo estos principios todos se nos vaya en línea relacional con lo que quedo desde el principio”.*

Por último, llama la atención que en los discursos de los directivos el concepto de calidad educativa está relacionada con aquella herramienta que permite y facilita que la institución pueda

planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para responder a su misión mediante un servicio óptimo, el cual es medido a través de indicadores de satisfacción de sus usuarios. *“Es que nosotros en algún momento hablamos de si valía la pena incluir, así como tenemos respeto, amabilidad y honestidad incluir unos valores organizacionales, pero esto es mas en temas operativos. si nosotros decidiéramos adoptar un sistema, una norma, un marco... ya traen sus propios valores. El PEI no nos lo pide, pero no queremos quitarlos en tanto la discusión queda sobre la mesa sobre si se va a incluir en algún momento. Eventualmente, por ejemplo, para un sistema de gestión de calidad, quizás necesitemos esa discusión, pero por ahora vamos a dejar ahí”* .

En resumen, se identificó y reafirmó la importancia de generar espacios de diálogo en el equipo directivo que permitan establecer acuerdos y consensos sobre el concepto de calidad educativa, partiendo del reconocimiento de los prejuicios y creencias de cada uno de los miembros.

## 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad a directivos y del grupo focal así como de las observaciones a la luz del marco teórico y del estado del arte es posible afirmar la importancia de tener una visión compartida de calidad en el equipo directivo de una institución educativa, así como del pensamiento estratégico como una habilidad clave en los líderes para guiar los destinos de su institución (Grajales, 2019; Montoya, 2019).

Teniendo en cuenta el primer objetivo específico con el cual se buscó caracterizar los significados que asignan los directivos del Newman School al concepto de Calidad Educativa fue posible identificar varios elementos relevantes. El primero relacionado con la asociación del sentido de la educación en el Newman con la trascendencia, característica del ser humano como un llamado a dejar una huella en la sociedad. El segundo se refiere a ser Ciudadanos del Mundo, uno de los elementos centrales del PEI del Newman el cual alude a la capacidad que tienen los estudiantes para tomar decisiones, asumir un pensamiento crítico y reflexivo que les permita comprender y analizar el mundo que los rodea tanto a nivel local, nacional como internacional y ser creativos e innovadores para resolver las dificultades que se presenta. En este punto conviene resaltar los planteamientos expuestos por Braslavsky (2006) con relación al concepto de calidad, en tanto parte del supuesto que es un concepto que no puede ser definido de manera homogénea, sino que por el contrario varía según el tiempo (momento histórico) y responde a factores como intereses, necesidades y creencias de los individuos.

Por otro lado, es necesario retomar otro elemento que se considera esencial al hablar de calidad para los directivos del Newman y es la importancia de una formación integral, en tanto exista un equilibrio entre los aspectos académico, artístico, deportivo y cultural. Al apostar por una formación integral se busca que los estudiantes desarrollen habilidades sociales y relacionales, promoviendo así interacciones sanas y armónicas. En esta línea, Sandoval (2008) plantea que no se puede desconocer las necesidades y realidades de las personas, ya que es al interior de la institución educativa donde se cultiva a la persona y se cualifica a la sociedad. En este orden de ideas, también es de desatacar los elementos que denotan una perspectiva antropológica de la calidad desde la concepción de los directivos, en tanto la educación implica tener vocación, carisma y pasión por lo que se hace, partiendo de la convicción de la necesidad de

ayudar a los demás. Dicho enfoque está centrado en la persona, permitiéndole alcanzar su trascendencia de manera individual para luego ayudar a los demás. De igual manera, Bedoya (1999) menciona que para hablar de “formar al hombre integral” son importantes tres aspectos: fe, inteligencia y amor, por lo cual la formación en valores debe ser permanente, éstos no cambian, lo que cambia son las percepciones de las personas con relación a estos. Así, la educación implica formar conciencia, por lo cual conceptos como fe, inteligencia y amor desarrollan la identidad del individuo: ser persona. Al buscar la calidad de hombre, se determina la base de todas las calidades.

Por otra parte, de acuerdo con Polo (1994), los elementos constituyentes del hombre integral son: inteligencia, trascendencia, espiritualidad y libertad. En esta medida, el ser humano vive en interacción permanente y al pertenecer a una sociedad, practica los valores de la solidaridad y de la participación; crece de manera plena e integral. Por esta razón, es importante comprender que, para el crecimiento del hombre, la educación es un elemento esencial. La institución educativa tiene como finalidad formar personas comprendiendo la importancia de “ser con los demás” y es en esta medida como la calidad educativa es entendida como el compromiso de todos, como un bien compartido, pero sobre todo como proyecto institucional.

Un aspecto notable es que al interior del equipo directivo del Newman coexisten posturas diametralmente opuestas con respecto a la calidad, ya que para unos directivos está asociada a los resultados académicos, especialmente en pruebas externas y para otros la calidad está representada en el logro de las metas de formación: un newmanista con trascendencia y capacidad crítica. De allí se deriva la posibilidad de considerar el pensamiento estratégico como una habilidad del directivo que puede permitir una visión complementaria de la calidad asumida desde el principio del resultado (perspectiva funcionalista) y de la calidad considerada desde el principio de solidaridad (perspectiva antropológica).

El concepto de calidad al ser comprendido como dinámico y cambiante, conlleva a que las instituciones deban tener una mirada crítica y analítica de su quehacer, permitiendo no sólo la evaluación sino también establecer acciones de mejora. En el estudio de Corona (2010), es posible evidenciar que la manera como las empresas sobreviven ante un mundo con incertidumbres y constantes cambios es a partir de la comprensión de su entorno, del conocimiento de sus competidores y de la posibilidad de visualizar el futuro, trazando objetivos a mediano como largo plazo. El estudio de Corona plantea que el pensamiento estratégico es

considerado como un proceso de razonamiento que se apoya en el enfoque sistémico para comprender y abordar situaciones complicadas a partir de relaciones y conexiones entre los diferentes elementos que permiten alcanzar diferentes resultados. En los hallazgos obtenidos en el grupo focal se hace evidente como las subcategorías de mejora continua y permanencia, pertinencia y vigencia, tienen una relevancia especial, pues integra la concepción sobre como el pensamiento estratégico implica poder evaluar lo que se hace en el Colegio y establecer un plan de acción que permita cualificar y mejorar sus procesos.

Es cierto que las instituciones educativas necesitan crecer y permanecer en el tiempo, pero es importante evitar aspectos individualistas y egoístas que promuevan el predominio de lo personal sobre el bien común. Lo anterior permite que las personas crezcan desde todas sus dimensiones y sus aportes sean para permitir construir y transformar la sociedad. Como lo explica Grajales (2019), la calidad educativa se relaciona con la necesidad de hallar una mayor pertinencia, una necesidad de mayor equidad en el acceso, resultados óptimos, pero sobre todo la necesidad de respetar los derechos de los individuos.

Por otra parte, hablar de calidad implica poder tener y alcanzar resultados satisfactorios, ya que como lo expone Sandoval (2008), la sociedad valora el éxito de las instituciones educativas en función los rankings y revistas, lo que denomina principio de resultado. Siguiendo los planteamientos de la autora y de acuerdo con las miradas de los directivos del Newman, la calidad de la institución está relacionada con la cantidad de indicadores de logro y cumplimiento de metas alcanzadas. Es decir, la importancia no sólo de tener sino también de demostrar resultados que le permitan al colegio ser más competitivo en su entorno. Desde otro punto de vista, Bedoya (1999) propone comprender el concepto de calidad como una filosofía de actuación, pues permite dirigir el proceso continuo de evaluación y mejora tanto de los recursos internos como los resultados alcanzados. En esta medida, la calidad permite ser más competitivos y a su vez apuntar a clientes satisfechos.

Un común denominador entre Sandoval (2008), Bedoya (1999) y Grajales (2019) es que, para alcanzar los resultados esperados, es fundamental la dinámica de trabajo de los directivos en tanto exista un trabajo en equipo, comunicación clara y oportuna, consenso para llegar a acuerdos y tomar decisiones. En el Newman existe la percepción que la calidad responde también al nivel de eficiencia en los procesos institucionales y a las dinámicas propias, a pesar de que se encontraron

oportunidades de mejora en el desarrollo de las reuniones, en la toma de decisiones y en lograr cumplir un cronograma de trabajo.

El segundo objetivo específico, respondió a reconocer si existe una visión compartida de calidad a partir del pensamiento estratégico de los directivos del Newman School. La educación de calidad implica procesos que se desarrollan desde el pensamiento estratégico, como tener presente intereses, necesidades y expectativas de la comunidad educativa conociendo el contexto interno y externo que rodea a la institución. Por esta razón, es fundamental establecer planes de acción que permitan el mejoramiento para responder y satisfacer necesidades. En el ejercicio de dirigir es importante delegar, pero también buscar mejorar el nivel de los colaboradores, mejorando el nivel de motivación y de conocimientos. De esta manera, un directivo debe saber coordinar, organizar, administrar recursos y tiempos, lo que adicionalmente supone la armonización de varios elementos que van más allá de establecer una comunicación clara entre el emisor e interlocutor. En el ejercicio de dirigir es importante la capacidad para ofrecer, dar y servir a los demás. Como lo plantea Bustamante (2005), el directivo debe tener como objetivo el bien común propendiendo por la integración de sus colaboradores, el sentido de pertenencia y la confianza.

Otro elemento importante de análisis relacionado con el pensamiento estratégico como habilidad directiva tiene que ver con el trabajo en equipo, el cual no sólo consiste en la conformación de grupos de personas que respondan a las necesidades de la sociedad, sino que también implica una filosofía del esfuerzo, logros y visiones compartidas. En este sentido, como lo plantea Senge (1999), una visión compartida no es sinónimo de idea, sino que por el contrario significa una fuerza de corazón de la gente, es decir de un interés común. De acuerdo con los resultados entre los directivos del Newman, existe la percepción que los proyectos al interior del colegio más que institucionales recaen en una sola persona o responsable. Por esta razón, no existe un esfuerzo mancomunado, sino que por el contrario existen diferentes proyectos liderados por individuos, lo que limita pensar en responsabilidades compartidas. La dinámica del Newman comprueba que mientras no exista una visión compartida no se modificarán las relaciones de los individuos, pues no se comparten intereses colectivos.

De acuerdo con Montoya (2019) el pensamiento estratégico implica una visión holística que conduce al entendimiento que todos los individuos de una institución conforman un mismo mundo, y de esta manera comparten un mismo entorno por lo cual no deberían existir diferencias

o discusiones irreconciliables entre sus miembros. Lo anterior está mediado al existir una condición de sinergia, la cual se traduce en la manera como, tanto los procesos como los individuos operan de manera coherente, fluida y sin mayores dificultades para alcanzar las metas propuestas. Cabe resaltar la importancia del pensamiento estratégico no sólo como una habilidad directiva, sino también como un elemento central para la toma de decisiones que permite orientar los esfuerzos de la organización hacia el objetivo trazado; es en este sentido como el concepto de calidad adquiere una mayor validez. Pensar estratégicamente trasciende las aptitudes laborales haciendo un llamado al autoconocimiento, es decir al lograr coherencia de vida “pensar en el decir, en el sentir y en el actuar”.

Con relación al tercer objetivo específico que consistió en reconocer la incidencia del pensamiento estratégico como habilidad directiva en la construcción de significados en torno a la calidad de la institución educativa, es posible afirmar que los resultados de la investigación evidencian que en el Newman coexisten diferentes posturas con relación al concepto de calidad y el de calidad de la educación, lo cual obstaculiza la identificación de una visión compartida. Visión en la medida que se pueda declarar o afirmar eso que se desea alcanzar y compartida en tanto requiere del compromiso y trabajo en equipo para la consecución de dicha meta. Por esta razón es fundamental, que los directivos sean personas que fomenten el crecimiento y conduzcan a que la institución crezca y evolucione, pero al mismo tiempo, puedan identificar y afrontar procesos limitantes.

Al retomar el estudio realizado por Roman (2010), es posible afirmar que la permanencia de las organizaciones está estrechamente ligada a la actividad y motivación de los líderes, quienes a su vez deben tener una visión a largo plazo de la organización, y son los llamados a infundir pasión, compromiso y se convierten en motor que permite alcanzar los resultados deseados. En este orden de ideas, el pensamiento estratégico se asocia con el proceso intelectual, intuitivo, analítico creativo y con la elasticidad mental. Es decir, que es un pensamiento que requiere de un enfoque sistémico, de una capacidad de análisis, síntesis, sensibilidad, intuición y coherencia para visualizar el futuro. El concepto de calidad al no ser estático, por su misma naturaleza debe atravesar por cambios, procesos, adecuaciones e innovaciones para responder a los desafíos del contexto, pero a su vez debe ser un concepto que permita una visión compartida.

Por último, es importante no sólo mencionar sino también destacar que a partir de los diferentes espacios de encuentro y diálogo entre los miembros del equipo directivo del Newman,

no sólo se lograron recoger los datos del presente estudio sino que posibilitaron la reflexión tanto individual como colectiva frente a un tema tan importante como es el concepto de la calidad educativa. Sumado a lo anterior, a nivel del equipo directivo se comenzó a tomar decisiones trascendentales para el colegio como, por ejemplo, la revisión minuciosa del PEI, entendiendo la necesidad no sólo de los ajustes al documento sino de una adecuada divulgación y socialización, pero sobre todo apropiación del este con toda la comunidad (padres, estudiantes, docentes, administrativos y personal de servicios generales).

De igual manera, avanzar en la elaboración de un plan estratégico frente a la certificación en Cambridge, lo que significa ser un colegio internacional y los atributos que dicha certificación ofrece, los cuales además son coherentes con la misión del Newman. Avanzar en la planeación estratégica del colegio, atribuyéndole la importancia y pertinencia que tiene para alcanzar las metas propuestas y también estructurar un programa de formación y capacitación docente que abarque diferentes temas de interés (por ejemplo, evaluación, currículo, metodología, secuencia didáctica, liderazgo, entre otros).

Por otro lado, a partir del año escolar 2019-2020 el Newman hace parte de la red de colegios del programa Escuelas que Aprenden, el cual contribuye a responder y abordar las necesidades reales de los docentes, propone la escuela como el lugar de encuentro para compartir experiencias, reflexionar sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje y apuesta a la innovación en un contexto de cambio tecnológico, social y cultural constante. Es decir, que permite novedades a nivel pedagógico partiendo de la base que el estudiante es el centro del aprendizaje por lo cual se promueve un aprendizaje significativo y holístico, fortaleciendo a su vez rutinas de pensamiento.

Las decisiones recientes que se han tomado a nivel del equipo directivo permiten corroborar no sólo la importancia de la consolidación de una visión compartida sino también que el principio de solidaridad se complementa con el principio de resultado y en esta medida, el pensamiento estratégico como habilidad del directivo es fundamental.

## 7. RECOMENDACIONES

Los hallazgos y conclusiones de la presente investigación son el punto de partida para nuevos interrogantes de investigación como también de recomendaciones para la institución. El primero responde a la posibilidad de trabajar con toda la comunidad (estudiantes, docentes, padres de familia) sobre el significado del cambio, permitiendo la resignificación y comprensión de lo que implica que la institución pueda y deba renovarse y transformarse para ser vigente y permanente en el tiempo, sin perder su esencia. En este sentido es posibilitar que los diferentes actores comprendan los cambios que el Colegio necesita realizar de acuerdo con el momento histórico actual. Adicionalmente, reflexionar sobre el impacto de implementar un sistema de gestión de calidad sin antes comprender la relación cercana que existe con el principio de solidaridad.

Posiblemente, la participación de otros actores de la comunidad educativa en las reflexiones en torno a cómo todos pueden aportar al desarrollo de la calidad en el colegio contribuyan a generar un mayor involucramiento. Los directivos educativos son líderes y dinamizadores pero ningún cambio es viable sin el concurso de todos los involucrados. Por ejemplo, la manera en que las políticas de calidad y el plan estratégico se desplieguen en las aulas, será en gran parte el fruto del compromiso de los docentes, pero ante todo de la comprensión que ellos tengan sobre la visión de futuro que se plantea para el colegio.

Por otra parte, es importante formalizar un plan de capacitación y formación docente que abarque temáticas de interés y responda a necesidades, como también de apropiación de la filosofía institucional. En este sentido comprender que no sólo las competencias académicas requieren de programas de formación, sino que en la medida en que los docentes sean formados de manera integral, es también una forma de hablar de calidad educativa. Por lo anterior, el espacio de inducción con todo el equipo docente, administrativo y directivo, que está contemplado al inicio de cada año escolar podría ser mucho más fructífero y enriquecedor para responder a estas necesidades.

Se recomienda que los directivos puedan tener presente la retroalimentación que en diferentes oportunidades y espacios los docentes les han compartido sobre la posibilidad de un plan de estímulos, el cual no necesariamente implica un reconocimiento económico, sino que está orientado a espacios que permitan generar, fortalecer y estrechar vínculos. Si bien se han

propiciado espacios denominados “crecimiento de la comunidad”, se invita para que éstos puedan ser contemplados dentro de la programación anual de actividades del Colegio en donde los docentes comparten sus necesidades e intereses, pero a la vez desarrollan sentido de pertenencia. Es así como el ejercicio de escucha activa a los colaboradores de la institución debe ser considerado como un elemento central de la acción directiva. Y en este sentido, promoverá que la dinámica de trabajo del equipo directivo sea más cohesionado, coordinado, coherente y sinérgico.

Por último, los discursos de las entrevistas a profundidad, los grupos focales y las observaciones revelan la importancia de recopilar las percepciones de los estudiantes del Newman, pero también de sus egresados, para profundizar no sólo en el concepto de calidad educativa sino también para comprender la identidad de un newmanista. De esta manera, poder analizar el nivel de trascendencia que ha tenido para los egresados la experiencia y formación recibida en el Colegio y el impacto para la transformación de su vida personal, profesional y social. En sus principios fundacionales el Newman fue concebido como el colegio para el sujeto, es decir que el individuo reciba una formación desde todas las dimensiones (afectiva, cognitiva, espiritual), un colegio para la comunicación intercultural, en tanto su búsqueda es educar ciudadanos del mundo: innovadores, creativos, colaboradores, capaces no sólo de comunicar sus ideas y pensamientos sino también de resolver situaciones de la vida. Finalmente, un colegio para la democracia, pues un ciudadano newmanista es una persona capaz de pensar analítica y críticamente y de actuar responsablemente.

## 8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

A la luz de los hallazgos, de la discusión y de las conclusiones del presente estudio surgen diversos tópicos en torno a los cuales valdría la pena indagar en futuros estudios. Con miras a dar continuidad a la investigación para seguir reflexionando al interior de la institución se proponen las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los sentidos de educación expresados en los orígenes fundacionales del Newman School?

¿Cuál es la incidencia del liderazgo directivo para la definición y gestión del horizonte institucional en el Newman School?

¿Cuál es el propósito de la evaluación en el Newman School de cara a sus metas de formación?

¿Cuál es la implicación de ser un ciudadano del mundo desde la perspectiva del sello newmanista?

¿Cuál es el auténtico elemento diferenciador de la propuesta educativa del Newman School y cómo se impulsa y se promueve desde el equipo directivo?

¿Cuál es el modelo pedagógico pertinente para asegurar la calidad de la educación en el Newman School?

¿Qué impacto real en términos de calidad tienen las diferentes certificaciones obtenidas por el Newman School en los últimos tres años?

¿Cómo obtener resultados cuantitativos de calidad educativa sin perder el sello humanista de la institución?

## 9. LIMITACIONES

Algunas situaciones constituyeron retos o limitaciones para el proyecto. Entre ellas, la dificultad para acordar los tiempos para las entrevistas con cada uno de los integrantes del equipo directivo. Por otra parte, dado que el contenido de las reuniones del equipo es esencialmente práctico para atender las diferentes situaciones que se presentan o planear actividades, fue retador reunir a los directivos para dialogar de calidad en términos del sentido y el propósito de la educación. Al final representó una oportunidad, pero en el transcurso de la investigación constituyó un reto.

También con respecto al tiempo, cabe señalar que para la investigadora tomó un tiempo significativo aclarar el concepto de pensamiento estratégico y diferenciarlo de la planeación estratégica. Justamente este aspecto ocasionó que el proyecto que inicialmente se realizaría con otro compañero se reestructura y fuera necesario retomarlo en tercer semestre. Esta división el equipo representó un retraso en los tiempos, si bien generó como consecuencia que la investigación de Montoya (2019) se enfocara en explorar el pensamiento estratégico por una vía cuantitativa mientras que la presente investigación lo hiciera por una vía cualitativa.

Finalmente, es necesario señalar que, durante el proceso de la maestría, la investigadora principal obtuvo un ascenso laboral, lo cual demandó un gran esfuerzo para asumir las nuevas funciones y adaptarse a los nuevos tiempos y demandas del cargo, afectando los tiempos para el desarrollo del proyecto.

## REFERENCIAS

- Aburto Pineda, H., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49
- Álvarez, C. (2011). El interés de la etnografía escolar en la investigación educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 37 (2), 267-279
- Arellano, D. (2013). Gestión Estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Fondo de la Cultura Económica
- Bauman, Z (2006). *Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias*. Paidós Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Bedoya, E (1999). Hacia una Cultura de Calidad. *Revista U.N.M.S.M.*, 3 (2), 67-72.
- Braslavsky, C (2006). Diez factores para una Educación de Calidad para todos en el Siglo XXI. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (2e), 84-101
- Castañeda, L. (2001). *Pensar: tarea esencial de líderes y gerentes: Aplicación del Pensamiento Multimodal a la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales*. Ciudad de México: Panorama
- Celina C., (1998) *Calidad Total: Conceptos y Herramientas Básicas*. México: Limusa, pg. 14.
- Corona Jiménez, Miguel Ángel. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y administración*, 57(1), 103-122.
- Corona Jiménez, Miguel Ángel. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y administración*, 57(1), 103-122. Recuperado en 05 de septiembre de 2018

- Delgado C, A. & Montealegre González, J., & Montealegre Hernández, C. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (39), 67-85
- Fernández, H.G. (2010). *El Plan de Mejoramiento Institucional en la calidad de la educación*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- García de Mujica, D., & Daza, A. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. *Telos*, 8 (1), 34-50.
- Grajales, M. A. (2019). Cultura institucional y calidad educativa: una aproximación etnográfica desde los significados construidos por los docentes y los directivos del colegio del sagrado corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Bogotá. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/37407/Tesis%20MDGIE%20Maria%20Adiela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Media*, 2 (5), 55-60
- Hernández, R, Fernández, C, y Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Mexico D.F.
- Jordán Vaca, J., Gamboa Salinas, J. & Mejía Vayas, C. (2018). Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5(14), 214-223.
- Labarcan, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24 (55), 47-68.

Liedtka, J (1999). *Strategic Thinking*, a discusión Paper. Prepared for the Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Public Service Commission of Canada by Eton Lawrence, Canada.

Mantulak- Stachuk, M., & Hernández- Pérez, G. (2018). Capacidades que contribuyen al pensamiento estratégico. Un enfoque en la gestión tecnológica en PyMES de la madera. *Ingeniería Industrial*, 39 (2), 160-169.

Montoya, M. (2019). El pensamiento estratégico: un nuevo paradigma en el marco de dirección de instituciones educativas. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía. Recuperado el 28 de noviembre de 2019 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/37659/TESIS%20PENSAMIENTO%20ESTRATEGICO%20ENTREGADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Newman School. (2019). Manual de Convivencia Escolar. Cajicá. Recuperado de [https://newman.phidias.co/person/file/download?year=24&file=files/24/MANUAL+DE+CONVIVENCIA+2019-2020/MANUAL+DE+CONVIVENCIA+2019-2020.pdf&\\_ach=59ec20d6433bf4fab000889861c200b3](https://newman.phidias.co/person/file/download?year=24&file=files/24/MANUAL+DE+CONVIVENCIA+2019-2020/MANUAL+DE+CONVIVENCIA+2019-2020.pdf&_ach=59ec20d6433bf4fab000889861c200b3)

Pareja, J., & Torres, M. (2006). Una clave para la calidad de la institución educativa: los planes de mejora. *Educación y Educadores*, 9 (2), 171.185

Pernía, J (2014). *Pensamiento estratégico en directores de instituciones educativas nacionales de educación media general*. (Tesis de Maestría) Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Polo, L (2006). *Ayudar a Crecer. Cuestiones de filosofía de la educación*. Pamplona: EUNSA.

Polo, L. (1994). *La esencia del Hombre*. Universidad de Málaga

Ramírez, C. (2004). *La Gestión administrativa de las instituciones educativas*. México: Noriega Editores

- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8 (2), 23-36.
- Román Muñoz, O. (2010). El enfoque sistémico en el pensamiento estratégico, una dimensión vital para la construcción de organizaciones inteligentes. *Revista Gestión & desarrollo* 7 (1), 19- 35.
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de Calidad Educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 10 (1), 1-28
- Sandin, M. (2003). *Investigación Cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Mc Graw Hill. España, Barcelona
- Sandoval Estupiñán, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Eunsa
- Sellés, J.F. ( s.f. ). *Nueve puntos centrales que el directivo debe tener en cuenta según L. Polo*. España: Universidad de Navarra
- Senge, P. (2015). *La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barceloa: Granica
- Smith, B. J., Cárdenas Nannetti, J., Senge, P. M., Roth, G., Kleiner, A., Roberts, C., & Ross, R. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona: Norma.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico: Material de trabajo*. Universidad Rafael Bellosillo Chacín (Urbe), Maracaibo (Venezuela).

## ANEXOS

## Anexo A. Carta dirigida a Rectora del Newman School



Bogotá, 13 de abril de 2018

Respetada Señora:  
CAROLINA FRANCO VASCO  
Rectora  
Newman School  
Cajicá

Estimada Carolina:

Reciba un cordial saludo.

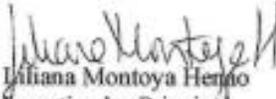
Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de La Universidad de La Sabana y adelantamos un proyecto titulado: "Calidad de la institución educativa: Hacia la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado desde el pensamiento estratégico como habilidad del directivo". El estudio tiene como finalidad determinar si existe una visión compartida de calidad en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos. Se buscará caracterizar los significados que asignan los directivos del Newman School al concepto de Calidad Educativa y se reconocerá la incidencia del pensamiento estratégico como habilidad directiva en la construcción de significados en torno a la calidad de la institución educativa.

Los hallazgos de esta investigación serán compartidos con su institución para que puedan ayudar a los directivos docentes al análisis de las situaciones y que puedan tomar las mejores decisiones a la hora del proceso de aprendizaje del estudiante para que su resultado tenga un equilibrio entre el resultado académico favorable y el desarrollo del ser humano. Para nosotros es importante contar con la participación de su Colegio, si contamos con su autorización, implementaremos instrumentos de investigación dirigidos a sus directivos docentes. Dichos instrumentos contarán con validez metodológica y rigor ético para responder a la finalidad de la investigación. La participación es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con su Institución oportunamente.

Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: [angelarube@unisabana.edu.co](mailto:angelarube@unisabana.edu.co) o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

Mg Ángela María Rubiano  
Asesora de Investigación  
[angelarube@unisabana.edu.co](mailto:angelarube@unisabana.edu.co)

  
Liliana Montoya Henao  
Investigador Principal  
[lilianamohe@unisabana.edu.co](mailto:lilianamohe@unisabana.edu.co)

## Anexo B. Carta de Aceptación Rectora del Newman School

Cajicá, 13 de abril de 2018

Investigadoras:

**Mg. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO**

Asesora del Proyecto

**LILIANA ALEJANDRA MONTOYA HENAO**

Investigadora Principal

Maestría de Dirección Gestión Instituciones Educativas

Universidad de la Sabana

Se me ha informado que la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana me ha invitado a participar en el estudio "Calidad de la institución educativa: Hacia la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado desde el pensamiento estratégico como habilidad del directivo". Además, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad determinar si existe una visión compartida de calidad en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos. Se buscará caracterizar los significados que asignan los directivos del Newman School al concepto de Calidad Educativa y se reconocerá la incidencia del pensamiento estratégico como habilidad directiva en la construcción de significados en torno a la calidad de la institución educativa.

Yo, **CAROLINA FRANCO VASCO**, en mi calidad de Rectora del Newman School de Cajicá, una vez informada sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación:

Adicionalmente se me informó que:

- La participación del colegio en esta investigación es completamente libre y voluntaria y estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la calidad de la institución.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio se guardará en la Universidad de La Sabana, bajo la responsabilidad de la investigadora.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los resultados personales no pueden estar disponibles para terceras personas u otras instituciones educativas.
- Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma:

C.C.

*Caroline Franco V.*  
39779201 de Bogotá

## Anexo C. Consentimiento informado



UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**Proyecto de investigación**  
**CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD**  
**DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE**  
**EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO.**

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Respetado Directivo:

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto titulado: “CALIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: HACIA LA COMPLEMENTARIEDAD DEL PRINCIPIO DE SOLIDARIDAD Y DEL PRINCIPIO DEL RESULTADO DESDE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HABILIDAD DEL DIRECTIVO”. En este estudio me propongo resolver el siguiente interrogante: ¿Cómo construir una visión compartida de calidad en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos? Es conveniente señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en aportar elementos de análisis para construir una visión compartida de calidad en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas para asegurar el aprovechamiento de los datos.

Los resultados de las entrevistas se recopilarán en un informe final que constituye el insumo para responder a los objetivos de la investigación, por lo tanto, toda la información que provenga de usted será tratada de manera confidencial para lo cual se omitirán los nombres de los participantes.

Atentamente, solicitamos su autorización para entrevistarle y emplear los datos recolectados. En caso afirmativo, favor completar la información y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Para el estudio tiene una gran importancia que usted pueda participar ya que como máxima autoridad del municipio su visión sobre la alianza público privada es fundamental.

Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

Por favor no dude en contactarnos si tiene alguna inquietud o de requerir aclaración acerca de los procesos propios de nuestro proyecto.

Agradecemos su gentil información.

Mg Ángela María Rubiano  
Asesora de Investigación  
[angelarube@unisabana.edu.co](mailto:angelarube@unisabana.edu.co)

Liliana Montoya Heano  
Investigador Principal  
[lilianamohe@unisabana.edu.co](mailto:lilianamohe@unisabana.edu.co)

### MANIFESTACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo \_\_\_\_\_ identificado con CC \_\_\_\_\_ de  
\_\_\_\_\_. ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar en el estudio y manifiesto  
que he leído y comprendido el objetivo del estudio

FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

## Anexo D. Protocolo de entrevista a profundidad para directivos



### UNIVERSIDAD DE LA SABANA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL DIRECTIVO DEL NEWMAN SCHOOL

**Asesora:** Ángela María Rubiano Bello, Mg. En Educación

**Investigadoras:** Liliana Montoya Henao, estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

**Dirigida a:** Directivos del Newman School

**Objetivo de la entrevista a profundidad:** explorar los significados de calidad que han construido los directivos del Newman School y reconocer la presencia de elementos antropológicos en la visión de calidad de los directivos. Es decir, si sus discursos aluden al principio de la solidaridad y/o a la dimensión ética de la educación enfocada en la virtud y la trascendencia de la persona humana.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Moderador:** \_\_\_\_\_

#### Datos del Participante:

**Nombre del Directivo** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Formación Académica de Pregrado:** \_\_\_\_\_

**Formación Académica de Posgrado:** \_\_\_\_\_

La presente entrevista tiene como fin aportar elementos de análisis para construir una visión compartida de calidad en el Newman School mediante el pensamiento estratégico como habilidad de los directivos. Es importante aclarar que los datos recolectados en esta entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación y no tendrán ninguna influencia en su gestión.

Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

1. ¿Qué es educación?
2. ¿Para qué educas tú?
3. ¿Cómo educas tú?
4. ¿Cuáles crees son los principales aspectos que se plantean en el PEI del Newman School?
5. ¿Cuál es el elemento central del PEI del Newman School?

6. ¿Qué es calidad?
7. ¿Qué es Calidad educativa para usted?
8. ¿Qué es una educación de Calidad?
9. De acuerdo con su experiencia directiva en este colegio ¿cuál es la identidad del educador newmanista? (Es decir, más allá de lo escrito)
10. Desde su visión como directivo, ¿qué es más importante: el nivel de exigencia o el nivel de compromiso? ¿Por qué?
11. ¿Qué importancia asigna usted como directivo a la formación de la persona humana en este colegio?
12. ¿Cómo percibe la eficiencia del NS en relación con el logro de las metas institucionales?
13. ¿Qué importancia asigna usted como directivo a la eficiencia de los procesos educativos en el colegio?
14. ¿Qué lo motiva a realizar su labor diaria como directivo?
15. ¿Cómo se evalúa la calidad de una institución educativa?
16. ¿Cómo se evalúa en este colegio la calidad educativa?
17. ¿De qué otras formas de evaluación podrían emplearse?
18. Específicamente, ¿cuáles modelos, programas, proyectos o acciones ha emprendido el NS para impulsar su calidad?
19. ¿Qué modelos, programas, proyectos o acciones pueden impulsar la calidad del colegio
20. ¿Qué avances ha observado en el colegio como evidencia de calidad?
21. ¿Cuál ha sido su rol como directivo frente a estos avances
22. ¿Qué retos requiere afrontar la institución para favorecer su calidad?
23. ¿Cuál es su rol como directivo frente a estos retos?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

## Anexo E. Protocolo para grupo focal



**Universidad de La Sabana**  
**Facultad de Educación**  
**Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas**

### Protocolo de Grupo Focal

**Asesora:** Ángela María Rubiano Bello, Mg en Educación

**Investigadora:** Liliana Montoya Henao, Psicóloga

**Dirigido a:** Directivos del Newman School

**Objetivo de la entrevista a profundidad:** Identificar la existencia de una visión compartida de calidad y reconocer el significado que asignan los directivos del Newman School al pensamiento estratégico.

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Moderador (a):** \_\_\_\_\_

#### Datos de los Participantes

Nombre	Título Profesional	Años de Experiencia	Cargo Actual
• _____	_____	_____	_____
• _____	_____	_____	_____
• _____	_____	_____	_____
• _____	_____	_____	_____

Esta entrevista que realizaré tiene como fin identificar la existencia de una visión compartida de calidad y reconocer el significado que asignan los directivos del Newman School al pensamiento estratégico. Es importante aclarar que los datos recolectados en la entrevista se utilizarán únicamente con fines de investigación. Durante la entrevista se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos.

Por favor manifiesta en voz alta tu consentimiento para la grabación.

Preguntas:

1. ¿Hacia dónde han proyectado la visión del Newman School?
2. ¿Cómo se impulsa y despliega la misión del colegio?

3. ¿Qué entienden por calidad en el Newman School?
4. ¿A qué le asignan más importancia en el equipo: a la planeación estratégica o al pensamiento estratégico? ¿Por qué?
5. ¿Qué es pensamiento estratégico?
6. ¿Para qué sirve el pensamiento estratégico?
7. ¿Cuáles son las características del pensamiento estratégico?
8. ¿Cuáles son las que más ponen en acción como equipo? ¿Cómo?
9. ¿Cómo aprendemos y nos adaptamos a los cambios internos?
10. ¿Cómo aprendemos y nos adaptamos a los cambios externos?
11. ¿Cómo manejamos la crisis cuando se nos ha presentado?



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 06 de febrero de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: "*Calidad de la institución educativa: hacia la complementariedad del principio de solidaridad y del principio del resultado desde el pensamiento estratégico como habilidad del directivo*" bajo la dirección de la docente Investigadora Angela Rubiano Bello

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *Liliana Alejandra Montoya Henao*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Notable (4.1)

Mg. CAMILO CORTES MEJIA  
Jurado

Mg. MARÍA FERNANDA HERNANDEZ  
Jurado

Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE  
Decano Facultad de Educación