

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

Hna. MARÍA ADIELA GRAJALES YEPES, Bethl.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

BOGOTÁ

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

Línea de Profundización: Calidad de la Institución Educativa

Hna. MARÍA ADIELA GRAJALES YEPES, Bethl.

Investigadora Principal

Mg. ANGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Asesora

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

BOGOTÁ

2019



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 07 de junio de 2019, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: "*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*" bajo la dirección de la docente Investigadora Angela Rubiano Bello

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: *María Adielá Grajales Yepes*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.7)

Mg. JUAN FERNANDO LAÑAS
Jurado

Mg. OMAR CACERES
Jurado

Dr. JAVIER BERMÚDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

AGRADECIMIENTOS

Mi reconocimiento y gratitud a la Universidad de La Sabana por la excelente formación que me otorgó en estos años de preparación y en ella a cada uno de sus docentes y funcionarios por su humanismo en las relaciones interpersonales.

Mi más sincero agradecimiento a mi asesora de tesis por sus cualidades humanas y profesionales, por su paciencia, dedicación y entrega en cada una de las etapas del desarrollo de este trabajo de investigación.

De igual modo, agradezco a mis compañeros de maestría por cada experiencia vivida y porque durante el proceso se tejieron relaciones cercanas, acogedoras y de apoyo.

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido este tiempo fecundo y trascendente para superar retos y dificultades... por su amor sin límites.

A mi Instituto de Hermanas Bethlemitas por concederme la oportunidad de cualificarme en la misión que realizo.

A mis Hermanas de comunidad quienes siempre fueron apoyo y estímulo incondicional.

A quienes inspiraron este proyecto y me acompañaron en el alcance de mis propósitos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Antecedentes del Problema.....	14
1.2 Descripción de la Problemática	18
1.3 Pregunta de Investigación.....	21
1.4 Objetivo General	21
1.5 Preguntas Asociadas	21
1.6 Objetivos Específicos	21
1.7 Justificación.....	21
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Institución Educativa	24
2.2 Cultura Institucional	28
2.3 Calidad Educativa.....	32
3. ESTADO DEL ARTE	38
3.1 La Cultura Institucional, un Tema Inherente a las Instituciones Educativas	38
3.2 La Calidad Educativa, un Tema de Impacto Social	44
4. MARCO METODOLÓGICO	54
4.1 Tipo de Estudio	54
4.2 Alcance.....	54
4.3 Diseño	55
4.4 Etapas del Diseño	56
4.4.1 Negociación y acceso al campo.	56
4.4.2 Trabajo de campo.	57

4.4.3 Análisis de datos.....	58
4.4.4 Elaboración del informe etnográfico.....	58
4.5 Población.....	58
4.6 Muestra.....	59
4.7 Instrumentos de Recolección de la Información.....	59
4.8 Consideraciones Éticas.....	64
5. ANÁLISIS DE DATOS.....	65
5.1 Análisis Documental.....	65
5.2 Análisis de Datos de Entrevistas a Profundidad.....	70
5.3 Revisión Documental en Relación con la Gestión del Colegio con sus Egresados.....	116
5.4 Análisis de Datos Recolectados en Observaciones.....	117
6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	120
7. RECOMENDACIONES.....	130
8. NUEVOS TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN.....	134
9. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	136
REFERENCIAS.....	137
ANEXOS.....	144

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Desempeños en las pruebas Saber Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá.....	19
Tabla 2. Desempeño de los docentes 2017 – Sede Chapinero. Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá.	20
Tabla 3. Matriz de descriptores, categorías y preguntas para el protocolo de entrevista a profundidad.	60
Tabla 4. Matriz para la revisión documental.	62
Tabla 5. Resultados de las encuestas de satisfacción de estudiantes y padres de familia.	69
Tabla 6. Análisis comprensivo de entrevista 1- Unidades de significado general. Docente 1.....	70
Tabla 7. Análisis comprensivo de entrevista 2- Unidades de significado general. Docente 2.....	75
Tabla 8. Análisis comprensivo de entrevista 3- Unidades de significado general. Docente 3.....	80
Tabla 9. Análisis comprensivo de entrevista 4- Unidades de significado general. Docente 4.....	85
Tabla 10. Análisis comprensivo de entrevista 5- Unidades de significado general. Docente 5.....	89
Tabla 11. Análisis comprensivo de entrevista 6- Unidades de significado general. Directivo 1.....	94
Tabla 12. Análisis comprensivo de entrevista 7- Unidades de significado general. Docente 6.....	99
Tabla 13. Análisis comprensivo de entrevista 8- Unidades de significado general. Directivo 2.....	105
Tabla 14. Análisis comprensivo de entrevista 9- Unidades de significado general. Directivo 3.....	110

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Carta solicitud de autorización a la Superiora Provincial.	144
Anexo B. Carta de autorización de la Superiora Provincial.	146
Anexo C. Consentimiento Informado.	147
Anexo D. Protocolo de Entrevista a Profundidad.	149
Anexo E. Formato de Observación.	151

RESUMEN

La calidad de las instituciones educativas puede ser considerada como un sello diferenciador que se hace explícito en el trabajo bien realizado de manera sistemática, aspecto que marca su cultura institucional. La calidad no solo es un sistema de gestión, es la impronta de una cultura institucional; sin embargo, existen elementos de carácter funcionalista que facilitan la organización de una institución y que requieren ser comprendidos como herramientas de la calidad de la institución educativa, cuya evidencia se percibe en la misma cultura institucional y no solo en el resultado que alcance la institución en las pruebas que miden la eficiencia terminal del sistema. Por tanto, conviene reflexionar en torno a los significados que construyen las personas acerca de la calidad educativa y de la cultura institucional, puesto que es desde esos elementos subyacentes que se puede comprender la acción de los integrantes de una comunidad educativa.

En este orden de ideas, el presente informe recoge el fruto de un estudio realizado en el colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero para abordar la comprensión de los significados de calidad y de cultura institucional construidos por los docentes y los directivos del colegio. En el estudio realizado bajo un enfoque cualitativo con diseño etnográfico se recolectó información a través de tres instrumentos, a saber, entrevistas a profundidad, revisión documental y observaciones participantes, mediante registros en el diario de campo. Los instrumentos fueron aplicados a una muestra de 6 docentes y 3 directivos y las observaciones se hicieron a nivel general, en espacios de interacción entre los docentes y los directivos.

La investigadora devela en este proyecto lo que significa acercarse a su propia cultura con una actitud de extrañamiento y de ser uno más, características principales del diseño etnográfico. Los hallazgos revelan que la cultura institucional del colegio está fuertemente marcada por el carisma del Instituto de las Hermanas Bethlemitas, así como los discursos circulantes sobre calidad; no obstante, la manera en que se perciben algunos elementos que concretan el sello de calidad en la propuesta educativa como el sistema de gestión de calidad, la gestión académica y los resultados ante pruebas externas, revelan que hay un camino por recorrer en la construcción de significados más cercanos al carisma.

Palabras clave

Cultura institucional, calidad educativa, diseño etnográfico, significados, carisma, espiritualidad, dimensión trascendente.

ABSTRACT

Educational institutions' quality can be considered as a distinguishing seal that becomes explicit in the work that is systematically well done. This is an aspect that marks the institutional culture. Quality is not only a management system. It is the mark of an institutional culture. Nevertheless, there are certain functionalist elements that facilitate the organization of an institution and that require to be understood as tools for its quality, whose evidence is perceived in the institutional culture by itself and not only in the result achieved in external tests that measure the system efficiency. Therefore, it is convenient to reflect upon the meanings that people build on the concepts: educational quality and institutional culture, because these are the underlying elements that allow the understanding of the action of members in an educational community.

In this regard, this report collects the fruit of a study carried out at the school: Sagrado Corazón de Jesús Bethlemitas, in Bogotá, at the campus located in Chapinero. This work was developed by the principal as a researcher, who went through the comprehension of the meanings of quality and institutional culture built by teachers and coordinators. This study was carried out from a qualitative approach with an ethnographic design. It collected information through three instruments: in-depth interviews, bibliographical review and participant observations through records on a field diary. Such instruments were applied to a sample of 6 teachers and 3 coordinators and the observations were generally carried out in spaces of interaction among teachers and coordinators.

In this project, the researcher discloses what it means to approach her own culture from an external point of view, main characteristic of the ethnographic design. The findings revealed that the institutional culture of the school is strongly marked by the Institute of Bethlehemite Sisters' charisma as well as the circulating speeches about quality. However, the way of perceiving elements that sum up the quality seal of the educational proposal, such as the quality management system, the academic management and the results given by external tests, reveal that there is a way to walk in the construction of meanings that are closer to the charisma.

Key words

Institutional culture, educational quality, ethnographic design, meanings, charisma, spirituality, transcendental dimension.

INTRODUCCIÓN

La cultura de una institución es un aspecto que incide en todos los miembros de la comunidad educativa, en su desarrollo, su crecimiento, su evolución, sus futuras proyecciones. Los significados que construyen, para el presente caso, los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, están directamente asociados a factores de satisfacción y por ende, al compromiso para el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio educativo.

Abordar esta situación de estudio es relevante para la institución dado que existe un vacío de conocimiento al interior del colegio en relación con la manera en que los sentidos construidos por los integrantes de la comunidad educativa acerca de su propia cultura institucional se relacionan con la manera en que se asume la calidad. Es precisamente por ello que se realiza la investigación bajo un diseño cualitativo etnográfico en el cual la investigadora, como parte de la comunidad educativa, se aproxima con *extrañamiento* y la intención de *ser uno más* a reconocer estos aspectos internos de su institución. Cabe resaltar que Álvarez (2008) señala la importancia de que el etnógrafo desarrolle habilidades para desnaturalizar lo que es cotidiano (*extrañamiento*) y para aproximarse con una mirada cercana (*ser uno más*) para poder reconocer lo que subyace a la realidad de su contexto.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) resaltan este diseño cualitativo como uno de los más pertinentes cuando el investigador forma parte de la población participante en el estudio. Es más, recalcan que ese aspecto es una condición para la etnografía.

En este sentido, el carisma y la espiritualidad Bethlemita permea en los docentes y en los directivos la identidad y el sentido de pertenencia con la institución; es así como se espera que surja en ellos motivación y mística por la labor que efectúan, de tal manera que se constituyan en ejemplo de vida para los compañeros, los estudiantes y los padres de familia, transformando su quehacer en fuente de felicidad, a fin de propiciar un ambiente laboral y estudiantil acorde con la filosofía institucional en la educación y en la formación de los estudiantes que conlleve un impacto a nivel personal, laboral, familiar y social con dimensiones trascendentes. En este informe final de investigación el lector encontrará varios apartados que se describen a continuación.

En el primer capítulo se aborda la descripción de los elementos que justifican la realización del presente estudio, el cual se evidencia en los antecedentes que toman en cuenta las comprensiones y vivencias relacionadas con la cultura institucional que inciden en la calidad de la prestación del servicio educativo. Estos dos factores clave que hacen parte de la cotidianidad en las prácticas laborales y escolares del colegio, deben ser coherentes con la filosofía institucional, así como el compromiso de la alta dirección y su equipo, a fin de mantener una imagen positiva de impacto social que promueva su existencia en el tiempo.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico centrado en tres categorías que son: institución educativa, cultura institucional y calidad educativa. Los autores aquí mencionados plantean que la institución educativa es un escenario idóneo para fortalecer el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano, en la cual además se propician ambientes ideales para generar una cultura institucional que promueva integralmente a la persona con estándares de calidad.

En el tercer capítulo se despliega el estado del arte en el cual se presenta el resultado de la revisión documental con investigaciones efectuadas recientemente. Esta revisión revela que es fundamental el compromiso de la alta dirección frente a la relación taxativa de una cultura propicia para favorecer una educación y formación innovadora y de calidad.

En el cuarto capítulo se expone el itinerario metodológico con el cual se busca dar respuesta a las preguntas de investigación. También se describe el tipo de estudio, su alcance y diseño etnográfico con sus respectivas etapas; contiene, además, la población y muestras seleccionadas, así como la matriz de descriptores, categorías y preguntas para el protocolo de entrevista a profundidad, la matriz para la revisión documental y el formato para registrar los diversos tópicos en la observación participante.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de datos, en el cual se triangula la información por medio de los tres instrumentos concordantes con el diseño etnográfico como son la revisión documental, las entrevistas a profundidad y la observación participante registrada en el diario de campo. Mediante la aplicación de los instrumentos se da respuesta a los interrogantes que surgen de la presente investigación con relación a los elementos esenciales de la cultura institucional y la calidad educativa, tomando como fuente de inspiración el carisma Bethlemita. Posteriormente se despliegan las principales conclusiones obtenidas de la aplicación de los instrumentos.

En el sexto capítulo se abordan los hallazgos encontrados discutiéndolos en relación con el marco teórico y el estado del arte y su puntual relación con los objetivos planteados en el presente estudio, a fin de analizar elementos de convergencia y de divergencia.

Finalmente, en el séptimo capítulo se esbozan algunas recomendaciones al colegio donde se realiza la investigación, en aras de continuar fortaleciendo la cultura institucional y la calidad educativa. Los capítulos finales dan cuenta de los nuevos interrogantes que se desprenden del estudio y las limitaciones que se afrontaron en la investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Problema

El presente Proyecto se enmarca en el Seminario de Profundización en Calidad de la Institución Educativa de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, por lo cual se aborda una situación de estudio relacionada con la calidad y con la acción directiva. Es importante destacar que para efectos de la filosofía Bethlemita, la misión educativa debe confluir a una tarea evangelizadora con esperanza de cambio. Según lo plantea Eduarte (1999) “Calidad es mantener viva la esperanza de cambio hacia una sociedad más justa y humana”. De esta manera, la calidad humana debe ser uno de los distintivos de dicha tarea evangelizadora. Es así como Alejos (2008) plantea que “El profesional se debe a la sociedad y como tal debe servirla y entregar toda su calidad humana y moral adquirida desde sus primeros años de formación” (p. 6).

En este sentido, la cultura institucional que se vive en la obra educativa puede influir directamente en la prestación del servicio, por lo que es de gran ayuda tener en cuenta algunas investigaciones sobre el tema que hayan contribuido a la reflexión y mejoras en la dinámica de la vivencia de los valores, estilos de liderazgo, aplicación de procedimientos, entre otros, en la cotidianidad de instituciones educativas.

Si bien, en el estado del arte se analizan a profundidad las tendencias de investigación (convergencias y divergencias) respecto a los conceptos estructurantes del presente estudio (cultura institucional y calidad educativa) con el fin de fundamentar la relevancia y pertinencia del objeto de estudio, se acude a reconocer los hallazgos empíricos y las reflexiones teóricas de estudios previos que permiten argumentar la existencia del problema más allá de la mente del investigador (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). Por tanto, para el desarrollo del presente estudio se tomaron como antecedentes los siguientes trabajos:

Según De La Hoz (2017) en su trabajo investigativo, plantea que en América Latina y en Colombia han predominado en el sector educativo estilos de gestión y culturas institucionales ancladas en concepciones instrumentales, generando organizaciones escolares antidemocráticas, antidialógicas y carentes de humanismo; por ello, el autor explica que el propósito de su trabajo es hacer visible esta realidad. Esta investigación se realizó en las organizaciones educativas del Distrito de Barranquilla; es de corte descriptiva-cualitativa, utilizando los instrumentos de observación, análisis documental y cuestionarios.

A manera de conclusión, el autor afirma que los estilos de gestión y la cultura institucional de las organizaciones educativas del Distrito de Barranquilla se caracterizan por el cumplimiento del principio de legalidad, se cumple con la escogencia de los órganos del gobierno escolar por cada uno de los estamentos

que integran la comunidad educativa; pero los espacios de participación real que son característicos de la democracia participativa permanecen ausentes; agrega además, que por muy grande que sea una escuela, con construcciones y fachadas modernas, con características y espacios postmodernos y fundamentaciones filosóficas de sus PEI desde teorías críticas, si no se modifican los patrones culturales del anti diálogo, imposición, verbalismo, fragmentación y ausencia de flexibilidad curricular, tendrán un ropaje moderno, postmoderno y hasta crítico, pero seguirán teniendo un cerebro, un corazón y un alma premoderna (De La Hoz , 2017).

El estudio mencionado es relevante para la presente investigación en tanto que sus hallazgos evidencian la importancia de dar cumplimiento a los aspectos legales y organizativos que rigen a las instituciones educativas, pero debe estar unido a los espacios de diálogo, flexibilidad y participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Igualmente, Turpo y Jaimes (2017) destacan que la calidad de los servicios académicos, junto con la imagen institucional y la cultura organizacional, son factores clave en el proceso de licenciamiento universitario. Esta premisa impulsó un estudio que se realizó con una muestra de 221 alumnos de ambos sexos, pertenecientes a cinco carreras universitarias de la Universidad Privada Confesional. Se aplicaron tres instrumentos, el *Organizational Culture Survey* (DOCS) de Denison de 60 ítems; el Instrumento de evaluación escala de Satisfacción Estudiantil en cuanto a la Calidad Educativa (SEICE) de 93 ítems y el cuestionario de Imagen Institucional para públicos selectos de Escobar, de 31 ítems. Los instrumentos de cultura y calidad utilizaron como evaluación la escala tipo Likert de cinco puntos, en el caso del instrumento de imagen se calificó a través signos positivos y negativos. La metodología utilizada es correlacional bajo el enfoque cuantitativo.

Entre los resultados cabe destacar que existen relaciones significativas entre las variables estudiadas y sus dimensiones. Los autores concluyen que la valoración positiva de la imagen institucional se ve afectada por la cultura organizacional y la calidad de los servicios educativos.

Este trabajo aporta a la presente investigación un aspecto de relevancia social ya que se pudo observar que, mediante un sistema de gestión de la cultura organizacional y una orientación hacia la calidad de los servicios, la organización puede mejorar su imagen institucional, permanecer en el tiempo e incrementar su volumen de alumnos.

Por otra parte, Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015) presentan el estudio de un fenómeno de la vida corporativa cuyo objetivo está encaminado a describir la cultura organizacional, en la cual es posible evidenciar distintas dinámicas como parte del funcionamiento y las relaciones en términos del contexto en el que se desarrollan las instituciones.

Se tuvieron en cuenta a tres instituciones de carácter educativo en la ciudad de Santa Marta-Colombia, con una muestra de 30 personas, (docentes y personal del cuerpo administrativo), seleccionada a partir de un muestreo por conveniencia. Se recolectó la información a partir de la entrevista semiestructurada, con el uso de la técnica de los grupos focales. Este es un estudio cualitativo, bajo el diseño metodológico de la fenomenología.

A partir del estudio realizado, se pudo reconocer que es necesario explorar la cultura en las organizaciones ya que permite determinar hasta qué punto la integración de estos niveles de observación (producciones, valores, presunciones básicas y creencias) ayudan en la creación de un nivel de cultura más elevado. Este hallazgo puede tomarse como punto de partida en la observación y estudio de la cultura organizacional. Asimismo, los planteamientos de Schein (1988), permiten ahondar en la importancia que tiene para la organización de la cultura como fenómeno que reconoce tanto la integración de los miembros organizativos y de igual forma, su importante función en el ajuste externo frente a un entorno cambiante, teniendo en cuenta que todo sistema debe seguir un ciclo guía para hacer frente a problemas y cuestiones de adaptación.

Asimismo, González, Ochoa y Celaya (2015) en su trabajo de investigación, destacan que la cultura organizacional no presenta elementos que obstaculizan el proceso, cuando la Alta Dirección asume el compromiso. Igualmente, subrayan que, como generadora del conocimiento, la institución educativa debe ser gestionada con criterios de eficiencia, efectividad y eficacia, ya que su función no se limita a ser escenario de las labores de enseñanza. En su papel activo, también debe aprender a trabajar con los otros actores de la sociedad como la empresa y el Gobierno.

Para ese estudio, los autores tomaron una muestra conformada por 32 profesores de tiempo completo de la UNAV, de los cuales un 37,5 % pertenece al género femenino y 62,5 % al género masculino. La indagación se enfocó de manera cuantitativa y cualitativa, mediante un trabajo de campo. En sus conclusiones, los autores contemplan la necesidad de incorporar en la propuesta de mejora una fase previa con la Alta Dirección. Esta consistiría en una etapa de sensibilización respecto a las funciones sustantivas propias de una institución de educación superior, con el propósito de que la Alta Dirección adopte e impulse una estrategia organizacional que articule las funciones sustantivas, con pleno uso de una gestión y de un liderazgo que tiendan hacia la innovación.

De igual manera, se reconoce la necesidad de diseñar estrategias y de construir una visión compartida de la institución. En otras palabras, esto los conduce a aportar a la elaboración de una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos y una misión que, por su legitimidad y consenso, esté en capacidad de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad (González et al., 2015).

Para el caso del proceso investigativo que se pretende realizar, este trabajo aporta aspectos como la necesidad de hacer sensibilización respecto de las funciones sustantivas, esenciales, que los docentes deben asumir, con el liderazgo que desarrolle la Alta dirección, tendiente siempre a la innovación. Asimismo, la importancia de construir una visión compartida que una a la comunidad educativa con una identidad propia.

Por otro lado, Vélez (2015) en su trabajo de investigación, busca caracterizar la institución, objeto de su investigación, a través del reconocimiento de los valores, los hábitos, los comportamientos y las costumbres individuales de los colaboradores y su relación con los valores institucionales. De igual manera, subraya la importancia de conocer las motivaciones de los empleados que impiden el desarrollo óptimo de su trabajo para poder alcanzar un grado de crecimiento y desarrollo de la institución. Destaca que conocer el nivel de apropiación de la cultura organizacional debe ser tema de interés para la alta dirección, porque se pueden conocer aspectos por mejorar, a su vez que permite saber lo que sienten y piensan los administrativos, cuál es su disposición al cambio, su adaptabilidad a las nuevas normas, políticas, procesos y procedimientos, la orientación al logro de objetivos, el compromiso para prestar un servicio ágil, oportuno y con calidad, trabajando en equipo de forma colaborativa.

La muestra estudiada fue de setenta y ocho (78) administrativos. La metodología que emplea es la descriptiva. La técnica utilizada fue la encuesta con preguntas cerradas y abiertas. En sus conclusiones, el autor manifiesta que para afianzar la cultura organizacional se requiere el compromiso de la alta dirección, mediante la adopción de estrategias de comunicación institucional y manejo de personal que permitan, entre otras cosas, la apropiación de los valores institucionales que son: la solidaridad, la equidad, el respeto a la diversidad y la libertad (Vélez, 2015).

El estudio mencionado se presenta como un antecedente importante para la presente investigación, por cuanto destaca algunos elementos que deben ser tenidos en cuenta para afianzar la cultura organizacional y la apropiación de valores institucionales, así como el compromiso por parte de la alta dirección.

También Loyo (2015) en su trabajo de investigación, tuvo como propósito determinar la relación que existe entre los elementos de la cultura organizacional desde la perspectiva del docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA).

La investigación de campo se basó en el paradigma cuantitativo, de carácter descriptivo – correlacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por 37 docentes entre dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento para la recolección de los datos un cuestionario tipo escala de Likert de 35 ítems, con una escala de cinco opciones de respuesta (1=Nunca, 2=Casi Nunca, 3=Algunas veces, 4= Casi Siempre y 5=Siempre). Para procesar los datos se utilizó el SPSS, a partir del cual se obtuvieron las correlaciones.

En sus conclusiones, la autora revela que existe una comunicación efectiva por parte de los miembros de la organización, plasmando una correlación positiva con los valores, la misión, la visión y las normas de la universidad. Siendo esto de gran importancia, y permite observar lo relevante del trabajo con el fin de optimizar o aprovechar esta fortaleza para mejorar la cultura organizacional en la institución que conlleve a brindar un mejor servicio a los estudiantes (Loyo, 2015). Este trabajo aporta a la presente investigación el valor que se le debe otorgar a la cultura institucional y su estrecho vínculo con la construcción, la claridad y la divulgación de su filosofía, sus normas y sus protocolos, entre otros, en la prestación de un servicio de calidad a los estudiantes.

1.2 Descripción de la Problemática

La situación de estudio que se aborda en la presente investigación corresponde al vacío de conocimiento que se tiene al interior del colegio con respecto a la relación entre los significados construidos por los docentes y los directivos acerca de la cultura institucional que, en este caso, está mediada por el carisma y la espiritualidad Bethlemita y los significados en torno a la calidad educativa en un sentido amplio, más allá del sistema de gestión de calidad. Este fenómeno se considera digno de estudio puesto que las prácticas que asumen los actores de las instituciones educativas están mediadas por objetos intangibles como los significados, los sentidos, los imaginarios y las concepciones (Vargas, 1994).

En general, existe una vasta cantidad de definiciones de cultura (Martin, 2002; Schein, 2004; Trice y Beyer, 1993; Schultz, 1994; Ashkanasy, Wilderon Peterson, 2000). Muchas caracterizan a la cultura como la acumulación de ideas, valores y enfoques no verbales que permiten la vida organizacional mediante supuestos, significados y creencias arraigados profundamente (Martin, 2002; Trice y Beyer, 1993).

La definición más difundida de cultura organizacional es la propuesta por Schein (2004): “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funciona suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Arriola, Salas y Bernabé, 2011, p. 112).

Se parte del supuesto de que la cultura institucional tiene un influjo directo en cuanto a la prestación del servicio a los estudiantes; por tal motivo, se deben hacer grandes esfuerzos y compromisos para que dicha cultura sea lo más sana posible.

El Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, contexto del presente trabajo de investigación, ha alcanzado resultados satisfactorios en las Pruebas Saber 11, al igual que en las Pruebas de la media, básica secundaria y básica primaria, tomando como referencia los últimos tres años, lo cual da razón de los grandes esfuerzos del Colegio por desarrollar en sus estudiantes

competencias para el presente y el futuro. Aunque se reconoce que, desde una perspectiva funcionalista, diversos indicadores dan cuenta de la calidad, a continuación, se presenta la evidencia de los destacados resultados del colegio en las pruebas de Estado, dato que constituye una medida de la eficiencia terminal del proceso educativo que brinda el colegio.

El siguiente cuadro resume los resultados mencionados:

Tabla 1. Desempeños en las pruebas Saber Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá.

PRUEBAS SABER				
AÑO	PROMEDIO GENERAL	EDUCACIÓN MEDIA	BÁSICA SECUNDARIA	BÁSICA PRIMARIA
	11 °	(11°)	(9°)	(3° y 5°)
2015	331,40	7,97	8,62	4,98
2016	340,17	7,99	8,46	8,02
2017	341,97	9,10	8,01	7,77

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados cada vez pueden ser mejores, no desconociendo, por otro lado, la importancia de la cultura institucional que no solo dé razón de resultados académicos, sino también de la satisfacción y realización personal de los docentes y los directivos en pro de la prestación de un servicio educativo de calidad que contribuya al disfrute de los estudiantes en su proceso educativo y formativo en el colegio.

Es pertinente tener en cuenta, además, las percepciones de los estudiantes frente a la evaluación de desempeño de los docentes (sede Chapinero) durante el año 2017. Esta evaluación permite reconocer las fortalezas de cada docente y las oportunidades de mejora frente a la labor que realizan con los estudiantes en los distintos espacios académicos. El resultado que se presentará a continuación podría ser objeto de diversas intervenciones, pero para la presente investigación constituye una evidencia de que vale la pena indagar por los significados que construyen los docentes y los directivos acerca de la cultura. A cada docente se le hace la respectiva realimentación para que establezca un plan de mejora en los aspectos que obtuvieron más baja calificación. En porcentajes globales, dicha evaluación arrojó el siguiente resultado:

Tabla 2. Desempeño de los docentes 2017 – Sede Chapinero. Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá.

PREGUNTAS	PROMEDIO
Mantiene un trato respetuoso hacia los estudiantes.	81%
El proceso de evaluación se realiza de acuerdo con los temas estudiados y los desempeños de comprensión propuestos.	81%
Retroalimenta las pruebas académicas, las tareas y los trabajos asignados.	75%
Acompaña la realización de los proyectos finales de síntesis.	77%
Entrega los resultados de las pruebas académicas, guías y tareas dentro de los siguientes cinco días hábiles.	75%
Facilita espacios de participación y retroalimentación entre los estudiantes.	79%
Explica los temas con claridad y profundidad.	79%
Mantiene la atención y la disciplina de los estudiantes durante las clases.	75%
Dialoga y atiende las preguntas, sugerencias y observaciones de los estudiantes.	80%
PROMEDIO GENERAL	78%

Fuente: Elaboración propia

Es así que ante los resultados que arroja la evaluación del desempeño docente en el Colegio, se desconocen cuáles son las estrategias para alcanzar mejores valoraciones en los ítems con resultados más bajos. Asimismo, no se conocen estrategias de socialización que motiven a mejorar su desempeño teniendo en cuenta dichos resultados. Además, qué estrategias se les han dado a los docentes para fortalecer la convivencia y cuáles herramientas se pueden tener en cuenta para superar las dificultades laborales, el trabajo en equipo, la búsqueda del bien común y la aceptación de los demás, entre otros. Del mismo modo, no se conoce un plan de estímulos y reconocimiento a la labor docente; todo ello encaminado a fortalecer su autoestima en la profesión que desarrolla y a la prestación de un servicio educativo de calidad que atienda las diversas necesidades de los estudiantes.

Asimismo, tal como lo contempla el Proyecto Educativo Institucional (2017) del Colegio, refiriéndose al educador Bethlemita, en la dimensión comunicativa, dice que requiere “capacidad para crear un clima de acogida, comprensión, alegría y servicio entre los miembros de la Comunidad Educativa” (p.15).

En consecuencia, de los antecedentes presentados se desprende la siguiente pregunta de investigación:

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la relación entre los significados de la cultura institucional y la calidad educativa en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, desde la perspectiva de los docentes y los directivos?

1.4 Objetivo General

Analizar la relación entre los significados de la cultura institucional y de la calidad educativa en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, desde la perspectiva de docentes y directivos.

1.5 Preguntas Asociadas

- 1 ¿Cuáles son los significados que los docentes y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero han construido en torno a la cultura institucional?
- 2 ¿Cuáles son los significados que los docentes y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero han construido en torno a la calidad educativa?
- 3 ¿Cómo se relacionan los significados de la cultura institucional y la calidad educativa construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero?

1.6 Objetivos Específicos

- 1 Caracterizar los significados que los docentes y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero han construido en torno a la cultura institucional.
- 2 Describir los significados que los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero han construido en torno a la calidad educativa.
- 3 Explicar la relación entre los significados de la cultura institucional y la calidad educativa, construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero.

1.7 Justificación

Una de las preocupaciones que puede darse en instituciones educativas, en general, está relacionada con la necesidad de impulsar permanentemente el compromiso por parte de los docentes y los directivos. Este aspecto puede incidir en la cultura institucional y, dada su influencia sobre los educandos, es ineludible mantener unas condiciones que favorezcan la armonía entre los actores que intervienen directamente en los procesos formativos de los estudiantes: “Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los

cambios necesarios”. (Rodríguez, 2009, p. 75). El involucramiento de los docentes en el desarrollo del PEI puede estar mediado por los significados que ellos construyen en torno a la propia cultura institucional que para este caso está permeada por el carisma y la espiritualidad Bethlemita.

Es así, como se hace necesario investigar dichos significados para que al comprenderlos se puedan emprender acciones de fortalecimiento de la cultura, estimulando en docentes y directivos la motivación y la mística por la labor que efectúan. Es de vital importancia que ellos mismos sean felices en lo que realizan, en el compartir con sus compañeros y en el contacto con sus estudiantes, así como construir una obra educativa que cobra todo su valor por su entrega generosa.

Ya lo expresaba Flores (2011), refiriéndose a los profesores de la universidad y que bien puede ser aplicada a todos los ámbitos educativos:

La grandeza de la Universidad depende de sus profesores, son ellos quienes la definen, la componen, la mantienen viva y vigente; son la clave en el proceso educativo. El involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente y como miembro de la institución educativa en general; éste, va mucho más allá de promover las actividades del campus, debe creer en ellas y querer participar (...) Un trabajo que parte de su involucramiento finalmente brindará satisfacción y de ésta nacerá la motivación (p. 79).

Por lo anterior, conviene prestar atención a las dimensiones de la acción docente. Es decir, en lo personal, lo profesional y lo institucional. En cuanto a lo personal, es de considerar sus motivaciones, su familia, su propia realidad en el ser, la manera como es tratado, si se tiene en cuenta el grado de satisfacción, si se le está ayudando en su desarrollo como persona y si se le están dando todas las oportunidades para expresarse libremente. En cuanto a lo profesional, cabe preguntar si sus iniciativas son tenidas en cuenta, si se propicia el trabajo colaborativo. En cuanto a lo institucional, si encuentra apoyo y liderazgo en su jefe inmediato y en general en sus directivos, si se halla inmerso en un ambiente donde percibe la vivencia de los valores, si se le están dando las oportunidades y las herramientas en su formación que los lleve a ser cada vez más competentes en su profesión, si se le está remunerando de manera justa, si se desarrolla un plan de estímulos y reconocimientos, por citar algunos de ellos.

Los maestros están inmersos en una institución, donde la cultura institucional puede influir en ellos positivamente, pues con su grado de motivación, se despertará un compromiso por ofrecer un servicio de calidad a sus estudiantes: “Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios”. (Rodríguez, 2009, p. 75). Cabe destacar que el impacto social que tiene un docente en sus manos es altísimo, pues no solamente se dedica a las actividades académicas, sino también al desarrollo personal de sus educandos y a la formación de los padres de familia y en la medida que transmita sus valores

de una manera adecuada, tendrá un efecto positivo en ellos, porque muy seguramente de sus docentes tomarán ejemplo para construir o fortalecer su proyecto de vida, así como su vida familiar, profesional y social. Al respecto Reales, Arce, y Heredia (2008) afirmaban:

Las organizaciones educativas, sobre todo en los tiempos de cambios e incertidumbre, deben sufrir transformaciones acorde a una visión holística de la realidad (...) puesto que los profundos desequilibrios en la cultura involucra a la sociedad y por ende a las organizaciones educativas cuando a través de las épocas se afecta los pensamientos, sentimientos, valores, actitudes y estructuras sociales y políticas, de manera que se ha hecho prevalecer el análisis sobre la síntesis, la autoafirmación sobre la integración, la competición sobre la cooperación, la expansión sobre la conservación, y así sucesivamente hasta encontrarnos con una crisis social, moral, ecológica y espiritual de enormes dimensiones (p. 344-345).

Por lo tanto, la presente investigación contribuirá a comprender la importancia de pertenecer a una cultura en la cual se propicie el bienestar y el servicio desinteresado hacia los demás; por ello se tendrán en cuenta a los docentes y directivos, por cuanto es necesario que ellos sean los primeros beneficiarios en el sentido de motivación y compromiso para que posteriormente, desde su ejemplo, puedan ser modelo de ella para los estudiantes y los padres de familia, traducido en un servicio de calidad. Es conveniente, entonces, brindarles todas las herramientas para que en ellos ocurra un crecimiento desde dentro que los conduzca a una actitud positiva, de entusiasmo y de responsabilidad para que espontáneamente entreguen lo mejor de sí, en beneficio de la comunidad educativa, en especial, de quienes son la razón de ser de una obra educativa: los estudiantes a quienes hay que amar, promover y creer en sus posibilidades incondicionalmente.

Teniendo en cuenta lo anterior, con la presente investigación se pretende beneficiar, además del colegio, objeto del presente trabajo, a todos los colegios de la comunidad Bethlemita que funcionan en el país, y ser modelo para otras instituciones educativas, al concebir una cultura institucional desde la centralidad de la persona; es así como Sandoval (2008) enfatiza que el enfoque antropológico es la alternativa por la que deben optar las organizaciones del siglo XXI; agrega, además, que es la nueva perspectiva que mejor explica las organizaciones actuales y futuras y el enfoque que por sus características puede contribuir más a la unificación y a la consistencia social.

La elaboración de este proyecto de investigación es factible y realizable, ya que se cuenta con la disposición favorable de directivas y docentes, contando además con la bibliografía necesaria, así como con los recursos físicos y económicos. Se prevé que los resultados de esta investigación permitirán comprender los significados construidos en torno a la cultura institucional y a la calidad educativa con el fin reconocer las fortalezas existentes en la dicha cultura institucional para potenciarlas, trabajar en las debilidades y corregir las carencias, mediante la construcción de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se puntualiza en el soporte teórico que enmarca el proyecto de investigación, en lo referente a institución educativa, cultura institucional y calidad educativa, destacando sus elementos esenciales.

2.1 Institución Educativa

Uno de los ámbitos donde se favorece el desarrollo del ser humano es en la escuela, por ello la institución educativa cobra una relevancia particular en la sociedad que asume compromisos encaminados al logro de dicho desarrollo.

Sandoval (2008) expone que la institución educativa como organización humana tiene algunos aspectos comunes con las empresas, como son: elementos, valores, beneficio económico, supervivencia a largo plazo, prestación de servicios, dignificación del trabajo, ámbitos de aprendizaje. De igual manera puntualiza que las divergencias se afianzan en las convergencias. Es así como una de ellas es el propósito o finalidad, que para este caso no es productiva sino formativa. Entonces, la formación de la persona humana es la finalidad de la acción educativa que comprende dos procesos. El primero es la enseñanza referida a la docencia y el segundo es el aprendizaje referido a la formación de los estudiantes. Al respecto de estos últimos, la acción educativa desarrollada en el colegio debería reflejarse en la socialización, el perfeccionamiento individual y el logro de la excelencia entendida como plenitud humana.

La institución educativa se encuentra inmersa en la sociedad y, por tanto, debe responder a sus intereses, sirviéndola en sus expectativas y necesidades, es así como contribuye a su transformación por la labor que realiza en su actuar cotidiano y por la futura acción de los egresados en cada una de los entornos donde se desempeñen. Es así como Fuentes – Sordo (2015) presenta a la institución educativa como un sistema abierto por cuanto está en continua relación con el entorno y dado que en su planeación estratégica concretada en lo que hoy llamaríamos el Proyecto Educativo Institucional, toma en cuenta el contexto que lo circunda, precisamente está pensada para responder satisfactoriamente a sus intereses y necesidades.

En este sentido, la institución educativa es acogida por un grupo social, que a su vez se beneficia con el aporte de sus egresados en un servicio que busca la transformación de esa misma sociedad con todas sus realidades, por ello la sociedad, mediante la contribución de sus instituciones educativas, crece, se enriquece, se transforma y avanza en todas las dimensiones y en los ámbitos donde quiera que sus egresados se comprometan en la búsqueda del bien común.

Igualmente, Reales, Arce y Heredia (2008) expresan que la institución educativa es un escenario idóneo para la socialización, pero no desde lo social como concepto sino como experiencia humana. En ese

orden de ideas, la institución ha de preocuparse por atender los pensamientos, las emociones, las acciones como elementos que pueden contribuir a la fraternidad y a la solidaridad dentro de la organización, así que es necesario tomar en cuenta el pensamiento complejo por cuanto la realidad que vivimos como seres humanos es variable y confusa.

Estos autores aclaran que en las organizaciones educativas, de manera especial, cuando surgen alteraciones y dudas, es de vital importancia que se asuman innovaciones que tengan en cuenta la integralidad del contexto, apoyado en los aspectos socio-económico e histórico de la cultura en la cual están insertas, ya que las organizaciones necesitan crecer y permanecer en el tiempo, dada la inestabilidad que puede darse en la cultura que envuelve a la sociedad en general donde se encuentran vinculadas las instituciones educativas, pues se evidencia, con el transcurrir del tiempo, que se impactan las diferentes dimensiones del ser humano, en lo referente a su sentir pensar, actuar, entre otros, preponderando aspectos más individualistas, autorreferenciales, egoístas que llevan a hacer primar lo personal sobre el bien común, en deterioro de valores que dan identidad y trascendencia al ser humano, que lo unifica y le permite salir de sí mismo para pensar en el otro, situación que permea a las instituciones educativas.

Desde el punto de vista de la finalidad, es claro que una organización es educativa si cumple con los parámetros que la identifican como son la formación y la enseñanza y cuando su esencia está encaminada en la búsqueda de que sus destinatarios sean felices y de manera explícita actúen éticamente. Una organización educativa es un ámbito propicio para ayudar al ser humano a crecer en todas sus dimensiones, entendiéndose que el nivel de perfectibilidad siempre debe estar al alcance, pues somos seres inacabados, por ello la educación que se recibe por la enseñanza es un baluarte que permite cultivar personas íntegras, que no están pensadas solamente para adquirir competencias y valores para un bien personal, sino que también se espera sus aportes para la transformación de la sociedad, como lo plantean Altarejos, Rodríguez y Fontrodona (2003, citados en Sandoval, 2008).

Así pues, la institución educativa, tomando a la persona como centro y razón de ser y de su actuar, favorece la integralidad en todos sus procesos formativos para vincularla de modo más consciente a la sociedad a la cual está llamada a servir, desde el compromiso que inicia consigo mismo y que redundará posteriormente en bien de los demás, por ello surge el reto de vivir los derechos propios y asumir con responsabilidad los deberes que lo asisten.

Por su parte, Baeza (2008) afirma que la escuela es una estructura que facilita una vivencia desde los objetivos explícitos y los implícitos. Explícitos, en lo que se refiere a todos aquellos aspectos que le dan una forma organizada, estructurada y por demás regulada, en tanto que los implícitos están referidos a todas aquellas prácticas de la cotidianidad que surgen de la expresión espontánea y del compromiso con los

miembros de la comunidad educativa que favorecen el cultivo de valores que propenden por el crecimiento y bienestar de los otros. Enfatiza, además, que los centros escolares por estas mismas prácticas, explícitas e implícitas, son sistemas abiertos al interior de estas, pero también sistemas abiertos a la sociedad, pues al relacionarse con sus actores internos y externos, obtiene lo necesario para crecer y desarrollarse, aun en medio de las dificultades.

A su vez, como lo plantea Crespillo (2010), se puede entender que la escuela es una organización en donde se desarrolla la educación formal. Además, afirma que en los tiempos presentes las instituciones educativas son contempladas desde el punto de vista comunitario, es decir, se encarga de imprimir en sus destinatarios los conocimientos y los valores que consideran imprescindibles para el desarrollo de sus competencias que le permitan desenvolverse eficientemente en la sociedad, a la cual están llamados a servir, por esta razón privilegia todos aquellos aspectos en orden a superar las dificultades y potenciar las fortalezas.

En otro sentido, se enfatiza que las organizaciones educativas, por ser autopoieticas facilitan el desarrollo de la creatividad y la autonomía,

bajo la mirada atenta de la complejidad, las organizaciones educativas adquieren un nuevo significado, mediante una nueva mirada. Son organizaciones autopoieticas. Esto significa la capacidad de un sistema para organizarse de tal manera que el único producto resultante es él mismo. No hay separación entre productor y producto. El educador y el educando están en constante autoorganización, retroalimentación. La organización educativa está en constante interacción con su comunidad, se autoorganiza permanentemente en infinitas interacciones con ella. El ser y el hacer de una unidad autopoietica son inseparables y esto constituye su modo específico de organización (...)

Involucra también la totalidad y sus partes en un todo integralmente relacionado por infinitas redes, se autoorganizan constantemente, son una auto-eco-organización extraordinariamente compleja que produce autonomía y, por lo tanto, son capaces de dar respuesta a la realidad a la cual pertenecen. Una realidad que se transforma y se asume a través de una ética ecológica surgida desde la organización. (Castro, 2001, p. 107).

Conviene señalar que la institución educativa por ser autopoietica y desde el punto de vista de la complejidad, debe encontrar formas novedosas para comprender el entorno, adaptarse a sus realidades y responder creativamente a sus necesidades para transformarlas en nuevas oportunidades de mejora y de crecimiento.

En este mismo sentido, Cortés (2009) puntualiza que la escuela, como espacio donde se dan un sinnúmero de relaciones, está en continua búsqueda de perfeccionar sus prácticas y que por el sistema de comunicación que apropia, permite su autopoiesis y constante reedificación, por lo tanto, cada miembro de

la comunidad educativa, obrando desde la alteridad, sea un agente autónomo en su proceso formativo. Por ello, toda institución educativa debe favorecer espacios donde interactúen los miembros de la comunidad educativa como oportunidad de compromiso, conocimiento y crecimiento.

Por lo que se refiere a Echavarría (2003), la escuela es entendida como un escenario de formación y socialización para la construcción de identidad moral, no se encarga solamente de sus procesos administrativos y organizativos, que de suyo, son necesarios e imprescindibles para su excelente funcionamiento, de acuerdo a los entes que la regulan y a su misma naturaleza como organización, sino que se encarga de los aspectos académicos y pedagógicos encaminados a la construcción de sentidos de identidad.

Siguiendo a Echavarría, se puntualiza que los procesos de socialización están dirigidos a la configuración de personas morales que surgen de la continua acción recíproca y encuentro con cada miembro de la comunidad educativa y de la sociedad en general, de modo que se pueden evidenciar y confrontar a diario con dilemas o problemas morales en cuanto a normas, leyes, toma de decisiones y sus respectivas consecuencias, por lo cual, es evidente la necesidad de una concientización responsable y decidida para situarse con respeto y compromiso ante los otros.

El autor plantea que es preciso contemplar la institución educativa en el sentido de la corresponsabilidad desde lo ético, lo político y lo moral que permite, desde el marco en el cual se desarrolla la formación y la socialización, un sinnúmero de interacciones para encontrar sentidos, aprendizajes, confrontaciones que ayudan a convivir en la tolerancia como expresión del valor de la dignidad humana desde la emancipación, la independencia y la autonomía.

En suma, el autor sugiere que pueda pensarse una escuela que se construya en torno a las diferentes posiciones, necesidades y expectativas que cada miembro de la comunidad educativa tiene de ella, que con sus prácticas inspire la sana convivencia y las relaciones fraternales; que desde su cotidianidad sea abierta al cambio, que acoja desinteresadamente a los demás, en consecuencia debe prevalecer el respeto, la autonomía, la flexibilidad, todo ello encaminado a dar respuesta a las necesidades reales de sus destinatarios, siendo así un ámbito propicio que tiene claro su compromiso con su nación.

Por otro lado, Penalva (2009) expone cuatro paradigmas de organización escolar más representativos esquematizados en cuatro perspectivas principales que se mueven en torno a un paradigma del cambio, así:

- a) La primera es la perspectiva económica, y gira en torno al paradigma de la eficacia. Concibe la escuela como una empresa.
- b) La segunda es la perspectiva sociológica, y gira en torno al paradigma de lo funcional-pragmático. Concibe la escuela como una organización inteligente.
- c) La tercera es la

perspectiva política, y gira en torno al paradigma de la democracia radical. Concibe la escuela como comunidad de participación. d) La cuarta es la perspectiva político-cultural, y gira en torno al paradigma de la inclusión participativa. Concibe la escuela como comunidad creadora de significados. (p. 182, 183).

2.2 Cultura Institucional

Otro de los conceptos a tener en cuenta es la cultura institucional, aspecto importante en una institución escolar, ya que es allí se da el ambiente propicio para forjar los valores en sus educandos y en general, en la comunidad educativa.

Es así como Rodríguez (2009) expone que la cultura se genera en dondequiera que haya un grupo de personas que se interrelacionen y encuentren intereses comunes, creencias, principios, reglas, intereses, maneras de actuar, expectativas que son comunes a quienes conforman dicho colectivo. Sostiene, además, que hay culturas en diferentes grupos humanos, desde los más pequeños como las familias, hasta los más grandes como los departamentos o las mismas naciones.

A su vez De la Hoz (2017) afirma que la cultura de una escuela transparenta las formas o estilos que los miembros de la comunidad educativa vive al interior de la misma, es la forma como llevan a cabo las prácticas en la cotidianidad, lo que es conocido abiertamente por todos, como se ejerce la autoridad en las distintas instancias, la manera de comportarse, de interactuar los unos con los otros, la participación en las distintas actividades escolares; por ello, la cultura institucional es lo que le da vigor, fisonomía y carácter al mismo centro escolar por el actuar diario de quienes la conforman. En este sentido, el autor enfatiza sobre el modo práctico de llevar a cabo las políticas institucionales, las cuales son divulgadas y, por tanto, conocidas por los miembros de la comunidad educativa.

Otros autores como Fierro, Fortoul y Rosas (1999) sugieren que la cultura es un atributo sólido, establecido en dos aspectos primordiales como son las políticas y las prácticas de los miembros de la institución y que influyen en la misma. Tiene que ver con las apreciaciones que cada uno de ellos tienen de dichas políticas y prácticas. La cultura suministra un escenario que orienta la visión, la toma de decisiones y el quehacer cotidiano, teniendo en cuenta percepciones, sueños, cuestionamientos, expectativas referentes a las prácticas diarias. Se puede notar que una vez las políticas son compartidas a los miembros de la comunidad educativa, éstas son percibidas por cada uno en su individualidad, para luego tomar parte en el actuar cotidiano e involucrarse, ya sea de forma activa o pasiva, pero en ningún caso, ajeno a ellas.

Para el caso que interesa al presente proyecto de investigación, se va a enfocar desde la cultura institucional. Es así como Pérez y Quijano (2010) explican que “la relación entre cultura escolar y cultura profesional está determinada por tres ámbitos disciplinares: organización escolar del centro, formación del profesorado y desarrollo del currículum” (p. 60). Los autores puntualizan que dicha relación no obedece a

aspectos que se dan al unísono, sino que se tornan necesarios cuando se adquieren los valores propios del engranaje de estas tres disciplinas al interior de la escuela. Es claro que lograr armonizarlos en la planeación estratégica puede resultar fácil, pero a la hora de hacerlos vida sí resulta difícil por las mismas posturas de los docentes y en general porque hacerlos coherentes implica involucrar la innovación y la tradición.

Los autores son enfáticos al afirmar que la práctica educativa requiere de continuos cambios, que pueden ser no tenidos en cuenta por parte de los profesores por la inseguridad que genera lo desconocido y quizá por la incomodidad y falta de compromiso para asumir nuevos retos y desafíos. Dan gran importancia a la tradición, enfatizando que ésta tiene un significado muy peculiar, ya que aporta elementos de las mismas prácticas, hábitos, pensamientos, entre otros, que han desarrollado una cultura que inspire de una generación a otra; aluden que para ello no hay fórmulas para solventar las posibles dificultades que se puedan dar, pero que sí es necesario tener en cuenta aquellos “aspectos que constituyen un denominador común para el buen funcionamiento de las instituciones: sentido común, consenso y respeto por lo institucional” (p. 60).

Hacen un llamado concreto a tener en cuenta la tradición, ya que finalmente es la que les dará viabilidad a las prácticas innovadoras, pues es bien claro que lo que no se renueva queda anquilosado y puede traer consecuencias nefastas para permanecer en el tiempo con una buena calidad educativa. Pensar en innovar desconociendo la tradición es desarraigar hechos primordiales y constitutivos que dieron origen a muy buenas prácticas educativas que pueden iluminar el presente para adoptar nuevas formas que den respuesta a lo que necesita la comunidad educativa: “La paradoja de lo nuevo es que para serlo no puede ser del todo nuevo, sino que necesita de la tradición” (p. 61).

Por otra parte, Escudero (1990) dice que cada centro educativo es como una “minisociedad” que adquiere una estructura particular, dadas las características de las personas que la conforman, de acuerdo a sus demandas, expectativas y preocupaciones, además allí se instaura una cultura propia que toma en cuenta valores, intereses, hábitos, costumbres y prácticas que permiten hacer visible un modo particular de vida de esta comunidad escolar y que todo tenga un horizonte encaminado a darle importancia y trascendencia a su actuar. En ese sentido, la cultura institucional, puede entenderse como un sistema que está anclado a un grupo social pequeño, llamado escuela que responde a sus propias comprensiones, creaciones, valores, entre otros, que da respuesta a sus necesidades y a sus relaciones sociales en un orden más amplio.

Es de puntualizar algunas percepciones que surgen de la escuela en cuanto a su cultura, la cual anida en su interior subculturas, en este sentido cabe precisar que:

La escuela comprendida como organización humana con valores y normas propias que los caracterizan posee una cultura propia, pero, a su vez, es también un espacio cultural denso donde se encuentran subculturas, ya sea diferenciadas por sus roles distintos, por sus condiciones generacionales y/o por su

pertenencia socioeconómica o capital cultural diferenciado. La escuela como construcción social es expresión cultural.

Es en sí misma una organización cultural, que dialoga con el contexto cultural general donde se sitúa, como también es espacio de encuentro cultural en su propio seno (...) La mayoría de las escuelas tienen su propio “*ethos*” que impregna toda la actividad en la escuela. Esta calidad única de cada escuela es la “Cultura de la Escuela”, que afecta a los actos de la gente. La cultura de la escuela es un sistema subyacente de normas, valores, rituales, tradiciones, ceremonias e historias que se acumulan a través del tiempo. Ello actúa como una red de expectativas sociales y creencias que forman a sus miembros en la forma de pensar, sentir y actuar. (Baeza, 2008, p. 194, 198).

Conviene subrayar lo que expone Hargreaves (1994) cuando alude que las culturas que se pueden percibir al interior de la institución educativa se componen de dos aspectos fundamentales: el contenido y la forma.

En cuanto al contenido se puede precisar que hace alusión a todas aquellas políticas públicas y explícitas, que se evidencian en la manera de actuar y de comunicarse; toma en cuenta las percepciones, valores, formas de compartir los unos con los otros en la cotidianidad, es el “*ethos*” que se vive y se respira en una institución educativa, de la cual toman parte los directivos, los docentes, los administrativos, el personal de apoyo, los estudiantes y de una manera más simplificada, pero no menos importante, los padres de familia y otras personas que la integran.

En cuanto a la forma planteada por el autor, hace referencia a la manera como los profesores se relacionan y se agremian según sus características, intereses personales, empatías que pueden fortalecerse o debilitarse con el paso del tiempo, pues puede reestructurarse, redireccionarse, redescubrirse y tomar nuevos intereses por otras personas con las cuales se comparte. Esta cultura puede verse enriquecida por la integración de nuevos miembros y por el grado de madurez que debe ser cada vez más creciente.

Al interior de una institución educativa, se pueden descubrir varias subculturas que contribuyen a darle forma a la cultura institucional. Es imprescindible ser consciente de lo que subyace en la cultura en general de la institución y de las subculturas en particular para comprender las ventajas y las desventajas, las cohesiones y las rupturas, las mejores prácticas y las oportunidades de mejora, para potenciar así lo que favorece a los docentes y a la institución y darle tratamiento a todo aquello que la debilita. Es así, como las directivas deben estar atentas a estas dos dimensiones de contenido y de forma de la cultura de los profesores para fortalecer las oportunidades y afrontar los riesgos que pueden establecerse en sus relaciones y favorecer ambientes que propicien relaciones cálidas y un compromiso que permee el ser y el actuar en la cultura institucional.

Por lo que se refiere a Moreno (2002), se destaca que es evidente que “Las culturas de la enseñanza comprenden creencias, valores, hábitos y formas de hacer las cosas asumidas por las comunidades de profesores que tienen que afrontar exigencias y limitaciones exigidas similares en el transcurso de muchos años” (p. 28). En este sentido, la cultura se expande a los nuevos miembros que integran la comunidad educativa, los cuales la asumen de manera gradual para darle, entre todos, un rasgo que caracteriza a la institución y a la labor que realizan los docentes y demás miembros que la componen.

El autor argumenta también que las culturas de los profesores son aquellas formas como ellos se interrelacionan en la cotidianidad y en el trabajo, y que el ambiente que se respira en la organización está en consonancia con la labor que realizan en los salones en el aula de clase, que de alguna manera influye en las prácticas educativas con relación a sus estudiantes.

Siguiendo los planteamientos de Moreno (2002), cabe destacar que al interior de las organizaciones educativas existen la cultura general que la distingue y las subculturas como aquellas prácticas, valores, hábitos y costumbres que se tejen en grupos más pequeños al interior de la misma institución. No se puede sobrevalorar la cultura y el ethos institucional en detrimento de las subculturas, pues en ellas se pueden descubrir una riqueza incalculable que debe permitir la autonomía, la libertad, los valores, los pensamientos, los criterios y las concepciones de cada ser humano que hace parte de la institución y por qué no, el estancamiento que no permite avanzar, pero que, en todo caso, son generadores de vida y desarrollo de la misma institución.

En este sentido, el autor plantea la existencia de subculturas al interior de la comunidad educativa, es decir, hay una cultura que hace parte de un colectivo general y otra que alude a un grupo más reducido dentro de la misma institución, pero que de alguna manera, puede facilitar u obstaculizar la vivencia de los valores, así como los ambientes necesarios para la convivencia, por eso arguye que “las culturas profesionales pueden, y de hecho son, ambientes facilitadores (generadores de solidaridad, cooperación, confianza, apoyo, etc.) u obstaculizadores (promotores de ansiedades, temores, desconfianza, falta de solidaridad, etc.) del trabajo y desarrollo profesional y personal del docente” (p. 31).

El autor concluye, refiriéndose a los profesores, que:

es necesario prestar atención a sus pensamientos y creencias, pues actualmente dos cuestiones parecen estar claras: 1) que las creencias de los profesores son relativamente estables y resistentes al cambio, y 2) que existe una íntima relación entre los sistemas de creencias de los profesores y sus conductas en clase. Si queremos que cambien las conductas de los profesores hemos de procurar que los individuos inicien conductas intencionales dirigidas a producir un cambio en su ambiente, incluso un cambio cultural. (p. 35).

Es aquí determinante para quien ejerce la máxima autoridad de una institución educativa, comprender las fortalezas y debilidades que se hacen evidentes en el interactuar cotidiano y estar atento a sus niveles de incidencia en las relaciones que se tejen al interior de las mismas para favorecer ambientes que permitan superar dificultades y potenciar las fortalezas que ya hacen parte de su capital humano y que finalmente repercutirá en su práctica docente a favor o en contra de sus estudiantes.

A su vez, Viñao (2002) puntualiza que la cultura escolar está conformada por todo aquello que un colectivo humano desarrolla en la manera de pensar, sentir, actuar e interrelacionarse con los demás, que se ha cultivado y permanece en el tiempo, lo cual es transmitido y asimilado por los miembros que la componen de una generación a otra. Esto les permite la integración, realizar las tareas diarias y perdurar ante las vicisitudes que puedan presentarse, todo ello orientado a la creatividad que se empeña en inventar formas nuevas según las necesidades y expectativas del contexto. Una de las características fundamentales de la cultura es que permanece en el tiempo que conlleva a la autonomía de los centros escolares para dar respuesta, desde el currículo, a los signos de los tiempos.

Por su parte Keup, Walker, Astin y Lindholm (2001) puntualizan que es fundamental alcanzar comprensiones reflexivas sobre la cultura organizacional a fin de que al interior de la institución se opere una transformación que tiene un alcance en cuanto a comportamientos y procesos que luego revierten sobre la cultura misma. Dicho cambio o transformación debe ser evaluado constantemente pues se espera alcanzar la innovación en los diferentes campos de la institución. En este sentido no se puede desconocer la dificultad relacionada con la resistencia al cambio, por ello es primordial contar con la proyección y el compromiso de los miembros de la institución para resolver las dificultades que puedan presentarse, logrando de esta manera los cambios deseados.

2.3 Calidad Educativa

La calidad de la enseñanza, propuesta por Carr y Kemmis (1988) tiene que ver con los procesos óptimos que desarrolla el profesor con sus estudiantes, en quienes se evidencian sus competencias, capacidades, conocimientos y habilidades para desempeñarse adecuadamente con ellas, además de sus habilidades sociales para interrelacionarse con los demás y para comprometerse en la transformación de la sociedad. Sitúa a los estudiantes en una posición crítica para sumir los retos que a diario se presenten y a los cuales ofrece su aporte en el bien común. En este sentido, se reafirma la capacidad magnánima del profesor para orientar sus clases y saber llegar a cada estudiante de acuerdo a sus capacidades para que en ellos se opere la apropiación del conocimiento y las habilidades sociales.

Asimismo, Bernal, Martínez, Parra y Jiménez (2015), hacen notar que la educación de calidad se refiere a la planeación y procesos que llevan a cabo los docentes en las aulas escolares, que afectan positiva

e integralmente a los estudiantes en sus capacidades para apropiarse el conocimiento, adquirir las habilidades y herramientas necesarias con las cuales puede desempeñarse a corto, mediano y largo plazo en el entorno donde se encuentren. Sostiene, además que la formación que reciben los estudiantes debe conducirlos a un compromiso consigo mismo y con la sociedad a la cual pertenecen. Ningún proceso educativo y formativo puede quedar en el vacío, sino que debe impregnar adecuadamente y enriquecer a los educandos, así como a la cultura de los centros escolares y de la sociedad en general.

A su vez, Casanova (2012) afirma que el concepto de calidad nunca puede ser estático, ya que por su propia naturaleza debe sufrir constantes procesos, adecuaciones, innovaciones para responder a los retos y necesidades de las personas de un determinado grupo social, responder a los desafíos del contexto, del avance científico y tecnológico. En este sentido, es determinante el papel de los docentes para mantener la motivación en los estudiantes y acercarse a ellos adecuadamente desde sus competencias y habilidades, así como estar en continua dinamización de sus procesos cognitivos y actitudinales, por lo cual todos quedan incluidos en el sistema.

La autora sostiene que en los procesos que se desarrollan en una institución educativa de calidad siempre es posible la mejora, aunque todo parezca funcionar bien y esto por las mismas razones planteadas anteriormente en el sentido de innovación y compromiso con los avances a todo nivel. Es así como se hace un llamado a poner todo el empeño en hacer las cosas cada vez mejor; en ese sentido, alude a la necesidad de comprender que todo evoluciona, lo cual implica avanzar como algo absolutamente indispensable para mantenerlo vivo y operante en el sistema; dicho de otra manera, cuando se hable de calidad, no se puede llegar a un punto de pasividad, puesto que el conocimiento, las tecnologías y las formas de vida están en continua evolución, a lo cual es necesario dar respuesta oportuna y de la manera más acertada que responda a las necesidades de las personas y de dichos avances. En el sistema educativo, según la autora, es necesario tener en cuenta que “El logro de la calidad adecuada en cada momento pasa por la consecución de un diseño curricular que ofrezca respuestas válidas a los estudiantes: para su vida y para su sociedad” (p. 9).

Además, Braslavsky (2006) propone diez factores indispensables para abordar una educación de calidad que implica todos, a saber:

1. El foco en la pertinencia personal y social.
2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
3. La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores.
4. La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
5. El trabajo en equipo dentro de la escuela y de los sistemas educativos.
6. Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
7. El currículo en todos sus niveles.
8. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
9. La pluralidad y calidad de las didácticas.
10. Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales. (p. 4-14).

Es evidente que la calidad en la educación involucra varios aspectos que se deben tener en cuenta, de modo que no puede desconocerse, en ningún momento, las necesidades de las personas que intervienen en el acto educativo, ya sea al interior de las instituciones escolares, como otros agentes que contribuyen al fin que se pretende, entre ellos, el desarrollo social. Sin embargo, no se puede descuidar otros aspectos materiales que facilitan la calidad continua de la educación.

En ese mismo sentido, Orozco, Olaya y Villate (2009) argumentan que una educación de calidad hace referencia no solo a los procesos que se desarrollan desde el pensamiento estratégico con todo lo que esto conlleva, es decir planear, innovar en enfoques o modelos pedagógicos que están a la vanguardia, con lo positivo que puedan tener, contratar personal cualificado para la prestación del servicio, modernizar aulas, equipos y estructura del colegio. Implica, además, tener en cuenta los intereses, las necesidades y las expectativas de la comunidad educativa y de las partes interesadas, conocer el contexto interno y externo que rodea al centro escolar, qué necesitan realmente las personas en todos los aspectos. Es necesario desarrollar planes de acción, de mejoramiento para satisfacer sus necesidades e inclusive superar sus expectativas, en orden a darle sentido a todo lo que acontece alrededor y fuera de la institución educativa, pues se debe considerar el valor de la persona en el momento histórico que la rodea, contribuyendo así a una respuesta acorde con los signos de los tiempos, además del compromiso con la familia y con la sociedad en general.

Es por eso que una de las grandes reflexiones que debe plantearse cada comunidad educativa, en cabeza de su líder y demás directivos, está relacionada con la respuesta que se debe dar a las partes interesadas, las de dentro y las de afuera y sus respectivas demandas para responder a sus necesidades de manera oportuna, acertada y comprometida. No se puede estar de espaldas a sus realidades, ya que el campo educativo es un espacio vital para cultivar a la persona y el avance de la sociedad.

Otros autores como Correa (1997) se han cuestionado sobre la realidad de su nación en cuanto a la calidad educativa, evidenciando así su interés por el tema, preguntas como ¿Qué tipo de hombre y mujer necesita cada nación? ¿Qué tipo de sociedad? ¿Qué tipo de ciudadano y ciudadana? La autora responde a sus inquietudes enfocándose en el sujeto que se pretende educar y formar para la sociedad, por eso alude a que sólo desde este referente es posible comprender el significado amplio del concepto de educación de calidad, con todo lo que ello implica, para cumplir con los fines esenciales que debe asumir la escuela como son educar y formar, dando respuestas a las necesidades del educando y a la sociedad.

Enfatiza además que la planeación y puesta en marcha de los currículos de los centros escolares, deben estar alineados con las realidades del contexto interno y externo para responder a las necesidades y expectativas de la comunidad con todo lo que la caracteriza.

Asimismo, plantea que cuando surgen preguntas por la calidad de la educación, necesariamente hay que dar respuesta desde el sentido de la enseñanza y la formación y ésta no la podemos entender si no la relacionamos con el proyecto sociocultural que la sustenta. Es imprescindible centrar la atención de igual manera, en el aprendizaje; es decir, en las posibilidades del educando para desarrollar sus capacidades, lo cual supone el interés por la investigación y la sensibilidad, por la atención centrada en los procesos creativos.

Por su parte, Segura (2000) arguye que la educación cumplirá con su cualidad de calidad cuando consiga que los educandos se hagan preguntas inquietadoras desde las diferentes realidades y problemáticas, personales, familiares y sociales a escala regional, nacional y mundial, que indague, busque y encuentre respuestas adecuadas que vayan más allá de lo convencionalmente establecido, procurando un trabajo colaborativo con la confianza que los cambios para sí mismo y para el mundo entero son posibles.

El mismo autor plantea que en la necesidad de ofrecer una educación de calidad, es pertinente que los centros escolares tomen en serio el papel fundamental que juega la investigación en los procesos de formación que reciben los estudiantes, por cuanto desarrolla un pensamiento crítico y proporciona las habilidades necesarias para aportar en el momento actual y futuro en el conocimiento y transformación de la sociedad.

Para Segura es claro que la una educación de calidad otorga a las personas y a las naciones su constante desarrollo y progreso; en este sentido, los países en manos de sus dirigentes debe adaptar sus políticas educativas de acuerdo a las realidades de su nación, pues se han cometido grandes errores en la estandarización de las mismas sin tomar en cuenta las características de cada región, su idiosincrasia, su cultura, la cual varía en grandes dimensiones, incluso al interno de los mismos países. Otro aspecto relevante es la realidad de cada destinatario de la educación, a cada quien se le debe impulsar desde sus características particulares, hoy se habla de las inteligencias múltiples y no todos tienen la posibilidad de aprender a ritmos y métodos similares, se debe respetar y potenciar las habilidades de cada uno en particular, eso es educación de calidad, la cual debe permitir, además que los estudiantes no sean solo repetidores de lo que enseña el profesor, se debe desarrollar en ellos el pensamiento crítico para que adopte posturas diferentes frente a las realidades y problemáticas sociales, religiosas, políticas, entre otras, lo cual implica también el respeto y tolerancia ante pensamientos y posturas divergentes.

Ante estas perspectivas, cuando se habla de calidad educativa, han de considerarse aspectos esenciales como son las necesidades de cada individuo, pueblo y nación, porque a través del conocimiento de sus propias realidades, puede obrarse una verdadera motivación al cambio y al compromiso personal y

colectivo, en aras de una verdadera realización personal y transformación social para no caer en pesimismo innecesarios que no conducen a ningún avance.

Asimismo, Menin (2013) formula sus argumentos en el sentido de que la calidad de la educación tiene que ver con aspectos relevantes que pasan por el filtro de tres aspectos fundamentales, a saber: “la necesidad de leer; la pasión que pone el docente, demostrando que cree que su rol lo desempeña con convicciones profundas y cumplir con tres cuestiones elementales: planificar la clase, desarrollarla y autoevaluarla”. (p. 24). Este trabajo requiere responsabilidad por parte de los docentes, quienes deben sopesar sus fortalezas y debilidades en lo referente a la planeación y al desarrollo del currículo, en atención a lo cual es vital que sepa situarse en el lugar de los estudiantes para comprender cómo llegar a ellos de una manera más atrayente, eficiente y asertiva.

Por otro lado, propone que en el concepto mismo de calidad educativa se debe considerar la importancia de la cultura que se vive en la institución educativa y no solo de las relaciones que se sostienen al interior, sino también con otras personas partes interesadas, pues dicha cultura tiene una incidencia directa sobre los miembros de la comunidad educativa, pero también tiene que ver con la sociedad en general.

Por eso, al concebir la calidad de la educación, se deben tener en cuenta aspectos en lo referente a la finalidad de esta, como es la educabilidad y la formación, pero también prestarle atención a los significados que construyen los actores educativos con respecto a la cultura institucional, ya que son esos significados los que subyacen a las acciones e interacciones entre los miembros de la comunidad educativa y su trascendencia en el plano personal, institucional y social.

En lo que respecta a la UNESCO (2005), se reconoce que no hay unidad de criterios frente al concepto de calidad, esto en el plano internacional, hay tres principios rectores en los que, sí hay convergencia, a saber: “necesidad de una mayor pertinencia, necesidad de una mayor equidad en el acceso y los resultados, y necesidad de respetar los derechos de una persona como es debido” (p. 32).

Cada nación y cada sociedad en general definen su concepto de calidad desde sus respectivas realidades, coincidiendo en la preponderancia de la adquisición de los conocimientos por parte de los estudiantes que les permitan desarrollar su pensamiento crítico y ser competentes en el medio donde se encuentren; también contemplan la apropiación de los valores para responder como ciudadano ético en la sociedad. La calidad de la educación debe ser incluyente, con oportunidad para todos.

De igual manera, la misma UNESCO (2015), hace ver que

la educación de calidad fomenta la creatividad y el conocimiento, garantiza la adquisición de las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, así como de aptitudes analíticas, de solución de problemas y otras habilidades cognitivas, interpersonales y sociales de alto nivel.

La educación de calidad propicia el desarrollo de las competencias, los valores y las actitudes que permiten a los ciudadanos llevar vidas saludables y plenas, tomar decisiones con conocimiento de causa y responder a los desafíos locales y mundiales mediante la educación para el desarrollo sostenible y la educación para la ciudadanía mundial. (p. 8)

3. ESTADO DEL ARTE

Con el fin de identificar la producción científica en torno a los conceptos estructurantes de la investigación, se realizó un rastreo de publicaciones en revistas indexadas (Redalyc, Latindex, Dialnet, Scopus y Scielo). La revisión de antecedentes revela que la cultura institucional es una construcción cuyo desarrollo se da por la interacción de los integrantes de una comunidad en el marco de un horizonte institucional propio. A continuación, se presenta el estado de la cuestión.

3.1 La Cultura Institucional, un Tema Inherente a las Instituciones Educativas

La cualificación de una institución educativa, comprometida con los procesos de educación y formación de sus estudiantes, se relaciona con todos los actores que en ella intervienen, por ello es necesario cultivar ambientes propicios que contribuyan a la prestación de un servicio educativo de calidad. La forma como se declara y se desarrolla la cultura institucional, así como el ejercicio de comprender y ejecutar los procesos de enseñanza y aprendizaje que permitan demostrar una calidad educativa, ha sido objeto de estudio en varias investigaciones, en las cuales se evidencia que algunas de ellas han sufrido transformaciones que tienen concordancia directa con políticas relacionadas con entes externos en cuanto a la educación, la tecnología, la economía y otras más. Pero también se reconoce que, al interior de las mismas instituciones educativas, hay transformaciones que obedecen a la propia realidad y a las circunstancias que la rodean a diario (Arana, 2013).

El mismo autor, refiriéndose a la cultura institucional, y bajo la aplicación de entrevistas a docentes y funcionarios de la universidad nacional de Colombia, así como a estudiantes, padres de familia y exalumnos del Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montufar (IPARM), colegio de dicha universidad, en un estudio realizado en la ciudad de Bogotá, de enfoque cualitativo, señala que las normas se dan de manera consensuada con los actores que allí intervienen y desde la gestión directiva se busca que las dificultades tengan un componente de negociación; en ambos casos se percibe que comúnmente genera pasividad a la hora de tomar iniciativas generadoras de creatividad, llevando al convencimiento que se puede vivir sin límites. Esta situación conlleva al estancamiento y dificultad para avanzar en los procesos académicos y formativos de los estudiantes. Sucede, además, que puede haber un auto convencimiento de una imagen positiva proyectada al interior y al exterior, imagen que no guarda casi ninguna relación con la realidad, no se siente valoración por la labor docente y los discursos que pueden parecer elocuentes, oprimen el pensamiento de los demás, situación que lleva al continuo conflicto, algo totalmente contrario a lo que se cree como constructo cultural en cuanto a la toma de decisiones consensuadas.

Otra investigación realizada por Vélez (2015), bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, en la revisión documental y aplicación de encuestas a administrativos de la universidad cooperativa de

Colombia, sede Montería, se evidencia la importancia de conocer qué pasa al interior de la institución educativa en cuanto al sentir y al pensar de quienes colaboran con la institución, cuáles son las convergencias y divergencias que existen como constructo a nivel personal y colectivo, situación que ayuda a comprender cuáles son las fortalezas y dificultades para avanzar con determinación hacia el compromiso de la calidad educativa que se debe ofrecer a los estudiantes, pues todos los agentes son decisivos, cada uno, en la labor que realiza.

Es claro que para las directivas es de capital importancia reconocer la distancia que puede existir entre lo que se cree frente a la cultura institucional imaginaria y la real. De hecho los resultados arrojan que evidentemente falta mayor comunicación asertiva referida a temas relacionados con el trabajo en la cotidianidad y a asuntos personales. Es determinante el compromiso de las directivas para fortalecer una cultura institucional que propenda por el bienestar y el crecimiento de la comunidad educativa, así como “la apropiación de los valores institucionales que son: la solidaridad, la equidad, el respeto a la diversidad y la libertad” (Vélez, 2015, p. 9).

Asimismo, en un estudio realizado en la Universidad de Navojoa (UNAV), en México, respaldado en una metodología mixta, que por medio del análisis de documentos, observación directa y encuestas aplicadas a docentes y a directivos, se resalta que las instituciones educativas no solo deben responder a uno de sus fines como lo es la enseñanza con criterios de calidad y excelencia; también, a través de su gestión, debe tomar en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y por medio de sus profesionales esmerarse por alcanzar dichos fines; bajo ninguna circunstancia debe cerrarse sobre sí misma, debe aprender a compartir su riqueza y aprender de otros, realizando un trabajo cooperativo con entes que se encuentran inmersos en todos los ámbitos sociales, incluido el mismo Estado (González, Ochoa y Celaya, 2015).

Estos autores, resaltan el papel protagónico que debe asumir la alta dirección frente a la toma de conciencia, respecto de las funciones sustantivas que le son propias a la misma institución, ante lo cual todos los agentes que intervienen en ella avanzan hacia la construcción de proyectos encaminados a la innovación. La gestión de la alta dirección debe enfocarse en la elaboración de planes, proyectos y estrategias para crear, fortalecer y dinamizar los colectivos que le dan identidad en el corto, mediano y largo plazo a las instituciones educativas. La cultura institucional se ve robustecida cuando se asume este compromiso, ante lo cual es imprescindible un proceso de sensibilización.

En este mismo sentido, Loyo (2015) en una investigación realizada en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA) de Venezuela, bajo el paradigma cuantitativo, de carácter descriptivo – correlacional, con la técnica de encuesta a docentes, cuyo objetivo estaba encaminado a establecer las relaciones existentes en cuanto a los elementos que conforman la cultura

organizacional, evidencia por medio de sus hallazgos que existe una buena comunicación en cuanto a las políticas, los fines, los objetivos, los valores, la misión, la visión y en general, las normas, acuerdos, protocolos y demás, esto ayuda al compromiso de cada uno de los miembros del establecimiento educativo, quienes tienen claridad del horizonte que fortalece la cultura de la institución, contribuyendo así en la prestación de un servicio educativo de calidad a los estudiantes.

Es de destacar la importancia que tiene para las instituciones educativas la comunicación oportuna y eficaz de su horizonte a todos los miembros de la comunidad, pues así se evitan errores, malos entendidos y posturas que no están alineadas con la cultura que allí se gestiona. De esta manera, sus mismos integrantes aportan elementos valiosos que la fortalecen y enriquecen a diario, permitiendo la construcción y visiones diferentes que redundará en bien de todos.

Del mismo modo, en una investigación realizada en la ciudad de Bogotá, de enfoque mixto y con la aplicación de entrevistas y encuestas a personal directivo, administrativo y docente de una institución educativa distrital, Ramírez y Rocha (2015) resaltan la importancia de la gestión directiva en cuanto al crecimiento favorable de la cultura institucional, constatándose que, según los resultados, es fundamental estudiar a profundidad los problemas ocultos en la manera como se desarrollan las distintas gestiones de la institución y las relaciones que se tejen entre los docentes, a fin de generar políticas en un trabajo conjunto y comprometido encaminado a mejorar el clima laboral, lo cual converge en la prestación de un servicio educativo de calidad.

En cuanto a los hallazgos que hacen los autores, se destaca la realidad del ambiente escolar en un proceso que se da automáticamente, sin involucrar conscientemente a sus agentes, dando la sensación de una afrontación de la realidad sin implicarse directamente en la misma. Asimismo, se arraigan hábitos, creencias y costumbres sin ninguna disposición al cambio, a pesar de evidenciar situaciones problemáticas anteriores en una encuesta que se aplicó y se socializó en el tema de cultura y clima organizacional. Esto debido, además, a la falta de acciones articuladas desde la gestión directiva que estimule con su ejemplo para favorecer relaciones positivas que se deben generar por convicción y responsabilidad.

Queda claro nuevamente, que un líder comprometido con su gestión, indaga siempre por los procesos y realidades que se tejen al interior de la institución educativa, poniendo en marcha las acciones necesarias y pertinentes para ayudar a los docentes en su crecimiento personal y colectivo, lo cual redundará siempre en procesos de mejora continua en la prestación de un servicio educativo de calidad.

En ese mismo sentido, en una investigación efectuada en Santa Marta, Colombia, de tipo cualitativa, y bajo la perspectiva metodológica de la fenomenología, de corte transversal, que tuvo en cuenta a tres instituciones educativas, en las cuales por medio de grupos focales y entrevistas semiestructuradas,

aplicadas a personal docente y administrativo, Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015), describen la cultura organizacional, con el fin de comprobar la manera cómo funcionan estas instituciones educativas y cómo se tejen las relaciones al interior de las mismas. En la investigación se evidencia que se encuentran en un nivel básico por la falta de integración en asuntos que se consideran primordiales en la convivencia y en la toma de decisiones consensuadas para dar solución frente a varios dilemas.

Los autores reconocen la importancia de rastrear constantemente la cultura de las instituciones, por cuanto permite situarse claramente frente a la manera como se integran producciones, valores, presunciones básicas y creencias planteadas por Schein (1988). Tener en cuenta estos aspectos y hacerles seguimiento constantemente, permite a las instituciones educativas fortalecer la cultura institucional, la cual se ve afectada continuamente por los nuevos miembros que la conforman, así como por los cambios que se dan a diario al interior de las mismas instituciones y de la sociedad en general.

Estos planteamientos llevan a la reflexión constante de los fenómenos sociales que atañen a las instituciones educativas para que sean un aporte cuantificable y efectivo en el cual se le dé importancia a las personas, quienes están llamadas a generar ambientes que permitan el desarrollo y el crecimiento de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa.

En otra investigación descriptiva, realizada en el Colegio Eduardo Santos de la ciudad de Bogotá, en donde se aplicaron encuestas a docentes y directivos, Henao (2015) pretende caracterizar el ethos docente desde la práctica de esta profesión, a fin de incentivar en los estudiantes la vivencia de los valores que proclama la institución educativa, relacionados con sus procesos de educabilidad y formación, los cuales son herramientas con las que se desenvolverán en los contextos actuales y futuros. Se evidencia en este trabajo que el docente asume su profesión con amor, creatividad y sentido de compromiso en cuanto a la promoción integral de sus estudiantes.

El estudio revela que los docentes participantes han internalizado los valores, las creencias y las políticas de calidad establecidas en los documentos institucionales y, desde su autonomía y recursividad, han logrado un despliegue de acciones encaminadas a favorecer en los estudiantes su educación y formación en todas las dimensiones. Cabe resaltar el alto compromiso de los docentes en cuanto a su autoformación, lo que le da mejores herramientas para desenvolverse con calidad en la profesión que desarrollan. La responsabilidad que les asiste se ve reflejada en cada uno de sus actos y en el ensamble de todos los esfuerzos encaminados a consolidar la cultura institucional.

En cuanto a Parra (2016) quien se interesó por investigar la incidencia de la autonomía en la cultura institucional, bajo un enfoque cualitativo descriptivo, en el colegio distrital Paulo Freire, de la ciudad de Bogotá, aplicando encuestas a profundidad, pudo develar las dificultades que pueden surgir cuando no se

conjugar los esfuerzos hacia un mismo fin. Este autor, mediante su trabajo, reveló que por medio de los esfuerzos aunados de directivos y docentes, el valor de la autonomía ha podido desplegarse en el quehacer de la vida cotidiana, como valor cultural, lo cual está en estrecha concordancia con los valores institucionales que se declaran en el Proyecto Educativo Institucional. Queda la convicción de que las buenas prácticas deben guardar coherencia con las declaraciones plasmadas en los documentos institucionales; subsiste siempre un espacio abierto para la mejora continua, se reconoce que no hay límites para avanzar.

Por otro lado, en un estudio realizado en Chile, de corte cualitativo, se aplicaron entrevistas individuales y grupales a docentes de escuelas municipales, efectuado por Julio, Conejeros, Rojas, Mohammad, Rubí y Cortés (2016), con el fin de explorar las limitaciones subyacentes que afectan el aprendizaje de los niños en situación de carencia económica, se evidencia que los docentes tienen sus creencias frente al tema, entre otras: “visión carenciada y expectativas limitadas; visión homogénea; tensiones del saber pedagógico e identidad del profesorado y discrepancias culturales” (p. 71). Sin embargo, el trabajo es contundente cuando afirma: “la principal barrera se vincula con las creencias del profesorado, que tensionan el encuentro cultural entre la escuela y los contextos de los que provienen los estudiantes” (p. 71).

En este sentido, se cuestiona la responsabilidad que recae, en este caso, sobre los docentes cuando permiten que sus creencias afecten su labor profesional, en que por juicios a priori, se pierde, además la posibilidad de responder acertadamente a los estudiantes de acuerdo con sus necesidades y a las realidades del contexto. Se evidencia que los mismos docentes son quienes están construyendo una barrera entre estos y los estudiantes, entre la institución y la familia.

La barrera mencionada anteriormente, pone de manifiesto la necesidad de revisar patrones culturales que se dan al interior de la escuela, pues se puede limitar la razón de ser, la finalidad y el compromiso que tiene una institución educativa frente a la promoción de los estudiantes y de la comunidad que acoge a dicha institución y máxime en los lugares donde surgen situaciones de desventaja, tal es el caso de los lugares vulnerables, en los que los niños y la misma comunidad, en general, cuentan con un referente que puede ser su única oportunidad para superarse y promoverse, para desarrollarse y crecer, para fortalecerse mediante su estímulo y compromiso, arraigando en ellos convicciones que un mundo mejor es posible. En este sentido los mismos autores son enfáticos al afirmar que:

Parece necesario seguir profundizando la comprensión de la pobreza que tiene el profesorado que trabaja en escuelas públicas para derribar mitos y asumir que los bienes materiales no son los únicos que la definen; que hay diversidad de familias en el mundo en situación de pobreza y que existe riqueza de experiencias, conocimientos y potenciales populares. Asimismo, aun cabe seguir preguntándose: ¿qué tipos de mediaciones realizan o con qué trabajo, lenguaje y afectividad median la formación de los

aprendices "prioritarios"? ¿Qué necesidades de apoyo para su ejercicio profesional manifiestan los profesores? (...) En definitiva, para avanzar hacia la inclusión el gran desafío para la educación pública municipal es asumir estudios y trabajos que permitan sustentar cambios en las creencias de los profesores que se traduzcan en prácticas que valoren el aprendizaje y el desarrollo de todos los niños, en especial la de los "prioritarios" o en situación de pobreza (Julio, Conejeros, Rojas, Mohammad, Rubí y Cortés 2016, p. 91).

Es evidente que la cultura de la institución que construyen los docentes tiene una alta incidencia en los estudiantes y en sus familias, aspecto que los puede afectar positiva o negativamente, en el peor de los casos, se asume la labor educativa y formativa por costumbre sin compromiso ni creatividad, se pierde el horizonte, no se generan verdaderas transformaciones sociales y máxime en sitios de comprobada pobreza donde la escuela es, en muchas ocasiones, el único referente con el que cuenta la comunidad para promoverse e incentivar la transformación de sus vidas.

En este mismo sentido, en cuanto al constructo de cultura institucional, De la Hoz (2017), efectúa un trabajo de investigación en 150 instituciones educativas distritales de la ciudad de Barranquilla, mediante el análisis documental, observación y encuestas aplicadas a docentes, estudiantes y padres de familia, en una investigación de corte descriptiva-cualitativa. Este autor afirma que “En América Latina y Colombia han predominado en el sector educativo estilos de gestión y culturas institucionales ancladas en concepciones instrumentales, generando organizaciones escolares: antidemocráticas, antidialógicas y carentes de humanismo”. (p. 61).

En su trabajo de investigación, el autor concluye afirmando que la manera como se dinamiza la cultura institucional de los centros educativos, objeto del presente trabajo, tiene un soporte de cumplimiento legal en cuanto a la participación de la comunidad educativa en los órganos de gobierno, no obstante, se evidencia ausencia de participación real en los distintos escenarios que pudieran ofrecerse en la cotidianidad. En este sentido, cabe destacar, que una institución educativa que tenga todas las ventajas en infraestructura y equipos, así como declaraciones expresas de avanzada en los distintos documentos que la soportan para su buen funcionamiento, si no coincide con los valores culturales democráticos, queda al descubierto su disfraz, que además de ser contradictorio puede llegar a un estancamiento, algo contrario a lo que se espera de instituciones que forman la conciencia, los valores, los conocimientos y la promoción del pensamiento crítico en aras de fortalecer la ciudadanía para un compromiso de sus educandos frente a la transformación de la sociedad. Seguirán siendo instituciones que quedan ancladas al pasado sin una visión futurista de cambio.

En general, se han realizado investigaciones en los últimos años sobre la cultura institucional, encontradas en revistas indexadas y repositorios de universidades, se hallaron diez estudios en los cuales

siete de ellos se efectuaron en Colombia, uno en México, otro en Chile y otro en Venezuela. Cinco se enfocaron en investigaciones cualitativas, tres cuantitativas y dos mixtas. La población que mayormente se tuvo en cuenta fueron los docentes, los directivos, los administrativos, seguido de los estudiantes y los padres de familia. Los instrumentos más utilizados fueron la encuesta, seguida de la entrevista, en menor proporción el análisis documental, los grupos focales y la observación.

Hay convergencias relevantes como la importancia y la necesidad del compromiso de la alta dirección frente a los valores culturales que enmarcan a las instituciones educativas, ante los cuales hay que explorarlos, profundizarlos y enriquecerlos mediante la comunicación asertiva y oportuna, dando igualdad de participación a todos. Además de lo anterior, se reconoce que una cultura institucional realmente fortalecida debe priorizar en sus prácticas, una educación innovadora y de calidad.

3.2 La Calidad Educativa, un Tema de Impacto Social

El constructo referido a la calidad educativa es ampliamente investigado; precisamente uno de estos trabajos es realizado por Rojas y Lavado (2013) en un colegio de la ciudad de Bogotá, bajo la metodología de estudio de caso con análisis documental, grupo focal, entrevistas y encuestas aplicadas a estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, este colegio por su fortaleza en lo pedagógico ha alcanzado buenos niveles en las pruebas de Estado.

En este sentido, se destacan las actitudes como uno de los componentes fundamentales al momento de ejercer acciones pedagógicas encaminadas al alcance de la excelencia educativa. También se rescatan los procesos formativos y la manera como se desarrolla la enseñanza y el aprendizaje en los estudiantes. Otro aspecto relevante es la evaluación institucional, en la que se puede descubrir las falencias o dificultades para emprender planes de mejoramiento. Es de resaltar el componente de responsabilidad social del colegio, con el cual contribuye a la formación de la conciencia en el sentido de tener en cuenta al otro y hacerlo parte de su proyecto de vida, en el cual el servicio desinteresado contribuye a la equidad y a la transformación social.

No obstante, la investigación deja al descubierto que hay aspectos que tienen oportunidad de mejora frente a la comunicación oportuna y asertiva entre los miembros de la comunidad educativa, en algunos de los casos. Algunos estudiantes no demuestran un compromiso sistemático frente a sus procesos educativos y formativos, así como la implicación más a fondo de algunos padres de familia.

Para avanzar en una educación de calidad es fundamental tener en cuenta la percepción y el nivel de satisfacción de los estudiantes, por ello Corona (2014), investigó en una universidad de Puebla México estos aspectos, bajo un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a un grupo de estudiantes, en el que se concluye que el punto de vista de los mismos aporta riqueza a los procesos que se desarrollan en la

universidad porque a través del conocimiento de sus percepciones se pueden desplegar acciones encaminadas a responder a sus necesidades e intereses.

El prestigio que se tenga a nivel externo en una institución educativa no es suficiente. Se puede llegar al estancamiento y como consecuencia fatal, desvirtuar la misión, la visión y las políticas de calidad que pueden estar debidamente sustentadas en los documentos institucionales, pero desarticuladas de la realidad y del compromiso de mejora continua. En todo deben coincidir las percepciones que se dan a nivel externo, pero igualmente importante, las que se dan a nivel interno por parte de los destinatarios del acto educativo y formativo, la razón de ser de las instituciones educativas, los estudiantes. Los resultados suministran muy buena información sobre la calidad educativa, pero la satisfacción de los estudiantes la ratifican, por tanto, se deben generar acciones encaminadas al logro de una educación y formación con niveles de alta calidad y de satisfacción.

Otro aspecto relevante en la calidad educativa está estrechamente relacionado con la respuesta eficiente frente al bajo desempeño de los niños que presentan dificultades lectoras. Es así como en la ciudad de Santiago de Chile, se hizo un estudio de tipo longitudinal, a niños y niñas en situación de vulnerabilidad social, con quienes se aplicó instrumentos especializados, a fin de medir el desempeño lector y la inteligencia, estudio realizado por Escobar, Tenorio, Ceric y Rosas (2014).

Estos autores puntualizan que la calidad de los docentes incide considerablemente en la calidad de la institución educativa, que finalmente debe responder a los intereses y necesidades de los estudiantes, en consecuencia, hay que dar un tratamiento adecuado a los que presentan mayor dificultad y más aún cuando hoy se comprende el tema de las inteligencias múltiples. Además, el actuar de un docente cualificado incide notoriamente en las dimensiones cognitivas y sociales que los niños desarrollan en todas las etapas del proceso evolutivo.

Un docente enfocado hacia el compromiso de promover a sus estudiantes se ocupa de motivarlos, potenciar sus fortalezas y pone en juego todas las habilidades necesarias para ayudarlos a superar sus mayores dificultades, nunca permite que sus estudiantes decaigan en la tarea, a veces infructuosa de sus esfuerzos, los acompaña constantemente, generando en ellos confianza y autoestima logrando involucrar eficientemente a sus padres o acudientes en dicho proceso.

Este estudio puntualiza que los altos niveles socioeconómicos inciden en la comprensión lectora por el contexto de los ambientes que le pueden proveer mayores oportunidades y marca las diferencias, traducida en ventajas y desventajas, las cuales pueden ser superadas con mayores probabilidades en quienes pertenecen a estratos sociales más elevados. A su vez, los niños de estratos más bajos pueden tener mayores

dificultades a la hora de alcanzar niveles de comprensión complejos, que afectará su nivel cognitivo, en general.

De igual manera, Beltrán, Martínez y Torrado (2015) en otra investigación de tipo transversal con un enfoque cualitativo, realizada en un establecimiento educativo en Yarima, Santander, Colombia, zona de difíciles condiciones para ofrecer el servicio educativo. Se aplicaron instrumentos como el análisis documental, la observación no participante, el grupo focal, la entrevista individual y encuestas de caracterización para estudiantes, padres de familia y docentes, se evidenció que se deben tener en cuenta las características socio culturales del contexto para responder a las necesidades de la población atendida y promover el empoderamiento de sus actores, como una gestión prioritaria de los gobiernos, a fin de proveer los recursos necesarios para el crecimiento de los planes de desarrollo de la población más vulnerable.

Es así como se hace fundamental la actitud de compromiso de la comunidad educativa, a fin de generar acciones encaminadas a su promoción, en lo referente a los aspectos educativos y formativos, así como a la gestión con entidades gubernamentales para estimular a la comunidad en su desarrollo en las diferentes situaciones, de acuerdo a las realidades y necesidades de su contexto.

En otro sentido, Bernal, Martínez, Parra y Jiménez (2015) efectuaron una investigación documental situada en el campo epistemológico de la educación, sobre la calidad de la educación en instituciones educativas del contexto Iberoamericano, llegando a concluir que en la actualidad la educación de calidad es concebida a partir de las declaraciones públicas que se ven reflejadas en las prácticas de alto nivel en los procesos de enseñanza y aprendizaje al interno de los salones de clases, que se da de manera integral, con miras a que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para desenvolverse apropiadamente en cualquier contexto en el presente y en el futuro. Esto coadyuva a responder a los estándares de calidad, en línea educativa, a nivel nacional e internacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la responsabilidad de la calidad educativa recae en el educador. Proceso que se ve fortalecido por los sistemas de gestión de calidad que ayudan a organizar y a dinamizar algunos procesos en la prestación del servicio, para responder a las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa.

Cabe resaltar que el papel protagónico que adquiere el docente en el aula de clases es definitivo, pues aunque exista una organización, políticas de calidad implícitas y explícitas, infraestructura en óptimas condiciones, buenos sueldos, misión y visión claramente definidas y en general, recursos adecuados para una prestación del servicio educativo de calidad, sin la disposición favorable de los mismos, no se llegará a los niveles esperados que finalmente, deben responder a las necesidades y expectativas de sus destinatarios, atendiendo a sus fines de educabilidad y de formación integral.

De manera divergente, es fundamental reflexionar sobre la comprensión que tanto docentes como directivas tienen frente al concepto de educación de calidad. Se establece una propuesta de tres niveles, planteado por Torche, Martínez, Madrid y Araya (2015), en una investigación cualitativa, con la aplicación de entrevistas a directores y profesores en 12 establecimientos de tres regiones del país de Chile:

Los dos niveles más profundos incluyen componentes relacionados con el compromiso personal y afectivo con los estudiantes así como la formación valórica y de habilidades para la vida, en tanto que solo el tercero incorpora los resultados de aprendizaje y las variables de gestión escolar. A la luz de este modelo es posible comprender de mejor manera la forma en que los actores educativos se relacionan con las estrategias de evaluación de la calidad (particularmente el Simce), y otras políticas educativas relacionadas. (p. 103).

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que si no hay alineación entre el concepto de calidad concebidos por las instituciones educativas y los organismos que las regulan, difícilmente se logrará la apropiación del concepto, consecuentemente con las prácticas poco eficientes en la prestación del servicio educativo. De esta forma, cuando hay comprensión de las políticas de calidad emanadas por el Estado, solo en el plano administrativo y de cumplimiento, se desdibuja el horizonte que marca la auténtica calidad educativa.

Los resultados que las instituciones puedan alcanzar en las pruebas estandarizadas a nivel nacional o inclusive internacional, pueden ser un buen referente que necesariamente no está en sincronía con la convicción de directivos y docentes. Así, se corre el peligro de buscar la calidad educativa únicamente desde entes externos, mas no desde la autodeterminación de alcanzar buenos desempeños respondiendo a las realidades del contexto y de cada estudiante.

En este mismo sentido, un grupo de investigadores Tafur, Beleño, Molina y Aponte (2015) realizaron un estudio de tipo cualitativo-cuantitativo-descriptivo en cinco instituciones educativas no certificadas, pertenecientes al Municipio de Malambo, Barranquilla; se aplicaron encuestas a profesores para obtener la información. Estos autores enfatizan en la estrecha relación que existe entre calidad y gestión escolar. Los resultados evidencian que por parte de los directivos y docentes no hay claridad y, por tanto, no hay apropiación del concepto de calidad, el cual lo limitan a los resultados obtenidos en las pruebas de Estado. No hay una puesta en marcha de proyectos encaminados a la mejora continua en línea de calidad educativa. La calidad debe estar previamente reconocida y establecida en las declaraciones expresas públicamente y concretada en los diversos documentos institucionales para su puesta en marcha.

Los autores plantean que la calidad de la educación implica afrontar decididamente sus complejidades, además “se necesita tener en cuenta la realidad vivenciada, la diversidad cultural, contextual

y los distintos proyectos de vida de los sujetos participantes, cómo se asumen las costumbres, las tradiciones, las normas, las decisiones al interior” (p. 89).

Si bien es cierto que los establecimientos educativos deben ajustarse a parámetros legales, hay aspectos que deben ser construidos, interiorizados y apropiados por los miembros de la comunidad educativa, cuya resignificación debe tener en cuenta a los mismos actores que, con el devenir de los años, tendrá nuevos miembros a quienes igualmente, se les debe socializar la información contenida en los documentos institucionales.

La calidad educativa, abordada por Soto y Rodríguez (2016) en un proyecto de investigación realizado en Chile, bajo un paradigma mixto, basado en un enfoque fenomenológico, cuyo método fue la investigación-acción colaborativa, con instrumentos especiales para niños de temprana edad, aplicados a estudiantes, educadoras, técnicos y directora del centro educativo, permite reconocer que es preocupante la calidad educativa que se ofrece a los niños de la primera infancia en condición de vulnerabilidad en algunos países de América Latina. Se evidencia que, por la carencia de mejores herramientas en los procesos educativos, se impide el desarrollo escolar con niveles satisfactorios en el corto, mediano y largo plazo.

Es relevante que tanto las directivas como los docentes y el personal que apoya la educación de los infantes se interesen por adquirir nuevas competencias y herramientas que favorezcan los procesos de formación y educación, de acuerdo al contexto y a las necesidades de los niños, a fin de garantizar en el presente y en el futuro las competencias que se deben desarrollar en ellos de manera gradual.

En este sentido, es responsabilidad de los miembros que conforman la comunidad educativa, en cabeza de su líder, efectuar reflexiones y retroalimentación continua, mediante la autoevaluación institucional para descubrir falencias que conlleven a la implementación de planes y acciones de mejora encaminados a ofrecer un servicio de calidad educativa en el nivel preescolar.

A su vez, Alvarado, Morales y Aguayo (2016), en un estudio de corte cualitativo, efectuado en dos universidades de México, una oficial y la otra privada, ambas de renombre por sus buenos desempeños. Se aplicaron encuestas semiestructuradas a estudiantes, quienes presentan la apreciación desde diferentes ópticas en cuanto a la calidad educativa, las cuales en general, son positivas. Unos dan mayor importancia a la cualificación del docente a la hora de ofrecer los conocimientos, así como la formación integral a los estudiantes, mientras que, para otros, cobra relevancia aspectos como las modernas instalaciones y los servicios que se ofrecen en las aulas en cuanto al desarrollo tecnológico.

El trabajo es sugerente en cuanto a la necesidad de desplegar más investigaciones por separado en instituciones oficiales y privadas, a fin de dilucidar con mayor claridad las realidades del contexto de cada grupo humano, percibir sus puntos de vista y sugerencias para responder con mayor acierto a sus necesidades

y ofrecerles la calidad educativa que esperan, de acuerdo a las realidades de su contexto. También es propicio, en un trabajo mancomunado con los miembros de la comunidad educativa, establecer acciones de mejora en la oferta del servicio educativo que ambos sectores pueden ofrecer.

En otro estudio realizado en Colombia por Barreto (2016) sobre la importancia del ethos docente en la gestión de la calidad educativa, bajo un paradigma mixto. Se aplicaron encuestas y entrevistas a docentes de una institución educativa municipal de Zipaquirá, se evidencia que los docentes no le dan relevancia al aspecto formativo de los estudiantes en cuanto a la apropiación de los valores que se enmarcan en la filosofía institucional. El ethos que debe caracterizar a los docentes exhorta a los mismos a la apropiación de actitudes constantes que lo comprometan más decididamente en la consecución de una educación de calidad.

Sin embargo, no se desconoce que desde la dirección estratégica se debe fortalecer la divulgación del proyecto educativo institucional, a fin de que todos los miembros de la comunidad educativa lo conozcan, en primer lugar y, en segundo lugar, lo hagan vida. Los docentes, en este sentido, dinamizan la misión, la visión y las políticas que se articulan en los documentos de los centros educativos, aspecto que debe ser enseñado con el ejemplo, el cual cobra sentido cuando hay convicciones profundas en cuanto a la necesidad de educar y formar seres que trasciendan las realidades humanas y se comprometan decididamente en la transformación de la sociedad.

Dentro del ethos que caracteriza a una comunidad docente, es fundamental la apertura de mente y la disposición al cambio para no quedar anclados en prácticas que no responden a los signos de los tiempos, de acuerdo a las realidades presentes y a las necesidades del contexto. Urge privilegiar estrategias encaminadas a la motivación de los estudiantes para la apropiación de los conocimientos y el compromiso con su crecimiento personal. Un auténtico profesional de la educación, reafirmará su ethos en la búsqueda incansable de servir desinteresadamente a los estudiantes y a la comunidad que le confiere su voto de confianza en los aspectos de educación, formación y promoción de los demás, conservando una actitud ética que lo involucra en ofrecer sus servicios, tratándolos decorosamente en su dignidad, a fin de que ellos mismos se sientan comprometidos en retribuirle a la sociedad lo que han recibido, aspecto que se internaliza con el ejemplo de los docentes.

En cuanto a Avendaño, Paz y Parada (2016), quienes realizaron una investigación cualitativa de tipo descriptivo no experimental transeccional en la ciudad de Cúcuta, aplicando encuestas a docentes y directivos de 29 instituciones educativas, además de los grupos focales para el desarrollo de jornadas pedagógicas, cuyo objetivo fue estudiar los principios de calidad educativa que son tenidos en cuenta en algunas instituciones educativas, evidenciaron que la calidad está determinada por aspectos relacionados con la gestión administrativa, diseño e implementación de documentos y diligenciamiento de formatos.

Se constata que al asumir la calidad en el sentido anteriormente mencionado, se deja de lado un aspecto fundamental como es la práctica pedagógica, en la cual es pertinente asumir los intereses y necesidades de los estudiantes, de acuerdo a sus características particulares, la formación de un pensamiento crítico frente a sus realidades personales sociales y la aportación de herramientas útiles con las cuales se desenvolverán en el entorno en que se encuentren en el corto, mediano y largo plazo y con las cuales contribuirán a la transformación de la sociedad. Otro aspecto de gran relevancia es la preponderancia que se les concede a las pruebas estandarizadas, olvidando, en ocasiones otras dimensiones que se deben asumir en el proceso de formación de los estudiantes como son los valores, la cultura ciudadana, la sana convivencia, entre otros.

Se exhorta a las instituciones a replantear el concepto limitado que se ha adoptado sobre la calidad educativa, a fin de dinamizar en los estudiantes procesos de desarrollo cognitivo que vayan ligados a lo formativo, para responder auténticamente a sus necesidades, sin descuidar los aspectos administrativos, fundamentales en la organización de toda institución, así como lo académico, lo cual se constituye en uno de los fines de la educación.

En cuanto a Martínez, Guevara y Valles (2016), en el desarrollo de una investigación mixta, de procedimiento secuencial comprensivo-correlacional, en Chihuahua, México, a través de la observación y la aplicación de encuestas a docentes, directores, asesores técnicos y supervisores escolares de cinco zonas escolares, se constató que los docentes atribuyen a la calidad educativa no solo su desempeño profesional, sino que hay otras realidades que cuentan, como son: “escuela, contexto, docente, gobierno, que necesitan trabajar de forma colaborativa. Además, que existe una correlación entre los años de servicio del docente y el puntaje de sus alumnos en pruebas estandarizadas que repercuten en el maestro” (p. 123).

La calidad educativa percibida por los docentes debe tener en cuenta los resultados de la evaluación de los estudiantes, pero también los resultados de la evaluación de desempeño docente que aplican los estudiantes, ante la cual se les debe hacer la respectiva realimentación e implementar responsable y comprometidamente acciones de mejora, si fuera necesario. Los docentes puntualizan que es fundamental apropiarse de las realidades y necesidades de cada estudiante, sus condiciones socioeconómicas, así como las que les ofrece la institución educativa, para impactar eficientemente el rendimiento escolar. Los docentes deben estar en continua formación y capacitación.

Es primordial el liderazgo que debe asumir el director de la escuela para estimular con su ejemplo la mejora continua; debe ser cercano y comprometido con todos los procesos que se gestionan al interior de la institución educativa. También debe facilitar los espacios y los tiempos para construir democráticamente, así como exigir cuando sea necesario.

Los docentes reconocen que, por dar cumplimiento a temas administrativos, diligenciamiento de formatos y entrega de informes, entre otros, se está descuidando la gestión del aula y otros escenarios en lo académico y formativo, aspecto en el que converge con la investigación anterior.

Asimismo, Prince, Tenorio y Ramírez (2016) realizaron una investigación sobre la importancia de la innovación educativa y digital en una universidad privada de Venezuela, a fin de analizar cómo los recursos educativos abiertos, que tienen su principal característica en el uso libre del material multimedia, cuando se integran a los procesos de la enseñanza, el aprendizaje, la evaluación y la investigación, contribuyen a la innovación educativa. Esta investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, mediante el estudio de caso, con la aplicación de entrevistas, la encuesta, la observación y análisis documental. La población constó de 21 alumnos de postgrado con muestra de 7 estudiantes según conveniencia, oportunidad y disponibilidad.

Los resultados de la investigación indican que la innovación en países de América Latina, con economías limitadas y que buscan avanzar en educación, con el uso de los recursos educativos abiertos que ofrecen las TIC, produce un cambio de metodología, la utilización de las herramientas tecnológicas e incluso la manera como un docente manifiesta su pensamiento e interactúa con los estudiantes. Los estudiantes, a su vez, encuentran otros caminos para adquirir el conocimiento, incluyendo el trabajo colaborativo, dado que se dificultan las clases presenciales. Este proceso potencia en ellos la autonomía y la responsabilidad con la posibilidad de acceder a la educación superior cuando las circunstancias adversas se lo impiden o limitan.

Desde la perspectiva de Marín, Riquett, Pinto, Romero y Paredes (2017), es fundamental comprender la relevancia asignada al plan de mejoramiento que aplican las instituciones educativas, por ello realizaron una investigación en tres establecimientos educativos del sector oficial del departamento del Magdalena, con un enfoque cualitativo, paradigma sociocrítico; por medio de los grupos focales se efectuaron entrevistas colectivas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Se constató que el plan de mejoramiento obedece más a una herramienta administrativa que no está relacionada con la auténtica calidad educativa. No obstante, se reconoce la importancia de propiciar espacios para la construcción y el compromiso personal y colectivo en la gestión que se realiza en todas las instancias y aspectos que caracterizan a una institución educativa, dando fisonomía, organización y dinamismo que propiciará una cultura de calidad educativa.

Finalmente, Turpo y Jaimes (2017) plantean que existe una estrecha relación entre la calidad educativa y la cultura institucional, aspecto que tiene trascendencia en la imagen institucional que se proyecta a nivel externo. Esta investigación se efectuó en una universidad privada confesional de Lima,

Perú, bajo la metodología correlacional, con enfoque cuantitativo; se aplicaron tres encuestas a estudiantes de cinco carreras.

El trabajo evidenció que definitivamente “la valoración positiva de la imagen institucional se ve afectada por la cultura organizacional y la calidad de los servicios educativos”. (p. 97). En este orden de ideas, se le debe atribuir especial relevancia a estos aspectos, ya que las instituciones educativas tienen una gran responsabilidad y compromiso con sus estudiantes en sus particulares necesidades, quienes al recibir las herramientas adecuadas y óptimas en su educación y formación, serán agentes de auténtica transformación social en el corto, mediano y largo plazo. Es así como se debe fortalecer la cultura institucional para mantener ambientes propicios que incentiven el compromiso en la prestación del servicio educativo de calidad, la mejora continua, y lograr así la satisfacción de todos los miembros de la comunidad educativa. Además, si se conserva una imagen positiva de la institución, se darán mayores posibilidades de permanecer en el tiempo y en el espacio.

A manera de conclusión frente a las investigaciones relacionadas con la calidad educativa en el presente trabajo, se tomaron en cuenta quince investigaciones, en las cuales siete de ellas son de corte cualitativo, dos de corte cuantitativo, cinco de corte mixto y una de corte cuasi experimental. Las herramientas más utilizadas fueron las encuestas, seguida de la entrevista, el análisis documental, grupos focales, la observación y otros. La población que mayormente se tomó en cuenta fueron los docentes, seguida de estudiantes, directivos y padres de familia. Se realizaron en países iberoamericanos, mediante análisis documental; también en Colombia, Chile, México, Perú y Venezuela.

Entre las principales convergencias en línea de los estudios relacionados con la calidad educativa, se encontraron aspectos como: actitud hacia las buenas prácticas, formación continua, proceso de enseñanza y aprendizaje, evaluación institucional, compromiso social e inclusión, medición continua de la satisfacción de los estudiantes, el uso de las TIC y algo determinante, el compromiso y ejemplo de la alta dirección. En suma, es determinante la actitud, la disposición favorable y el compromiso de los docentes en la educación y en la formación de los estudiantes para responder a sus necesidades y expectativas, de acuerdo a su contexto en orden a desarrollar en ellos un pensamiento crítico y aprehensión del conocimiento, así como la formación de ciudadanos comprometidos con su vida personal, familiar y social, que les facilite las herramientas para desenvolverse asertivamente en el medio donde se encuentren.

La divergencia más destacada tiene que ver con la medición de la calidad educativa, basada únicamente en resultados ante pruebas estandarizadas a nivel nacional e internacional y el cumplimiento de la gestión administrativa relacionada con el diligenciamiento de formatos y la entrega de informes, en detrimento de los aspectos académicos y formativos; asimismo, la aparente consideración del pensamiento

y el sentir de los destinatarios del acto educativo en la evaluación institucional con planes y acciones de mejora carentes de compromiso y por demás ineficaces.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Estudio

Para lograr los objetivos propuestos, se precisa un tipo de investigación cualitativa, a fin de comprender cómo se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en el colegio, desde la construcción de significados por parte de los docentes y los directivos. Dado que se reconoce que existen dos realidades en los fenómenos humanos o sociales, una que es interna y subjetiva y otra externa, independiente y objetiva, la presente investigación pretende indagar por aspectos propios de esa realidad interna con respecto a la manera como significan los docentes y los directivos dicha realidad, según los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

En este sentido, cabe destacar que este enfoque “se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados; es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (p. 21).

De esta manera, al desarrollar esta tarea de investigación bajo el paradigma cualitativo, llevará a describir y analizar lo que comúnmente han apropiado sobre la cultura del colegio tanto en lo declarado en los documentos institucionales como en lo vivido en la cotidianidad. Es decir, podrá evidenciarse cómo ha incidido en la práctica pedagógica y en la formación de los estudiantes, avanzando hasta el núcleo familiar. Es por esto que, a partir de dichas reflexiones, se llegará a una mejor comprensión sobre la importancia de abordar a la persona en sus motivaciones, en sus sentimientos, en sus emociones, así como los significados que le dan a cada acción y todo el potencial que aporta cada individuo en la institución educativa, revisando cuidadosamente aspectos que, al tomar conciencia de ellos, podrían ser susceptibles de mejora para adentrarse en la misión evangelizadora que promueve el colegio en la construcción de la civilización del amor.

Es importante anotar que esta metodología permite una mejor comprensión de los individuos y sus interconexiones con todo lo que los rodean, así como con los procesos que se desarrollan al interior de la institución educativa.

4.2 Alcance

El presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo al especificar los significados construidos por los docentes y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, en relación con la cultura institucional y la calidad educativa. Si bien existe en los documentos una cultura institucional, producto de una filosofía preestablecida, fundamentada en los valores

y en la ética, y a su vez es explícita y positiva, ésta debería guardar coherencia con la cultura vivida como respuesta de la comunidad educativa a los retos internos y externos del contexto, a fin de dinamizar procesos encaminados a una cultura de calidad. El estudio permitirá dilucidar las convergencias y las divergencias de su práctica cotidiana frente a lo declarado y lo testimoniado en lo referente a la cultura institucional y a la calidad.

En este sentido, se espera que la investigación finalice con la comprensión de elementos que permitan el surgimiento de un claro compromiso en la apropiación de la filosofía institucional, originada en la propuesta de los fundadores de la comunidad Bethlemita, el santo Hermano Pedro y la Beata Madre María Encarnación Rosal, a fin de ser agentes que contribuyan a la misión evangelizadora que pretende la comunidad religiosa para la transformación de la familia y de la sociedad en general.

4.3 Diseño

En cuanto al diseño, el estudio estará basado en los planteamientos de Álvarez (2008) quien precisa que, en investigación educativa, la etnografía confiere al investigador una perspectiva de gran riqueza y que en investigación cualitativa, la etnografía está cobrando cada vez mayor fuerza y a gran escala. La misma autora, refiriéndose a los etnógrafos, plantea que ellos “han ofrecido atentas descripciones, han aportado modelos para comprender la dinámica escolar y han explorado las perspectivas, estrategias y culturas de maestros y alumnos. No obstante, su fin último es la mejora de la práctica” (p. 1).

En ese orden de ideas, este proyecto de investigación es etnográfico. Cabe precisar que hay tres características que sobresalen de la etnografía escolar, entre ellas “la participación prolongada en el contexto a estudiar para dar cuenta del punto de vista de “los nativos”. La observación participante por parte del investigador como “nativo marginal”. La descripción reflexiva con carácter holista” (Álvarez, 2008, p. 3-4). Al respecto de la característica denominada “nativo marginal” “esto hace referencia al hecho de que el etnógrafo nunca es uno más en el grupo que estudia, pero tiene que intentar integrarse lo más posible para realizar adecuadamente su investigación” (Álvarez, 2008, p. 3-4). También “el mundo de la investigación supone, además de trabajo de despacho, no olvidarse de que uno es investigador y tiene que sumir cierta distancia con aquello que observa” (Álvarez, 2008, p. q 4). En el caso de la presente investigación esta característica está mediada por un sentido ético que la investigadora asumió con rigor bajo la estricta supervisión de la asesora.

La autora enfatiza que la etnografía tiene varias finalidades que se relacionan estrechamente entre sí como son “la descripción de los contextos, la interpretación de los mismos para llegar a su comprensión, la difusión de los hallazgos y, en último término, la mejora de la realidad educativa”. (p. 3). Sin embargo,

recalca que muy pocos autores le dan relevancia a una de las finalidades de la etnografía como es la transformación del investigador.

Es así como la investigadora del presente estudio reconocerá los significados que tanto docentes como directivos han construido en torno a la cultura institucional y su relación con los significados construidos en torno a la calidad educativa del colegio, de tal manera que la comunidad educativa pueda articularse en una filosofía tendiente cada vez más a desplegar procesos de crecimiento en todas las dimensiones del ser humano, mediante el desarrollo de estrategias de apoyo y la construcción colectiva de todas las partes interesadas en todos los aspectos que incidan en la calidad del colegio.

4.4 Etapas del Diseño

Desde los planteamientos de Álvarez (2008) en el proceso etnográfico, se enfatiza que no es un proceso lineal, sino circular, aunque evidentemente hay procesos que se deben dar paralelamente. De esta manera, la autora precisa las siguientes etapas:

- Negociación y acceso al campo
- Trabajo de campo
- Análisis de datos
- Elaboración del informe etnográfico

En este sentido, se describen a continuación cada una de las etapas a desarrollar en el presente trabajo investigativo:

4.4.1 Negociación y acceso al campo.

En esta etapa Álvarez (2008), sustenta que en varias obras que tratan sobre el tema, existen problemas a los que se ven enfrentados los etnógrafos, puesto que ocurre una especie de invasión de los espacios vitales y, por demás, privados de la cultura grupal de quienes se espera desarrollar el trabajo de investigación. Dado que este primer aspecto abre las puertas o las cierra de entrada, además de ser un paso obligado para el desarrollo del trabajo, es fundamental presentarse como alguien digno de confianza y con quien se puede alcanzar una adecuada comunicación, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Esta etapa se inició al momento de presentar el proyecto a la hermana Provincial de la comunidad Bethlemita, quien es la representante legal a nivel general de los colegios de este Instituto religioso, dado que la rectora de este colegio es la misma investigadora. Una vez obtenida su autorización por escrito se procederá a presentar a la población universo el propósito del proyecto de investigación etnográfico, el cual requiere de una serie de observaciones para obtener datos e información. De esta manera se tiene acceso al

campo, no de manera evaluativa, sino de manera comprensiva, queriendo conocer de manera profunda cómo ellos han significado la cultura institucional y cómo se significa la calidad educativa en esta institución.

4.4.2 Trabajo de campo.

En esta segunda etapa, Álvarez (2008) plantea que es la fase en la cual “se recoge la información con la que se trabajará posteriormente realizando los pertinentes análisis, aunque, como es evidente, ya muchos de estos análisis (reflexiones, interpretaciones, etc.) se van produciendo a la par de la recogida de datos” (p. 6). Para el presente trabajo de investigación se emplearán las técnicas de la observación participante, la entrevista y el análisis documental.

Observación participante. En cuanto a “la observación participante es considerada la técnica por excelencia de la etnografía (Álvarez, 2008, p. 7). Con ella se pretende lograr la objetividad de la observación de manera holista, a fin de percibir los significados que las personas inmersas en el proceso de investigación le dan a su comportamiento, esto por medio de lo que se observa, se escucha y se retiene en la memoria. Esta técnica se desarrollará en los diversos escenarios donde se desenvuelven los docentes y los directivos como son los espacios para formación, capacitación e información, en el compartir con los estudiantes en el desarrollo de diversas actividades; asimismo se tendrán en cuenta algunos espacios de esparcimiento y compartir fraterno entre ellos. Estos datos se registrarán en un diario de campo con categorías de observación, grabaciones y filmaciones.

La entrevista como diálogo. En cuanto a la entrevista a profundidad, Álvarez (2008) enfatiza que “es la segunda estrategia fundamental en los estudios etnográficos” (p. 7). Implica que el diálogo se establezca con la mayor naturalidad posible y que genere confianza. “La principal ventaja de esta técnica es que estimula el flujo de los datos y que ofrece una información personal, que de otro modo sería imposible conocer” (p. 7).

En este proceso se aplicó entrevistas a 6 docentes: 2 de preescolar, 2 de primaria y 2 de bachillerato, teniendo en cuenta a quienes llevan mínimo dos años en el colegio y que abarque a los de mayor antigüedad, también debe incluir a mujeres y a hombres; asimismo, se entrevistarán a 3 directivos: administradora, coordinadora académica y coordinadora de convivencia. Con estos participantes de la sede Chapinero se busca identificar sus propias percepciones sobre los significados que le dan a la cultura institucional y su relación con la calidad educativa del colegio. Se hizo por medio de grabaciones y filmaciones.

Análisis documental. “El análisis de documentos es otra técnica habitual en los estudios etnográficos, habitualmente considerada como un apoyo a la observación” (Álvarez, 2008, p. 7 y 8). En este sentido se requiere hacer una exploración a los documentos institucionales tales como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Manual de convivencia, el reglamento interno de trabajo, el Sistema de Gestión de

Calidad (SGC), el plan de formación y capacitación y las encuestas de satisfacción por parte de los estudiantes y padres de familia. La investigadora cuenta con el fácil acceso a dicha documentación por su rol directivo dentro del Colegio.

Cabe anotar que, tanto en la observación como en la entrevista y el análisis documental, se tendrán en cuenta los mismos elementos para darle coherencia, consistencia y profundidad al presente trabajo de investigación.

4.4.3 Análisis de datos.

Esta tercera etapa debe tener en cuenta: i) La reflexión analítica sobre los datos, ii) La selección y reducción de datos y iii) La organización y categorización de los datos, aspectos que están profundamente ligados. En el primer caso, se destaca la importancia de la reflexión, la construcción e interpretación sobre los datos recogidos. En el segundo caso, es importante tener un sentido crítico sobre los intereses que orientan la investigación, a fin de establecer cuáles datos son más relevantes, teniendo, a la vez, la capacidad de descartar aquellos que no le aportan mayor valor al trabajo de investigación. Y, finalmente, en el tercer caso, se insta a ser consecuente con los intereses del trabajo a desarrollar, pues es preciso darle sentido a la información recogida para crear y recrear otras jerarquías que se aglutinan, a fin de dar significaciones preponderantes en cada unidad de profundización. Es un trabajo de continua transformación que debe converger en la formulación de conclusiones objetivas. (Álvarez, 2008).

En este apartado, para el presente trabajo de investigación, se tuvo en cuenta la información recogida en el trabajo de campo, mediante la observación, las entrevistas y el análisis documental para luego triangular la información de espacios y tiempos, la cual es fundamental para validar los datos obtenidos y evitar la subjetividad de la investigadora.

4.4.4 Elaboración del informe etnográfico.

“La redacción académica es una actividad dura, rigurosamente disciplinada, que exige dedicación, tranquilidad, optimismo y reflexión permanente, aunque no siempre es posible dedicarle todo el tiempo que precisa” (Álvarez, 2008, p. 9). Esta etapa condensa el trabajo desarrollado en los puntos anteriores.

4.5 Población

La población que hace parte de este estudio consta de los docentes y los directivos de la sede Chapinero del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas de la ciudad de Bogotá para un total de 34 participantes. Docentes 31, directivos 3. Tienen estudios de pregrado 30 y en proceso 3. De la población universo 9 tienen estudios de maestría, 11 de especializaciones.

4.6 Muestra

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2010), se toma en cuenta un muestreo por conveniencia, de acuerdo a la disponibilidad de los docentes y los directivos seleccionados con anterioridad, quienes tienen una incidencia directa en la convivencia diaria, previo consentimiento para que acepten voluntariamente hacer parte del proceso investigativo. Con anterioridad se les informará a los 34 participantes de la población universo que se harán observaciones. Para la aplicación de entrevistas a profundidad se tendrán como criterios de inclusión a docentes con asignación académica en los diversos niveles que ofrece el colegio, para un total de 6: 2 de preescolar, 2 de primaria y 2 de bachillerato. Otro criterio de inclusión en la muestra es que abarque a quienes tienen mínimo dos años en la institución y los de mayor antigüedad, también que incluya al género femenino y al género masculino. Asimismo, se tendrá en cuenta la participación de 3 directivos: administradora, coordinadora académica y coordinadora de convivencia.

4.7 Instrumentos de Recolección de la Información

Teniendo en cuenta lo que plantea Álvarez (2008), dentro del proceso etnográfico los instrumentos que cobran gran relevancia, según las características del presente trabajo investigativo, son la entrevista, la observación participante y la revisión documental. Se considera que estos tres instrumentos arrojan la información que se busca para la posterior triangulación como “estrategia de validación de los datos... Básicamente puede entenderse como la puesta en relación de las aportaciones que realizan los diferentes agentes implicados en la investigación, incluido el punto de vista del investigador” (p. 12). De esta manera se controla el sesgo que puede suscitarse por parte del investigador.

El instrumento de entrevista a profundidad fue diseñado estableciendo categorías a nivel general, de antecedentes, de simulación y de expresión de sentimientos, de tal manera que los entrevistados tengan la oportunidad de expresarse espontáneamente y apropiando la realidad desde su propia experiencia. Cabe resaltar que este instrumento fue sometido a la revisión por los expertos Natalia Alexandra Pava García, Magíster en Educación de la Universidad de La Sabana, José Javier Bermúdez Aponte, Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Universidad de Navarra y Juan Fernando Lañas Villa, Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de La Sabana. Una vez se hicieron los ajustes pertinentes se procedió a realizar una prueba piloto con una docente de varios años de antigüedad en el colegio, a fin de validar el instrumento y hacer los ajustes necesarios.

Tabla 3. Matriz de descriptores, categorías y preguntas para el protocolo de entrevista a profundidad.

Descriptores, categorías y preguntas para el protocolo de entrevista a profundidad.				
Descriptores	General	Antecedentes	Simulación	Expresión de sentimientos
<p>Cultura institucional. Es un sistema conformado por elementos explícitos (lo declarado en el PEI y otros documentos institucionales) e implícitos (costumbres, comportamientos, valores y hábitos) que se configuran en rasgos propios de la vida de la institución.</p> <p>Esta categoría de la entrevista indaga por los elementos implícitos referidos o considerados éstos como los significados que asignan los docentes y los directivos a la cultura del Colegio.</p>	<p>1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?</p> <p>2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura podrían ser mejorados?</p>	<p>3. Consideras que las relaciones que se dan entre los distintos miembros del colegio reflejan el Carisma Bethlemita, ¿por qué?</p> <p>10. ¿Cuáles son los discursos en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?</p> <p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del carisma y la espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?</p> <p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p> <p>7. Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida, ¿cuáles?</p> <p>12. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p> <p>13. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>
<p>Calidad educativa. Es un concepto que abarca la dimensión administrativa de la educación (perspectiva funcionalista) y la dimensión humanista de la acción educativa</p>	<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p> <p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la</p>	<p>10. ¿Cuáles son los discursos en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del carisma y la espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>12. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p> <p>13. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>

(perspectiva antropológica). calidad educativa del colegio?

Es decir, se asume para este proyecto una visión complementaria entre la calidad como logro de la excelencia en la gestión (principio de resultado) y como logro de la finalidad de la institución educativa: la persona humana formada (principio de la solidaridad).

Esta categoría indaga por los significados que los directivos y los docentes han construido en torno a las dos dimensiones.

<p>Relación entre cultura institucional y calidad educativa.</p> <p>El rastreo de antecedentes presentado en la perspectiva teórica da cuenta de la relación entre cultura y calidad en una institución. Por tanto, este conjunto de preguntas indaga por dicha relación desde la perspectiva de los participantes</p>	<p>14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?</p>	<p>15. En tu práctica como docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?</p> <p>16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura</p>	<p>17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?</p>	<p>18. ¿Sientes que tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>
---	--	--	--	---

institucional y la
calidad educativa?

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la matriz de revisión documental se tuvieron en cuenta algunos documentos que pueden arrojar información relevante en relación con la cultura institucional y la calidad educativa, temas puntuales que se indagan en la presente investigación.

Tabla 4. Matriz para la revisión documental.

Documento	Descripción	Aspecto Observado
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Es el documento que especifica “entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión” (Ley 115, art. 73). Debe contar con la participación de la comunidad educativa para su elaboración y puesta en práctica. (Decreto 1860, art. 14).	Se analizó el horizonte institucional en lo referente a misión, visión, principios, valores, que sintetizan el pensamiento educativo del colegio, a partir de su filosofía institucional, contenida en el PEI.
Manual de convivencia	Es el conjunto de principios, normas, procedimientos, acuerdos y demás aspectos que regulan y hacen posible la convivencia de los miembros de la institución educativa del colegio del Sagrado Corazón de Jesús – Bethlemitas y que tiene como objetivo contribuir a formar integralmente a los estudiantes (Manual de convivencia del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús – Bethlemitas, Bogotá, 2018)	Se analizó el título II que hace referencia a los integrantes de la comunidad educativa, capítulo III: docentes y directivos docentes, destacando su perfil, derechos y deberes.
Reglamento Interno de trabajo (RIT)	Es el conjunto de normas reguladoras de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.	Se analizó en el capítulo XV las obligaciones y prohibiciones especiales para la empresa y los trabajadores.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	Es el documento que “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados... promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor” (ICONTEC, 2015, p. 2)	Se analizó el proceso de dirección estratégica en los formatos y registros: V1-FOD03 Acta de revisión por la dirección, V1-FOR04 Plan de mejoramiento institucional, V1-FOD06 Planeación y evaluación de actividades, V1-FOD07 y el apartado de cultura institucional.
Plan de formación y capacitación.	Es el conjunto de estrategias, procesos y acciones que la institución ofrece al personal que labora en la misma, a fin de fortalecer el desarrollo de sus competencias y favorecer el alcance de los objetivos institucionales para un servicio educativo de calidad.	Se analizó el plan de formación y capacitación de los dos últimos años y el impacto en sus destinatarios.
Encuestas de satisfacción de estudiantes y padres de familia	Son instrumentos que permiten medir el nivel de satisfacción de los estudiantes y de los padres de familia frente a la propuesta educativa y formativa Bethlemita y sus servicios complementarios.	Se analizaron los resultados que arrojaron las encuestas de satisfacción aplicada a estudiantes y a padres de familia en los dos últimos años.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la observación como técnica para recolectar información relevante en investigación etnográfica, permite registrar los escenarios, los discursos, los actores, los comportamientos, las actitudes y los hábitos de los docentes, los administrativos y los directivos del Colegio. Los tópicos a observar son: a) Quiénes interactúan, b) Los discursos en esa interacción, c) Cómo interactúan, d) Cómo son sus comportamientos, actitudes y hábitos y d) Espacios y momentos de la interacción. Cabe resaltar que dicha observación arroja información pertinente para comprender los significados que los docentes y los directivos han construido en torno a la cultura institucional y a la calidad educativa del colegio.

Se tendrá en cuenta la triangulación de métodos para cotejar la información alcanzada a través de la entrevista a profundidad con la revisión documental y la observación en diferentes momentos.

4.8 Consideraciones Éticas

En cumplimiento de las consideraciones éticas, en la presente investigación se ha respetado el principio de la dignidad, la libertad, la confidencialidad, la protección de sus derechos y bienestar, así como la información clara y oportuna, de tal manera que se tomó el consentimiento informado para proceder a la aplicación de las entrevistas a profundidad (ver anexo C) aclarando que es fundamental su libre opción de participar, ante lo cual no habría incidencia alguna en la relación con la institución ni con el desarrollo de la gestión dentro de la misma.

De igual manera, se remitió carta de solicitud de autorización a la Superiora Provincial, autoridad inmediata sobre las representantes legales de los colegios de la Provincia, para realizar el presente trabajo investigativo (ver anexo A), se les informó que se obtuvo dicha autorización (ver anexo B). También se dio a conocer el tema, los objetivos, implicaciones y beneficios del presente trabajo, para lo cual se requería realizar observaciones en los diferentes escenarios donde comparten la vida cotidiana dentro del colegio (ver anexo E). Todo ello encaminado a lograr una mayor coherencia de las prácticas con la filosofía institucional.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de datos se procesó la información recolectada a través de los tres instrumentos de investigación. En primer lugar, se realizó una revisión de los documentos institucionales en los cuales se hacen explícitos elementos de la cultura institucional del colegio. Es a partir de esta comprensión de la manera en que el Instituto de Hermanas Bethlemitas ha planteado el sello de acogida que pretende desplegar en cada una de las instituciones, que se genera un contexto de análisis para las entrevistas a profundidad que se llevaron a cabo en la institución participante.

Para el análisis de los datos recolectados en las entrevistas se realizó un ejercicio de auditoría externa con el fin de asegurar la dependencia y consistencia de los datos. De acuerdo con las recomendaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2011) para asegurar una mayor objetividad en las interpretaciones que se derivan del análisis de datos, se sugiere llevar a cabo la auditoría. Para este caso, la asesora del proyecto fungió como auditora externa de los análisis realizados por la investigadora. A continuación, se procedió a establecer consensos para el análisis. Adicionalmente se corroboraron los hallazgos con el análisis de datos recolectados en las observaciones realizadas en correspondencia con el diseño etnográfico desde el cual se abordó el objeto de estudio. De este modo se realizó una triangulación por instrumento.

Dicha triangulación y el ejercicio de auditoría externa permiten garantizar la objetividad de los hallazgos que se presentan en este capítulo de la tesis.

5.1 Análisis Documental

Como punto de partida previo a las entrevistas se revisaron diferentes documentos institucionales en los cuales se alude a elementos y principios de la cultura del colegio. De este modo se reconocieron los elementos explícitos de la cultura que inciden en la configuración de los elementos implícitos y finalmente en los rasgos propios de la vida institucional.

Entre los documentos revisados se encuentran el PEI, el Manual de Convivencia Escolar, el Reglamento Interno de Trabajo, el documento que sustenta el Sistema de Gestión de Calidad, el Plan de Formación y Capacitación, así como las encuestas de satisfacción de los estudiantes y padres de familia.

Cabe señalar que el Proyecto Educativo Institucional se presenta bajo el título: “Bethlemitas, una propuesta integral: educamos en el amor para el servicio”. Con relación a este documento institucional, en lo referente a la Gestión Directiva y al Horizonte institucional se precisan los siguientes aspectos:

La misión es entendida así:

Somos una Comunidad educativa católica, dinámica y creativa, que sirve a la sociedad desde su opción por Jesucristo y la vivencia de los valores evangélicos.

Iluminados por el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita, acompañamos el proceso de formación integral de nuestros estudiantes, mediante una educación de calidad que integra ciencia, cultura y evangelio; promovemos la construcción de una sociedad intercultural, justa, solidaria y trascendente, orientada hacia el pleno desarrollo del ser humano, la unidad de la familia y la conciencia ambiental.

Contamos con un equipo humano competente y comprometido, además con la experiencia pedagógica visionaria de nuestros fundadores, el Santo Hermano Pedro de San José Betancur y la Beata Madre María Encarnación Rosal (PEI Colegio del S. C. de Jesús, 2019).

La visión tiene la siguiente proyección:

Para el año 2021 nos proyectamos como comunidad educativa evangelizada y evangelizadora que, iluminada por el Carisma Bethlemita, forma integralmente seres humanos competentes, con capacidad de liderazgo, espíritu investigativo, habilidad en lenguas extranjeras, uso ético y creativo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones; protagonistas en el desarrollo intercultural, la convivencia pacífica, el compromiso social y la conciencia ecológica, para contribuir en la construcción de un mundo más justo y fraterno para todos (PEI Colegio del S. C. de Jesús, 2019).

En cuanto a los principios, se hace un reconocimiento a los misterios de Belén y la Cruz, como misterios fundantes del carisma Bethlemita, bajo la inspiración de los fundadores de la Congregación; asimismo, para el desarrollo de la pastoral educativa, se toma en cuenta la antropología cristiana y la vivencia de los valores como el amor, la misericordia, el servicio, la fe, la solidaridad, entre otros, a fin de dinamizarlos desde la relación ciencia, cultura y evangelio para que la comunidad educativa se comprometa en la creación de una sociedad justa y fraterna. Se ofrece una formación integral desde lo personal, lo social y lo trascendente, debido a lo cual es comprometedora la excelencia académica y la solidaridad hacia los más necesitados.

Frente a los valores, se indican: vida, fe, amor, libertad, justicia, dignidad, solidaridad y misericordia, servicio, fraternidad, acogida, reparación, paz y excelencia (PEI Colegio del S. C. de Jesús, 2019). Cabe destacar que tanto la política como los objetivos de calidad propenden por favorecer el desarrollo de la filosofía institucional, mediante la mejora continua en todos sus procesos.

Como puede evidenciarse, en estos aspectos de la gestión directiva y el horizonte institucional, mencionados en el PEI, es explícita la conexión con el carisma y la espiritualidad Bethlemita; no obstante, analizando el componente de la gestión académica, en términos generales, se observa la dicotomía con estos principios inspiradores que deben ser, de igual manera explícitos, para los miembros de la comunidad educativa, a fin de que exista claridad en la misión evangelizadora de la Congregación, en atención a lo cual

la obra educativa se presenta como un pretexto loable para alcanzar tal fin, de manera que la educación y la formación deben alcanzar estándares de calidad, no solamente desde la perspectiva técnica y mecanicista en el alcance de resultados académicos, éstos se deben conseguir, pero integrando además, los valores propios de la espiritualidad Bethlemita como son la acogida, la alegría, la sencillez, la humildad, entre otros.

Se analizó el Manual de convivencia en el capítulo referido a los docentes y a los directivos docentes en cuanto al perfil, deberes y derechos. En estos apartados se evidencia cómo la institución espera capitalizar el potencial de docentes y directivos en la construcción de una sociedad justa, fraterna, exigente y comprometida en la prestación de un servicio educativo de calidad que involucre y abarque a todos los miembros de la comunidad educativa.

Es por ello que dentro del perfil docente se enfatiza en su compromiso con la apropiación del horizonte institucional, es decir, la filosofía del colegio y la construcción de relaciones interpersonales con sus pares en actitud de acogida, solidaridad, alegría y servicio, entre otros, valores propios de la espiritualidad Bethlemita. De igual manera, el docente está llamado a la prestación del servicio educativo de manera responsable, por eso se deben abarcar las dimensiones personal, familiar y social de sus educandos.

En cuanto a los derechos, la institución está comprometida con la capacitación del docente en la filosofía y pedagogía institucional, reglamentos y protocolos, entre otros, así como la atención a su dimensión espiritual para el desarrollo eficiente de sus funciones; de igual manera, con la apertura de espacios de diálogo, mediante la escucha y el trato respetuoso.

En consonancia al docente se espera que sea modelo para sus estudiantes en la práctica de la escucha y la generación del diálogo respetuoso, oportuno y asertivo, encaminado al desarrollo de relaciones interpersonales que propendan por una convivencia fraterna. De igual manera, desarrollar en su vida y en los estudiantes competencias académicas, emocionales y espirituales que le permitan desenvolverse competentemente en los entornos donde se encuentren.

Dado que la cultura institucional en su dimensión explícita alude a aquellos elementos que permiten configurar una forma particular de ser en la institución, se considera pertinente revisar el Reglamento interno de trabajo que evidencia cómo el colegio define claramente las obligaciones y prohibiciones para la empresa y los trabajadores. En este sentido, tanto docentes como directivos que hacen parte de la población, objeto de la presente investigación, tienen una ruta a seguir, con la cual se establece puntualmente lo esperado para proporcionar, desde la misma organización de la institución, una cultura institucional que favorezca las relaciones interpersonales con todos los miembros de la comunidad educativa con el sello Bethlemita.

Es así como el empleador está obligado principalmente a remunerar la labor de los trabajadores, según lo pactado, respetar su dignidad personal, sus creencias y sus sentimientos, así como el debido proceso y el cumplimiento de la normatividad legal vigente que ampara sus derechos.

Por su parte el trabajador está obligado principalmente a mantener relaciones interpersonales con todos los miembros de la comunidad educativa basadas en el respeto, la cortesía, la amabilidad y la armonía, entre otros, a fin de favorecer un ambiente propicio para el desarrollo de sus funciones, así como su bienestar laboral y emocional. Además, está comprometido a cumplir con las disposiciones legales en el desempeño de sus funciones, ofrecer sus servicios profesionales de manera competente, para lo cual debe estar en continua formación y capacitación, a fin de inspirar la vivencia de la filosofía Bethlemita con su ejemplo de vida.

Se observa en los apartados anteriores del Reglamento interno de trabajo, alusión a aspectos que trascienden a la inspiración del carisma y la espiritualidad Bethlemita; sin embargo, la atención al código sustantivo de trabajo es el componente que más se evidencia en este documento, lo cual está enfocado al cumplimiento de la normatividad legal vigente, algo necesario que debe cumplirse para el amparo de los derechos tanto de los trabajadores como del Colegio.

El documento del Sistema de Gestión de Calidad Unificado para las obras educativas de la Congregación, bajo la Norma ISO 9001:2015 plantea que:

La cultura institucional Bethlemita se fundamenta en el legado espiritual, carismático y apostólico de los fundadores, quienes al contemplar a Cristo en Belén y la Cruz, lo descubrieron en las circunstancias y tragedias humanas de la época; generando así una cultura expresada en un lenguaje de amor misericordioso y en gestos de acogida; impulsaron la promoción humana, con un estilo particular de ser y de actuar. (SGC ISO 9001:2015 Instituto de Hermanas Bethlemitas Hijas del Sagrado Corazón de Jesús)

Se evidencia en este documento la cultura inspiradora y apropiada desde el carisma y la espiritualidad Bethlemita, basada en el amor y la acogida; no obstante, es claro que el criterio de este sistema enfatiza que mediante los procesos de planear, hacer, verificar y actuar que adelanta el colegio, se puede prestar un servicio educativo de calidad, con estándares de organización, sin embargo, no es explícito en lo referente a los fines que se buscan alcanzar a través de esta filosofía.

Se observa que, en los últimos tres años, el plan de formación y capacitación del colegio está enfocado principalmente al desarrollo de las siguientes líneas de acción:

Desde la pedagogía, dirigido a docentes, a fin de ofrecerles herramientas en la implementación de la visión educativa de la Enseñanza para la Comprensión (EpC), así como fortalecer sus procesos. Frente al

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), enfocado a su implementación para dar cumplimiento a la normatividad legal vigente y otorgar herramientas al personal de la institución para motivar en ellos su compromiso con el autocuidado.

De igual manera, el Sistema de Gestión de Calidad, como requisito institucional, por directriz del gobierno general del Instituto Bethlemita, a fin de unificar criterios para su implementación desde la norma ISO 9001:2015. Este sistema está enfocado a organizar la gestión por procesos, lo que ha conllevado la socialización del sistema, capacitación para auditores internos y otras herramientas de mejoramiento para el desarrollo de competencias técnicas para los líderes de procesos, así como la capacitación para el personal directivo, docente y administrativo en el diligenciamiento de formatos.

Por su parte, también se ofreció capacitación a los docentes frente al tema de la convivencia escolar, a fin de que adquieran herramientas para el cumplimiento de la ruta de atención integral, el fomento de la sana convivencia y prevenir, de esta manera, el conflicto en los estudiantes se evidencia que está más enfocado en lo técnico y en el cumplimiento de la normatividad legal vigente.

Como puede evidenciarse, el plan de formación y capacitación abarca aspectos técnicos para el cumplimiento de los requisitos legales, congregacionales, de norma y de la Institución, por tratarse de una institución que se compromete con la premisa de la organización para una labor eficiente, pero que en muy pocos apartados logra conectarse explícitamente con el carisma y la espiritualidad Bethlemita.

Se analizaron los resultados de las encuestas de satisfacción aplicada a los estudiantes y a los padres de familia de la sede Chapinero en los dos últimos años, cuyos resultados globales evidencian un nivel alto de satisfacción por parte de los mismos, así:

Tabla 5. Resultados de las encuestas de satisfacción de estudiantes y padres de familia.

AÑO	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA
2017	92%	92%
2018	91%	90%

Fuente: Elaboración propia

Es evidente que tanto los estudiantes como los padres de familia valoran la educación y la formación que ofrece la institución, así como sus servicios complementarios, superando la meta que es mayor o igual a 80, en la cual se percibe la percepción positiva en relación con la prestación del servicio y la vivencia de los valores propios del carisma y la espiritualidad Bethlemita que es inculcada por docentes, directivos y demás personal que labora en la institución.

5.2 Análisis de Datos de Entrevistas a Profundidad

El primer objetivo del estudio consistió en caracterizar los significados que los docentes y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, han construido en torno a la cultura institucional. Es decir, se pretendía reconocer desde la voz de los directivos y los docentes la manera en que significan y dan vida a los elementos explícitos. Dicho de otra forma, es a través del reconocimiento de significados, costumbres, comportamientos, valores y hábitos que se comprenden los elementos implícitos. Por otra parte, el segundo objetivo del estudio se encaminó a describir los significados que los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero han construido en torno a la calidad educativa. Para ello una parte de la entrevista a profundidad indagó por dichos significados.

Para el análisis de los datos recolectados en las entrevistas se siguió la propuesta de Mari, Bo y Climent (2010) quienes recomiendan que, para identificar las unidades de significado general, se realice un procedimiento de transcripción, sucesivas relecturas de la información y abstracción de los significados que se encuentran en cada respuesta. Cabe anotar que, de acuerdo a lo indicado por Mari, Bo y Climent, dichos significados no se encuentran listos en las transcripciones, sino que el investigador debe deducirlos a partir de un proceso intelectual que conduce a la abstracción. A continuación, se presenta el análisis de unidades de significado general pregunta por pregunta en cada entrevista.

Tabla 6. Análisis comprensivo de entrevista 1- Unidades de significado general. Docente 1.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	La cultura institucional es el ambiente que promueve la institución y que se hace vida a través de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	Es una cultura que refleja calidez humana; a partir de lo cual la participante percibe oportunidades de mejora en la dimensión de las relaciones interpersonales. Menciona la autogestión emocional, especialmente en momentos de tensión como un aspecto que puede ser fortalecido para beneficiar a otros, lo que evidencia una visión trascendente de las relaciones.

<p>3. ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?</p>	<p>La entrevistada refiere que entre algunos de sus comportamientos que reflejan la vivencia del carisma están la identificación con la filosofía institucional, el aprendizaje que obtiene del ejemplo de las religiosas para proyectarlo en su vida personal y familiar, así como en el trato cercano, respetuoso y comprometido con sus estudiantes, a fin de promoverlos en todas las dimensiones de vida, incluida la trascendente.</p>
<p>4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?</p>	<p>Para fortalecer la cultura institucional es indispensable evidenciar el amor por el colegio a través del compromiso incondicional y el respaldo a sus iniciativas. Es fundamental sentirse miembro activo de la familia Bethlemita, en consecuencia cada uno es acogido y tratado con respeto y a su vez entrega su potencial para proyectar los valores del carisma tanto dentro como fuera de la institución.</p>
<p>5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?</p>	<p>La entrevistada refiere que se sintió bien por la acogida que le brindaron, por el apoyo y el acompañamiento que sigue recibiendo cuando lo ha necesitado, esto evidencia la asimilación del carisma Bethlemita, en el que la acogida es uno de los valores determinantes.</p>
<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>La participante indica que la experiencia en el colegio es de felicidad, aspecto que en ocasiones se ve opacado por la falta de compromiso por parte de algunos para asumir responsablemente y con sentido de pertenencia la misión que les corresponde, así como la falta de trascendencia en las relaciones interpersonales, lo que demuestra el anhelo de la entrevistada de continuar avanzando, así como</p>

	mantener la motivación y el compromiso, aun en medio de las dificultades.
7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?	Las dimensiones implicadas son la social y la familiar, dado que los valores asimilados y que hacen parte de la filosofía institucional, son testimoniados con el ejemplo en estos dos ámbitos. La dimensión espiritual es cultivada a nivel personal y trasciende a la familia en la que la cultiva, la proyecta y la fortalece.
8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?	La calidad educativa es lograr altos estándares y en consecuencia, el servicio ofrecido se realiza comprometidamente, a fin de que quien lo recibe se sienta acogido, valorado, respetado y en consecuencia, atendido eficientemente en sus intereses y necesidades.
9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?	El colegio refleja su calidad educativa en dos etapas puntuales, en el presente y en el futuro. La primera está referida a las relaciones interpersonales que se viven en la cotidianidad, así como en pequeños detalles desde la presentación personal hasta el compromiso y la felicidad que se experimenta al hacer parte de la institución. La segunda, en el comportamiento y en el actuar de sus egresados, lo que denota la trascendencia de la formación integral que ofrece.
10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?	Los discursos institucionales en torno a la calidad educativa están relacionados con el diligenciamiento de los documentos institucionales, en los cuales se deben evitar o minimizar los errores. Asimismo, en las actividades que se realizan las cuales deben

	<p>cumplir con determinados protocolos. Es importante el porte del uniforme y la presentación personal porque se proyecta una imagen corporativa.</p> <p>De igual manera, es fundamental mantener un buen ambiente laboral, dado que las relaciones cercanas y fraternas dan paso al trabajo en equipo, a pesar de las diferencias, esto permite a su vez que las personas se sientan valoradas, realicen su trabajo con amor y se sientan felices. Se debe prestar especial atención a cómo se expresa y se reacciona ante cualquier miembro de la comunidad educativa.</p>
<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Calidad es hacer vida el hecho que, en Belén, como casa del pan, hay cabida para todos, lo cual implica relaciones fraternales, estar dispuestos al cambio y a la mejora. Es sentirse parte de una gran familia unida, cercana, por lo que sus miembros se apoyan a pesar de las diferencias.</p>
<p>12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>	<p>Mediante la preparación de cada trabajo y actividad con un verdadero compromiso que refleje el interés por los miembros de la comunidad educativa. También se motiva constantemente a hacer el trabajo con vocación y profesionalismo, así como mantener relaciones fraternales.</p>
<p>13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La participante se siente bien y feliz por cuanto el colegio le aporta a su crecimiento a nivel profesional y familiar, posteriormente se lo retribuye con su compromiso y sentido de pertenencia.</p>
<p>14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se</p>	<p>La cultura institucional positiva facilita la cultura de la calidad; en ese sentido se requieren personas comprometidas, dispuestas al cambio. Es así como la</p>

relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?

participante señala que para avanzar en la transformación de las realidades y no estancarse, se requiere actitud y compromiso para trascenderlas a un nivel cada vez más alto que permita el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.

15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?

Con el compromiso, sentido de pertenencia y asumiendo responsablemente el trabajo encomendado, el cual repercute en los estudiantes para que se establezcan relaciones fraternas, aprendan a compartir y a ser solidarios con los compañeros. Se evidencia la importancia de ayudar y escuchar tanto a compañeros como a estudiantes para generar una cultura que tiene en cuenta al otro en sus necesidades y elevar así la calidad de la institución.

16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?

El colegio ha promovido actividades de integración, incentivando el cultivo de relaciones fraternas. Se percibe que la calidad no se sustenta solamente en espacios académicos que permiten dar cumplimiento a requisitos legales y normativos, sino que las relaciones fraternales son fundamentales para validar la calidad en la institución.

17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?

La entrevistada refiere que es importante motivar y generar estímulos, para que las personas se sientan valoradas y genere en ellos un mayor compromiso con el colegio. Es fundamental brindar espacios de esparcimiento para fortalecer los lazos fraternales. En este sentido se insiste en la relevancia que tienen las relaciones fraternales para avanzar en la prestación de un servicio educativo de calidad.

18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?	En la manera como ellos actúan, como se comportan, como se dirigen a sus estudiantes, como realizan su trabajo. En el compromiso de algunos en cuanto a la responsabilidad, el exigirse cada día más a nivel profesional, el amor por los niños y cuando se propende porque todo lo que se hace, sea en bien de la institución. Hay quienes trascienden estas vivencias al plano familiar y social, de manera especial los de mayor antigüedad en el colegio, ellos se han convertido en testimonio de vida y ejemplo a seguir. Se evidencia el valor que se le otorga al testimonio y compromiso en bien de la comunidad educativa.
19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	La participante enfatiza que es fundamental partir del compromiso y la convicción de docentes y directivos, sin imposición, así se generará el cambio y la oportunidad de mejora, lo que evidencia la importancia del vínculo existencial para la vivencia del carisma y la espiritualidad Bethlemita.
Fuente: elaboración propia.	

Tabla 7. Análisis comprensivo de entrevista 2- Unidades de significado general. Docente 2.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	La cultura institucional es el dinamismo, la ideología de una institución en donde las personas que laboran en ella deben desempeñarse bajo un mismo horizonte.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	La cultura institucional del colegio está claramente definida desde el ámbito religioso, fundamentada en la vida de Jesucristo y el ejemplo de los fundadores de la Congregación, quienes iluminan las prácticas a

	<p>favor de la comunidad educativa. La participante refiere oportunidad de mejora en el fortalecimiento de la fe para avanzar en el camino del amor y la entrega a favor de los demás.</p>
<p>3. ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?</p>	<p>La entrevistada refiere como aspecto determinante en la vivencia del carisma Bethlemita, la convicción de la existencia de un Dios vivo, con quien mantiene un vínculo mediante la práctica permanente de la oración; esta dimensión trasciende al servicio a los demás de manera comprometida y desinteresada.</p>
<p>4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?</p>	<p>Es fundamental aprender del testimonio de los fundadores de la Congregación Bethlemita, especialmente en momentos de sufrimiento y dificultad. El ejemplo de la madre Encarnación en su lucha por la promoción de la mujer, motiva a infundir en los estudiantes la creencia en su potencial para superar dificultades y contribuir a la transformación de sí mismo, de la familia y de la sociedad. La participante puntualiza en el valor de la fe y la persistencia como ejes fundamentales en el fortalecimiento de la cultura institucional en una escuela católica.</p>
<p>5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?</p>	<p>La entrevistada se identificó completamente con la cultura institucional, la cual le pareció amigable y cercana. Se le facilitó porque siempre ha estado inmersa en ambientes de comunidades religiosas. Se sintió cómoda porque refiere que regresó a su familia espiritual; esta realidad evidencia la importancia de desempeñarse en ambientes en los cuales se siente identificada.</p>

<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>La participante manifiesta que se siente bien, cada vez más identificada con la institución y comprometida con los estudiantes en su proceso de formación. Con relación a los compañeros de trabajo, se adapta fácilmente a la nueva generación de profesionales que aportan ideas novedosas y actitudes, con las cuales se aprende y se avanza.</p>
<p>7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?</p>	<p>La entrevistada manifiesta que la cultura institucional permea su vida por la dimensión espiritual que se respira; ésta trasciende al ámbito familiar, por ello se fortalece el encuentro con Dios. También trasciende al ámbito social, con los amigos, con quienes se siente tranquila y cómoda, proyectando sosiego una vez culmina sus labores en el colegio.</p>
<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p>	<p>La calidad educativa es una meta, un propósito que se construye diariamente para mejorar cada vez más dentro de un ambiente académico.</p>
<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio se refleja desde la selección del personal y posteriormente cuando mantiene su interés por formar a los docentes y directivos, mediante jornadas pedagógicas que facilitan y motivan para que la actividad académica mantenga en constante renovación. Asimismo, se fortalece cuando se interactúa con los pares académicos porque se nutre el conocimiento, se genera crítica constructiva, se comparte material. La entrevistada también refiere que se aprende constantemente de los estudiantes y que es satisfactorio estar dispuesta a aprender de todos.</p>

<p>10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>La gran mayoría de estudiantes y padres de familia se sienten muy a gusto y cómodos frente a la visión educativa de Enseñanza para la Comprensión – EpC que se ha implementado en el colegio en los últimos años porque ha ayudado a que el conocimiento, una vez compartido, se hace práctico de inmediato; además se hace retroalimentación continua por parte de estudiantes y docentes. Los padres de familia valoran la dinámica de realizar las tareas en el colegio en un alto porcentaje porque es un conocimiento aplicado, esto ha elevado la calidad de vida familiar pues se tiene tiempo para compartir y realizar otras actividades igualmente importantes para los estudiantes.</p>
<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Calidad desde el carisma Bethlemita es seguir el ejemplo de Jesús en su sencillez, sabiduría y conocimiento; es contemplarlo, escucharlo para comprender que cada vez se debe ser mejor persona, cambiar y que hay un camino de salvación que es necesario seguir sirviendo a los demás de manera comprometida.</p>
<p>12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio es un proceso integral, se vive a través de capacitaciones y momentos de crecimiento espiritual para proyectarlo posteriormente en el servicio generoso a los estudiantes y personas necesitadas.</p>
<p>13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La entrevistada se siente a gusto con la calidad educativa del colegio porque es un proceso en constante cambio, exigencia, en un mecanismo en el que todos participan y construyen.</p>

<p>14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?</p>	<p>La cultura institucional y la calidad educativa del colegio se relacionan en la integralidad del ser, buscando constantemente unir tanto lo espiritual como lo académico, lo que evidencia que la calidad de una institución educativa debe propender por formar a la persona integralmente y generar ambientes que faciliten relaciones fraternales.</p>
<p>15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?</p>	<p>La participante refiere que se esmera por asumir la cultura del encuentro, de manera que el compartir y el dialogar con el otro, permite su crecimiento en todas las dimensiones de su vida. Se esmera por vivir el valor del servicio, a ejemplo de los fundadores de la Congregación Bethlemita.</p>
<p>16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?</p>	<p>Las acciones emprendidas por el colegio para fortalecer la cultura institucional y la calidad educativa son: encuentros con Cristo, reflexiones diarias, capacitaciones, todo esto con el fin de continuar creciendo en equipo.</p>
<p>17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?</p>	<p>La participante manifiesta que la acción emprendida fundamentalmente sería dialogar de manera individual con cada uno para no juzgarlos más sí comprenderlos en sus reacciones, preocupaciones y dinámicas personales que pueden estar afectando su vida.</p>
<p>18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?</p>	<p>Se observa con gratificación cómo los compañeros interactúan con los estudiantes de una manera sencilla, sincera y cercana, a quienes sirven amorosamente, constituyéndose así en ejemplo de vida, lo que evidencia que la asimilación del carisma Bethlemita se traduce en compromiso de vida en el</p>

	servicio para promover desinteresadamente a los destinatarios de la misión.
19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	Para fortalecer el carisma y la espiritualidad bethlemita, la entrevistada encuentra oportunidad de mejora en la realización de jornadas de convivencia que facilite el conocimiento de los compañeros en otros aspectos diferentes a lo laboral, a fin de fortalecer lazos de fraternidad.
Fuente: elaboración propia.	

Tabla 8. Análisis comprensivo de entrevista 3- Unidades de significado general. Docente 3.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	La cultura institucional son los parámetros con los que cuenta la institución, entre ellos la misión y la visión para guiar a las personas que hacen parte de ella, a fin de que sean asumidos por las mismas.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	La cultura institucional refleja estándares de excelencia porque cuenta con unos parámetros claros, los cuales son dados a conocer de manera oportuna a todos los miembros de la comunidad educativa, quienes a su vez se esmeran por hacerlos vida. Es una cultura que se da en acogida y calidez humana desde el primer contacto. La participante encuentra oportunidad de mejora por parte de los docentes de más antigüedad en la institución para que se constituyan en ejemplo de vida para los nuevos integrantes de la comunidad educativa; en este sentido, es importante la acogida, así como la comunicación honesta y asertiva.

<p>3. ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?</p>	<p>La entrevistada refiere que la vivencia del carisma se hace evidente en ella a través del trato amoroso a los demás, en el diálogo, la responsabilidad, el compromiso, la identidad, la solidaridad, la tolerancia, la escucha, el reconocimiento de errores y el cambio de vida.</p>
<p>4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?</p>	<p>Para fortalecer la cultura institucional, es necesario ser ejemplo de vida, mediante actitudes de acogida con los trabajadores de la institución, a fin de apoyarlos, fortalecerlos, escucharlos colaborarles y confortarlos en momentos de dificultad.</p>
<p>5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?</p>	<p>La entrevistada argumenta que al principio le fue difícil, por los prejuicios que la llevaron al temor; no obstante, una vez ingresó al colegio se sintió acogida, percibió el amor y la paciencia para orientarla en las responsabilidades que le correspondía asumir.</p>
<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>La participante refiere que en la actualidad se siente feliz y agradecida, porque esta cultura institucional le ha servido para crecer como persona, como hermana, como mamá, como hija, como esposa; es así como los valores y la filosofía, los ha apropiado de manera tal que incide en su esencia como ser humano.</p>
<p>7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?</p>	<p>La entrevistada sostiene que la cultura Bethlemita ha trascendido en su dimensión espiritual, lo que se traduce en el compartir desinteresadamente con los demás, en el trato igualitario, en la humildad, la responsabilidad, la estética, el cultivo de la</p>

	<p>intelectualidad, la socioafectividad, el cultivo de relaciones interpersonales armónicas.</p>
<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p>	<p>Calidad educativa es todo lo que contribuye a la mejora de la academia, para lo cual es fundamental que tanto docentes como estudiantes se esmeren en la formación continua, no solo en lo académico, sino también en lo socio afectivo y en lo emocional.</p>
<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio se refleja en la sólida preparación académica que ofrece, esto posibilita que los estudiantes cuenten con muy buenas herramientas para acceder a la universidad y desenvolverse eficientemente en este contexto.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>Los discursos de calidad, particularmente de los padres de familia, están centrados en la renovación continua referente al aspecto académico y a la formación en valores que ofrece a sus estudiantes, por lo cual viven agradecidos.</p>
<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Calidad a la luz del carisma Bethlemita es tener claridad sobre la misión y la visión que se debe asumir frente a los estudiantes. Es la impronta que se tiene como familia para permear en todas las dimensiones del ser humano a los miembros de la comunidad educativa. Es reflejar la calidez humana desde el amor.</p>
<p>12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio se vive desde la claridad de los parámetros establecidos, ante los cuales los docentes los asumen en su labor cotidiana a través del ejemplo y el compromiso, no solo en lo académico, sino también en lo afectivo y en lo</p>

	<p>emocional. Los estudiantes desde muy pequeños se van fortaleciendo en el carisma Bethlemita y luego lo viven en el entorno donde se desenvuelven a diario.</p>
<p>13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La participante refiere que se siente bien y feliz con la calidad educativa del colegio porque hay apertura a la innovación, al cambio, a la reestructuración; constantemente se les forma, se propende por la escucha y el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?</p>	<p>Están estrechamente unidas y se evidencia desde diferentes ámbitos, en el progreso integral que se observa en los estudiantes, en la apertura de quienes pertenecen a la institución, en la claridad con que se da a conocer su filosofía, en la participación de la comunidad educativa para la construcción del Proyecto Educativo Institucional que propende por el bienestar de la misma.</p>
<p>15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?</p>	<p>La entrevistada asimila esta relación desde la vivencia de los valores y el ejemplo que da a los demás, estando siempre dispuesta al servicio en beneficio de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, además desde la gestión responsable de la misión encomendada.</p>
<p>16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?</p>	<p>El colegio fortalece la cultura y la calidad desde la gestión por parte de las directivas para estar a la vanguardia en aspectos que inciden en el acto educativo y a través del sistema de gestión de calidad; de igual manera, se comunican oportunamente la filosofía, las directrices, los</p>

	<p>parámetros y los protocolos a los docentes quienes los asumen, los recrean y los comparten a los estudiantes a través de su propia experiencia.</p>
<p>17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?</p>	<p>La entrevistada puntualiza que continuaría realizando actividades de integración con todos los trabajadores, a fin de fortalecerlos en la identidad; además observaría cada uno de los espacios donde se desenvuelven para establecer diálogos cercanos con quienes presentan mayor dificultad para asumir la labor encomendada, motivándolos a realizarla con mayor compromiso. También tendría en cuenta las opiniones de los docentes en cuanto a intereses en capacitaciones y las realizaría, a fin de fortalecer en ellos las competencias emocionales y académicas a diferente escala: preescolar, primaria y bachillerato. Generaría en ellos la confianza para expresarse y desarrollaría actividades encaminadas a fortalecer las relaciones interpersonales.</p>
<p>18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlehemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?</p>	<p>Se observa en la nueva generación de docentes que ingresan al colegio que al inicio se les dificulta apropiarse del carisma Bethlehemita porque esto se asume con la propia vida, no obstante, los de mayor antigüedad se constituyen en ejemplo para ellos; en la medida que van comprendiendo la filosofía y la cultura del colegio se dejan permear por ella y la vivencian mediante la constancia, la dedicación y el servicio amoroso a los demás.</p>
<p>19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlehemita?</p>	<p>Se encuentra oportunidad de mejora por parte de los docentes quienes deben ser más cercanos con el personal de servicios generales. Es necesario fortalecer las relaciones interpersonales basadas en</p>

	el respeto, el diálogo humilde, oportuno, asertivo y prudente entre compañeros y escuchar más a los estudiantes en sus necesidades. También se debe aprovechar más los medios de comunicación con los que cuenta el colegio para publicar los logros de los estudiantes y del exalumnado Bethlemita.
Fuente: elaboración propia.	

Tabla 9. Análisis comprensivo de entrevista 4- Unidades de significado general. Docente 4.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	La cultura institucional es el ambiente que se respira dentro de cualquier tipo de organización. Indaga por el bienestar del empleado, del empleador y de todas las personas que se afectan en la prestación de un servicio.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	La cultura de este colegio es agradable porque está cimentada en el catolicismo y en el carisma y la espiritualidad Bethlemita. Se percibe una preocupación constante por el bienestar de los miembros de la comunidad educativa, así el trabajo y el ambiente se torna agradable, ameno y motiva a que quienes hacen parte de este colegio deseen seguir vinculados al mismo. Se encuentra oportunidad de mejora en las relaciones interpersonales entre docentes, enfatizando en el valor de la humildad para que nadie se sitúe por encima de los otros, así como reconocer sus necesidades para apoyarlos.
3 ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?	El entrevistado refleja la vivencia del carisma Bethlemita a través del cultivo de su vida espiritual

	y asumiendo su compromiso con los estudiantes a través del compartir, la escucha, la dedicación del tiempo oportuno y la ayuda cuando observa que atraviesan momentos difíciles.
4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?	Para fortalecer la cultura institucional es fundamental generar campañas para motivar tanto en los docentes como en los estudiantes el sentido de pertenencia, el amor por su colegio y el sentir orgullo por hacer parte de esta familia bethlemita, como lo hacen algunos estudiantes más antiguos, es indispensable trascender ese sentido que va más allá de sus instalaciones.
5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?	El participante menciona que se sintió muy bien ameno, acogido, considera que aprende a diario de los otros y de sus experiencias, motivos por los cuales continua en el colegio.
6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?	El entrevistado refiere que en la actualidad continúa sintiéndose acogido por directivas, profesores, estudiantes y personal de apoyo; valora el esmero del colegio por mantener relaciones cálidas, así que la experiencia de felicidad de cada uno es la premisa determinante en su desarrollo personal y profesional.
7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?	El participante sustenta que la cultura de este colegio ha afectado la dimensión cognitiva, pues ha participado en capacitaciones de las cuales obtiene un aprendizaje constante; también ha fortalecido su dimensión espiritual y afectiva.
8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?	La calidad educativa consiste en ofrecer un servicio a los estudiantes con estándares de excelencia que no

	se limita solo al alcance de resultados, sino que propende por la formación integral, otorgándoles herramientas para desenvolverse en todas las dimensiones de su vida de manera eficiente.
9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?	La calidad educativa del colegio se fundamenta en la formación integral que ofrece a sus estudiantes, otorgándoles herramientas para que sean personas de bien que le sirven a la sociedad.
10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?	El discurso es implícito en cuanto a que se deben alcanzar buenos resultados en lo académico, y es explícito en cuanto a que se debe ser un buen ser humano. También está enfocado en la dimensión social en la cual se busca ayudar a los más necesitados y servir a la sociedad.
11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	Calidad a la luz del carisma y espiritualidad Bethlemita es tener la capacidad de descubrir y conmoverse ante la necesidad del otro para apoyarlo. Es formarse integralmente para proyectarse y servir a la sociedad.
12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?	La calidad educativa en el colegio se vive mediante la formación integral que ofrece a sus estudiantes desde la exigencia, fortaleciendo en ellos su dimensión humana y potenciando sus capacidades sin subestimarlos.
13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?	El participante manifiesta que se siente bien con la calidad educativa del colegio, sin embargo, considera que puede obtener mejores resultados, ya que cuenta con una buena infraestructura, calidad

	humana y profesional del personal, así como capacidades humanas y cognitivas de los estudiantes.
14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?	La cultura y la calidad en este colegio, el entrevistado las relaciona con la identidad, argumentando que si el estudiante se siente identificado y orgulloso de su colegio va a dar lo mejor de sí en las pruebas de Estado y cuando esté interactuando en sociedad, reflejará que es bethlemita de corazón, mediante el compromiso solidario con los demás. De igual manera, si el docente se siente identificado, va a dar lo mejor de sí como persona y en bien de sus estudiantes.
15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?	El participante puntualiza que vive la relación entre cultura y calidad mediante la asignatura que orienta, porque a través de una segunda lengua puede encaminar al estudiante a la comunicación que le permita expandirse hacia los demás y hacia el mundo comprendiendo su realidad.
16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?	La acción que ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura y calidad es el acompañamiento a los estudiantes y a los docentes hacia el conocimiento y apropiación del carisma y la filosofía bethlemita, a fin de generar compromisos que lleven a trazar y alcanzar metas de calidad.
17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?	Como rector, el entrevistado propiciaría experiencias de ejercicios espirituales, argumentando que estas forman trascendentalmente a la persona y la ayudan a mirar al interior para crecer en todas sus dimensiones, incluido el compromiso con los demás.

18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?	Los compañeros en su mayoría son católicos, razón por la cual se les facilita acoger el carisma bethlemita, en consecuencia, la premisa “aquí cabemos todos” se va fortaleciendo continuamente a través del proceso de inducción, de las acciones pastorales y del conocimiento de la vida de los fundadores de la Congregación. Los docentes han asumido el carisma a través de su profesionalismo y calidad humana, en la apertura de mente y de corazón que permite trascender los acontecimientos.
19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	Es esencial que tanto docentes como directivos se esmeren por una mayor apropiación del carisma y la espiritualidad bethlemita, mediante estrategias de formación, a fin de que ellos puedan enseñarlo con el ejemplo a los estudiantes.
Fuente: elaboración propia.	

Tabla 10. Análisis comprensivo de entrevista 5- Unidades de significado general. Docente 5.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	La cultura institucional es una construcción integral de la misma comunidad en la cual se interpretan fenómenos de la vida cotidiana de la institución; ésta se puede incorporar, no se puede crear y evoluciona constantemente, es así como los aprendizajes obtenidos fortalecen la cultura de la organización.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	El entrevistado manifiesta que los docentes, son preparados, capacitados y con gran sentido de pertenencia, pero en cuanto a las relaciones interpersonales, existen limitaciones y falencias, porque algunos tratan de abarcar campos que no les

	<p>corresponden o generan críticas que deterioran las buenas relaciones.</p> <p>Existen oportunidades de mejora generando espacios de manera que el docente actúe con más libertad en el desempeño de su labor, así como la realización de convivencias que favorezcan las relaciones interpersonales.</p>
<p>3. ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?</p>	<p>El participante expresa que la vivencia del carisma Bethlemita la refleja en el desarrollo de su labor, la cual realiza por vocación, en su sentido de pertenencia, en el compromiso con los estudiantes en cuanto a su profesionalismo en la asignatura que enseña, exigiéndoles, pero dando las oportunidades necesarias para que se superen; también a través de la cercanía y la empatía con los docentes y los estudiantes dentro del marco del respeto.</p>
<p>4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?</p>	<p>Para fortalecer la cultura institucional es necesario generar estrategias para que los docentes se sientan felices dentro de la institución, puedan expresarse con libertad y confianza, mejorar las relaciones interpersonales y hacerlos partícipes en el diseño del horizonte institucional.</p>
<p>5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?</p>	<p>El participante manifiesta que se sintió bien y valorado como profesional desde el primer momento cuando llegó al colegio porque se le otorgó autonomía para el desempeño de su labor, fue motivante y agradable cuando posteriormente se reflejó su incidencia en las pruebas de Estado.</p>
<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>En la actualidad se siente coartado en su libertad para desarrollar la labor con exigencia el área de su</p>

	<p>competencia. Observa que el ambiente laboral a nivel de los docentes es complejo, por lo que mantiene relaciones interpersonales cordiales, pero desde la distancia.</p>
<p>7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de nuestra cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?</p>	<p>El participante refiere que la cultura institucional ha permeado el ámbito familiar, particularmente con sus hijos a quienes les infunde los valores aprendidos en la institución. A nivel personal, ha fortalecido el sentido de pertenencia y la vivencia de los valores como la alegría y la colaboración.</p>
<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p>	<p>Calidad educativa es el proceso que permite generar mejores condiciones de vida a nivel personal e intelectual. La calidad marca etapas y procesos, debido a lo cual todos los miembros son importantes y por eso deben ser atendidos en sus necesidades y expectativas. La calidad educativa se refleja no solo en los resultados de los estudiantes, sino en sus actitudes, también en el posicionamiento que tiene la institución a nivel nacional. Es un proceso inacabado.</p>
<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>El colegio refleja la calidad educativa en su talante humano, en la formación del recto juicio, académica y en valores de los estudiantes, quienes experimentan la calidad humana dentro de la institución y luego la proyectan como egresados en los ambientes donde se desenvuelven, contribuyendo así a la transformación de la sociedad.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>La calidad educativa se basa en el diligenciamiento de los formatos propios del sistema de gestión de calidad, paralelo con los formatos requeridos en la</p>

	<p>planeación de la Enseñanza para la Comprensión, restando tiempo a la formación que se desea para los estudiantes, por lo cual debería verse y valorarse más el trabajo del docente en el salón de clases, así como dotar de material indispensable para el desarrollo de ciertas asignaturas.</p>
<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Calidad es tener claridad en los objetivos e ideales que deben ser desarrollados con persistencia para asumir el carisma y la espiritualidad Bethlemita en el proceso de la formación integral de los estudiantes.</p>
<p>12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio se ve reflejada en la implementación de la visión educativa de la Enseñanza para la Comprensión, la cual es innovadora, así como en el mejoramiento de sus instalaciones en la sede norte. Es imprescindible dar mayor cobertura a otros escenarios académicos como simposios, conferencias, diplomados que enriquezcan el trabajo del docente y fortalezca su sentido de pertenencia.</p>
<p>13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p>	<p>El participante refiere que se siente bien, partiendo de los procesos educativos que desarrolla en el salón de clases, en el sentido que no presenta dificultades a nivel de manejo de los estudiantes, no obstante, manifiesta que puede evidenciar mejores desempeños.</p>
<p>14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?</p>	<p>La cultura y la calidad del colegio se desarrolla paralelamente, enfocando el mejoramiento en los procesos que se llevan a cabo; sin embargo, se observa que el compromiso que deben asumir quienes lideran algunas áreas de gestión y del</p>

	<p>conocimiento puede mejorar para contribuir al trabajo en equipo, a la buena marcha de la academia y al poder creativo de los estudiantes.</p>
<p>15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?</p>	<p>El participante refiere que vive la relación entre cultura y calidad como un reto, pues constantemente debe motivar a sus compañeros de área frente al fortalecimiento de los procesos para prestar un mejor servicio, a fin de que los estudiantes de grados superiores sean más competentes intelectualmente.</p>
<p>16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?</p>	<p>El colegio ha hecho sus esfuerzos y sus aportes de manera esporádica. Se habla de un proceso pedagógico, de un mejoramiento en las relaciones interpersonales pero no hay persistencia, hay cosas que se enuncian, se inician pero después se diluyen.</p>
<p>17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?</p>	<p>Como rector, el entrevistado refiere que haría una reforma sustancial en el sentido de pertenencia a la institución en todos los aspectos: Se preocuparía por el trabajo en el aula del docente. Trataría de tener, no un concepto por su coordinador, sino un concepto desde lo que hace el docente dentro del aula. Exigiría de los docentes un mejoramiento en su calidad educativa y procesos de aprendizaje. Vivenciaría más el quehacer estudiantil. Escucharía más a todos los miembros de la comunidad. Pondría su empeño en posicionar mejor a la institución. Promovería al colegio para que asista a simposios y daría la oportunidad de organizar actividades académicas dentro del colegio empoderando a los estudiantes y los promovería para que participen en este tipo de actividades fuera de la institución.</p>

<p>18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?</p>	<p>Según lo refiere el participante, la calidad del docente se nota en su formación y su fortaleza, en cómo se siente. La institución cuenta con docentes comprometidos en la labor que realizan, otros se limitan a perfeccionar su actividad en el diligenciamiento de formatos, pero no impactan positivamente el proceso académico de los estudiantes.</p>
<p>19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Se encuentra oportunidad de mejora en la forma como se desarrolló la pastoral del colegio para que impacte positivamente a todos los miembros de la comunidad educativa. También es fundamental involucrar más a la familia en todos los procesos que desarrolla el colegio. De igual manera, se debe propender para que todos los estamentos del colegio se enfoquen no tanto en las pruebas de Estado, sino en darle al estudiante la seguridad, con una fortaleza académica y con unos valores y principios fuertes, para que con objetividad se enfrente acertadamente al mundo universitario.</p>
<p>Fuente: elaboración propia.</p>	

Tabla 11. Análisis comprensivo de entrevista 6- Unidades de significado general. Directivo 1.

Pregunta	Unidades de significado general
<p>1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?</p>	<p>La cultura institucional es todo un conjunto de elementos que tipifican y caracterizan a un grupo humano.</p>
<p>2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?</p>	<p>La cultura institucional de este colegio se vive en una dinámica de aprendizaje permanente. Quienes hacen parte de esta comunidad educativa cada vez van sintiendo más el amor e interés hacia los fundadores</p>

	<p>de la Congregación, al legado y a la misión que ellos sembraron en las hermanas Bethlemitas que a su vez los impulsan a diario a dar lo mejor por la educación de este país. Es una comunidad totalmente abierta, fraterna, brinda acogida al que llega.</p> <p>Se encuentra oportunidad de mejora en la identidad y en el sentido de pertenencia a la institución.</p>
<p>3 ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?</p>	<p>La entrevistada refiere que los comportamientos que reflejan su vivencia del carisma son la alegría, la transparencia, la fidelidad, la lealtad, el gusto y el amor, porque aquí se siente feliz y lo refleja en su actuar, en su lenguaje y en las relaciones fraternas con todos los miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?</p>	<p>Para fortalecer la cultura institucional desde el carisma Bethlemita es primordial generar actividades y espacios donde se tenga acceso al conocimiento de esa cultura que año tras año se va forjando en la institución, interactuar con las hermanas, ser partícipes de todo lo que se genera en el colegio, a fin de consolidar aún más la identidad y el sentido de pertenencia.</p>
<p>5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?</p>	<p>La participante refiere que se sintió muy autónoma para realizar su labor como docente, de manera que podía hacer lo que creía era lo más oportuno y conveniente. Siempre encontró orientación e iluminación por parte de las hermanas, lo que ha sido gratificante. Se sintió feliz cuando llegó a este colegio porque tanto coordinadores como directivos y docentes fueron amables, fraternos y humanos.</p>

<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>En la actualidad se siente feliz pues está aquí por vocación, argumentando que cuando hay amor y convicción por lo que se realiza, esto permite que la persona se sienta muy bien; aclara que esto no la aleja de las dificultades y que éstas le permiten estar en continuo aprendizaje, aun así, se siente muy bien, pues cuenta con el apoyo de las directivas.</p>
<p>7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de nuestra cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?</p>	<p>Las dimensiones de su vida que han sido permeadas por la cultura Bethlemita son la familiar, tanto su esposo como sus hijos conocen y valoran algunos elementos de la cultura Bethlemita que les ha dado a conocer. También en la esfera social en la cual se evidencian algunos elementos de esta cultura, en el compartir con coordinadores académicos, con directivos docentes de otras obras educativas, de las Direcciones Locales de Educación, de la Secretaría de Educación, de funcionarios del ICFES, entre otros.</p>
<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p>	<p>Calidad educativa es la coherencia, la honestidad y las estrategias que se implementan para conseguir un objetivo, así como los resultados y las consecuencias de esos procesos. Calidad es hacer las cosas muy bien en el menor tiempo posible y con la mayor efectividad, buscando el beneficio de quienes van dirigidos los procesos. La calidad busca la satisfacción y el superar las expectativas, se debe realizar con humanidad, con principios, con valores, con la mejora continua.</p>
<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio se refleja cuando se cuenta con estudiantes en su mayoría felices; con los resultados de las pruebas externas que evidencian el</p>

	trabajo que se hace a nivel de la academia. También se refleja en la acogida y en la fraternidad, “somos una gran familia en la cual se aplica el lema: en Belén caben todos”.
10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?	Calidad es hacer las cosas bien, de la mejor manera posible, no temiendo al error o a la equivocación, pues por medio de ellos se crece y se generan oportunidades de aprendizaje y de mejora continua.
11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	Calidad a la luz del Carisma Bethlemita es la fidelidad que se tiene al legado de los fundadores de la Congregación, cuyo principal objetivo y misión fue propender por la educación, por la formación de los niños, de los más pobres, de aquellos que no tenían todas las posibilidades, también orientado a formar mejores seres humanos, personas íntegras, con capacidades para competir y ser exitosos, pero siempre poniendo los dones al servicio de los demás.
12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?	En el colegio se vive la calidad mediante el compromiso para hacer las cosas muy bien, de acuerdo a los parámetros establecidos porque ésta es una obra educativa certificada; además se cuenta con un sistema de calidad unificado, pero es flexible, se tiene la posibilidad de transformar, de cambiar.
13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?	La participante refiere que se siente bien con la calidad educativa del colegio porque se ha construido mucho, se ha mejorado; no obstante, argumenta que todos los días se puede aprender, realimentar los procesos, cambiar algunos elementos e implementar estrategias para la mejora continua.

<p>14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?</p>	<p>La entrevistada arguye que si realmente se tiene una identidad y un sentido de pertenencia y esa cultura institucional se vive, se respira, se apropia, se pueden esperar unos resultados muy buenos y coherentes con los principios, la misión y la visión de la institución.</p>
<p>15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?</p>	<p>La participante puntualiza que logra vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio suscitando en los docentes y en los estudiantes motivación, interés, sentido de pertenencia, gusto y deseo de hacer las cosas muy bien. La misión, la lealtad y el compromiso con los principios de la cultura institucional, es lo que le ha permitido que los procesos que se llevan a cabo desde la academia sean exitosos y tengan calidad.</p>
<p>16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?</p>	<p>El colegio ha realizado jornadas de reflexión pedagógica que se planifican, se efectúan, se socializan y se sistematizan, a fin de fortalecer la relación entre cultura institucional y calidad educativa.</p>
<p>17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?</p>	<p>Assumiendo el papel de rectora de la institución, la entrevistada puntualiza que utilizaría los diferentes medios de comunicación con los que cuenta el colegio para compartir documentos de trabajo y a través de la lectura, del trabajo personal y en equipo y de la socialización, profundizar, fortalecer, incentivar o motivar en otros la cultura institucional. Generaría espacios para que las hermanas de otros países que ocupan diferentes cargos dirijan encuentros y compartan a través de experiencias la riqueza existente en las obras educativas, también</p>

	<p>con docentes y estudiantes, a fin de sentir atraer, comparar y converger en un “nosotros educativo”. Abriría espacios para escuchar a los demás y conocer qué sienten, qué experiencias están viviendo, qué sucede en su relación con los compañeros, con los estudiantes y con quienes se comparte a diario en la institución.</p>
<p>18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlehemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?</p>	<p>Se evidencia que los compañeros asumen el carisma Bethlehemita a través de la manera como se expresan, en el trato amable, en el compromiso, la responsabilidad, la puntualidad y en la entrega de documentos. También en la alegría y la sonrisa con las que reciben a sus estudiantes, eso repercute en la calidad del servicio educativo que se ofrece.</p>
<p>19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlehemita?</p>	<p>Hay oportunidad de mejora en que los docentes se vayan identificando cada vez más con el carisma bethlemita y valoren la oportunidad y el privilegio de hacer parte de esta institución.</p>
<p>Fuente: elaboración propia.</p>	

Tabla 12. Análisis comprensivo de entrevista 7- Unidades de significado general. Docente 6.

Pregunta	Unidades de significado general
<p>1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?</p>	<p>Cultura institucional es desarrollarse humanamente a través de un proceso, dependiendo de la sociedad. Es hacer parte de una institución, teniendo en cuenta la tradición y poniendo en práctica los valores institucionales.</p>
<p>2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos</p>	<p>La cultura institucional de este colegio se hace significativa mediante su filosofía, de manera que se</p>

de esa cultura institucional podrían ser mejorados?

evidencian principios basados en el amor y la bondad para comunicar y desarrollar los valores en los estudiantes.

Hay oportunidad de mejora por parte de los docentes para que apropien más el carisma betlemita, hacer las cosas bien y servir con mayor amor y responsabilidad.

3 ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?

La entrevistada refleja la vivencia del carisma Bethlemita creciendo cada día como profesional y como mamá. También perfeccionándose en la prudencia, amando a los estudiantes y realizando su labor con amor y responsabilidad.

4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?

Para fortalecer la cultura institucional desde el carisma Bethlemita es necesario hacer las cosas bien y dar ejemplo; preparar bien las clases para ofrecer a los estudiantes una educación de calidad; además, que los docentes se esfuercen por superarse como personas y como profesionales para que la institución avance.

5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?

La entrevistada refiere que cuando llegó al colegio sintió temor y angustia porque sus compañeros de área eran muy preparados y con gran experiencia; no obstante, ellos le enseñaron a escuchar, a ser paciente con los estudiantes y a amarlos; también le enseñaron, en su tiempo libre, aspectos de su área, con lo cual aprendió a ser humilde y que el conocimiento no es solamente para los estudiantes, sino también para sus compañeros de trabajo y que es fundamental fortalecer la armonía y el respeto.

<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>La entrevistada refiere que las experiencias en la actualidad le han costado dificultad, sentía tristeza, desolación, por los cambios que se estaban dando en el colegio, pero cuando empezó a mirar las cosas desde otro punto de vista y a tomar conciencia que era necesario adaptarse al cambio y escuchar razones, aceptó y comprendió que le hacía falta aprender a evolucionar con el cambio.</p>
<p>7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?</p>	<p>La entrevistada refiere que al estar inmersa en la cultura Bethlemita, comenzó a sentir el amor a Dios, ya que tuvo una infancia difícil y poco cultivada en la dimensión espiritual. Una compañera de mucha antigüedad en el colegio le enseñó a amar a Dios y a escucharlo, con lo cual se fortaleció también la relación con su esposo y la crianza que le dieron a su hijo.</p>
<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p>	<p>Calidad educativa es un proceso académico, convivencial, cultural y general que apropian las instituciones dependiendo de sus necesidades.</p>
<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>El colegio refleja la calidad educativa en la evolución continua, en el que cada año busca mejorar. Antes se tenía como objetivo ocupar los primeros puestos en el ICFES, pero la felicidad de los estudiantes y el proceso de la vida real para ellos no se estaban manejando. Ahora la calidad se entiende desde resultados en las pruebas de Estado, pero también se cultivan a los estudiantes para que sean personas de bien que sirvan a la sociedad y tengan una calidad humana y espiritual.</p>

<p>10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>A nivel de los docentes, los discursos institucionales de la calidad giran en torno a que es la ruta a seguir en la cotidianidad, por lo cual existe la convicción que la visión educativa de Enseñanza para la Comprensión es muy buena, no obstante, los docentes sienten la necesidad de más capacitación para aprovecharla al máximo. Para los padres de familia, la calidad es de exigencia, creen aún que la calidad está relacionada con la cantidad, sin embargo, el colegio busca que el estudiante apropie el conocimiento, lo haga visible y tenga las herramientas para desenvolverse en el medio donde se encuentren, entonces no se habla de cantidad sino de calidad, situación que no siempre comprenden los padres de familia. En cuanto a las directivas, se busca brindar a los docentes diferentes herramientas para formar a los estudiantes. La calidad es algo puntual, asertivo, que minimiza cantidad de cosas, pero lo que se hace queda bien hecho.</p>
<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Calidad a la luz del Carisma y Espiritualidad Bethlemita es servicio.</p>
<p>12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?</p>	<p>La calidad educativa en el colegio se vive desde la exigencia diaria y la actualización constante para mejorar la educación y la formación de los estudiantes.</p>
<p>13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La entrevistada refiere que se siente bien con la calidad educativa del colegio, pero está convencida que va a seguir evolucionando, ante lo cual es fundamental mantener un pensamiento de cambio y una actitud positiva, y que mediante la unión de</p>

	directivos, coordinadores y docentes, se puede avanzar en la calidad.
14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?	Si la cultura institucional cambia, confluye en la calidad. Un aspecto a destacar es la proyección social que se ha desarrollado por muchos años, esto hace que la cultura en este sentido esté muy arraigada, con una finalidad y proyectos a futuro, y eso hace que sean de calidad. La comunidad Bethlemita no improvisa, es muy organizada y eso impulsa a que sus colaboradores también lo sean y se proyecten. La cultura Bethlemita se refleja en el amor y en el servicio a la sociedad y cuando esto ocurre, se da la calidad.
15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?	La participante refiere que logra vivir la relación entre calidad y cultura, realizando las cosas con amor y bien hechas; no obstante, precisa que, en algunos momentos por tantas ocupaciones, le falta compromiso, pero una vez toma conciencia de ello, se centra, se organiza y retoma su deber de manera responsable.
16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?	El colegio, a fin de fortalecer la relación entre cultura institucional y calidad educativa, ha emprendido acciones relacionadas con la visión educativa de la Enseñanza para la Comprensión; a pesar de que su implementación no ha sido fácil, como equipo se unen, se superan las oposiciones y se avanza, con la convicción de que se está efectuando un buen proceso, se tendrán mejores resultados en las pruebas de Estados y se obtendrá un buen reconocimiento.

<p>17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?</p>	<p>Como rectora escucharía más a los docentes y no se quedaría solo con el concepto de las coordinaciones. Propiciaría más encuentros para que interactúen docentes y directivos en condiciones de igualdad y de fraternidad.</p>
<p>18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlehemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?</p>	<p>La entrevistada menciona que sus compañeros asumen el Carisma Bethlehemita cuando realizan sus funciones no por un sueldo sino por vocación y por amor; cuando los que llevan menos años de antigüedad en la institución se dejan guiar por la experiencia de los que llevan más años y con su ejemplo inspiran la vivencia de la espiritualidad Bethlehemita, en consecuencia, se abren espacios para la felicidad.</p>
<p>19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlehemita?</p>	<p>Como oportunidad de mejora para vivir el carisma y la espiritualidad Bethlehemita, es fundamental generar más estrategias para que los docentes vivan la fraternidad, la espiritualidad, la mentalidad de cambio, que sientan que esta es su casa, que la misión se debe realizar con amor y para el servicio. Dialogar personalmente con los docentes por parte de las hermanas: qué quieren, cómo se sienten, qué no les gusta, mejorar en lo que no les gusta, si es proporcional y adecuado. Infundir más a los docentes nuevos el amor a Dios.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Análisis comprensivo de entrevista 8- Unidades de significado general. Directivo 2.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	Cultura institucional son los principios que identifican y diferencian de otras instituciones educativas.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	La cultura institucional de este colegio hacia los estudiantes está encaminada a la valoración y al respeto a la diferencia. La filosofía es clara, concreta, alcanzable, medible. Es muy arraigada por los funcionarios. A nivel de docentes, es de pertenencia, de compromiso, de responsabilidad y de entrega. Se encuentra oportunidad de mejora en el fortalecimiento del trabajo en equipo, en el sentido de pertenencia, en el respeto a la diferencia y la inclusión dentro del proceso de formación integral de los estudiantes.
3. ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?	La entrevistada refiere que los comportamientos que reflejan la vivencia del Carisma Bethlemita son el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia.
4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?	Para fortalecer la cultura institucional es fundamental propiciar mayores espacios de formación espiritual que confluyan en la identidad bethlemita.
5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?	La participante expresa que cuando llegó al colegio se percibía rigurosidad en la gestión, pero alternamente, la dimensión afectiva, el encuentro con el otro. Cuando regresó al colegio, al cual ya había pertenecido en su condición de estudiante, en otra ciudad, se encuentra nuevamente con la

	<p>cercanía, la cogida y la coherencia en todos los procesos de gestión.</p>
<p>6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?</p>	<p>La participante refiere que en la actualidad se siente a gusto, identificada y valorada por la confianza que se ha depositado en su labor, como docente bethlemita de muchos años de antigüedad. Valora a algunos compañeros nuevos que apropian la filosofía Bethlemita y se comprometen.</p>
<p>7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?</p>	<p>La entrevistada refiere que algunos elementos de la cultura Bethlemita ha permeado la dimensión familiar, su hija se ha formado en el colegio y puede percibir su trascendencia en los comportamientos tanto dentro como fuera del mismo. En familia se ha reforzado el amor, el respeto por la vida, el creer en los demás, el cultivar los valores para ser mejor persona y no solo lo intelectual; percibe un buen salario, lo cual redundo en el bienestar familiar. También ha trascendido a la dimensión social, en cuanto al comportamiento que refleja en el colegio y en otros espacios.</p>
<p>8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?</p>	<p>Calidad educativa es hacer las cosas cada día mejor, tendiendo a la excelencia.</p>
<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>El colegio refleja la calidad educativa en la mejora continua que efectúa, la cual es facilitada a través del sistema unificado de calidad, eso es crecimiento, aunque aclara que no ha sido fácil. También se han tenido grandes avances en el tema de la inclusión que favorece las relaciones entre compañeros con los estudiantes. De igual manera, en la planta física,</p>

	donde cada día se están mejorando espacios e infraestructura para la formación de los estudiantes.
10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?	Los discursos institucionales en torno a la calidad educativa del colegio están relacionados con la mejora continua, así como con el crecimiento intelectual y personal de los estudiantes, buscando estar a la vanguardia del contexto social que lo requiere. También en el propender para que cada día los estudiantes sean competitivos en el contexto universitario, laboral, familiar y personal.
11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	Calidad a la luz del carisma y espiritualidad Bethlemita es vivenciar la acogida, la identidad, la cercanía, la mejora continua, el acompañar al otro a través del servicio.
12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?	La calidad educativa del colegio se vive a través de la exigencia y el compromiso. Existe una jerarquía como en toda institución educativa que da directrices claras y concretas, pero luego se da la confianza en la gestión que debe asumir cada uno de los líderes, ante lo cual se ofrece un acompañamiento constante.
13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?	La entrevistada se siente identificada y a gusto con la calidad educativa del colegio, aunque cada vez que se genera un cambio, una reestructuración no es fácil de asumir, pero se facilitan los espacios para la formación y el crecimiento dentro del contexto escolar.
14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se	La cultura institucional y la calidad educativa en este colegio se relacionan a través de los planes de mejora, paralelo a la labor realizada, así como el

relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?

seguimiento diario bajo una estructura y una organización en la que se proponen metas y se realizan las labores con niveles de excelencia en el momento que se requiere. En este sentido, es primordial asumir la misión, la visión, los compromisos y en general la filosofía.

15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?

La entrevistada sostiene que logra vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio mediante el trabajo en prevención de situaciones que afectan la convivencia escolar, en el manejo asertivo de las relaciones interpersonales entre los estudiantes, actuando inmediatamente en la apertura de ruta de atención integral, en el manejo de protocolos como integrante de la red de apoyo para estar presente cuando el estudiante, la familia, o el grupo lo requiera.

16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?

El colegio ha emprendido acciones encaminadas a fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa, desde la gestión de convivencia escolar, cuando todos los integrantes de la comunidad educativa participan activamente en la construcción de acuerdos, parámetros, normas, entre otros, que se evidencian en el manual de convivencia, con el apoyo de entes externos. Se está trabajando fuertemente en la inclusión en el aula de clase que trasciende a otros contextos escolares a partir del diálogo, la conciliación y la restauración. Con relación a los docentes, mediante los diferentes espacios que se han generado para las capacitaciones que trascienden la labor como formadores. La gestión que se efectúa desde las directivas,

17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?

coordinaciones y talento humano, de manera que se propende por no vulnerar los derechos del otro.

La entrevistada argumenta que si fuera la rectora de este colegio tendría un acercamiento con los docentes dentro del marco del respeto para identificar su rol familiar y apoyarlos en situaciones de dificultad; dialogaría con cada uno pidiéndole que exprese sus expectativas y sus motivaciones para estar en el colegio y los acompañaría en su labor para la mejora continua. Fortalecería los espacios de formación en el carisma y la espiritualidad bethlemita, a fin de dinamizar el sentido de pertenencia a la institución con espacios de trabajo para que adquieran un rol importante dentro de la institución y no establecer relaciones por conveniencias.

18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?

Los compañeros de trabajo asumen el carisma Bethlemita mediante el dinamismo y compromiso en su gestión, los cuales se ven reflejados en el trabajo con los estudiantes y con los padres de familia, dado que son propositivos, disponibles y se percibe querer hacer parte de la institución por muchos años; también con su profesionalismo en lo académico y formativo frente a los estudiantes.

19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?

La participante encuentra oportunidad de mejora en el fortalecimiento de la trascendencia de vida desde el ámbito personal, familiar y laboral, mediante el acompañamiento permanente y afectivo. También en la implementación de estrategias para atraer más a los padres de familia en su formación y en la formación de sus hijos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Análisis comprensivo de entrevista 9- Unidades de significado general. Directivo 3.

Pregunta	Unidades de significado general
1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	Cultura institucional es todo el sistema que cobra significado para los miembros de la comunidad, cuando es adoptado, asimilado y practicado.
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?	<p>La cultura institucional de este colegio abarca los valores carismáticos e institucionales, la misión, la visión, y todo aquello que se teje en la vida cotidiana para la atención integral a los estudiantes, mediante el buen trato, la formación en valores y la calidad en la preparación académica. Con el personal del colegio se cumple lo establecido por la ley como primicia de justicia, también se propician experiencias espirituales y espacios de formación en el carisma y la espiritualidad Bethlemita para que a su vez la inspiren a los estudiantes con su ejemplo de vida.</p> <p>Se encuentra oportunidad de mejora en la formación y capacitación perseverante a los docentes, de acuerdo a los principios y a los valores de la comunidad Bethlemita para que la compartan a los estudiantes, no solo desde la teoría, sino a través de la coherencia de vida; esta formación debe incluir también al personal administrativo y de apoyo.</p>
3 ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?	La entrevistada refleja su vivencia del carisma, como administradora, mediante una contratación ajustada al marco legal y con ella, todo lo que implica una buena gestión en la valoración y promoción de la persona. También mediante la vivencia de los valores carismáticos como son la alegría y en el trato justo, equilibrado y respetuoso hacia los demás.

4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?	Para fortalecer la cultura institucional desde el carisma Bethlemita, es determinante darlo a conocer no solo desde la teoría, sino desde la vivencia de los valores propios como son la acogida, la valoración de las personas, la solidaridad, entre otros. Es fundamental “abajar el Carisma a términos coloquiales para que las personas comprendan qué significa Belén, que en Belén se pueden hacer muchas cosas a favor de los demás, que en Belén todos cabemos, que en Belén todos somos acogidos y que en Belén se vive la misericordia, entendida no como dar más, sino como dar lo justo”.
5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?	La participante explica que cuando llegó a la institución inició como docente y percibía que el colegio estaba bien estructurado y organizado en la academia, luego comenzó a notar que los estudiantes no comprendían que para ser una persona integral debían abarcar todas las dimensiones, no solo la académica. Notaba que se le estaba dando un mal manejo a lo que era el carisma, en el hecho de que todo era permitido, todo se podía, bajo la premisa de la misericordia de Dios, se hacía caso omiso al desarrollo de una conciencia moral para promover a la persona integralmente. El ambiente laboral denotaba empoderamiento por parte de algunos trabajadores de acuerdo a su jerarquía, por lo cual se notaban las rivalidades, una relación laboral compleja, inconvenientes y poca satisfacción por parte del personal, pero como religiosa no lo vivía sino que era la experiencia que le compartían. Se ha avanzado en este tema porque se ha comprendido que no es posible tener la calidad educativa actual sin el apoyo de todos.

6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?	En la actualidad la participante se siente bien con la cultura institucional que se está reflejando porque todos hacen parte de un todo y se colaboran mutuamente. Se evidencian buenas y respetuosas relaciones, una comunicación efectiva, el trabajo en equipo, entre otros. Hay satisfacción por el avance y porque el personal de apoyo que está a su cargo, manifiesta que está feliz, se sienten valorados y agradecidos al poder compartir con los maestros en grandes celebraciones y en jornadas de formación y de capacitación, razón por la cual ahora no se sienten segregados.
7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?	La entrevistada refiere que no se puede estar en un lugar sin estar involucrado con lo que implica estar allí. A pesar de mantener un buen trato con las personas, ha logrado mejorar aún más la forma de relacionarse y dirigirse a ellos, tener una comunicación asertiva y trabajo en equipo, así como comprender y respetar las diferencias, lo que evidencia un crecimiento en el manejo fraternal de las relaciones interpersonales basadas en el amor y consideración hacia los demás.
8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?	Calidad educativa no son solo resultados, alcance de objetivos y proyectos institucionales, metas cumplidas a fin de año, eso es necesario, calidad educativa también es formar personas integrales, participar en esa creación y que los estudiantes, una vez salgan del colegio, en cualquier etapa de su formación, se comprometan con la transformación del entorno donde se desenvuelven, desde el núcleo más pequeño como el familiar hasta el más grande a escala social.

<p>9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?</p>	<p>La calidad educativa del colegio se evidencia en la contratación de personas idóneas para el desarrollo de sus funciones, en el mantenimiento de una infraestructura apta para brindar un buen servicio; además en una planeación estratégica acertada que abarca la academia, el trato amable y respetuoso a los estudiantes, así como la búsqueda de su bienestar. También en el desarrollo de actividades encaminadas a que los estudiantes sean felices, así como el esfuerzo continuo por ofrecerles herramientas de acuerdo a lo que está a la vanguardia en el mundo, a fin de que ellos contribuyan a la transformación de la sociedad.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?</p>	<p>Los discursos en torno a la calidad educativa que ha escuchado la participante hacen referencia a que el esfuerzo no está encaminado solo a resultados académicos; que en Bethlemitas a la mediocridad no se le debe dar cabida, que siempre se apunta a ser mejores, que se estudia para formarse y que al salir se pueda dar lo mejor de sí. Que en el colegio existe claridad en los parámetros establecidos, los cuales se deben cumplir. Que el respeto no es un valor negociable. Que se debe aplicar la solidaridad con los más necesitados.</p>
<p>11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?</p>	<p>Calidad a la luz del carisma y espiritualidad Bethlemita es trabajar en la mejora continua, es dar la oportunidad, promover a la persona, es estar a la vanguardia del mundo, evaluar para dar paso al cambio y avanzar; es aceptar a quien llegue hasta nosotros para promoverlo y ayudarlo a ser mejor persona.</p>

12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?
- La calidad educativa del colegio se vive con un gran sentido de pertenencia, en la que cada persona se esmera por realizar óptimamente la labor encomendada para que el colegio sea cada vez mejor. Desde hace unos años para acá se ha ido impulsando la formación de los directivos, los administrativos y los docentes, lo cual conlleva a amar porque se conoce, inclusive, algunos funcionarios sacrifican tiempo en pro del colegio, esto evidencia la importancia de la formación para que el personal de la institución se comprometa en la prestación de un servicio de calidad y en la misión evangelizadora que impulsa la comunidad Bethlemita.
13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?
- La participante refiere que se siente bien con la calidad educativa del colegio, pues es de gran satisfacción observar actitudes positivas en los estudiantes cuando son egresados, cómo se relacionan con los demás, la recompensa de la misión docente no es inmediata, es a largo plazo. Hay un sentimiento de gratitud por los docentes que están dentro del aula de clases porque a pesar de que las religiosas no están allí, ellos dinamizan la filosofía Bethlemita de manera comprometida en este espacio.
14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?
- La participante inicia aclarando que la cultura no pertenece solamente a los que están dentro de la institución, sino que también los padres de familia hacen parte de esa cultura, y frente a la calidad expresa que no se ofrece un producto sino un servicio a personas, por lo tanto, no es totalmente medible; no obstante, las acciones de los estudiantes, su proceder y las oportunidades de formarlos frente a las faltas

que cometen, son aspectos que están relacionados en cuanto a la cultura institucional y a la calidad educativa, si se mejora en uno, se refleja en el otro. La calidad no se puede medir solo por los resultados en las pruebas de Estado porque no todos tienen las mismas capacidades y habilidades. No hay punto de comparación entre un puntaje académico a nivel nacional con relación al bienestar que se vive dentro de una institución.

15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?

La participante argumenta que la tarea predominante en la oficina administrativa está dirigida a los padres de familia, los proveedores y los clientes externos, la calidad surge a la hora de realizar un trabajo organizado, prestar un servicio eficiente, atender amablemente y dar soluciones oportunas a sus dificultades. De esta manera se contribuye a enriquecer la relación entre calidad y cultura en el colegio.

16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?

El colegio ha emprendido acciones desde la valoración de ellos como personas, a través de las actividades de integración, formación y capacitación dirigida a todo el personal de la institución, las jornadas espirituales y la misma socialización del carisma. También en el fomento de relaciones interpersonales basadas en la aceptación, la unión, el respeto a la diferencia, entre otros.

17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?

Si fuera la rectora de este colegio establecería un justo equilibrio entre todos, tratándolos por igual, sin diferencias. Motivaría al personal para que se promueva, se supere y contribuya a la transformación de la sociedad. Impulsaría el valor

	esencial de administrar la propia vida, en consecuencia, se puede dar más y emprendería acciones encaminadas a que todos vivan en armonía.
18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?	La entrevistada argumenta que se hace el mejor de los esfuerzos para formar al personal en el carisma y la espiritualidad Bethlemita, pero esto se ve reflejado no en el corto sino en el mediano y largo plazo. No se desconoce la tendencia de las nuevas generaciones de docentes quienes no buscan estabilidad laboral, sino vivir nuevas experiencias, lo que dificulta la apropiación de los mismos, eso no implica que los maestros no los asuman, la mayoría sí lo hace a través de su compromiso y entrega.
19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?	La participante encuentra oportunidad de mejora en la presentación de estrategias prácticas a docentes y directivos para que profundicen y asuman el Carisma y la espiritualidad Bethlemita.
Fuente: elaboración propia.	

5.3 Revisión Documental en Relación con la Gestión del Colegio con sus Egresados

Una vez concluido el análisis de datos recolectados con docentes y directivos se consideró relevante indagar si existía alguna evidencia documental que corroborara lo expresado por los entrevistados en relación a que la calidad educativa del colegio se refleja en sus egresados. Dicha revisión da cuenta de una gestión cercana de la institución con sus egresados ya que cuenta con un Asociación Local de Exalumnas que se inscribe en una Asociación Nacional de Exalumnas. Se encontró también que dichas Asociaciones de Exalumnas cuentan con oficina dentro de las instalaciones del colegio y que la gestión de ese estamento se despliega a través de reuniones quincenales y semanales respectivamente, encuentros y otros eventos comunes con profesores, directivas y demás miembros de la comunidad educativa. La revisión documental de algunos registros de la Asociación de Exalumnas del Colegio Sagrado Corazón de Jesús Bethlemitas, evidencia que su esta agremiación de las egresadas realiza acciones de proyección social con población vulnerable cuatro días a la semana. Este dato puede considerarse relevante en tanto refleja una intención de donación, servicio y acogida por parte de las exalumnas. Es decir, revela sensibilidad social y en últimas,

es un efecto de una propuesta formativa que incide en la persona; eso es calidad de la educación en un sentido antropológico.

A su vez, el colegio cuenta con mediciones anuales que reflejan diversos impactos de la formación que brinda la institución en la vida profesional y en la dimensión personal de los egresados. En concordancia con las afirmaciones de directivos y docentes presentadas en el anterior análisis de entrevistas, se destaca en la presente investigación una de las últimas mediciones correspondientes al año 2018 en la cual se encuestó a 13 graduadas. En dicha medición dos preguntas puntuales indagaban por ello. La primera inquiriere por la formación brindada por el Colegio en el sentido de identificar si aporta elementos importantes para demostrar un buen desempeño en la etapa universitaria, encontrándose los siguientes resultados: Siempre el 69,2%; Algunas veces el 23,1%; Casi nunca el 7,7% y Nunca el 0%. La segunda, pregunta indagaba si la organización y dinámica del Colegio Sagrado Corazón de Jesús Bethlemitas permite formar con autodisciplina, responsabilidad y trabajo colaborativo, la encuesta arrojó los siguientes resultados: Siempre el 69,2%; Algunas veces el 30,8%; Casi nunca el 0% y Nunca el 0%.

De otra parte, el diálogo permanente y cercano de las directivas y los docentes con integrantes de la Asociación y de exalumnos que con frecuencia visitan el colegio y en encuentros ocasionales, puede haber contribuido a que los participantes de la presente investigación construyan un significado de calidad en el cual asumen que ésta se refleja en los graduados.

5.4 Análisis de Datos Recolectados en Observaciones

Explicar la relación entre los significados de cultura institucional y de calidad educativa construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero.

Para realizar la triangulación de datos se recolectaron otros datos mediante ocho observaciones participantes en el período comprendido entre el 21 de noviembre de 2018 y el 8 de marzo de 2019, para ello se contó con el consentimiento informado de los participantes. La investigadora asistió a diferentes escenarios en los cuales se produjeron encuentros entre los actores participantes en el presente estudio. Para el procesamiento de datos se procedió a la transcripción de las observaciones realizadas en registro de diario de campo, estas transcripciones fueron codificadas con subcategorías que fueron emergentes, es decir, que surgieron de los mismos datos; así se realizó la codificación abierta, esto es, etiquetar los datos, y luego se procedió a la codificación focalizada para encontrar recurrencia en la aparición de subcategorías. A continuación, se ilustran los hallazgos:

Con respecto a los actores, se encuentra prevalencia de los directivos y los docentes, lo que evidencia que los escenarios escogidos para la observación fueron pertinentes, en tanto, lo que se pretendía

era indagar por la dimensión de significados de cultura y de calidad en los docentes y los directivos del colegio. Se observa en menor frecuencia la aparición de administrativos y personal de apoyo dentro de esos espacios, pues en ocasiones pueden asistir a algunas reuniones, de manera especial, las relacionadas con la capacitación y formación, según temas de interés común.

Con relación a los discursos, se encontraron cuatro subcategorías, de manera que la cultura institucional y la calidad educativa desde la perspectiva antropológica, aparecieron con la misma recurrencia en los discursos, evidenciando que la cultura institucional definitivamente tiene un contenido claramente antropológico que se orienta, básicamente, al concepto de acogida que hace parte de la impronta Bethlemita en concordancia con la filosofía que emerge de su carisma y espiritualidad, así lo revelaron los siguientes fragmentos:

“Es importante reconocer nuestras limitaciones y superarlas para ser feliz y hacerle la vida feliz al otro”.
“Es importante escuchar las voces de los docentes y que se impliquen en la acción pastoral porque a través de su compromiso y testimonio de vida, impregnan, transmiten y dinamizan el carisma y la espiritualidad Bethlemita en sus vidas, en los compañeros, en los estudiantes y en los padres de familia”.
“El colegio, por ser una obra evangelizadora, desarrolla un plan de pastoral que permea la vida institucional. En el equipo hay representación de docentes, administrativos, directivos, personal de apoyo y estudiantes, porque se busca asumir el lema: “En Belén cabemos todos”. Cada uno hace parte de esta comunidad y asimismo tiene mucho por aportar, desde el más pequeño hasta el más grande”.

Asimismo, el concepto de calidad desde la perspectiva antropológica se percibe en los discursos, aspecto que se revela en los siguientes fragmentos:

“No nos vayamos solamente por la academia, lo comportamental es tan importante como lo académico, esto a la hora de hacer los registros en el anecdotario de los estudiantes”. “La pastoral del colegio es una cultura, un modo de ser, que apoya los procesos académicos y convivenciales de los estudiantes”. “Desde el primer periodo se establecen normas y acuerdos con los estudiantes, a fin de ofrecerles herramientas de autorregulación para el desarrollo de la clase y para la vida”. “También se ofrecen oportunidades en los descansos para los estudiantes que deseen superar sus dificultades”. “Se enfatiza que desde el componente de orientación vocacional es fundamental infundir en los futuros egresados el valor de la acogida y el servicio con la impronta del carisma y espiritualidad Bethlemita”.

Llama la atención este hallazgo, puesto que las observaciones se realizaron en el siguiente orden de prevalencia: reuniones académicas, jornadas de capacitación y formación y reflexión introductoria a las jornadas de desarrollo institucional, lo que evidencia que en los discursos de los docentes sí consta una visión antropológica de la calidad que, sin embargo, no es tan visible en algunas entrevistas a profundidad. Posiblemente este hallazgo se explique por el énfasis que se le asigna al discurso de calidad con enfoque en

el principio de resultado en algunos aspectos de la gestión académica. Esta situación es comprensible debido al foco que pone el sistema de gestión de calidad en los datos cuantitativos, lo cual podría ser enriquecido con la comprensión de que, en el fondo, toda acción pedagógica o administrativa puede estar orientada a la misión de educar con el sello Bethlehemita.

Los hallazgos de las observaciones corroboran que efectivamente el sello antropológico de la institución es claro y evidente, debido a lo cual el valor de la acogida es determinante dentro de la vivencia de la cultura institucional y la calidad educativa, si bien es posible que dicha calidad se asuma con mayor frecuencia de modo trascendente.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Del análisis de datos presentado en el apartado anterior se desprenden diversas implicaciones que se abordarán con relación al marco teórico, el estado del arte y en función de los objetivos del estudio. Esto con el propósito de analizar la relación entre los significados de cultura institucional y calidad educativa en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, que constituía el propósito principal del presente estudio etnográfico. De manera concreta con este apartado y el de recomendaciones se desarrolla la última etapa del diseño que, según lo planteado en el capítulo de metodología, corresponde a la elaboración del informe etnográfico. A continuación, se expone la discusión de los hallazgos y las conclusiones con relación a cada objetivo previsto.

El primer objetivo específico estaba orientado a caracterizar los significados que los docentes y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, han construido en torno a la cultura institucional. En concordancia con los postulados de Fuentes- Sordo (2015), el análisis de datos revela que una institución educativa se asemeja a un sistema abierto por cuanto está en continua relación con el entorno. Es decir, la institución como sistema toma el contexto como punto de partida para reconocer y responder a sus intereses y necesidades. Así los egresados juegan un papel protagónico en la transformación de la sociedad. Este aspecto pudo reflejarse en lo que los docentes y los directivos manifestaron en las entrevistas a profundidad.

Por otra parte, la cultura como objeto de estudio en la presente investigación, se aborda en el marco de una institución educativa, que a la luz de los hallazgos se manifiesta en un modo propio de ser y de actuar, en el cual se percibe la presencia del carisma y la espiritualidad Bethlemita. Conviene resaltar en este punto los planteamientos de Altarejos, Rodríguez y Fontrodona (2003, citados en Sandoval, 2008) quienes expresan que una institución es educativa si su esencia está encaminada a que sus destinatarios sean felices e implícitamente actúen con ética, aspecto que también puede evidenciarse en las entrevistas a profundidad.

Como puede apreciarse, bajo los aspectos anteriores, en el contexto del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, tanto el papel de los egresados y la premisa de acogida y felicidad hace parte de los significados que docentes y directivos han construido en torno a esta cultura, en tanto que se percibe que el colegio tiene especial interés por generar ambientes para que sus destinatarios se sientan felices y que su compromiso no solo responda al presente constituido en los estudiantes, sino también al fruto futuro que también es actual a través de los egresados, quienes, en palabras de los docentes y los directivos, reflejan en términos amplios la cultura institucional y la calidad educativa a través de sus comportamientos y actitudes de acogida y servicio en el medio donde se desenvuelven familiar y socialmente.

En este orden de ideas, Baeza (2008) afirma que la escuela, como estructura, hace vida los objetivos explícitos e implícitos, en el que los primeros responden a la estructura y organización, en tanto que los segundos realzan prácticas espontáneas en la cotidianidad. Por eso, con el propósito de comprender la cultura institucional, en concordancia con el diseño etnográfico, se abordó una revisión documental a fin de reconocer los elementos explícitos de la cultura, los cuales obedecen a una estructuración del colegio que no desconoce la importancia de asimilar los componentes que le dan forma a una disposición organizada. En los elementos explícitos se encontró que la cultura del Colegio es concordante con la normatividad legal vigente y con los principios planteados por el Instituto de las Hermanas Bethlemitas, que le dan fisonomía a la institución educativa bajo su carisma y espiritualidad, en el cual hay un reflejo claro de lo que se pretende en su misión, visión, principios y valores, entre otros, bajo la inspiración de sus santos fundadores, el santo Hermano Pedro y la beata Madre María Encarnación Rosal.

En la revisión documental se encontró que los documentos reflejan que los misterios de Belén y la Cruz nutren el carisma y la espiritualidad Bethlemita, para inspirar la misión evangelizadora del Instituto, en la cual a través de la institución educativa, se pretende formar integralmente a sus educandos, con miras a que ejerzan un protagonismo influyente para “contribuir en la construcción de un mundo más justo y fraterno para todos” (PEI Colegio del S. C. de Jesús, 2019). Además, los documentos son enfáticos en la importancia que se asigna al valor trascendente de la persona, cuya formación requiere, no solamente de las competencias profesionales de los docentes y directivos, sino también de la vivencia de los valores propios de la espiritualidad Bethlemita como son la acogida, la solidaridad, la alegría y el servicio, entre otros; valores que deben inspirar el desarrollo de su trabajo y de las relaciones interpersonales con todos los miembros de la comunidad educativa.

La cultura de una institución no está conformada solamente por los elementos declarados en su documentación. De igual manera, los elementos implícitos tienen que ver con las costumbres, los comportamientos, los valores, los hábitos, entre otros, vividos en la cotidianidad por los miembros de este grupo humano, según los planteamientos de Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009). En este sentido, cobra relevancia reconocer los significados que asignan los docentes y los directivos a los comportamientos que tienen con relación a la cultura, aspectos que se abordaron a través de las entrevistas a profundidad. Un elemento en el cual concordaron los hallazgos en estas entrevistas es que la impronta Bethlemita se hace vida en las personas, no solamente en la concepción que tienen de su labor educativa o directiva, sino también en la manera en que conciben su propia familia, lo cual constituye un elemento importante, teniendo en cuenta que el centro de la espiritualidad Bethlemita es la contemplación del Misterio de Belén, como un referente de amor, de vida familiar, de entrega total en bien de los demás, en el que el valor de la acogida permite la cabida para todos y las diferencias unen en el amor y compromiso, sin excluir a nadie.

Asimismo, las entrevistas a profundidad revelan que tanto los docentes como los directivos, conciben la importancia de seguir construyendo y avanzando en la cultura institucional a través de estrategias concretas para vincular a los nuevos miembros que ingresan a la comunidad educativa, de manera muy concreta, a través de los docentes noveles en el colegio se sigue haciendo vida esta cultura, por lo cual las estrategias de inducción deben responder al reto de que los nuevos profesores comprendan que su misión más importante es hacer realidad el carisma en sus acciones dentro y fuera de clase. Se puntualiza que ellos requieren del testimonio de vida por parte de los que llevan más antigüedad en el colegio y, a su vez, pueden fortalecer el proyecto educativo con su creatividad e ideas innovadoras. Esto hace que la cultura se mantenga en continua evolución por su presencia, como lo propuso Hargreaves (1994) cuando alude que la cultura está compuesta por el contenido y la forma, en el que la forma tiene que ver con la manera como se relacionan los docentes según sus intereses. Es decir, la cultura en una institución educativa está en continuo redescubrimiento y enriquecida por los nuevos miembros que la conforman.

En este orden de ideas, los hallazgos mencionados son concordantes con los de Loyo (2015) en una investigación realizada en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA) de Venezuela, en la cual se encontró que la buena comunicación del horizonte institucional contribuye a la claridad en el propósito y por ende, al compromiso de todos. En este mismo sentido, hay una similitud con los hallazgos encontrados en la presente investigación, pues se evidencia que la institución tiene claramente definido su horizonte, el cual es comunicado abiertamente a todos los miembros de la comunidad educativa, cuyos integrantes construyen significados que se reflejan en la acción que ellos mismos reportan.

Lo anterior puede explicar otro de los hallazgos del estudio relacionado con que tanto docentes como directivos se sienten a gusto realizando la misión educativa con las hermanas del Instituto Bethlemita. Manifiestan que se sienten acogidos, valorados, promovidos y orgullosos de hacer parte de esta “familia”, como la han denominado. Tienen claridad de su filosofía y se han esmerado por construir relaciones fraternales entre ellos, lo que ha trascendido al plano profesional, familiar y social. Para ellos es claro que hay oportunidades de mejora en el empeño de fortalecer cada vez más las relaciones interpersonales con una mirada trascendente que contribuya a superar los intereses personales en pro de la búsqueda del bien común y la felicidad del otro, como lo revelan los discursos que se dieron en las observaciones registradas en el diario de campo.

El segundo objetivo específico apuntó a describir los significados que los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, han construido en torno a la calidad educativa. En este sentido, el análisis de datos evidencia que el concepto de calidad educativa en el Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, es funcionalista en los aspectos concretos.

Casanova (2012) afirmaba que la calidad educativa se da mediante un proceso dinámico para responder a los retos, desafíos y necesidades, para el presente caso, de la comunidad educativa. Es por ello por lo que las instituciones educativas siempre deben emprender acciones en la mejora continua, no obstante, su buen funcionamiento, pues este campo es sensible a la innovación por ser un escenario en constante evolución. Si bien la perspectiva funcionalista de la calidad educativa es valiosa para la gestión de la institución, los destinatarios, es decir, los estudiantes deben encontrar respuestas para su propia vida y para la sociedad a la cual pertenecen. De allí que la dimensión antropológica de la calidad también deba ser considerada con la misma importancia.

Según lo anterior, a través de la aplicación de las entrevistas a profundidad, se evidenció que la institución se ha esmerado por capacitar y formar constantemente a sus docentes y directivos con miras a responder a los retos y necesidades de los estudiantes, a fin de otorgarles herramientas óptimas para desenvolverse eficientemente en los entornos donde se encuentren. En este sentido, hay una clara conciencia que esto puede demostrarse a través no solamente de sus estudiantes, sino también de sus egresados, quienes dan cuenta de la educación y la formación que han recibido al desempeñarse competentemente en la sociedad a la cual pertenecen, con la apropiación, a la vez, de los valores de la espiritualidad Bethlemita. En este mismo sentido, también hay un compromiso en la mejora continua para avanzar dinámicamente en todos los procesos que se desarrollan en la institución.

Un hallazgo importante está relacionado con la manera como los docentes y los directivos del colegio han comprendido, asumido y dinamizado procesos desde su área de gestión, encaminados a promover la calidad institucional, no solo desde el componente académico, sino además a través del valor trascendente de la persona, cuyas relaciones interpersonales, la vivencia de la acogida a todos sin excluir a nadie y de la fraternidad, el ambiente de “familia”, el compromiso responsable con la población más vulnerable de la sociedad, son aspectos que hacen que la calidad desde el carisma y la espiritualidad Bethlemita tenga un significado trascendente en la promoción de la persona humana.

La búsqueda de la felicidad en los estudiantes y en el personal que labora en la institución, a través del quehacer cotidiano, hace que este colegio tenga una nota distintiva en la manera como asume los procesos dinamizadores de la calidad educativa.

Estos elementos diferenciadores, también se pudieron evidenciar significativamente en los documentos, donde es recurrente, implícitamente, la insistencia en la calidad emanada del carisma y la espiritualidad Bethlemita, desde el horizonte institucional con una clara apuesta para que la educación y la formación permitan prestar un servicio educativo de calidad, entendida como la generación de competencias

en los estudiantes para desenvolverse eficientemente en la familia y en la sociedad mediante la vivencia de los valores trascendentes.

Estos hallazgos son convergentes con los del estudio realizado por Rojas y Lavado (2013) en un colegio de la ciudad de Bogotá, cuya calidad se asume desde un trabajo estructurado frente a la responsabilidad social con los más desprotegidos. Este aspecto pudo evidenciarse ampliamente en las entrevistas a profundidad, en las cuales los participantes expresan que la calidad educativa del colegio compromete a sus miembros en la toma de conciencia y el compromiso con la población más vulnerable, entendiéndose que no puede haber calidad educativa mientras no haya inclusión en su proyecto de vida de quienes requieren ser tenidos en cuenta para que mediante su entrega se contribuya a establecer un servicio que dignifique a los demás para aportar a la transformación social. Este aspecto se ve reflejado en los documentos institucionales, cuyo origen radica en los valores que se desprenden del carisma y la espiritualidad Bethlemita que busca un compromiso genuino que va más allá de una ayuda asistencialista para atender las necesidades de los semejantes en situación de vulnerabilidad.

Un hallazgo que llama la atención en relación con el segundo objetivo es que si bien se concibe la calidad como un reflejo de la misión trascendente del Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá (perspectiva antropológica), se percibe que el significado asignado al Sistema de Gestión de Calidad es altamente funcionalista (perspectiva mecanicista) y en parte desarticulado de esa visión trascendente de la educación que hace parte de la cultura institucional. Este resultado concuerda con los hallazgos de Avendaño, Paz y Parada (2016), quienes realizaron un estudio en la ciudad de Cúcuta en 29 instituciones educativas para determinar cómo se asume el principio de la calidad educativa, evidenciando que la comprensión está fuertemente concebida desde la práctica administrativa y el diligenciamiento de formatos, así como los resultados en las pruebas estandarizadas. Este aspecto también fue sobresaliente en el análisis de datos de las entrevistas a profundidad realizadas a los docentes y a los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero y en la revisión documental, de manera especial en el Sistema de Gestión de Calidad y en el Proyecto Educativo Institucional en el componente académico.

Este hallazgo amerita una reflexión crítica al interior de la institución ya que, si bien es cierto, que la calidad educativa de un colegio pasa por la adquisición del conocimiento y el desarrollo de un pensamiento crítico en la dimensión cognitiva, es igualmente importante fomentar en los estudiantes la apropiación de otras herramientas que afecten todas las dimensiones para formarlos integralmente. Es por ello, que en la investigación anterior, se encuentran convergencias y divergencias en los resultados del presente trabajo investigativo, puesto que para algunos participantes en las entrevistas se presentan comprensiones de la calidad en línea de resultados académicos y el diligenciamiento de formatos, mientras

que otros la han asimilado no solamente en este aspecto, sino además en factores asociados a la vivencia de los valores que comprometen su vida con la acogida y el servicio hacia los demás.

Es de recalcar que los documentos institucionales enfatizan en la preponderancia que se le confiere al aspecto académico, en el cual se evidencia un trabajo riguroso en el enfoque pedagógico de la Enseñanza para la Comprensión y los alcances que ésta tiene, pero no es clara la conexión con la filosofía de amor, de entrega, de acogida, de servicio, de inclusión, entre otros, aspecto que se evidenció, igualmente, en las entrevistas a profundidad. Es decir, en apariencia la manera en que se conciben las herramientas del Sistema de Gestión de Calidad y la documentación de la Gestión Académica no reflejan necesariamente el carisma y la espiritualidad Bethlemita. Vale la pena resaltar que, en el discurso de los docentes y los directivos, recogido a través de las observaciones participantes, se encontró que la visión global de la calidad es trascendente y apunta al carisma, pero en el nivel operativo de la gestión de la calidad y de la gestión académica no se encontró evidencia documental de esta relación. Este hallazgo cobra importancia al triangularlo con los resultados de las entrevistas a profundidad porque puede explicar el hecho de que varios participantes equiparen la calidad con el diligenciamiento de formatos y el seguimiento a indicadores sin la conciencia de su conexión con la filosofía institucional. Puede ser que los comportamientos dentro y fuera del aula reflejen un sentido trascendente de la calidad, pero al no ser explícita dicha relación se generan vacíos en la comprensión de que la gestión de la calidad debe apuntar a hacer vida la misión.

Finalmente, el tercer objetivo específico se encaminó a explicar la relación entre los significados de cultura institucional y de calidad educativa construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero. Se corrobora en la presente investigación la importancia de la cultura institucional como un elemento clave cuando se aborda el tema de la calidad educativa. Al respecto Menin (2013) sostiene que los factores asociados a la calidad tienen que ver con las relaciones interpersonales que se tejen, no solo al interior de la institución educativa, sino también con los demás miembros y con la sociedad en general.

En ese orden de ideas, el análisis de los datos recolectados en las entrevistas a profundidad en la presente investigación revelan que la vivencia de la cultura institucional positiva facilita la cultura de la calidad, en la cual se busca constantemente unir lo espiritual y lo académico, formar a la persona integralmente, generar espacios que faciliten las relaciones fraternales, asumiendo la cultura del encuentro y sirviendo desinteresadamente a los otros, a la luz del carisma y la espiritualidad Bethlemita, para elevar la calidad de la institución que abarca todas las dimensiones del ser humano. Es decir, la calidad de la institución se refleja en el desarrollo personal de todos los integrantes de la comunidad educativa, lo cual es concordante con los planteamientos de Sandoval (2008) quien insiste que el principio de la solidaridad (dimensión ética) está por encima del principio del resultado (dimensión administrativa).

De igual manera, Moreno (2002) sostiene que el ambiente que se respira en la institución educativa guarda estrecha relación con la labor que realizan los docentes a favor de los estudiantes, en consonancia con prácticas educativas de calidad, pues es claro que se pueden dar ambientes facilitadores u obstaculizadores del desarrollo y del trabajo de los docentes y que “existe una íntima relación entre los sistemas de creencias de los profesores y sus conductas en clase” (p. 35). Estas afirmaciones guardan relación con los hallazgos del presente estudio, los cuales revelan que el compromiso asumido por el personal docente y directivo ha facilitado la trascendencia de las políticas declaradas en los documentos institucionales, a fin de procurar el mayor bienestar y felicidad entre los miembros de la comunidad educativa y han permitido realizar su labor con los estudiantes en actitud generosa, respetuosa, amorosa y con calidad profesional.

Por su parte Bernal, Martínez, Parra y Jiménez (2015) declaran que los procesos educativos y formativos de los estudiantes deben estar encaminados a la adquisición de herramientas y habilidades para desempeñarse asertivamente en el lugar donde se desenvuelven, pero a la vez, debe surgir en ellos el compromiso consigo mismo y con la sociedad, esto consecuentemente afecta la cultura del colegio y a la sociedad en general. Los hallazgos encontrados en las entrevistas a profundidad y en los documentos institucionales, revelan que esto se hace vida en las aulas de clase donde no solo se hace manifiesta la calidad profesional de los docentes, sino también su calidad humana a través del trato cercano, respetuoso, sincero, así como el servicio amoroso a sus estudiantes, lo que les representa un ejemplo de vida, evidenciándose así la apropiación del carisma y la espiritualidad Bethlemita. A su vez, está claramente definido y asimilado el compromiso con los más necesitados a través de la proyección social que el colegio infunde a los docentes y a los estudiantes desde muy temprana edad.

En línea de lo anterior, Segura (2000) refuerza este aspecto cuando arguye la necesidad de formar a los estudiantes en la investigación, a fin de generar en ellos preguntas inquietadoras que impulsen el desarrollo del pensamiento crítico que los conduzca a realizar aportes al conocimiento y a la transformación de la sociedad. La formación y la capacitación que el colegio otorga a los docentes y a los directivos han facilitado la asimilación de esta relación entre cultura y calidad, lo cual pudo evidenciarse en las entrevistas a profundidad y en las observaciones registradas en el diario de campo. De allí la importancia de alinear a la misión todos los aspectos operativos del Sistema de Gestión de Calidad y de la propia Gestión Académica o profundizar en las estrategias de comunicación de dicha alineación de modo que se comprenda a profundidad la relación entre filosofía institucional, cultura y calidad por parte de los integrantes de la comunidad educativa.

Los hallazgos enunciados anteriormente tienen convergencia con la investigación realizada por Henao (2015) en el Colegio Eduardo Santos de la ciudad de Bogotá, en el cual se evidencia que los docentes

han asimilado la filosofía declarada en los documentos institucionales, lo que ha conllevado a que realicen su labor con amor y creatividad en la educación y formación integral de sus estudiantes. Su compromiso con la autoformación ha sido determinante en el servicio de calidad que ofrecen a sus estudiantes y con lo cual se consolida la cultura institucional. En este sentido, pudo reflejarse en las entrevistas a profundidad cuando los participantes refieren que han logrado vivir la relación entre cultura y calidad a través de su entrega, compromiso, identidad y sentido de pertenencia con la institución. Sin embargo, no manifiestan de manera concreta cómo a través del Sistema de Gestión de Calidad o cómo a través del enfoque pedagógico se hace vida la cultura de acogida.

De otra parte, es relevante que, de acuerdo con lo que manifiestan los docentes y los directivos, se ha logrado profundizar en el carisma y la espiritualidad Bethlemita a través de las jornadas de capacitación, formación e integración con todo el personal que labora en la institución. Hay estrecha coherencia con los documentos del colegio que propenden por el establecimiento de relaciones fraternales y la prestación de un servicio educativo de calidad para los estudiantes, buscando que se consolide una cultura del encuentro y compromiso con todos los miembros de la comunidad educativa y más allá, con la población vulnerable de los sectores aledaños al colegio. Este aspecto puede evidenciarse, de igual manera, en las observaciones registradas en el diario de campo.

Para que genere satisfacción, la calidad educativa debe ser coherente con la filosofía institucional. Así lo expresa Corona (2014) quien realizó una investigación en una universidad de Puebla México, en la que se evidenció la importancia de contar con las percepciones de los estudiantes, quienes valoran la calidad educativa, no obstante, su falta de satisfacción. Este aspecto debe ser coherente con la filosofía del centro educativo. Al respecto, para el presente trabajo de investigación, con relación a los docentes y a los directivos, hay una manifestación generalizada a través de las entrevistas a profundidad, que el colegio es reconocido por ofrecer una educación y formación de calidad, prueba de ello son los resultados en las pruebas de Estado y la vivencia de los valores que se hacen evidentes en los estudiantes y egresados.

Asimismo, hay claridad, en términos generales, sobre la filosofía del colegio, emanada del carisma y la espiritualidad Bethlemita, encontrando oportunidades de mejora en el cultivo de relaciones interpersonales que hagan más agradable la labor que realizan en el colegio para un mayor compromiso con los estudiantes. Es decir, una cultura de acogida como la que ha construido el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, exige un trabajo sistemático en el cultivo de las virtudes en cada uno de sus miembros. Ser parte de un colegio que promueve la acogida implica apostarle consistentemente al desarrollo personal de los docentes y los directivos. La formación espiritual a través de las estrategias internas de formación del personal, propias de un colegio católico, son valiosas, pero no son las únicas que deben ser atendidas. Es necesario fortalecer habilidades blandas para la comunicación

asertiva, el liderazgo, el autoconocimiento, la inteligencia emocional y social, entre otras. Es importante seguir apostándole a ese tipo de formación porque, hay grandes avances en el nivel de satisfacción de los docentes y los directivos, pues se propende por generar ambientes que propicien la felicidad de los miembros de la comunidad educativa.

De igual manera, cabe destacar a Turpo y Jaimes (2017) quienes en una investigación que efectuaron en una universidad privada confesional en Lima, Perú, encontraron que existe una clara relación entre la calidad educativa y la cultura institucional, evidenciando que estos dos aspectos le confieren al centro educativo una valoración positiva. Las entrevistas a profundidad, los documentos institucionales y las observaciones registradas en el diario de campo, ratifican la estrecha relación que se vive en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Betlemitas Bogotá, sede Chapinero, en cuanto a la cultura y a la calidad. La antigüedad de varios docentes y directivos, la valoración de la sociedad en lo referido a la educación y formación que se ofrece, los óptimos resultados en las pruebas de Estado, el buen nombre de la institución, han permitido la permanencia del colegio por más de 130 años en la ciudad de Bogotá con un buen número de estudiantes.

Se ratifica que el colegio, a través de la formación en el carisma y la espiritualidad Bethlemita, ha trascendido en la vida de los miembros de la comunidad educativa, con un impacto en la sociedad por el compromiso y el testimonio que se reflejan en los egresados, en sus familias y en quienes han hecho parte de esta comunidad educativa. Por tal motivo, vale la pena destacar que a la luz de los hallazgos se emprendan nuevas acciones para continuar manteniendo la cultura de acogida en el colegio.

Finalmente, dentro de los efectos o impactos del estudio se destaca que como consecuencia de esta investigación se generaron cambios en algunos procesos internos: reflexión del equipo directivo acerca de las oportunidades de fortalecer la identidad del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo, como educadores bethlemitas y de realizar una inducción/reinducción orientada al desarrollo personal. Por ello, se realiza un ajuste presupuestal destinando un rubro para estrategias de formación del talento humano en habilidades blandas (autoestima, autoconocimiento, autogestión emocional, comunicación asertiva, entre otras).

Con el fin de desplegar la estrategia, en la semana de planeación institucional del mes de enero de 2019 se decide emprender las primeras acciones a través de dos jornadas de formación para el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo. El título de la experiencia fue "Identidad del educador Bethlemita: una vocación que acoge" y se desarrolló bajo una metodología de coaching ontológico personal y para equipos de alto desempeño. En el cronograma institucional se incluyen también otras tres jornadas de formación con la misma metodología, una de las cuales se efectuará con las familias, reconociendo que

el balance vida-trabajo y el involucramiento de la familia de los trabajadores del colegio generan mayor oportunidad de desplegar la misión y de fortalecer la cultura institucional.

En este mismo sentido, se aborda una reflexión trascendente, pues la rectora en su condición de investigadora encontró hallazgos a partir de los cuales surge la convicción que es posible una transformación como líder, un cambio de mentalidad con respecto a la gestión de la institución, con incidencia en la comunidad educativa, mediante acciones de calidad. Del estudio emerge la reflexión de cómo se puede generar en el líder de una empresa o de una institución educativa movilización de paradigmas y cambios en sus esquemas mentales, así como frente a las necesidades del personal de la institución, teniendo en cuenta lo que ellos sienten, piensan, opinan. Acercarse a conocer de manera cercana las realidades de docentes y de directivas permitió reconocer sus necesidades y prioridades, incluidas las personales, las familiares, las laborales, las profesionales, con impacto en la dimensión social.

7. RECOMENDACIONES

Esta investigación efectuada bajo el diseño etnográfico, desde el escenario de una institución educativa y puntualmente del grupo participante de los docentes y de los directivos, permite una mirada amplia y profunda con el aporte valioso del análisis de datos de las entrevistas a profundidad, la revisión documental y las observaciones registradas en el diario de campo, para facilitar la inspiración de obras educativas, con la iluminación del carisma y la espiritualidad Bethlemita. Esta realidad también puede ser modelada bajo la filosofía institucional de cualquier centro educativo, que por su naturaleza es sensible al ser humano, pues no es un producto sino un servicio que se ofrece a personas concretas en el campo de la educación para que mediante su formación se constituyan en agentes potenciales y dinamizadores de la transformación de la sociedad.

El desarrollo de esta investigación permite hacer recomendaciones al Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero, en aras de continuar fortaleciendo la cultura institucional y la calidad educativa, dos temas sensibles por su impacto en la vida personal de la comunidad educativa relacionados con la dimensión antropológica y cognitiva desde sus diferentes actores con la impronta del carisma y la espiritualidad Bethlemita, obra que lleva más de 130 años de servicio a favor de la niñez y de la juventud bogotana.

Cabe resaltar que los hallazgos facilitan la comprensión de las dinámicas de transformación que han permeado la vida de la comunidad, según los aportes de los documentos institucionales y el testimonio inestimable de los participantes, los cuales se constituyen en insumos en algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta para continuar avanzando en el compromiso que debe asumirse no solo desde el cumplimiento de la normatividad legal vigente y las directrices emanadas desde el Instituto de las Hermanas Bethlemitas, sino para mejorar e ir más allá de lo que es un llamado a inspirar vidas y a trabajar en el alcance de una vida renovada y feliz, y por ende, una sociedad fraterna y solidaria.

En este orden de ideas, conviene continuar fortaleciendo la cultura institucional, mediante el ejemplo de vida que debe ser dinamizado por las religiosas presentes en la obra educativa, además por los docentes y por los directivos docentes de mayor antigüedad en el colegio. Reconocer que los docentes nobeles necesitan un buen proceso de inducción en el carisma y la espiritualidad bethlemita, a fin de generar en ellos la identidad, el sentido de pertenencia y el compromiso tanto dentro como fuera de la institución; es decir, la riqueza que aporta el personal en su conjunto está relacionada con la experticia, los valores y la cultura asimilados por parte de las religiosas y los de mayor antigüedad, tan importante como la creatividad e ideas innovadoras del personal nuevo, esto con el propósito de dar continuidad al carisma y la

espiritualidad, actualizándolo con los valores asumidos e implícitos por parte de cada uno en su proyecto de vida.

Asimismo, es pertinente estructurar un plan de capacitación y formación sistemático que abarque temáticas de interés, sugeridas por los mismos docentes y directivos, teniendo en cuenta que estos aportes contribuyen a la riqueza de acuerdo a sus necesidades. Estas temáticas deben estar enfocadas al fortalecimiento de competencias emocionales, las habilidades para la comunicación asertiva, el autoconocimiento y la inteligencia emocional, entre otras. No solo las competencias académicas requieren programas de formación, pues la calidad de la institución implica que los docentes sean cultivados integralmente, más aún cuando se ha encontrado que la dimensión antropológica contribuye a la sensibilidad frente a las realidades de sus compañeros de trabajo, de los estudiantes y de sus familias.

Es fundamental iniciar el año escolar y mantener durante el mismo, espacios para la realización de jornadas espirituales y convivenciales, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales basadas en el respeto, el diálogo humilde, la fraternidad, la acogida y el interés por sus realidades personales, familiares, profesionales y laborales. Es decir, relaciones fraternales que se construyen con una mirada trascendente en la cual hay convicciones profundas acerca de la necesidad de superar los intereses personales para avanzar en la búsqueda del bien común y por ende, la armonía y la felicidad de todos. Asimismo, es importante desplegar todas las estrategias necesarias que estén focalizadas en la asimilación más adecuada del carisma y la espiritualidad Bethlemita, con el propósito de avanzar en la construcción del proyecto de vida en el que hay cabida para todos bajo la premisa de la acogida y el amor sin distinción alguna.

De igual manera, se recomienda emprender una reflexión pedagógica en torno a la posibilidad reestructurar el componente académico y el Sistema de Gestión de Calidad, de tal manera que sea comprensible su estrecha relación con el carisma y la espiritualidad Bethlemita por parte de todos los miembros de la institución educativa. Es decir, debe ser explícita dicha relación, no solo desde los discursos, sino también desde los documentos institucionales que soportan estos dos aspectos, a fin de que sean concordantes con la práctica, dado que la rotación de las religiosas, los docentes y los directivos docentes, es una realidad que puede afectar, estancar o generar retroceso en los procesos que se han adelantado y que han contribuido a la construcción de significados compartidos de la cultura institucional. No conviene permitir que por falta de claridad y de relación instituida de su filosofía con todo el quehacer educativo que sustenta la labor evangelizadora de la comunidad de Hermanas Bethlemitas, desde la cultura institucional y la calidad educativa, se mengüe la coherencia que debe reflejarse en el valor de la acogida, en las relaciones fraternales, así como la educación y formación que responda a las necesidades de los destinatarios y de la sociedad en general.

Igualmente, es imprescindible impregnar a toda la comunidad educativa del carisma y la espiritualidad Bethlemita mediante el respeto a la diferencia y la inclusión dentro del proceso de formación integral de los estudiantes y de las relaciones que se tejen dentro y fuera de la institución, no obstante, puntos de vista, gustos, intereses, necesidades divergentes en la comprensión de la realización personal; es decir, la calidad de vida y la felicidad de cada uno, pasa por tener en cuenta al otro como alguien determinante con quien se construye la propia vida.

De la misma manera, se recomienda construir con el personal de la institución un plan de estímulos que tome en cuenta su opinión, con la finalidad de que se sientan valorados y se genere en ellos un mayor vínculo con el colegio. Este plan de estímulos debe estar alineado con los intereses de la comunidad de Hermanas Bethlemitas, de tal manera que abarque aspectos como: salarios emocionales, capacitación, formación, reconocimientos, bonificaciones, subsidios económicos para estudios, bienestar físico y emocional, entre otros. Es fundamental implementar las estrategias necesarias en este campo, para potencializar sus capacidades y compromiso consigo mismo, con los estudiantes y sus familias, con la ciencia y con la sociedad.

De acuerdo con los resultados se encontró que es prioritario tener un mayor acercamiento con los miembros de la comunidad educativa por parte de la rectora, escuchar a los docentes y a los estudiantes, interesarse por su familia, por sus necesidades y por sus inquietudes. La escucha cercana de los colaboradores ha de ser considerada como elemento fundamental de la acción directiva en un colegio que proclama la acogida como una de las premisas centrales de la filosofía institucional. Llama la atención que de acuerdo con lo manifestado por los participantes, las expectativas de los trabajadores del colegio son sencillas, en ocasiones solo anhelan ser tenidos en cuenta, ser valorados por las acciones realizadas, así como recibir estímulos verbales y trato cercano, de manera que la persona se sienta importante. Este aspecto puede mantener y aumentar el nivel de satisfacción de todos, promoviendo cambios y transformaciones substanciales a nivel personal, institucional, familiar y social, prolongando así el futuro de la institución con el aseguramiento de la calidad en el servicio desde lo funcionalista, pero también desde lo antropológico.

En el mismo sentido, es recomendable generar espacios durante el año y de manera continuada para realizar actividades de esparcimiento e integración con todo el personal que labora en la institución, de manera que se fortalezcan los lazos fraternales y se facilite el conocimiento del otro, sus motivaciones, sus intereses, sus preocupaciones, sus dificultades, más allá de lo laboral y de esta manera, emprender las acciones, según sus necesidades y viabilidad para afianzar cada vez más la cultura del encuentro, de la acogida, del compromiso con su propia promoción y la de los demás, para que todo contribuya a la apropiación de la cultura institucional, la identidad y sentido de pertenencia que trascienda al plano personal, familiar y social.

Asimismo, es de destacar que fue valioso escuchar a los docentes y a los directivos para comprender aspectos propios de la cultura institucional y de la calidad educativa; razón por la cual se recomienda al colegio implementar en el corto o mediano plazo un nuevo estudio dirigido hacia los estudiantes y a los padres de familia, de manera que se complementen los resultados de la presente investigación. Es importante tomar en cuenta a los estudiantes porque ellos son los destinatarios de la misión evangelizadora que realiza la comunidad de religiosas y a los padres de familia porque ellos son los que finalmente deciden en qué colegio matriculan a sus hijos. No se trata simplemente de medir niveles de satisfacción, sino profundizar en las significaciones que ellos han construido como lo han hecho los docentes y los directivos y qué nivel de trascendencia ha acontecido para transformar su vida en el plano personal, familiar y social con la impronta del carisma y la espiritualidad Bethlemita.

Por último, los hallazgos de esta investigación pueden ser útiles para motivar e inspirar otras instituciones educativas y obras del Instituto Bethlemita que, independientemente del lugar donde se encuentren y la finalidad de las mismas, están iluminadas por el legado de sus fundadores, para impregnar de los valores trascendentes, emanados de su carisma y espiritualidad.

8. NUEVOS TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN

Después de las abstracciones efectuadas en el análisis de datos, de la elaboración de conclusiones y de recomendaciones, surgen nuevos interrogantes que merecen ser explorados en futuras investigaciones para alcanzar mejores comprensiones relacionadas con la cultura institucional y la calidad educativa. A partir de estos hallazgos podrían emprenderse acciones, de acuerdo a las significaciones construidas, encaminadas a la mayor apropiación de la cultura institucional que contribuya a la prestación de un servicio con el aseguramiento de la calidad.

En este orden de ideas, convendría realizar este mismo estudio en los colegios privados de Colombia de la Congregación Bethlemita, con el fin de identificar si estos aspectos encontrados son particulares de la cultura institucional del colegio de Bogotá, sede Chapinero o abarca a otras instituciones de la Congregación. En este caso, conviene destacar que la información que aporta permite a la rectoría conocer aspectos profundos de la gestión que no son fácilmente identificables y, por ende, fortalecer dimensiones en el personal que no estén enfocadas solo en lo académico, sino también en aquellas que le otorguen herramientas emocionales para dinamizar procesos encaminados a la realización del proyecto de vida con dimensiones trascendentes y compromiso social.

De igual manera, otro tema podría ser el estudio enfocado a los significados de calidad y de cultura institucional construidos por los estudiantes y por los padres de familia, con lo cual se ampliaría la visión adquirida en este trabajo de investigación, a fin de analizar nuevas estrategias encaminadas a la apropiación de la cultura institucional.

En ese mismo sentido, otra posible investigación tiene que ver con el nivel de impacto en los egresados Bethlemitas respecto de la formación integral que les brindó el colegio. Es necesario precisar una vez concluido el análisis de datos de las entrevistas realizadas a docentes y directivos se consideró importante revisar si existía alguna evidencia que corroborara el significado construido por los participantes en relación con que la calidad del colegio se refleja en sus egresados. Si bien la evidencia documental señala que efectivamente así es, valdría la pena realizar otro estudio orientado a evaluar el impacto del PEI en los egresados, ya que eso desbordaba los objetivos de la presente investigación. En este sentido, sería conveniente escuchar sus discursos con una reflexión en retrospectiva que contribuya al análisis de factores tendientes a mejorar o a fortalecer la visión de los significados actuales frente a la calidad educativa del colegio y qué otros aspectos deben ser tenidos en cuenta.

Finalmente, dado que el análisis segmentado de los datos recolectados en las entrevistas teniendo en cuenta las variables de edad, género y antigüedad de los participantes excede los objetivos de la investigación, se propone que en un estudio posterior se realice esta tarea.

9. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para el desarrollo de la presente investigación se proyectó inicialmente abordar en la muestra de los participantes a los estudiantes y a los padres de familia como parte de los objetivos, pero la capacidad operativa para el estudio y el tiempo asignado para la investigación de la maestría no permitía llegar a abordarlos a todos, de tal manera que esto se dejará como una recomendación, a fin de complementar los resultados frente a las significaciones construidas por estos integrantes tan valiosos dentro de la comunidad educativa.

REFERENCIAS

- Alejos, R. S. (2008). Principios éticos y de calidad: Buenas prácticas en la organización del conocimiento. *Biblios*, Sin mes, 1-15. Recuperado el 25 de noviembre de 2017 de <http://www.redalyc.org/pdf/161/16118983003.pdf>
- Alvarado, E., Morales, D. y Aguayo, E. (2016). Percepción de la calidad educativa: caso aplicado a estudiantes de la Universidad Autónoma de Nuevo León y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v45n180/0185-2760-resu-45-180-00055.pdf>
- Álvarez, C. (2008). El interés de la etnografía escolar en la investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 2008, 24 (1), artículo 10. Recuperado el 12 de septiembre de 2018, de https://www.ugr.es/~pwlac/G24_10Carmen_Alvarez_Alvarez.html
- Arana, J. A. (2013). Descripción de la cultura organizacional del Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar – IPARM. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/9304>
- Arriola, M., Salas, É. & Bernabé, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25), 109-127. Recuperado el 30 de noviembre de 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Avendaño, W., Paz, L., y Parada, A. (2016). Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. *Investigación & Desarrollo*, 24 (2), 329-354. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/268/26850086006.pdf>
- Baeza, J. (2008). El diálogo cultural de la escuela y en la escuela. *Estudios Pedagógicos XXXIV*, N° 2: 193-206, 2008. Recuperado el 29 de marzo de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v34n2/art12.pdf>
- Barreto, A. (2016). El ethos docente: medio para mejorar la calidad educativa. Universidad de La Sabana. Chía. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/23233>
- Beltrán, Y. I., Martínez, Y. L. y Torrado, O. E. (2015). Creación de una comunidad de aprendizaje: una experiencia de educación inclusiva en Colombia. *Revista Encuentros*, Universidad Autónoma del Caribe, 13 (2), pp. 57-72. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/encu/v13n2/v13n2a04.pdf>

- Bernal, D., Martínez, M. L., Parra, A. Y. y Jiménez, J. L. (2015). Investigación Documental Sobre Calidad de la educación en instituciones educativas del contexto Iberoamericano. En *Revista Entramados-Educación y Sociedad*, Año 2, No. 2, Septiembre 2015 Pp. 107- 124. Recuperado el 28 de marzo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5236201.pdf>
- 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. Recuperado el 28 de marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140206>
- Carr, W. y Kemmis, S. (1988). Teoría crítica de la enseñanza. Barcelona: Martínez Roca.
- Casanova, M. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (4), 6-20. Recuperado el 28 de marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55124841002.pdf>
- Castro, B. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, (27), 97-110. Recuperado el 07 de marzo de 2018 de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052001000100007>
- Colegio del Sagrado Corazón de Jesús – Bethlemitas. (2018). Manual de Convivencia. Bogotá.
- Colegio del Sagrado Corazón de Jesús (2018). Proyecto Educativo Institucional “Bethlemitas una propuesta integral: Educamos en el amor para el servicio”. Bogotá.
- Colegio del Sagrado Corazón de Jesús – Bethlemitas. (2017- 2018). Plan de formación y mejoramiento. Bogotá.
- Corona, J. (2014). Programas educativos de buena calidad. Valoración de estudiantes vs. Expectativa de la benemérita universidad autónoma de puebla en México. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 14 (3), 1-19. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44732048011>
- Correa, C. (1997). Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Cortés, L. A. (2009). La escuela una organización sistémica. Recuperado el 08 de marzo de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4892965.pdf>
- Crespillo, E. (2010). La escuela como institución educativa. Recuperado el 06 de marzo de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3391527.pdf>

- De La Hoz, J. E. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. *Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe*, vol. 15-01 pp.61-75. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5846730.pdf>
- Echavarría, C. V. (2003). La escuela un escenario de formación y socialización para la construcción de identidad moral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 1 (2), pp. 145-175. Recuperado el 08 de marzo de 2018 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2003000200006
- Eduarte, R. A. (1999). Calidad en el servicio al cliente *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc* vol.7 n.1 San José Jan. Recuperado el 25 de noviembre de 2017 de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100006
- El Congreso de Colombia. Ley General de Educación. Ley 115 de 1994. (2005). Bogotá.
- Escobar, J. P., Tenorio, M., Ceric, F. y Rosas, R. (2014). Impacto de la calidad educativa sobre el desempeño en pruebas de inteligencia de niños con dificultades lectoras. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v8n1/v8n1a03.pdf>
- Escudero, J. M. (1990), “El centro como lugar de cambio educativo: la perspectiva de la colaboración”, en Primer encuentro interuniversitario de organización escolar, septiembre, Barcelona, pp. 189-221.
- Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas, L. (1999). Transformando la práctica docente. México: Ed. Paidós.
- Flores, C. (2011). Involucramiento del profesor universitario: Asignatura pendiente para las instituciones de educación superior. *Universidades*, (50), 79-88. Recuperado el 27 de noviembre de 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37319837007>
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. *VARONA*, (61), 1-12. Recuperado el 05 de marzo de 2018 de <http://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- González, D., Ochoa, S. & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18 (30), 13-31. Recuperado el 25 de noviembre de 2017 de <http://www.redalyc.org/html/1872/187244133007/>
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times Teacher's work and culture in the postmodern age*. London: CASELL.

- Henao, M. C. (2015). El ethos docente como factor de mejoramiento institucional: el caso del colegio Eduardo Santos. Universidad de La Sabana, Chía. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/17779>
- Hermanas Bethlemitas Provincia del Sagrado Corazón de Jesús. (2018). Reglamento interno de trabajo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Keup, J. R., Walker, A. A., Astin, H. S. y Lindholm, J. A. (2001). Organizational Culture and Institutional Transformation. *ERIC Digest*. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED464521.pdf>.
- Icontec Internacional. (2015). NTC-ISO 9000: 2015.
- Instituto de Hermanas Bethlemitas Hijas del Sagrado Corazón de Jesús. (Sin fecha). Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.
- Julio, C., Conejeros, L., Rojas, C., Mohammad, M., Rubí, Y. y Cortés Y. (2016). Desencuentro cultural en el aula: una barrera al aprendizaje de niños y niñas en situación de pobreza. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v21n68/1405-6666-rmie-21-68-00071.pdf>
- Loyo, R. E. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *Omnia*, 21 (2), 53-70. Recuperado el 30 de noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73743366004.pdf>
- Marí, R., Bo, R. M. y Climent, C. I. (2010) Propuesta de Análisis Fenomenológico de los Datos Obtenidos en la Entrevista. *UT. Revista de Ciències de l'Educació* Juny 2010. Pag. 113-133 ISSN 1135-1438. Recuperado el 04 de marzo de 2019 de https://www.researchgate.net/publication/234112049_Propuesta_de_Analisis_Fenomenologico_d_e_los_Datos_Obtенidos_en_la_Entrevista
- Marín, F., Riquett, M., Pinto, M. C., Romero, S. y Paredes, A. J. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33 (82), 344-365. 365. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31053180015.pdf>
- Martínez, G., Guevara, A. y Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12 (6), 123-134. Recuperado el 23 de mayo, de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>

- Menin, O. (2013). ¿Qué es una educación de calidad? *Praxis Educativa*, XVII (1), 24-27. Recuperado el 28 de marzo de 2018, de www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/1531/153127486003/1
- Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1860 de 1994. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf
- Moreno, T. (2002). Cultura profesional del docente y evaluación del alumnado. *Perfiles educativos* [online]. 2002, vol.24, n.95, pp.23-36. ISSN 0185-2698. Recuperado el 29 de marzo de 2018, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v24n95/v24n95a3.pdf>
- Orozco, J., Olaya, A. & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, Núm. 51. 2009, pp. 161-181. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/800/80012433010.pdf>
- Parra, R. R. (2016). La autonomía en la cultura institucional del colegio Paulo Freire. Universidad de La Sabana, Chía. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/discover>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L. y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/1462>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. doi:10.21676/23897848.1462. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomerica/article/view/1462/851>
- Penalva, J. (2009). Paradigmas escolares vigentes. Influjos en el sistema educativo español. *Educación XXI*, (12), 181-199. Recuperado el 09 de marzo de 2018 de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70611919009.pdf>
- Pérez, M. y Quijano, R. (2010). La cultura escolar en los centros de secundaria: implicaciones del profesorado. *EDETANIA* 38 [Diciembre 2010], 57-72, ISSN: 0214-856. Recuperado el 29 de marzo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3619809.pdf>
- Prince, M., Tenorio, G. & Ramírez, M. (2016). Educational innovation and digital competencies: the case of OER in a private Venezuelan university. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 13 (1), 1-10. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=501550294029>

- Ramírez, J. de J. y Rocha, D. C. (2015). Gestión directiva, un aporte al mejoramiento del clima y cultura institucional del colegio Bravo Páez IED. Universidad de La Sabana, Chía. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/19905>
- Reales, L., Arce, J., & Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. *Laurus*, 14 (26), 319-346. Recuperado el 27 de noviembre de 2017 de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Rojas, N. M. y Lavado J.C. (2013). Estudio de caso de una experiencia de alto nivel de calidad educativa en la localidad 13 de Teusaquillo, “El colegio George Williams”. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/9404>
- Rodríguez, R. E. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92. Recuperado el 30 de marzo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655>
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 30 de marzo de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es
- Sandoval, L. Y. (2008). Institución Educativa y Empresa. Dos organizaciones humanas distintas. Pamplona: EUNSA
- Sandoval, L. Y. (Sin fecha). El ser y el hacer de la organización educativa. Recuperado el 06 de marzo de 2018 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100003
- Segura, D. (2000). ¿Es posible pensar otra escuela? Colombia: Escuela Pedagógica Experimental. Recuperado el 12 de marzo de 2018, de http://www.corporacionepe.org/uploads/5/9/1/4/59147625/es_posible_pensar_otra_escuela_-_escuela_pedagogica_experimental.pdf
- Soto, M. E. y Rodríguez, C. (2016). Calidad educativa en un centro de educación parvularia utilizando el catálogo de criterios de calidad. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/25988/26279>
- Tafur, J. L., Beleño, N., Molina, G., Aponte, L. (2015). Calidad Educativa y Gestión Escolar. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/805/Calidad%20Educativa%20y%20Gesti%C3%B3n%20Escolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Torche, P., Martínez, J., Madrid, J. y Araya, J. (2015). ¿Qué es “educación de calidad” para directores y docentes? Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n43/art04.pdf>
- Turpo, J., & Jaimes, D. (2017). Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 7 (1), 97-116. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <http://www.redalyc.org/pdf/4676/467650996005.pdf>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4 (8). Recuperado el 16 de abril de 2019 de <https://www.redalyc.org/html/747/74711353004/>
- Vélez, J. W. (2015). Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería. (Tesis de Maestría). Universidad de La Sabana. Chía. Recuperado el 25 de noviembre de 2017 de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/17783>
- Viñao, A. (2002). *Sistemas educativos, culturas escolares y reformas: Continuidades y cambios*. Madrid: Morata.
- UNESCO (2005). *Educación para Todos. El imperativo de la Calidad. Informe de Seguimiento de la EPT en el mundo*. Francia: Ediciones UNESCO.
- UNESCO, UNICEF, Banco Mundial, UNFPA, PNUD, ONU Mujeres & ACNUR. (2015). *Educación 2030 Declaración de Incheon. Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. Incheon.

ANEXOS

Anexo A. Carta solicitud de autorización a la Superiora Provincial.



Bogotá, 03 de abril de 2018

Hermana:

NATALIA DUQUE ZAPATA

Superiora Provincial

Provincia del Sagrado Corazón de Jesús.

Bogotá.

Estimada Hermana Natalia:

Reciba un cordial saludo.

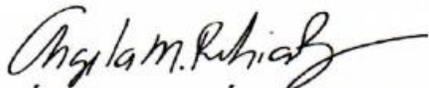
Somos un grupo de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: “Relación entre cultura institucional y calidad educativa”. El estudio tiene la finalidad de determinar cómo se relaciona la cultura institucional y la calidad educativa en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá. Se evidenciará, además, la incidencia de los sentidos y significados construidos por los docentes del Colegio en torno a la cultura institucional y su impacto en la calidad educativa del colegio.

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo posibilitarán una reflexión profunda de las directivas y de la comunidad educativa en torno al sentido de la calidad educativa en el marco de una cultura institucional fundamentada en el carisma y la espiritualidad Bethlemita. Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos observaciones y grupos focales en docentes, estudiantes y padres de familia. Para el desarrollo de los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual será diseñada por la investigadora, validada por pares expertos y se realizará una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia 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 la Institución oportunamente. Si usted desea

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

Cordialmente,

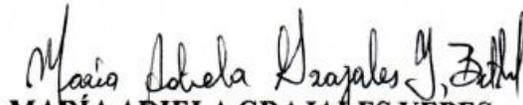


ÁNGELA MARÍA RÚBIANO BELLO

3227008141

angelarube@unisabana.edu.co

Asesora del Proyecto



MARÍA ADIELA GRAJALES YEPES

3227790480

mariagrve@unisabana.edu.co

Investigadora Principal

Anexo B. Carta de autorización de la Superiora Provincial.

Bogotá, 03 de abril de 2018

Investigadoras:

Mg. ÁNGELA MARÍA RUBIANO BELLO

Asesora del Proyecto.

MARÍA ADIELA GRAJALES YEPES

Investigadora Principal.

Maestría en Dirección y 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 “Relación entre cultura institucional y calidad educativa”. Además, se me ha explicado que la investigación tiene como finalidad determinar cómo se relaciona la cultura institucional y la calidad educativa en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá.

Yo, **NATALIA DUQUE ZAPATA**, en mi calidad de Superiora Provincial, con jurisdicción en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, una vez informada sobre los propósitos y procedimientos generales que se llevarán a cabo en esta investigación, autorizo la participación del colegio.

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:

Ángela María Rubiano Bello
C.C. 63 361 356 de Bucaramanga.

Anexo C. Consentimiento Informado.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

**CULTURA INSTITUCIONAL Y CALIDAD EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN
ETNOGRÁFICA DESDE LOS SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS POR LOS DOCENTES Y
DIRECTIVOS DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, BETHLEMITAS
BOGOTÁ, SEDE CHAPINERO**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Apreciado Profesor / 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: “**CULTURA INSTITUCIONAL Y CALIDAD EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN ETNOGRÁFICA DESDE LOS SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS POR LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, BETHLEMITAS BOGOTÁ, SEDE CHAPINERO**”. En este estudio nos proponemos resolver el siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre los significados de cultura institucional y de calidad educativa en el Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero?

En cuanto a las implicaciones, conviene señalar que los hallazgos de esta investigación se constituyen en un aporte para la comunidad educativa porque al comprender mejor la cultura y la calidad desde la visión de los docentes y los directivos e impulsar acciones de mejora, se propiciará una mayor coherencia con la filosofía institucional. Con el fin de reunir información se realizarán entrevistas personalizadas las cuales serán grabadas y recogidas textualmente en el documento de investigación.

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 que se encuentra en el formato adjunto y remitirla al equipo encargado de la investigación.

Por otra parte, le informamos que la no aceptación para participar en esta investigación no tendrá ninguna incidencia en su relación con la Institución, ni esta entrevista constituye una evaluación de conocimientos.

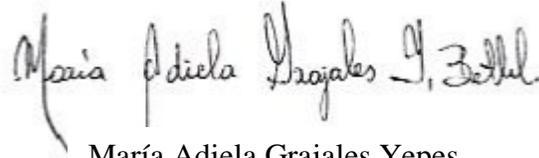
Finalmente, le recordamos que usted tiene la libertad de retirarse como participante del proyecto si así lo desea. En tal caso, le agradecemos informarnos al respecto.

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

Agradecemos su gentil información.



Mg Angela María Rubiano
Asesora de Investigación
angelarube@unisabana.edu.co



María Adiel Grajales Yepes
Investigadora Principal
mariagrye@unisabana.edu.co

Anexo D. Protocolo de Entrevista a Profundidad.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD
A PROFESORES Y DIRECTIVOS DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN DE
JESÚS, BETHLEMITAS BOGOTÁ, SEDE CHAPINERO

Asesora: Ángela María Rubiano Bello, Mg. en Educación

Investigador: María Adiel Grajales Yepes, estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Dirigida a: Profesores y Directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas, Bogotá, sede Chapinero.

Objetivo de la entrevista a profundidad: Explorar los significados que los profesores y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús - Bethlemitas, Bogotá, sede Chapinero, han construido en torno a la cultura institucional y a la calidad educativa.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador: _____

Datos del Participante:

Nombre: _____

Sexo: _____

Antigüedad en el colegio: _____

Profesor () Área: _____

Directivo () Cargo: _____

La presente entrevista tiene como fin explorar los significados que los profesores y los directivos del colegio del Sagrado Corazón de Jesús - Bethlemitas, Bogotá, sede Chapinero, han construido en torno a la cultura institucional y a la calidad educativa. 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 en un 100% a la hora de procesarlos. Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Preguntas:

1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?
2. Desde tu visión, ¿cómo es la cultura institucional de este colegio? ¿Qué aspectos de esa cultura institucional podrían ser mejorados?
3. ¿Qué comportamientos reflejan tu vivencia del Carisma Bethlemita?
4. ¿Qué crees que podemos hacer para fortalecer la cultura institucional desde el Carisma Bethlemita?
5. ¿Cómo fue tu experiencia cuando llegaste al colegio y te encontraste con esta cultura institucional?
6. En la actualidad, ¿cómo te sientes con esa cultura?
7. ¿Sientes que algunos aspectos o elementos de esta cultura han tocado otras dimensiones de tu vida?, ¿cuáles?
8. ¿Qué entiendes por calidad educativa?
9. En tu concepto, ¿en qué aspectos se refleja la calidad educativa del colegio?
10. ¿Cuáles son los discursos institucionales en torno a la calidad educativa que has escuchado en el colegio?
11. ¿Cuál crees que podría ser una definición de calidad a la luz del Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?
12. ¿Cómo se vive la calidad educativa en el colegio?
13. ¿Cómo te sientes con la calidad educativa del colegio?
14. Estudios en torno al tema de la cultura institucional señalan que esta incide en la calidad educativa, ¿cómo crees que se relacionan la cultura institucional y la calidad educativa en este colegio?
15. En tu práctica como directivo o docente, ¿de qué manera logras vivir la relación entre calidad y cultura en el colegio?
16. Desde tu experiencia, ¿qué acciones ha emprendido el colegio para fortalecer la relación entre cultura institucional y la calidad educativa?
17. Si fueras rector (a) de este colegio, ¿qué acciones realizarías para contribuir a consolidar una cultura institucional que motive a docentes y a directivos a prestar un servicio educativo de calidad?
18. ¿De qué manera tus compañeros asumen el carisma Bethlemita como una parte fundamental de la cultura y lo reflejan en la calidad de sus acciones?
19. ¿Encuentras oportunidad de mejora en la manera como los docentes y los directivos del colegio viven el Carisma y la Espiritualidad Bethlemita?

Fin de la entrevista. Gracias por tu participación.

Anexo E. Formato de Observación.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

**CULTURA INSTITUCIONAL Y CALIDAD EDUCATIVA: UNA APROXIMACIÓN
 ETNOGRÁFICA DESDE LOS SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS POR LOS DOCENTES Y
 DIRECTIVOS DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS, BETHLEMITAS
 BOGOTÁ, SEDE CHAPINERO**

FORMATO DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Registrar los escenarios, los discursos, los actores, los comportamientos, las actitudes y los hábitos de los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús; Bethlemitas Bogotá, sede Chapinero.

LUGAR: _____

FECHA: _____

HORA: _____

Tópicos a observar:

¿Quiénes interactúan? (docentes, administrativos, directivos)

¿Cuáles son los discursos en esa interacción? (temas que abordan los actores en la interacción)

¿Cómo son sus comportamientos, actitudes y hábitos? (Relaciones cercanas o distantes, amables, elementos verbales y no verbales. Postura corporal, estado de ánimo, prácticas, costumbres, rutinas)

¿En qué espacios y momentos se da esa interacción? (oficina, entrada, pasillo, sala de profesores, cafetería, comedor, en los descansos, semana de planeación, reuniones, consejo de profesores, reuniones de área, reuniones de las 6.30 a.m., la primera semana de clases)
