

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

GOBIERNO COLEGIADO: UNA PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN DE LAS  
PERSONAS

**Dr. Claudia Fernanda Monroy**

**Laura Marcela Cubillos González**

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014

GOBIERNO COLEGIADO: UNA PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN DE LAS  
PERSONAS

**Eje de Profundización: Calidad de la Institución Educativa**

**Dra. Claudia Fernanda Monroy**, Investigadora Principal

Magíster en Educación, Pontificia Universidad Javeriana

Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de La  
Sabana

**Laura Marcela Cubillos**, Investigadora Auxiliar

Licenciada en Educación con Énfasis en Español y Lenguas Extranjeras, Universidad  
Pedagógica Nacional de Colombia

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y  
Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



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 05 de agosto de 2014, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustento el trabajo de grado titulado: **"GOBIERNO COLEGIADO: UNA PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS"** bajo la dirección de la profesora Investigadora Claudia Fernanda Monroy

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: **Laura Marcela Cubillos González**; los jurados les otorgaron la calificación de:

MERITORIA (4.5)

  
Dr. ALFREDO RODRÍGUEZ SEDANO  
Jurado

  
Dra. AURORA BERNAL MARTÍNEZ DE SORIA  
Jurado

  
Dra. LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑÁN  
Directora Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## CONTENIDO

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	4
CONTENIDO.....	5
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	11
1.1 PROBLEMÁTICA.....	14
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. OBJETIVOS.....	24
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
5. MARCO TEÓRICO.....	25
5.1 EL GOBIERNO COLEGIADO: EL GOBIERNO DE LAS PERSONAS.....	25
5.2 LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS.....	27
5.3 EL CRECIMIENTO HUMANO.....	30
5.4 EL ROL DIRECTIVO, UNA MIRADA DIFERENTE.....	32
5.5 PARTICIPACIÓN PARA GENERAR EL GOBIERNO COLEGIADO.....	35
5.6 INSTITUCIONES PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO	37
5.7 EL PAPEL DE LA CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN.....	40
6. METODOLOGÍA.....	43
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
6.2 MOMENTO O FASES DEL PROYECTO.....	43
6.3 INSTRUMENTOS.....	45
6.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	47
7. DIAGNÓSTICO Y MATRIZ DE HALLAZGOS.....	48

7.1	CAMBIO DE CULTURA Y PREPARACIÓN .....	49
7.2	VIRTUDES Y PRINCIPIOS DE PARTICIPACIÓN .....	50
7.3	LA INTENCIÓN FORMATIVA DEL GOBIERNO COLEGIADO.....	52
7.4	EL SERVICIO COMO CIMIENTO PARA EL BIEN COMÚN.....	54
8.	PROPUESTA.....	56
8.1	ATRIBUTOS PARA CONFIGURAR EL GOBIERNO COLEGIADO ....	57
8.2	EL “ETHOS”: ESPÍRITU DE SERVICIO PARA AYUDAR A CRECER	60
8.3	EL SERVICIO Y SU TRASCENDENCIA.....	63
9.	CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES .....	69
	REFERENCIAS .....	74
	ANEXOS.....	77

## RESUMEN

En la actualidad las diversas instituciones y organizaciones requieren de un gobierno que contemple el servicio y el crecimiento humano, un gobierno que tenga en cuenta a la persona como centro de toda su gestión. La presente investigación pretende realizar una conceptualización de principios de vital importancia como son el servicio y el "*ethos*" para, de esta manera, configurar una propuesta de gobierno colegiado dirigido a instituciones cuyo enfoque es la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, como fundamento para dicho planteamiento, se ha tomado como modelo a la Universidad de La Sabana, institución que se caracteriza por orientar sus prácticas bajo la decisión colegiada y los fundamentos y virtudes del servicio y la búsqueda del bien común a través del trabajo del día a día.

Mediante la metodología de la investigación descriptiva se han estudiado documentos institucionales y entrevistas que permitirán observar la realidad de las instituciones educativas para plantear una propuesta de Gobierno Colegiado que enriquezca y resignifique la cultura de las instituciones dedicadas a la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Palabras clave: gobierno colegiado, crecimiento humano, servicio, bien común, "*ethos*".

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, basado en los principios y parámetros de la investigación descriptiva y a través del análisis de una situación particular, busca hacer un acercamiento a la manera cómo las instituciones educativas gobiernan a la persona. Por tal razón, parte por realizar un diagnóstico a la Corporación Social para la Enseñanza, Instituto de Idiomas, que permite formular una propuesta de gobierno colegiado, cimentada en el concepto de “*ethos*” y en el espíritu de servicio. Como marco de referencia, para tener una idea más clara de la significación de un órgano de gobierno colegiado en la realidad de una institución educativa, se ha tomado como ejemplo a la Universidad de la Sabana, institución que en su PEI y en su Documento acerca del Gobierno Colegiado plasma los principios y virtudes que caracterizan dicho tipo de gobierno. Es importante reconocer que si bien es una institución de otra índole (Educación Superior), puede brindar pautas desde la perspectiva antropológica, para orientar a otras personas en su quehacer directivo.

Actualmente, factores como las relaciones interpersonales y la gestión de la persona en el ámbito de las instituciones educativas para el Trabajo y el Desarrollo Humano, en ocasiones, pueden enmarcarse por tensiones o toma de decisiones unipersonales que podrían generar climas en los cuales no se promueve a la persona; y en cuyo caso, sería necesario mirar si el gobierno no se gestiona de forma colegiada. En consecuencia, el proyecto plantea como objetivo la formulación de una propuesta de gobierno colegiado fundamentado en el “*ethos*” y el concepto de servicio y para ello se han tenido en cuenta los postulados de Alfredo Rodríguez Sedano, Leonardo Polo, Luz Yolanda Sandoval, José María Barrio Maestro y por supuesto los principios planteados por el Fundador de la Obra del Opus Dei: San Josemaría Escrivá de Balaguer. Los conceptos planteados por los autores en mención, se enmarcan en una visión de gobierno en la que la persona es el centro de toda gestión directiva dentro de una institución educativa.



En términos generales, la propuesta parte por realizar un planteamiento del problema, delimitando y contextualizando el entorno de la institución educativa a observar, en este caso la Corporación Social para la Enseñanza (CSE); así mismo, se lleva a cabo la revisión de los principios de gobierno colegiado ya existentes en la institución tomada como modelo; es decir, la Universidad de La Sabana; seguidamente, plantea una revisión de conceptos relevantes para la comprensión de la naturaleza del gobierno colegiado y propone unos instrumentos para la recolección y análisis de datos obtenidos durante la observación, como matrices de análisis y entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, plantea una propuesta cuya finalidad es enriquecer el quehacer directivo en la institución objeto de la observación, para finalmente esbozar algunas conclusiones y recomendaciones que permitan futuros cuestionamientos respecto al tema.

En lo referente a la revisión de conceptos relevantes para comprender la naturaleza del gobierno colegiado, se plantean las categorías a trabajar gobierno colegiado, dirección de las personas, crecimiento humano y participación, se realiza un análisis documental de dos documentos de la Universidad de La Sabana como son el PEI y el Documento de Gobierno Colegial que se revisaron en contraste con el PEI de la Corporación Social para la Enseñanza; igualmente, se realizan entrevistas semiestructuradas, obteniendo como resultado hallazgos que permitirán plasmar la propuesta de gobierno orientada a las instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Las fuentes que proveen información son de naturaleza cualitativa, y son usadas con el fin de caracterizar la situación actual de la institución y con el fin de conceptualizar la propuesta y rumbo a seguir para concluir con la proposición y ruta de implementación que se entregará a la institución para su futura implementación en el plazo que ésta lo estipule o considere necesario.

Las conclusiones y observaciones se orientan a reflexionar acerca de las virtudes y principios que requieren los directivos para gestionar este tipo de gobierno, por lo cual dentro de la propuesta se contemplan cuatro principios fundamentales a saber:

talento, vocación, preparación y ser virtuoso. Dichos atributos permiten enriquecer a la persona en su rol de directivo y colaborador beneficiando de igual manera a la institución. Un gobierno colegiado desde una mirada más humana busca un balance entre lo técnico y el valor de la persona dentro de la gestión y puede re-significar la manera de dirigir a través del servicio y la búsqueda del bien común.

## 1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

En el presente capítulo se hace una breve contextualización de la institución educativa a observar y junto a ello, se analizan los documentos institucionales de la Universidad de La Sabana, como son el PEI y el Documento de Gobierno Colegial, que son referentes a la hora de revisar la naturaleza y los principios del gobierno colegiado en una institución educativa. La finalidad de este contraste consiste en establecer a la Universidad como ejemplo a seguir por parte de aquellas instituciones que aún no contemplan o conocen el gobierno colegiado dentro de su estructura y que podrían revisar los principios y requerimientos de este tipo de gobierno para configurar su gobierno colegiado.

La puesta en marcha del gobierno colegiado en una institución educativa se evidencia a la luz de las buenas prácticas de gestión de la persona que permiten el desenvolvimiento íntegro de la misma y generan un ambiente óptimo para el crecimiento desde los diferentes ámbitos del ser humano (personal, académico, familiar, laboral, económico, social, etc.). Al visualizar que en una institución educativa, la dirección de la gente se da en forma vertical y las decisiones y propuestas solo surgen de una cabeza directiva sin consentir el acuerdo común, se coarta la libre participación de los colaboradores y los lleva a la simple realización de acciones y cumplimiento de compromisos, por lo cual los directivos no pueden ver los potenciales y habilidades de sus colaboradores, quienes pueden aportar al crecimiento de la organización.

En el municipio de Cajicá se encuentran aproximadamente cuatro instituciones para la enseñanza de los idiomas, especialmente del inglés, todas ellas son instituciones jóvenes y pequeñas y la mayoría ofrece, junto con los cursos de inglés, la oportunidad de validar el bachillerato o estudiar carreras técnicas. Solo una de ellas, La Corporación Social para la Enseñanza, se especializa en idiomas y es la mejor posicionada a nivel municipal debido a sus enfoques (lenguas extranjeras), metodologías, docentes, recursos y programas de enseñanza (programas

universitarios). Otro factor de diferenciación con el que cuenta esta institución, es la inclusión de profesores extranjeros y la posibilidad de prepararse para exámenes internacionales de inglés como son el TOEFL (Test of English as a Foreign Language) y el IELTS (The International English Language Testing System) con un 95% de aprobación por parte de los estudiantes que aplican después de haber tomado las clases. Estos exámenes son exigidos en diversas universidades para la culminación de estudios de educación superior y para aplicar a universidades en el extranjero.

Específicamente, en cuanto a la configuración de su gobierno, la institución, aún no cuenta con un gobierno colegiado que esté plasmado en su PEI, puesto que en dicho documento se registra la existencia de un gobierno administrativo que se encarga de velar por el crecimiento de la institución y por la prestación de un servicio orientado a que el estudiante sea competitivo con el uso de la lengua extranjera que ha estudiado. El gobierno que la institución plantea, como ya se mencionó, busca el cumplimiento de sus funciones enfocado en la prestación de un buen servicio al estudiante; sin embargo, no se menciona que dicho órgano dirija su mirada hacia el interior de la institución, sus colaboradores y la manera de dirigirlos. De hecho, en este punto, es importante aclarar que la presente investigación no pretende juzgar el ámbito administrativo de estas instituciones, la idea primordial es el planteamiento de un lineamiento de gobierno que al ser implementado enriquezca la cultura del instituto y aporte a la labor que ya se realiza allí por parte de sus colaboradores.

Por otro lado, como marco de referencia se tiene en cuenta los documentos institucionales de la Universidad de La Sabana, ubicada en Chía - Cundinamarca y cuyo principio institucional es la visión cristiana de mundo y del hombre. La universidad ha plasmado dentro de sus principios rectores la decisión colegiada para desarrollar su gestión de gobierno, lo cual se encuentra respaldado por los estatutos y principios de participación plasmados en el PEI.

Igualmente, es importante resaltar que dentro de este órgano de gobierno colegiado prima el principio de participación entendiéndose como el hecho por el

cual no existe un gobierno unipersonal. El gobierno en esta institución está sustentado por virtudes como la fortaleza, la sencillez y la humildad cuyo ejercicio deriva en la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Asimismo, el servicio parte de un espíritu que busca el bien común y por ende, el de la comunidad educativa en general. El espíritu de servicio se ve aquí, como el sentido de trascendencia en el trabajo que cada persona realiza y que le permite su crecimiento personal.

Otro aspecto importante a tener en cuenta cuando se analiza el gobierno colegiado de la universidad está relacionado con la gestión en la toma de decisiones que allí se desarrolla, ya que los temas o asuntos se estudian previamente para no improvisar, para ello hay un conducto regular que establece un “orden del día”, mediante el cual se monitorea, dialoga y se lleva el tema a la instancia correspondiente donde quien preside orienta la decisión y la debe comunicar a quienes corresponda.

El gobierno, según la concepción que se tiene en la universidad, tiene una intención formativa que nace del principio de participación, pues no se trata de hacer que todo el mundo opine sobre un tema, sino de establecer grupos de trabajo con cargos y escalafones determinados que permiten a la persona participar en diversos grados dentro de la toma de decisiones y en su ejecución. Para permitir esta participación es importante que los directivos de área o de comité escuchen y contemplen opiniones y comentarios de sus colaboradores, que puedan enriquecerse y aportar a la solución de un determinado tema gracias a los conocimientos de quienes trabajan en cada equipo. El escuchar y hacer partícipes a las personas en diversos momentos de una decisión, incentiva el sentido de pertenencia y de trascendencia de la persona por la institución y por aquello que dentro de ella hace, así puede reflejarse en el documento de Gobierno Colegiado y en el PEI de la Universidad de La Sabana.

El impacto dentro de la universidad ha sido la re-significación de la cultura institucional y el enriquecimiento de las prácticas directivas, junto al ejercicio de las virtudes y principios que orientan al crecimiento humano y a contemplar a la persona como centro de la gestión directiva. El impacto se percibe en la vivencia del día a día

donde se tiene lugar un: “*ethos* del gobierno colegiado”, que es en palabras del Doctor Jaime Martínez, Director de Gobierno Colegial de la Universidad de La Sabana: *es el modo de servir a la persona*.

Con base en lo analizado en el documento institucional de Gobierno Colegiado y el PEI, se encuentra que la Universidad de la Sabana, pese a ser una institución de Educación superior, puede ser un ejemplo para intuiciones orientadas a la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como es el caso de la Corporación Social para la Enseñanza (CSE). Naturalmente, es conveniente tener en cuenta las necesidades y el contexto real del instituto; de forma tal, que luego de comprender los planteamientos y principios que un gobierno colegiado requiere, sea posible formular la configuración de un gobierno de las personas que oriente a la institución a gestionar un gobierno con principios de participación, crecimiento humano y espíritu de servicio.

Con esta breve presentación, se pretende mostrar como ejemplo a una institución que ya en la actualidad basa sus prácticas en lineamientos claros respecto de su programa de gobierno, y se constituye como un antecedente de carácter positivo para ser emulado por otras instituciones de la región; de esta forma, se estudian las condiciones de la Corporación Social para la Enseñanza con el fin de plantear un gobierno que le oriente hacia la gestión de las personas permitiendo la participación y el crecimiento de las mismas, generando equilibrio entre el componente antropológico y técnico dentro de la institución.

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

En la actualidad, dentro de algunas instituciones educativas se evidencia la poca participación de los colaboradores frente al enfoque institucional, razón por la cual se hace necesario para varias entidades, la configuración de un gobierno colegiado planteado desde un eje que centre a la persona en la gestión y prestación de un servicio educativo de calidad. Dicha participación es la base para generar procesos colaborativos enfocados en el crecimiento personal e institucional.

Es importante tener presente que toda institución requiere de un órgano de gobierno que dirija a los colaboradores hacia hábitos buenos que busquen el bien personal, institucional y social. Por lo tanto, la problemática relacionada con la institución de enseñanza de lenguas, se enmarca en la necesidad de establecer unos parámetros que le guíen hacia la promoción del crecimiento de las personas, no sólo de los estudiantes, sino de los colaboradores. Por ello, es necesario formular un órgano de gobierno colegiado que permita a directivos y colaboradores poner al servicio de los demás, sus cualidades y dones para gestionar a la persona de manera enriquecedora.

En un centro de enseñanza que se orienta a la formación técnica, el factor que encamina hacia una reflexión, es la necesidad de sensibilizar a directivos y colaboradores frente al gobierno de las personas de manera que éste se dé desde una mirada antropológica. Dicho órgano de gobierno debe encargarse de dirigir a las personas permitiendo que, tanto las decisiones como los procesos dentro de la misma, puedan ser gestionados de forma participativa. Un directivo que cuente con sus colaboradores, verá su rol y sus prácticas enriquecidas por las aportaciones que los demás brindan como es el conocimiento, la aptitud, la actitud de servicio, entre otras.

La mayoría de las instituciones están enfocadas en la prestación de un servicio al usuario, pero no están orientadas a concebir el servicio, el crecimiento y el bien común desde y hacia sus colaboradores y directivos, razón por la cual muchos de sus procesos y decisiones siguen siendo ejecutados bajo un marco procedimental, administrativo y funcional, que no es negativo en sí, pero que requiere de un enfoque hacia la persona para generar en ella el crecimiento en las virtudes. De lo anterior, se refleja la necesidad de encontrar un equilibrio entre el saber obrar de la dirección y el principio de resultado.

Desde el plano administrativo, legal y académico el Centro de Idiomas – CSE - gestiona sus procesos de manera eficiente; no obstante, en lo que respecta a la constitución de su gobierno, conviene resaltar algunos aspectos de los cuales carece, y que podrían ser de gran aporte en la dirección y gestión de la institución. De este

modo, las necesidades del instituto pueden ser cuatro a saber: colaboración, participación, crecimiento y toma de decisiones conjunta. Para promover ello, el gobierno colegiado permite configurar el “*ethos*” que constituye la esencia del servicio a las personas.

La necesidad de un gobierno colegiado, se evidencia en las actividades y hábitos del día a día dentro de la institución, pues específicamente, hace falta una delimitación de las tareas y funciones de los colaboradores, en ocasiones se presentan diferencias o se encuentra una sola persona ejecutando tareas de diversa índole, lo cual genera que no todos los procesos sean eficaces y efectivos o determinan el aplazamiento de procesos por parte de otras personas. En cuanto a la toma de decisiones, éstas son tomadas únicamente por el cuerpo directivo, que según el PEI está compuesto por 4 personas, pero en realidad solo uno de ellos, el director, es quien preside y ejecuta dichas decisiones. Ya que la perspectiva estratégica y de gestión es encausada por enfoques funcionales, desde los cuales, se dificulta la innovación, el cambio la aceptación de los aportes de los colaboradores, la implementación de nuevas ideas, entre otros factores.

Dado lo anterior, se puede resumir que en la Corporación Social para la Enseñanza (CSE) es necesaria la sensibilización sobre la dirección de las personas y que dicha dirección debe responder a factores como la participación, el crecimiento, la colaboración y la toma de decisiones conjunta dentro de la institución. Se requiere formular un lineamiento de gobierno colegiado que permita a la institución establecer el equilibrio entre el saber obrar y el principio de resultado. En la medida en que no hay equilibrio ni reflexión ante la necesidad de consolidar la dirección de las personas a través de un órgano de gobierno colegiado, se hace necesario resaltar la importancia del servicio como el camino y el atributo para configurar el “*ethos*” directivo y el “*ethos*” institucional.

Por tanto, desde la dimensión del servicio y la donación personal, conceptos enmarcados en el enfoque antropológico, se plantea una propuesta de gobierno



colegiado que oriente a la institución educativa hacia la dirección de las personas fundamentada en el “Bien Común”

Dado que la normativa legal que cubre a las Instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Decreto 4904), menciona instancias de participación y gobierno generales que involucran a diversos actores dentro de la institución, más no estipula explícitamente la idea de un órgano de gobierno colegiado, dichas instituciones centran sus esfuerzos en el cumplimiento de los parámetros de funcionamiento y en la obtención de licencias; de hecho, estos aspectos son los requeridos para prestar un servicio avalado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). Por tal razón, con el fin de guiarlas hacia la dirección de las personas desde la mirada antropológica, se plantea la idea de un órgano de gobierno colegiado que les permita configurar su “*ethos*” directivo e institucional mediante el servicio como atributo para ayudar al crecimiento personal, en pocas palabras, la idea es presentar una propuesta de gobierno cimentada en el concepto de “*ethos*” directivo y en el concepto de servicio, para que pueda ser una guía que genere sensibilización y equilibrio entre el gobierno de las personas y el quehacer administrativo institucional.

A este respecto, es importante recordar un concepto muy apropiado para el gobierno colegiado, propuesto por la Universidad de la Sabana: “El régimen de decisión colegial es una forma de gobierno caracterizada por la participación de varias personas –generalmente vinculadas a la misma labor y las mejores conocedoras de ella– en el estudio, el consejo y la toma de las decisiones para resolver las cuestiones importantes” (Universidad de la Sabana, 2005, p.7). De lo anterior, es posible corroborar que algunos comportamientos en el establecimiento objeto de la observación, demuestran la imperante necesidad de configurar un gobierno que oriente a la participación de las personas en diversos ámbitos y procesos de la institución.

Al ser necesario consolidar la dirección de las personas desde un enfoque más humano y menos procedimental, se plantea la configuración de un gobierno colegiado que busque el crecimiento personal, la configuración del “*ethos*” y bien común, con el

servicio como un camino para ello. Todo lo expuesto anteriormente conlleva a plantear los siguientes interrogantes que movilizarán este proceso de investigación.

## 2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

### PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cómo configurar un gobierno colegiado sustentado en el concepto de “*ethos*” del directivo y del servicio para el Centro de Enseñanza – CSE -?

### SUB-PREGUNTAS

¿Cómo puede el “*ethos*” directivo y el concepto de servicio, fundamentar una propuesta de gobierno colegiado?

¿Es posible configurar el “*ethos*” institucional a partir de la conformación de un gobierno colegiado?

### 3. JUSTIFICACIÓN

El gobierno colegiado dentro de una institución educativa debe gestarse a la luz de la confianza y la formación de hábitos operativos buenos que orienten a interacciones complementarias de las personas dentro de la institución. De acuerdo con Juan Luis Lorda, el gobierno colegiado implica un ejercicio de autoridad que convoca actos como el motivar, corregir y formar a las personas. (Lorda, 2010, p. 116). Por tanto un gobierno colegiado debe ser una estrategia a incorporar en aquellas instituciones que aún no contemplan este órgano de gobierno, el cual debe estar sustentado por el servicio como camino para el bien común y como el camino para re-significar la dirección de las personas.

Como se ha mencionado, el objetivo primordial de la propuesta es la formulación de un órgano de gobierno colegiado sustentado en el concepto de “*ethos*” del directivo y en el concepto de servicio orientado hacia el bien común. Por ello, para plantear una ruta de conformación del gobierno colegiado se hace necesario abordar principios como son la configuración del “*ethos*” y el servicio, como principio de solidaridad y donación personal. De tal manera, este proceso de análisis de situación particular pretende formular una propuesta de gobierno colegiado y su respectiva ruta de implementación, que será adecuada para instituciones que desde el marco legal, se encarguen de programas de educación orientados al trabajo y el desarrollo humano.

Dicha institución contempla y aplica los parámetros estipulados por la normativa que cobija a dichas instituciones; no obstante, no se ha implementado un gobierno colegiado basado en los dos principios anteriormente nombrados, por tal razón, se justifica la propuesta del mismo dado que éste puede contribuir a enriquecer la cultura institucional, re-significar sus prácticas directivas.

En relación a la relevancia e importancia de la existencia de un Gobierno Colegiado dentro de todo tipo de organización, y a través de la observación directa de la realidad inmediata, se ha evidenciado la necesidad de organizar y poner en marcha

un programa de gobierno colegiado en la Corporación Social para la Enseñanza, dado que dicha institución da muestras de la necesidad de establecer un sistema de gobierno que le permita constituirse como una institución fuerte, con posibilidades de crecimiento, una institución que cumple con los requerimientos y características que le caracterizan como Instituto para el Trabajo y el Desarrollo Humano, pero que puede encontrar el equilibrio entre lo técnico y saber obrar permitiendo la participación, el crecimiento y el desarrollo de las personas a través de buenas prácticas que incentiven a la mejora continua y el enriquecimiento integral de los colaboradores y de la institución.

La gestión de la persona, desde esta perspectiva, debe partir desde planteamientos antropológicos que contemplen a la organización como una “Comunidad de personas” (Cardona, J., Cardona, S., Cardona, A., 2006, p. 2). Por su parte (Lorda, 2010, p. 105) concibe el gobierno como un servicio noble a favor de las personas, en el cual sus intervenciones y decisiones sean oportunas, correctas, bien pensadas y en pro del bienestar propio, de los demás y por consiguiente, de la institución, por tanto un atributo de un buen gobierno parte por el servicio en palabras del autor es: “El modo más noble de gobernar es ver en esa tarea un servicio”.

Desde una perspectiva humanista el objetivo de plantear y diseñar un programa de gobierno es enfocar a la institución en la consecución de una dinámica de participación. La idea es que la institución establezca un equilibrio entre lo técnico y lo ético, guiándose por un lineamiento de gobierno colegiado que ubique a la persona en el centro de toda acción. Un gobierno colegiado permitirá la participación activa de los involucrados y así consentirá el crecimiento no solo de la institución sino de las personas. Es importante apuntar que este programa de gobierno colegiado debe partir de un enfoque antropológico, que en palabras de Sandoval (2008) se define así: “es el más adecuado por su carácter integrador y porque la ética está presente de modo integral...” (Pág. 81).

La Corporación Social para la Enseñanza, es un instituto de idiomas que dentro de los marcos legales es una institución para el Trabajo y el Desarrollo Humano, se sitúa

en el municipio de Cajicá, ubicado en la Sabana Norte de la ciudad de Bogotá y se encuentra a 35 minutos de esta ciudad.

La institución fue creada hace 8 años, desde ese entonces sus objetivos principales han estado direccionados a ofrecer programas de inglés y francés a personas con escasos recursos económicos, por lo cual su población estudiantil está compuesta por empleados de diversas empresas de la región, amas de casa, estudiantes de colegios oficiales o universidades del sector, los cargos característicos de los estudiantes son: vigilantes, operarios, secretarias, entre otros, los estratos socioeconómicos son en su mayoría el 1, 2, 3.

En cuanto a su constitución administrativa y directiva, la corporación está encabezada por su director quien es de origen belga y quien por sus conocimientos en los modelos de educación europea, ha organizado y puesto en marcha programas de inglés basados en programas universitarios y que están bajo los parámetros y fases del Marco Común Europeo de referencia para las lenguas. El director asume su rol de docente en preparación para los exámenes internacionales, a la vez que es director y revisor general.

La coordinación académica y la secretaria son las dos instancias que se encargan de la gestión de documentación y organización de los estudiantes y profesores, la secretaría a su vez, gestiona la publicidad y de la atención al público, entre otras tantas tareas. En cuanto a la parte operativa, la corporación cuenta con 14 profesores, uno de ellos de origen inglés, quien se encarga de la preparación en el club de conversación y exámenes internacionales (TOEFL y IELTS). Se encuentran igualmente profesores de origen alemán que se encargan de los cursos en esta lengua.

Con base en la contextualización anterior, se establece que el alcance de esta propuesta permite pensar en un gobierno colegiado para la Corporación Social para la Enseñanza que permita repensar la noción de dirección de las personas, que brinde la oportunidad a sus directivos de encontrar un equilibrio entre los aspectos éticos y antropológicos, de modo que su gestión se oriente al bienestar de la persona, a su crecimiento y participación en pro de la institución.

La propuesta se enmarca en el modelo de instituciones para El Trabajo y el Desarrollo Humano, especialmente Centros de Enseñanza de Lenguas Extranjeras. La idea central es brindar un lineamiento de gobierno colegiado para estas instituciones, lineamiento que se sustente en el concepto de “*ethos*” del directivo y en el servicio y que permita a la institución educativa, generar un equilibrio en la dirección de los colaboradores, que lleve a una toma de decisiones orientada al bien común y que pueda llevar a repensar la forma de gestionar a las personas para aportarles a sus procesos de crecimiento.

Las limitaciones que se tienen a la hora de proponer este lineamiento de gobierno se relacionan con el desconocimiento por parte de los directivos y colaboradores del instituto, acerca de la naturaleza y principios del gobierno colegiado, debido a que allí se gestiona un gobierno orientado al servicio del usuario más no con una mirada hacia el interior de la institución. Nuevamente, es importante recordar que la propuesta se orienta a esta institución en particular por tratarse de una institución cuya finalidad es la formación técnica y por ello, es enriquecedor proponerles una manera de ver el gobierno orientado al servicio y al crecimiento humano donde se equilibre lo ético con lo técnico.

De esta manera, bajo los parámetros de la observación descriptiva se busca obtener información cualitativa que diagnostique la realidad existente en relación al gobierno de las personas, a raíz de éste proceso, se llegará al análisis de los hallazgos efectuados a la luz de conceptos como: gobierno colegiado, servicio, crecimiento humano, siendo lo anterior la configuración de un lineamiento de gobierno colegiado que incentive las buenas prácticas dentro de la institución educativa que incentiven la participación de los colaboradores.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta de gobierno colegiado sustentada en el concepto de “*ethos*” del directivo y en el espíritu de servicio para la Corporación Social para la Enseñanza (CSE).

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

4.1.2 Realizar una fundamentación conceptual del concepto de “*ethos*” y de servicio a luz de presupuestos antropológicos y éticos.

4.1.3 Configurar un lineamiento de gobierno colegiado para las instituciones para el trabajo y el desarrollo humano a la luz del “*ethos*” y el concepto de servicio.



## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 EL GOBIERNO COLEGIADO: EL GOBIERNO DE LAS PERSONAS

El presente capítulo aborda el concepto de gobierno estudiado desde diferentes miradas, tomando así, brevemente, la concepción administrativa que se tiene para luego contrastarla con la mirada antropológica que varios estudiosos del tema han aportado. Para ello, presenta sustentos teóricos de Alfredo Rodríguez Sedano y Luz Yolanda Sandoval, entre otros, quienes son autores de reconocida trayectoria en la dirección de instituciones educativas, junto a ellos están las consideraciones de Leonardo Polo y Juan Luís Lorda quienes realizan grandes aportes para motivar una reflexión profunda que lleve a repensar la concepción de la dirección de las personas. En palabras de Lorda (2010): “Gobernar es, sobre todo, un arte de intervenciones concretas, bien pensadas y generalmente mínimas, como la jardinería. Se gobierna algo vivo” (p. 109). De ahí la idea de un gobierno enfocado no solamente en gestión de procesos, sino en el crecimiento de las personas que en él participan, el cual puede ser real a partir de la revisión de conceptos como el “*ethos*” y la trascendencia del servicio, que son dos aspectos vitales característicos del gobierno colegiado orientado al bien común y al crecimiento de las personas.

Normalmente, el gobierno de las Instituciones Educativas, se concentra en una serie de reglas, parámetros, principios, ideas y personas que buscan el cumplimiento y seguimiento de políticas dentro de las organizaciones. Así lo señala Víctor Gómez cuando se refiere a la gobernabilidad, donde destaca que el rol del gobierno consiste en direccionar y coordinar recursos, personas, procesos y servicios en pro del crecimiento y sostenimiento de la institución. Gómez Campo (2001).

Como señala Gómez, el gobierno es uno de los principales factores que influye en el desempeño y el logro de las metas de la institución. El autor se refiere a un gobierno: eficaz, innovador y responsable, tanto frente al estado como ante la

sociedad. Un gobierno eficaz, es un gobierno que permite el desarrollo de diferentes aspectos de la institución, como el administrativo, académico y social.

De otro lado, desde una mirada más antropológica que técnica, Juan Luís Lorda (2010) enmarca el gobierno desde la perspectiva del arte y el servicio: “Gobernar es un arte...” “... junto con la educación, es el más noble, porque trabaja con el material más noble de todos, que son las ilusiones, las capacidades y los esfuerzos de los hombres” (Pág. 106). La idea de un gobierno íntegro dentro de una institución debe permitir que ella esté bien organizada y su gestión esté caracterizada por la eficacia, la planificación, la delimitación de funciones, el manejo claro de la información, el reconocimiento de las capacidades de los colaboradores, con la capacidad de prever, la motivación de ideales y esfuerzos hacia un objetivo común, entre otros factores de vital importancia.

Profundamente relacionado con la educación, como lo propone el autor en mención, el ejercicio de gobernar contempla el concepto de autoridad, la noción de corrección y la delegación de funciones por medio de la creación de hábitos dentro de la cotidianidad, todo ello gesta la confianza, valor indispensable y fundamental en cualquier tipo de relación interpersonal. En palabras del autor es posible concretar la idea de gobierno que él plantea así: “Todo ejercicio de autoridad tiene mucho de tarea educativa. Porque motivar, mandar, corregir y formar son tareas educativas, aunque se hagan con una orientación especial.” (Lorda, 2010, p. 116).

A partir de este punto de vista, se habla de un gobierno íntegro, que consiste en un ente que dirige personas y gestiona procesos en pro del crecimiento de la institución. Dicho gobierno, debe ser coherente con sus principios misionales y con los valores y objetivos corporativos, de ahí la necesidad de tener un gobierno cuyo enfoque antropológico, permita el desarrollo de las personas que en él participan y cuya búsqueda no sea básicamente –únicamente- el empoderamiento económico o competitivo.

Un importante soporte para este planteamiento, es el programa de gobierno de La Universidad de la Sabana cuyo documento institucional acerca del gobierno colegial,

aporta una mirada más humana, desde la cual se conciben las virtudes y los hábitos como cimientos de la gestión basada en las buenas prácticas. De ello deriva que las decisiones sean pertinentes y participativas, que se gestione el conocimiento dentro de los colaboradores y que en general el ambiente dentro de la institución, propicie el crecimiento de sus usuarios, como el de sus trabajadores y directivos.

A modo de conclusión en este capítulo, los aportes de la visión humanista apuntan a la concepción de gobiernos que reconozcan a la persona como integrante vital de las organizaciones; de tal forma, un lineamiento de gobierno participativo y humano, debe mover a las instituciones hacia la prestación de un mejor servicio educativo, debe limpiar los vicios del autoritarismo y la imposición, debe alentar a prácticas de previsión y planificación y debe procurar el crecimiento de las personas en sus diversos ámbitos y dimensiones.

Para ello es importante tener en cuenta el concepto aportado por Jaime Martínez<sup>1</sup> quien plantea que el “*ethos*” del gobierno colegiado es: “*el modo de servir a la persona*”. Dicho concepto es de gran importancia para revisar el carácter formativo y de servicio que debe caracterizar a este gobierno.

## **5.2 LA DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS**

Después de revisar los conceptos de gobierno colegiado, es importante tener en cuenta que para la existencia del mismo, se requieren varios aspectos y componentes que permitan a la institución educativa que lo diseñe e implemente, gobernar y orientar. De tal forma, el gobierno colegiado cuenta con directivos, quienes desde su rol influyen en la planificación, diseño e implementación de diversas actividades, normas, comportamientos, etc. el rol del directivo está determinado por un gran concepto denominado la acción directiva, que implica entender y abordar al ser humano desde una mirada compleja, en la medida en que la naturaleza humana es el cambio y el crecimiento. Por tal razón, el presente apartado, trata sobre aspectos como la acción directiva, la dirección de la persona y el crecimiento humano.

---

<sup>1</sup> Director de Gobierno Colegiado de la Universidad de La Sabana.

Factores que implican la reflexión y la diferenciación de la mera administración y la dirección de personas.

En relación con las diferentes problemáticas o circunstancias relacionadas con los roles directivos en la educación, se encuentra que en diversas instituciones, son varios los factores que definen la calidad del servicio que se brinda a los usuarios (padres, estudiantes, comunidad en general), por consiguiente es importante hacer un alto en el camino y realizar una reflexión concienzuda respecto de la manera en que se está dirigiendo a la institución educativa y por consiguiente, a la gente que en ella se desempeña en diferentes roles como docentes, administrativos, tutores, secretarias, servicios generales, coordinadores, entre otros cargos.

En contextos reales, se observa que el rol del directivo es influyente en el servicio educativo que se ofrece a la sociedad, y es notorio también que en algunas de las instituciones educativas de diversa índole, se presentan los momentos cotidianos o especiales donde se deben tomar decisiones sencillas o trascendentales. De tal forma que en la toma de decisiones, se pensaría en la existencia de procesos y conductos regulares en los cuales participe la comunidad educativa en varios grados y dependiendo de su influencia/impacto en la situación. Un factor importante que señala Leonardo Polo (1997) se refiere al camino para la toma de las decisiones:

Las decisiones se toman a partir de una previa deliberación. De acuerdo con la índole de la decisión, en la deliberación deben intervenir todos los miembros de la empresa a los que afecte, puesto que no conviene actuar sin enterarse y sin pensarse de acuerdo antes. (Pág. 99)

El concepto de decisión según la RAE, consiste en tomar una determinación ante una situación dudosa, pero no siempre una sola persona puede encontrar o conocer la solución de un problema o duda, o tomar una determinación que le lleve por el camino más acertado y eficaz; como lo afirma el autor en mención: “La dirección es el arte de lo posible; pero lo posible es muy poco si se descuida la formación de la gente.” (Polo, 1997, p. 104), en otras palabras, lo que el autor propone es que el rol del directivo consiste en orientar a otras personas, generar aprendizaje en ellas y por

ende colaborar en aras de encontrar una solución conjunta a las diferentes problemáticas de una institución, al tener una visión más amplia de la situación y su contexto, es probable que la solución sea más acertada y requiera de un camino más apropiado que genere resultados óptimos. Así las decisiones irán por el camino del consenso, si el directivo contempla la delegación y la formación. (Polo, 1997, p. 69-115).

Es común el viejo adagio que dice: “*dos cabezas piensan mejor que una*”, dicho proverbio encuentra su confirmación en las palabras de Polo, quien con sus postulados sustentará varias ideas en el presente escrito, ya que el directivo en su rol de líder, no sólo lidera o administra tareas o cosas, sino que es el encargado de gestionar procesos de enseñanza-aprendizaje en sus dirigidos. De este punto se generan varios conceptos como la participación, el crecimiento de la persona y la colaboración, factores que permiten la toma de conjunta de decisiones y por consiguiente una idea más amplia de la realidad que rodea a la institución (usuarios, contexto, necesidades educativas, entre otras).

Al escuchar otras opiniones, conocimientos o ideas, y al interactuar en la toma de decisiones, no sólo crece la institución, sino que las personas dentro de ella, logran el crecimiento intelectual, personal, laboral y sus aportes al mejoramiento de los servicios prestados, será percibido por el usuario, quien en últimas es el ente que valora el nivel de calidad del servicio educativo.

No obstante, varias instituciones educativas presentan una situación en la cual, las decisiones recaen siempre sobre una misma cabeza, quien por lo general ejerce un cargo directivo (directores, fundadores) y que toman las decisiones basados en su conocimiento y experiencia, sin tomar en cuenta otras perspectivas. Sin decir que esto esté mal, es preciso aclarar, que en la sociedad actual, las ideas y la comunicación permiten generar conocimiento y experiencias de aprendizaje a las personas en diferentes ámbitos, el hecho de no escuchar a otros a la hora de tomar una decisión, puede hacer que se pierdan valiosos puntos de vista o soluciones más rápidas o

apropiadas. Este es el caso que interesa revisar, en aras de proponer un camino hacia la toma de decisiones conjunta a través de la existencia de un gobierno colegiado.

Como remedio a la problemática de la dirección unipersonal, se encuentran en La Antropología de la Acción Directiva de Polo (1997), propuestas para un gobierno más humano y que contemple a los colaboradores, así: “El directivo debe evitar considerarse autosuficiente o pensar que los otros son sus enemigos natos” (Pág. 91) a lo que añade el dialogo y la delegación como recomendaciones para un buen gobierno.

### **5.3 EL CRECIMIENTO HUMANO**

Hasta este punto ya se ha referenciado el concepto de gobierno colegiado y la dirección de las personas, todo ello visto desde los principios de participación. Ahora bien, el ser humano se caracteriza por una naturaleza cambiante y direccionada al crecimiento en las diferentes dimensiones que le caracterizan: la espiritual, mental, física, académica, familiar, personal. El crecimiento de la persona en dichas dimensiones muchas veces da cuenta de un aprendizaje que dinamiza cambios y procesos inherentes a la realización o terminación e iniciación de ciclos o etapas. Este apartado es de vital importancia porque orienta a una reflexión sobre el gobierno colegiado partiendo por reconocer que un gobierno dentro de una institución debe buscar y promover el crecimiento de sus colaboradores, de manera que ellos encuentren sentido en lo que hacen y tengan un sentido de pertenencia que enriquezca su labor y a la institución misma.

Desde la teoría de Leonardo Polo respecto del crecimiento personal del ser, la naturaleza del hombre le caracteriza como un ser inacabado orientado a ser solucionador de problemas, un ser innovador que se enfrenta a problemáticas diarias que le permiten crecer y aprender. El crecimiento de las virtudes o facultades superiores como son la inteligencia y la voluntad se da en la medida en que el hombre es un ser orientado a la co-existencia (aceptación y libre donación), dicha co-existencia consiste en darse o destinarse. (Polo, 1997, p. 1-11). Visto así, la coexistencia se basa en que el ser humano por ser social, necesita de los demás para

descubrir su verdad, pues las personas tienen diferentes percepciones de la realidad, lo que enriquece la concepción y conceptualización del mundo de una persona.

Aparte de la noción de co-existencia sustentada en la necesidad del otro como agente que aporta a la verdad de una persona, un segundo aspecto, que de hecho pertenece a la voluntad de la persona, es la libertad, que desde esta mirada tiene una realidad dual, que hace referencia a una libertad íntima del ser, puesto que el crecimiento es bidireccional, se crece hacia adentro (co-ser) y la segunda se refiere a la manifestación, en la medida en que el ser humano se relaciona y crece junto con los demás (ser-con). Tal y como lo apunta El Doctor Rodríguez Sedano en el seminario de Antropología de la Acción Directiva, (Rodríguez, 2012), la coexistencia aparte de libertad consiste en apertura hacia los demás y hacia sí mismo. La libertad en estas dos dimensiones posibilita el crecimiento en la medida en que es posible encontrar un verdadero sentido al proyecto de vida y a todas las actividades que en pro de este se llevan a cabo.

Dentro de una institución educativa, las personas interactúan y coexisten en diferentes situaciones y circunstancias, las circunstancias generan diversos tipos de relaciones entre los directivos y los subordinados, dichas relaciones del día a día entre las personas generan oportunidades de crecimiento personal, ya que se interactúa en un ambiente laboral, personal, académico. La interacción basada en los principios fundamentales de la libre donación y la aceptación permite armonizar las relaciones humanas y admite una configuración de la realidad dual, donde al pensar en los demás se deja de lado el individualismo.

De otro lado, la institución educativa enfrenta problemas y es el recurso humano quien procura llevar a la institución a un aprendizaje. El hombre al enfrentar problemas se desarrolla, evoluciona y se encamina hacia su proyecto de vida, ya que cuenta con la autonomía y la libertad. La primera de ellas según Rodríguez, Peralta. Ed. (2012), radica en el hecho de conocerse y auto controlarse, en el hecho de que la voluntad lleva a la libertad y estas dos a su vez provienen de personas conscientes de su riqueza personal, intelectual, y social; lo que a su vez deviene en responsabilidad,

pues se es responsable de los actos sobre los cuales se tiene dominio y voluntad. (Pág. 4). Un ser consciente de estos aspectos, es un componente positivo en un equipo de trabajo en cualquier tipo de institución.

En relación a los trascendentales del ser propuestos por Polo (2010) la libertad del hombre dirigida por la voluntad del mismo, lleva al crecimiento irrestricto de sus diferentes dimensiones, el intelecto y las virtudes que se desarrollan gracias a hábitos sociales, intelectuales y morales le llevan a ser una persona íntegra. De este modo una persona integral, que se desarrolla con libertad en todos sus ámbitos, es una persona que puede gobernar y obedecer, sin llegar a la imposición o sumisión. Los hábitos son referentes de disciplina y responsabilidad personal y colectiva que generan en las personas comportamientos y concepciones que armonizan las relaciones humanas.

Finalmente, al recoger los postulados de los autores que sustentan las teorías acerca del hombre como ser complejo, se puede concluir que los aportes de Polo (1997) compilan la idea de persona cuyas dimensiones debe desarrollar en la coexistencia y comunicación con sus congéneres en aras de encontrar y desarrollar proyectos de vida y proyectos corporativos que tengan su aportación social y permitan el crecimiento individual.

#### **5.4 EL ROL DIRECTIVO, UNA MIRADA DIFERENTE**

Para hablar del rol del directivo desde una mirada diferente, es importante tener como punto de referencia que hasta el momento se han revisado conceptos como el de gobierno colegiado, la dirección de las personas y el crecimiento humano, que son aspectos que un directivo debe tener en cuenta a la hora de ejercer su cargo frente a sus colaboradores. Por tanto, en el contexto de la dirección de instituciones educativas, el rol directivo requiere de unos conocimientos y habilidades que lideren a un grupo de personas en la consecución de un objetivo común, a esta persona normalmente se le denomina líder, quien se convierte en la mente que descubre y desarrolla potencialidades, dado que toma los potenciales de su entorno y busca el beneficio y crecimiento de la institución y por ende de las personas que en ella interactúan diariamente (Polo, 1997, p. 116). El directivo no es quien simplemente



asume tareas estratégicas que son ejecutadas en los niveles tácticos y operativos de la organización, debe ser una persona íntegra cuyos valores y principios orienten personas libres y conocedoras del fin mismo de la institución.

Según el autor en mención, el gobierno de personas es diferente a la administración de las cosas (Pág. 1), de tal manera que para enfocar la realidad de la institución educativa, es preciso reconocer la naturaleza del recurso humano, en vista de que son las personas quienes logran objetivos en pro de una institución u organización. Pero en la realidad actual, la gestión de la dirección en algunas instituciones relega a un segundo plano este factor tan fundamental, y se enfoca en aspectos tales como la comercialización de productos o servicios, el posicionamiento o la rentabilidad, desvaneciendo el reconocimiento del hombre como un ser complejo y libre. Lo que se ha observado por años, en el plano laboral es el hecho de que las personas son tratadas y “administradas” como operarios autómatas que responden a impulsos, a esto se le puede denominar relación obrero-máquina, un ejemplo de esto es la producción en serie de maquinarias, repuestos o autos, entre otros productos.

No obstante, la consideración hacia el empleado (subordinado) como un ente más que desempeña tareas mecanizadas, es lo que lleva a las personas a la insatisfacción laboral y por consiguiente personal, de aquí surgen otras problemáticas de orden institucional como son la falta de comunicación y la toma de decisiones en dirección vertical, pues al ver al otro como un ser destinado sólo a obedecer, no se permite la libre comunicación y se deja de lado la posibilidad de colaboración y trabajo en equipo que el dialogo podría generar en una institución. De acuerdo con Rodríguez, Peralta. Ed. (2012), el directivo debería cultivar ciertas cualidades que le permitan humanizar su quehacer, dichas cualidades son: ser cuidadoso de la libertad personal, no debe tener miedo ante lo novedoso (debe promover la autonomía) y finalmente, debe saber dialogar (Pág. 184), lo anterior es un aporte para evitar los inconvenientes o descuidos que se pueden generar a la hora de dirigir unipersonalmente y sin contemplar a la persona.

Los diferentes niveles de planeación de una organización: estratégico (gerencia), táctico (áreas funcionales) o el operativo (operarios) están integrados por personas, que desempeñan roles determinados y ejecutan unas funciones establecidas, (Serna, 2012, p. 66). Dado que una institución no es básicamente un conglomerado de recursos tecnológicos y financieros, sino que su naturaleza y cimientos mismos son los capitales intangibles -el recurso humano y sus potenciales-, su enfoque de gobierno y gestión debe responder a las necesidades y aportes de las personas. Su gestión interna como externa debe propender por el desarrollo del ser en todas sus dimensiones.

En este orden de ideas, el hombre como solucionador de problemas, debe plantearse correctamente las dificultades, examinar, diagnosticar, deliberar largamente, analizar alternativas y ejecutar la solución (acción inmediata). Todo ello se logra a través de un trabajo en equipo, por lo cual el directivo puede acudir a sus colaboradores en aras de incrementar sus recursos humanos y hacer comunes sus objetivos con los de sus participantes.

Dado que la Dirección se enmarca dentro del plano de la comunicación (claridad e interacción), es importante que quien ejecute este rol y quienes son dirigidos no atenten contra la verdad. En este caso, como afirma (Polo, 1997, p. 44-61) se atenta contra ella mediante el error, la mentira y la doblez<sup>2</sup>. El autor explica el primero como un acto involuntario originado en la precipitación, la no objetividad o prejuicio, entre otros factores, aun así el error se puede corregir, llevando a un proceso de aprendizaje; sin embargo, debe evitarse pues constituye una falta de responsabilidad. Seguidamente, la mentira en sus dos formas (un enunciado falso o la omisión) se establece como acto voluntario que se realiza buscando una ventaja o beneficio particular. Finalmente la doblez, que implica el no cumplimiento de la palabra dada y

---

<sup>2</sup> Término usado por Leonardo Polo en su libro *Antropología de la Acción Directiva* para referirse a una de las tres formas de atentar contra la verdad. (Polo, 1997, p. 44-61). De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* el término significa: Astucia o malicia en la manera de obrar, dando a entender lo contrario de lo que se siente.

la no medida de las promesas. Un directivo debe evitar estos actos, es imprescindible contar con la cooperación y confianza de sus colaboradores asumiendo así el compromiso y la concordancia entre hechos y palabras.

Como subraya (Polo,1997,p.69-115), existen unos valores significativos e inherentes a una persona íntegra, estos enmarcan una dirección no autoritaria, más bien enfocada en el crecimiento y el desarrollo de las capacidades de las personas; las virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza son el cimiento del crecimiento personal y en medio de la apertura son la base del trabajo en equipo y de una coordinación clara y enfocada hacia la consecución de unas metas comunes entre dirigidos y quien dirige. Concretamente, refleja las características de una persona que independientemente del rol en el que se desempeñe, debe tener por sentado que sus hechos le definen, y que la verdad debe ser aquella guía que oriente las acciones y la interacción con los demás.

El directivo debe apuntar al trabajo en equipo y no a la imposición de mandatos, de forma tal que haya una evolución y una potenciación de las capacidades de los colaboradores, sosteniendo a la institución educativa como una entidad dinámica. El director es ante todo una persona que tiene la posibilidad de ponerse en el lugar del otro, que puede alternar entre el mandato y la obediencia y que aprende de quienes con conocimiento de un determinado tema le pueden apoyar en la visualización de alternativas para encontrar una solución.

## **5.5 PARTICIPACIÓN PARA GENERAR EL GOBIERNO COLEGIADO**

Luego de haber revisado el concepto de gobierno colegiado, entendiéndolo como un gobierno que propicia el crecimiento humano y que reconoce a la persona como centro de su labor, después de haber analizado cuales son aquellas características que un directivo debería contemplar para ejercer dicho gobierno, se revisa la noción de participación. Entendiéndola no como la posibilidad de que todos participen en la misma medida sobre una decisión, sino como la posibilidad de aportar desde el cargo o posición que se tenga, para el bien del equipo de trabajo y de toda la institución.

Las personas interactúan todo el tiempo con los demás en los diferentes ámbitos de sus vidas, esta posibilidad de interactuar está dada precisamente porque la persona tiene la posibilidad de darse libremente y aceptar a los otros en la medida en que hay un dialogo constante, éste no sólo es un elemento de la comunicación, sino que lleva a la participación del individuo en un grupo.

Por esta razón es importante abordar la participación desde el punto de vista planteado por Aurora Bernal quien la concibe como la formación de carácter con lo cual la persona, independientemente de su rol en la comunidad educativa, adquiere un criterio propio, que lleva al autocontrol. (Rodríguez, Peralta, Ed. 2012, p. 49). La libertad de la persona consiste en el principio fundamental del dominio de sí mismo. Un segundo punto, no de menor importancia, característico del texto en mención, es el diálogo. De esta manera, el conocimiento de sí mismo -autogobierno- y el dialogo son dos elementos que pueden considerarse como los cimientos innegables de la autonomía.

Un punto que es importante resaltar es que la autonomía no se queda solo en su naturaleza misma, sino que ésta dentro del marco de la educación y deviene en libertad e innovación. De esta manera se puede establecer un camino de reflexión basado, como lo apunta Aurora Bernal, en la persona; dicha reflexión comienza por la concreción del carácter propio, posibilidad de observar la realidad con objetividad y así actuar con responsabilidad (Pág. 45). Por consiguiente, luego de poseer discernimiento, entra el dialogo como medio que hace al hombre un ser social.

Con base en los postulados del autor en mención al referirse al hombre como ser social, es posible hablar de autonomía a nivel personal y de participación libre orientada al servicio, de esta manera se puede decir que un individuo que ha encontrado su libertad y la autonomía que soporten sus acciones dentro de un grupo, es una persona que está atenta a su entorno, es una persona que sabe escuchar y atender a los demás en la medida justa. Las personas que participan de su comunidad de forma armónica son personas cuyos roles permiten la existencia de cadenas de

colaboración, buscando siempre el bien de su Institución Educativa y el de las personas en sí.

## **5.6 INSTITUCIONES PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO**

El siguiente apartado hace una revisión de la normativa colombiana que cobija y orienta el funcionamiento de las Instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano, se elabora con la finalidad de mostrar concretamente cuáles son los parámetros mínimos de dichas instituciones y con la idea de revisar qué se dice de gobierno en esta documentación. Todo ello, se hace al haber realizado previamente una revisión conceptual de los aspectos y principios relevantes del gobierno colegiado visto desde una mirada más humana.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia mediante el Decreto 4904 del 16 de Diciembre de 2009 y la Norma Técnica Colombiana para el funcionamiento de Instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano, expone los parámetros mínimos de funcionamiento para las instituciones que ofrecen este servicio educativo. De forma breve y en aras de contextualizar las disposiciones mínimas determinadas desde el plano reglamentario; en este apartado, se despliegan algunos aspectos relacionados a la naturaleza, modo de gobernar y concepto de calidad aportados por la normatividad legal.

En primer lugar, el decreto 4904 hace referencia a la organización, oferta y funcionamiento de este tipo de entidades, reconociendo que la educación para el trabajo y el desarrollo se consagra en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994, clarificando la necesidad de actualización, complementación, suplencia de conocimientos y la formación en aspectos académicos, laborales que permiten la consecución de un certificado de aptitud ocupacional.

Ya desde este documento legal, se concibe la formación permanente reconociendo a la persona desde una mirada integral, educada a través de currículos flexibles que

contemplan aspectos culturales, sociales, personales y académicos. En relación a la gestión de las personas, el decreto en su numeral 2.7 denominado participación reza:

Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano establecerán en su proyecto educativo institucional la participación de la comunidad educativa y del sector productivo en el diseño y evaluación de los planes de estudio, la adopción del manual de convivencia y en el reglamento de formadores. MEN (2009, p.3).

Este decreto se orienta a mostrar pautas de funcionamiento mínimo legal vigente, sin embargo a partir de su análisis se encuentra que un parámetro para el funcionamiento óptimo es la constitución de un gobierno participativo; por tanto, luego de hacer una revisión de estos postulados, es posible proponer la necesidad de reforzar el aspecto referente a la participación y la conformación de un gobierno colegiado participativo.

En segundo lugar, la Norma Técnica Colombiana en sus documentos 5555, 5581 y 5580 delimita las generalidades y políticas de calidad que corresponden a las Instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano, para una breve delimitación se tomará la norma 5580 que se refiere a los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de idiomas. Dicha norma reseña la calidad en los procesos de enseñanza de los idiomas enfocándose en el desarrollo de competencias integrales de los estudiantes.

En relación a sus referentes normativos, la norma determina los parámetros de calidad a partir de la NTC-ISO 9000 y a través del MARCO COMÚN EUROPEO de referencia para las lenguas en relación a la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación. Así mismo, es importante rescatar la terminología que la norma reconoce en relación a la gestión de la calidad dentro de las instituciones para el trabajo. Por tal razón, a continuación se toman dos conceptos que aportan valiosos puntos de vista sobre la calidad en la institución educativa, los cuales son tomados porque proponen un punto de vista enfocado hacia la excelencia, esto en cuanto a calidad y una perspectiva más humana en relación a los colaboradores, en este caso los docentes:

- 1) Calidad: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, es decir, con las necesidades o expectativas de los clientes.” (NTC-ISO 9000. Numeral 3.5.1)
- 2) Docente, formador, tutor o facilitador: “persona que planifica, acompaña, promueve y evalúa el servicio de formación del estudiante, para la adquisición de competencias comunicativas, de acuerdo con lo establecido con el PEI o su equivalente.” (NTC 5580, p. 4).

Ahora bien, después de revisar esta norma, se encuentra que ésta se enmarca en los parámetros de funcionamiento y de pautas de calidad directamente enfocadas al desarrollo curricular y a la gestión administrativa de la institución, es posible reconocer que la misma, determina la calidad como cumplimiento de necesidades y expectativas, concepto que dentro de la institución a analizar no será revisado en relación con los aspectos financieros o curriculares, sino que será orientado a la gestión de la persona en relación a buenas prácticas orientadas al mejoramiento continuo. Un segundo aspecto relevante es la concepción de docente facilitador y formador, lo cual indica desde el marco legal, que el docente no es un simple transmisor de conocimiento, sino una persona que facilita procesos de aprendizaje.

La concepción de los colaboradores permite plantear la necesidad de un gobierno de personas, no de meros funcionarios, lo cual desde la mirada del gobierno colegiado permite resumir que este marco es congruente con los conceptos aportados por Lorda (2010), Polo (1997), entre otros autores citados en el apartado referente al gobierno y la dirección de las personas.

De esta forma, la brecha existente entre la realidad y los planteamientos legales, partiendo de la visión del enfoque humanista, está relacionada con la falta de un gobierno participativo que enriquezca las prácticas de la institución y a las personas que dentro de ella desarrollan sus actividades de enseñanza y dirección, reconociendo que ellas ante todo son personas que aportan al crecimiento de los demás y que pueden mejorar día a día con su práctica.

## 5.7 EL PAPEL DE LA CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN

La calidad en una institución educativa puede enfocarse al ver a la institución como lo que es, una institución cuya función es educar, dicho aspecto la hace diferente a otro tipo de organización, así lo afirma Luz Yolanda Sandoval (2008), quien plantea que se debe ver a la intuición como una entidad cuya naturaleza es enseñar, mientras que otro tipo de instituciones como las empresas, enfocan su rendimiento o medición óptima de procesos, desde el factor económico. Tal y como lo plantea la autora, el beneficio de la Institución Educativa, no es el bien económico (es un aspecto importante, mas no el principal), por el contrario, su beneficio más grande es el crecimiento de la gente.

Como lo han mencionado los autores: Sandoval, Polo y Rodríguez Sedano, una mirada antropológica, es la mirada que una institución educativa, en la actualidad, necesita para satisfacer las necesidades de una población que cada vez crece más y necesita educarse para participar libremente de la sociedad globalizada. A este punto, ya se ha observado que es la persona el centro de la labor educativa, y que en los diferentes roles que interactúan dentro de las instituciones educativas, la organización educativa, es un ente vivo que crece en sí misma y que favorece el crecimiento personal e íntegro de sus estudiantes y de sus empleados o directivos.

Este marco conceptual, busca compilar los aspectos esenciales que permitan un acercamiento y una búsqueda de soluciones a Instituciones Educativas para el Desarrollo y el Trabajo Humano, donde el gobierno colegiado pueda aportar en el desarrollo de procesos que lleven a un mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

Como ya se ha plasmado aquí, un gobierno y una mirada más humana vista desde el crecimiento y el servicio para el bien común, dentro de la institución educativa, es aquel que permite visualizar a sus colaboradores como seres complejos que por su naturaleza deben buscar y promover el crecimiento y aprendizaje. La calidad en este aspecto, será analizada a través de diversos modelos existentes, sin embargo, es



necesario enfocarse en el estudio y análisis de todos y determinar cuál de ellos ofrece un acercamiento antropológico que aporte a la instauración del gobierno colegiado.

A lo largo de la historia el hombre ha clasificado y evaluado sus actividades y productos, les ha otorgado diferentes grados de aceptación y de calificación. La noción de calidad ha acompañado el desarrollo de la humanidad, así pues se entiende por calidad según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE: la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. De este modo, se trata de una constante a evaluar debido a que a través de ella se muestra la naturaleza, posibilidad de uso, durabilidad y otros aspectos de las cosas o servicios que día a día acompañan la vida.

Como lo cita la guía básica para la implementación de un sistema de calidad, la calidad ha encaminado el quehacer del hombre y a lo largo de la historia, debido a ello el ser humano ha creado instrumentos y ha desarrollado procesos enfocados a dar garantías, dar confianza y asegurar que el servicio o producto pueda satisfacer las necesidades de quien lo adquiere.

Desde el punto de vista corporativo, la calidad se define desde diferentes perspectivas, una es la del productor o servidos y la otra es la del consumidor o usuario, así pues el concepto de Ph. Crosby en relación a quien produce o presta el servicio dice que la calidad es está dada por una serie de características, que dependiendo el grado de cumplimiento de las especificaciones, dan un nivel de calidad determinado al producto o servicio (Muñoz, 1999, p. 21-43).

Por otro lado desde la perspectiva de cliente o usuario se habla de percepción, en la medida en que, el productor conociendo las necesidades de este, adecua un producto o servicio para ser usado o adquirido satisfaciendo dichas necesidades y disminuyendo la distancia entre la necesidad y la satisfacción, este es el concepto de J. Juran citado por (Muñoz, 1999, p. 21-43).

Un aspecto importante en relación al tema de la calidad es que ésta es considerada y ponderada real y objetivamente por quien recibe un servicio o

producto, pues es el usuario quien tiene la potestad para evaluar si se han satisfecho sus necesidades, esto en palabras de G.Taguchi citado por (Muñoz, 1999, p. 21-43). En lo referente a la institución educativa, la calidad es percibida por los usuarios (padres y estudiantes), pero está dada por los procesos, políticas y sistemas que las instituciones implementen para satisfacer las necesidades de la población que cobijan.

Desde la mirada del servicio y el “*ethos*” del gobierno colegiado, la calidad ha de ser gestionada hacia la persona y su crecimiento personal, los procesos académicos y administrativos deben buscar la mejora de las condiciones de infraestructura, servicios académicos y como tal, la formación. A este respecto, Sandoval, Rodríguez y Ecima (2010) proponen una nueva mirada de la calidad que impacte no solamente el ámbito administrativo de las instituciones, sino que evoque la idea central y el fin mismo de las instituciones educativas: la formación y el crecimiento humano.

La mirada antropológica de la calidad permite orientar la labor educativa hacia el crecimiento personal íntegro, en el cual aparte de buscar la trasmisión de conocimientos de diversas disciplinas, es importante que la persona crezca en su ámbito moral, espiritual y emocional; de hecho, las personas deben educarse en hábitos sociales que permitan la coexistencia y el enriquecimiento mutuo entre personas. La calidad debe estar sujeta al “*ethos*” del gobierno de las personas, que le orienta al servicio.

Es importante recordar que en este sentido, la calidad orientada a fortalecer la formación y crecimiento personal, no solo se debe enfocar en el usuario que recibe el servicio por parte de la institución, sino que dada la naturaleza del gobierno colegiado, es importante mirar dicha ruta de formación desde y hacia los colaboradores, de manera que ellos encuentren sentido en su quehacer y así mismo brinden una colaboración y un servicio de calidad a sus compañeros de equipo y por ende, al usuario final.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente documento se basa en los principios de la investigación descriptiva y aborda una problemática encontrada a partir de la observación de una situación particular. Se ha optado por tomar este tipo de investigación en la medida en que lo que se pretende es estudiar una situación u objeto de estudio partiendo por identificar hechos, situaciones y rasgos característicos de dicho objeto de estudio<sup>3</sup>.

Para llevar a cabo el proceso de investigación se comienza por prestar atención a determinados comportamientos, situaciones y momentos presentes dentro de un contexto determinado, en este caso un centro de enseñanza de idiomas, con el fin de realizar un diagnóstico objetivo, que arroje hallazgos, a partir de los cuales pueda generarse el planteamiento de una solución a la problemática hallada.

Este tipo de investigación se orienta a la proposición de cambios o ideas innovadoras, naturalmente cuando estos se hacen necesarios, implica la validación de las propuestas en la medida en que pueda contribuir a la solución de la problemática identificada. Asimismo, el tipo de información con la cual trabaja, es cualitativa, pues busca específicamente, el acercamiento a una realidad mostrando una visión de ésta.

### **6.2 MOMENTO O FASES DEL PROYECTO**

El proceso comienza al formular el planteamiento de un problema, ello con base en preguntas y sub preguntas con las cuales se pretende llegar a un acercamiento para luego estudiar y describir al objeto de estudio, en seguida propone unos objetivos generales y específicos que se orientan a formular una solución a los cuestionamientos surgidos en el planteamiento del problema; así mismo, sustenta sus observaciones y categorías con los postulados de algunos estudiosos del tema del

---

<sup>3</sup> Concepto citado por (Bernal, 2010, p. 113)

gobierno colegiado, la dirección de la persona, el crecimiento humano y la participación , categorías establecidas en el marco de esta investigación.

Como siguiente instancia, al haber delimitado y contextualizado la problemática a abordar y después de haber sustentado con argumentos de autoridad los fundamentos de la observación, se propone un instrumento de recolección de información que posteriormente es validado e implementado dentro del contexto a estudiar, llegando así a la obtención de información de carácter cualitativo que al ser analizada genera hallazgos que guiarán la propuesta a plantear.

Finalmente, con base en las manifestaciones obtenidas, es posible llegar a proponer una solución a la problemática abordada. Es importante aclarar que en este proyecto de observación, la última instancia es la elaboración y socialización de la propuesta, se propone como trabajo futuro la implementación de la misma en la institución objeto de estudio o en otras instituciones con similares características que así lo deseen.

De forma esquemática y con base en los fundamentos de la investigación descriptiva, se recurre a las siguientes etapas:

1. Examinar las características del problema
2. Plantear preguntas de investigación y objetivos
3. Seleccionar fuentes que sustenten el marco teórico
4. Seleccionar técnicas para la recolección de datos
5. Establecer categorías de análisis
6. Realizar observaciones objetivas y exactas
7. Describir, categorizar, interpretar y analizar la situación particular.
8. Elaborar propuesta

### 6.3 INSTRUMENTOS

A partir de las características de la investigación descriptiva, teniendo en cuenta que se va a observar una situación específica en la cual se busca encontrar las brechas existentes entre los planteamientos institucionales y la realidad frente al gobierno colegiado, se toman como instrumentos de recolección de la información los siguientes:

1. Entrevistas Semiestructuradas: a los directivos y colaboradores del centro de enseñanza objeto de la observación (CSE) y al encargado del proceso de gobierno colegiado en la Universidad de La Sabana, quien gestiona actualmente el cambio de cultura en torno al gobierno colegiado.
2. Análisis Documental: el PEI de la Universidad de La Sabana, Documento Gobierno Colegiado Universidad de La Sabana y PEI Corporación Social para la Enseñanza.

Estas entrevistas junto con la revisión documental se analizan por medio de una matriz, dentro de la cual se contrastan las categorías planteadas para revisar las posibilidades que permitan establecer la propuesta de gobierno colegiado para la CSE.

Junto a lo anterior, se determinan los siguientes elementos para sistematizar la observación y obtener información verídica y confiable, dichos factores son cuatro a saber:

- a) El objeto de estudio, en este caso la oficina principal de la CSE, en la cual interactúan directivos, cargos medios, docentes y estudiantes diariamente.
- b) El ambiente en el cual se da la observación se trata del contexto real, en el cual el observador no interviene en las condiciones existentes de forma tal que no se alteren los hechos y éstos puedan ser observados en su condición natural.
- c) Población: Corporación Social para la Enseñanza (Directivos y colaboradores) y Encargado de Gobierno Colegiado de la Universidad de la Sabana.

- d) Muestra: Director General, Coordinador Académico, Secretaria, Docentes de tiempo completo (4) y Docentes Temporales (2).

El siguiente es el modelo de matriz de hallazgos sobre gobierno colegiado usado para el análisis de los datos recolectados al realizar las entrevistas y el análisis documental.

Tabla 1. *Matriz De Hallazgos Gobierno Colegiado*

			CATEGORÍAS			
			GOBIERNO COLEGIADO	DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS	CRECIMIENTO HUMANO	PARTICIPACIÓN
INSTRUMENTOS	ENTREVISTAS	ENTREVISTA UNIVERSIDAD DE LA SABANA				
		ENTREVISTA CSE				
	ANÁLISIS DOCUMENTAL	DOCUMENTO GOBIERNO COLEGIADO UNIVERSIDAD DE LA SABANA				
		PEI UNIVERSIDAD DE LA SABANA				
		PEI CSE				

2.3.1 Entrevista. La entrevista se aplicó a la muestra ya mencionada, la intención es tener un acercamiento acerca de percepciones relacionadas con la gestión de las personas dentro de la institución, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. *Modelo de entrevista*

<b>Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a lo que usted considere.</b>
<b>1. ¿Qué entiende por gobierno colegiado?</b>
<b>2. ¿Qué es dirigir a las personas?</b>
<b>3. ¿Cómo define el concepto de servicio?</b>
<b>4. ¿Qué factores caracterizan la cultura del centro educativo?</b>
<b>5. ¿Qué es participación?</b>
<b>6. ¿Considera usted que para dirigir a las personas es necesaria la participación en la toma de decisiones?</b>
<b>7. ¿Cuál es la finalidad de la educación, viéndola como un servicio?</b>

#### **6.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para la recolección de la información, en primer lugar, se revisaron los documentos institucionales de la Universidad de La Sabana que tienen acceso público pues están publicados en su página web, por tanto pueden ser consultados y referenciados por quien los necesite como marco de referencia.

Por otro lado, las entrevistas realizadas en la Corporación Social para la Enseñanza, fueron diligenciadas de forma libre y voluntaria, no se solicitó escribir el nombre para no generar ningún tipo de presión o coacción en las respuestas. Finalmente, la entrevista realizada al Doctor Jaime Martínez, Director de Gobierno Colegiado de la Universidad de La Sabana, fue debidamente organizada a través del conducto regular, solicitándole su aprobación para una entrevista y la posterior citación como fuente en la presente investigación, a lo cual se recibió una respuesta favorable.

## 7. DIAGNÓSTICO Y MATRIZ DE HALLAZGOS

Luego de la elaboración de una matriz de hallazgos en la cual se analizaron las categorías más relevantes en esta investigación como son: gobierno colegiado, dirección de las personas, crecimiento humano y participación; a la luz de los instrumentos usados: entrevistas y análisis documental, es posible establecer los siguientes hallazgos que sirven como guía para la propuesta de lineamiento de gobierno colegiado basado en el concepto de “*ethos*” y servicio. (Ver anexo A.) En adición, para el análisis de los mismos se ha tomado como referencia la compilación hecha por Luís Manuel Calleja quien resume en un capítulo algunas de las ideas de San Josemaría Escrivá de Balaguer sobre gobierno colegiado y que son una guía para comprender la realidad encontrada en la institución observada.

Para llevar a cabo la triangulación y análisis de la información se ha tomado como modelo a la universidad de la Sabana que desde su filosofía plasmada en su documento de Gobierno Colegiado y PEI contempla la decisión colegiada dentro de todas las instancias de su organización. Precisamente, uno de los principios rectores de la Universidad de La Sabana, es que la persona es el centro de las diversas tareas cotidianas, entre ellas, la dirección. De hecho, San Josemaría Escrivá plantea la dirección como una manera de servir con responsabilidad, (Calleja, 2002 p. 118), por tanto, la revisión documental realizada, se basa en la propuesta de Gobierno Colegiado que esta institución ha venido desarrollando y que ha generado un enriquecimiento en su cultura institucional.

A continuación se muestran los hallazgos obtenidos al haber hecho la revisión documental y el contraste de la información encontrada en las entrevistas. Cada documento de la universidad, que fue revisado, evidencia la importancia de un gobierno colegiado en la cultura institucional y en la eficacia de las tareas del día a día. A la vez, que el responsable del programa de gobierno en la universidad, reconoce que la colegiatura se basa en principios de participación y en un espíritu de servicio que busca el bien común. Los documentos y testimonios de la CSE muestran



una actitud abierta al cambio pero es necesario establecer la ruta para que puedan pensar en la incorporación de este tipo de gobierno en su cultura institucional.

### **7.1 CAMBIO DE CULTURA Y PREPARACIÓN**

El gobierno colegiado plantea un cambio de cultura y requiere preparación; de hecho, en el marco de los principios de la Universidad de La Sabana queda claramente establecido que un órgano de gobierno colegiado requiere un cambio de cultura institucional y reclama un ambiente propicio para poderse desarrollar. Por ello, es importante recordar la diferencia entre institución y organización propuesta por Chester Bernard pues dentro de la institución se da la ética (norma) y la cultura (costumbres) que existen por medio de una reciprocidad, más exactamente en sus palabras: “Y esa reciprocidad es la clave de la conducta institucionalizada. Por tanto, al conjunto de normas pautadas, que son las conductas, es a lo que se llama Institución” (Barnard, 1973, p. 93-94); de ello se analiza que el ambiente adecuado es aquel que no se orienta al individualismo y al procedimentalismo, sino que busca las relaciones positivas para la convivencia.

Además, requiere de preparación tanto de las personas como de la institución para poder permear las diversas instancias. Sin embargo, en el PEI de la CSE es evidente que la noción de gobierno se nombra a nivel administrativo y legal, es notorio que hay una iniciativa por plantear un gobierno más participativo y dinámico, pero aún hace falta concebir un cambio de cultura que permita al gobierno colegiado; primero, tener presencia en dicha institución y segundo, permear todas las instancias de la misma. Es necesaria la preparación para que el poder y potestad de quienes dirigen, se oriente al servicio de los demás.

Según San Josemaría Escrivá antes de llevar a cabo un ejercicio de gobierno, sería conveniente que quienes van a desempeñar cargos directivos tengan la preparación para ello, por cuanto su tarea convoca una gran responsabilidad sobre sus propios actos y sobre los demás. A este respecto es posible citar nuevamente a Luis Manuel Calleja (2002) quien en sus compilaciones sobre los escritos de San Josemaría le cita así: “Necesitas formación, porque has de tener un hondo sentido de responsabilidad,

que promueva y anime la actuación de los católicos en la vida pública, con el respeto debido a la libertad de cada uno...” (Pág. 122)

La CSE tiene el potencial como institución para diseñar e implementar un órgano de gobierno colegiado, dado que en su PEI se puede evidenciar el espacio que podría abrirse para ello. En adición, un aspecto importante a tener en cuenta, es la actitud de apertura que allí existe para poder brindarles tal planteamiento. Por tanto, el primer hallazgo muestra que es necesario orientar y preparar a la institución sobre la cultura y ambiente que se requiere para poder emprender el gobierno colegiado basado en los principios de servicio y búsqueda del bien común.

San Josemaría Escrivá ha sido el precursor de grandes ideas acerca del gobierno colegiado en las instituciones, en sus escritos plantea que el gobierno colegiado debe partir de una vocación, requiere idoneidad y una formación adecuadas, a su vez quien dirige debe reconocer el qué, para qué y el cómo, (Calleja, 2002, p. 118). De lo anterior, es posible decir que en algunas instituciones, no se gestiona el gobierno colegiado debido al desconocimiento mismo de su naturaleza y requerimientos y preparación, muchas veces hay disposición y apertura a una propuesta nueva, pero se carece del conocimiento al respecto del tema. Para concluir este primer apartado de este capítulo, la propuesta de esta investigación ha de contemplar conceptos y principios que permitan la preparación de los directivos y colaboradores de la institución, para que la cultura se resignifique de forma que se haga realidad la premisa de Josemaría Escrivá: la preparación.

## **7.2 VIRTUDES Y PRINCIPIOS DE PARTICIPACIÓN**

Para dirigir se requieren virtudes y principios de participación; por esta razón, un órgano de gobierno colegiado, como ya se vio requiere de preparación tanto personal como institucional; por tanto, el factor que lo diferencia de un gobierno sencillamente administrativo, es el hecho de reconocer que quien lo ejerce requiere de virtudes y principios que le permitan dirigir a las personas de la manera más humana y abierta posible. De acuerdo a ello, la Universidad de La Sabana ha establecido en sus documentos institucionales la relevancia y trascendencia que tienen las virtudes como

la prudencia, que como está plasmado en su Documento de Gobierno Colegiado: es la conductora de las virtudes Universidad de La Sabana.

La CSE ha contemplado un gobierno cuyos parámetros se basan en funciones administrativas y académicas que deben velar por el correcto funcionamiento de la institución, como se evidencia en las entrevistas realizadas (Ver anexo B); además, la mayoría de las funciones se orientan a buscar excelencia y éxito académico en los estudiantes, factores que no son negativos, pero es imprescindible que su gobierno, contemple igualmente, factores relacionados con principios de participación y que las virtudes sean el cimiento de sus funciones.

De ninguna manera se trata de hacer una crítica sobre la manera como se gobierna dicha institución, ni de cuestionar los direccionamientos administrativos o académicos de la misma, se trata de revisar y plasmar la gran riqueza que aporta el gobierno colegiado basado en virtudes y principios de participación, factores que aún no están presentes en la cultura ni en los principios organizacionales del instituto.

Las virtudes permiten a la persona trascender y crecer en los diferentes aspectos de su vida, igualmente, la participación es vital para enriquecerse con los puntos de vista de quienes colaboran en un equipo de trabajo. Luis Manuel Calleja citando a Josemaría Escrivá dice: “yo no gobierno solo” (Calleja, 2002, p. 124), y agrega en sus propias palabras: “Las repercusiones de la acción de gobierno obligan a contar con otras personas, tanto para el estudio e información sobre los asuntos, como para establecer los cursos de acción más adecuados, o finalmente, para la ejecución y supervisión.” (Calleja, 2002, p. 124).

Dado lo anterior, la CSE requiere de una re-significación del concepto de gobierno, y al hacerlo podría enriquecer sus prácticas en las diversas instancias del instituto. Pese a que se contempla la participación dentro de la institución, es indispensable reconocer la manera de participar, las jerarquías y cargos que determinan el nivel de participación y la manera de exponer las diversas opiniones y puntos de vista. La nueva significación que tome el gobierno dentro de la institución, puede aportar a la eficacia de su gestión. Otro aspecto relevante de un gobierno visto

desde las virtudes y principios de participación, es que aparte de velar por el correcto funcionamiento de la institución, también podrá enriquecer a las personas que en él participan.

En lo referente al principio de participación es de gran ayuda citar las palabras de Juan Carlos Aguilera quien presenta planteamientos que pueden esquematizar dicho principio: “Una comunidad educativa en la que la participación esté presente es una comunidad que respeta la libertad, estimula la iniciativa...” “...En términos simples, la participación se traduce en lo que hoy se denomina dirección en equipo y que requiere los llamados equipos de gestión.” (Rodríguez, Peralta. Ed. 2012, p. 103-104)

La participación no debe verse como un elemento con el cual todos dicen y todos deciden, si bien lo dice Aguilera “La noción de participación significa primariamente tomar parte” (Rodríguez, Peralta. Ed. 2012, p.103); para ello, son importantes los escalafones administrativos y docentes, de modo que cada cargo determina el nivel de participación, la influencia y el impacto que la decisión tiene sobre otros. Ello funciona en la Universidad de la Sabana, donde el gobierno es un sistema saludable, dinámico y que permite la participación en diversas instancias dependiendo del cargo y la naturaleza de los temas a tratar.

Finalmente, se hace importante citar a Josemaría Escrivá con un pensamiento que aclara el concepto de participación, la importancia de ser virtuoso e inspira profundamente para contemplar dichos principios en la institución:

Las decisiones de gobierno, tomadas a la ligera por una sola persona, nacen siempre, o casi siempre, influidas por una visión unilateral de los problemas. Por muy grandes que sean tu preparación y tu talento, debes oír a quienes comparten contigo esa tarea de dirección. (Calleja, 2002, p. 125).

### **7.3 LA INTENCIÓN FORMATIVA DEL GOBIERNO COLEGIADO**

Con base en la entrevista realizada al encargado del programa de gobierno colegiado de la Universidad de La Sabana y con la lectura de los documentos clave de la misma institución, es evidente que aquí se contempla la naturaleza e intención

formativa del gobierno colegiado, en la medida en que este órgano aparte de incentivar la participación y la colaboración entre las personas integrantes de los equipos de trabajo, genera igualmente un sentido de pertenencia a la institución y da sentido al trabajo que cada quien realiza para que por medio de él, logre un crecimiento personal, laboral y familiar.

Otro factor importante, se relaciona con la gestión humana, que en la universidad sitúa a la persona en el centro de toda labor, ello permite contemplar las motivaciones de los colaboradores, porque dentro de su PEI, uno de los principios fundantes es el crecimiento humano, permitir a la persona trascender y aportar a la comunidad educativa con su crecimiento. Una visión cristiana del mundo y del hombre, implica dar a las personas oportunidades de mejoramiento y perfección constante. La colegialidad, está abierta a que las personas ejerzan cargos cada vez más exigentes y de mayor impacto en sus equipos de trabajo, por tanto, la constante capacitación que se brinde, es de vital importancia para la gestión de este tipo de gobierno, así se plantea en el PEI de la Universidad de La Sabana.

Por otro lado, la CSE contempla el concepto de formación solamente orientado a los estudiantes (Ver anexo B), quienes por la naturaleza educativa de la institución, esperan dicha tarea. En cuanto a los colaboradores, no es claro que existan planes de formación personal, laboral o familiar que los incentive a encontrar un sentido más profundo al trabajo que allí realizan. Por tanto, se hace necesaria la sensibilización respecto de la naturaleza formativa del gobierno colegiado, ya que éste enriquece las prácticas de los integrantes de los equipos de trabajo y puede generar una cultura institucional más dinámica y con mayor sentido de pertenencia.

La naturaleza formativa del gobierno colegiado radica en el servicio y en la posibilidad de ayudar al otro a crecer, como lo afirma (Lorda, 2010, p. 116), el gobierno tiene mucho de tarea educativa pues busca motivar, formar y corregir. A su vez añade: “Motivar es ayudar a querer: convencer, ilusionar, entusiasmar; en definitiva, atraer sentimientos que den fuerza a la actividad y garanticen la perseverancia” (Pág. 117). De lo anterior, se vislumbra la importancia que tiene para

una institución la constante formación de sus colaboradores, pues permitirles crecer en diversos ámbitos de la vida personal y laboral, puede incentivar el sentido de pertenencia por la institución y por su trabajo, generando igualmente, un espíritu de servicio que busque el bien común.

#### **7.4 EL SERVICIO COMO CIMIENTO PARA EL BIEN COMÚN**

En la medida en que las personas encuentren sentido a lo que hacen dentro de la institución, así mismo pueden aportar a los demás, lo anterior se evidencia en la cultura institucional de la Universidad de La Sabana como está plasmado en sus documentos institucionales y como lo afirma el jefe de Gobierno Colegiado, el Doctor Jaime Martínez quien es el encargado del proceso de re significación de la cultura institucional y quien señala que el “*ethos*” del gobierno colegiado está en el modo de servir.

El servicio se constituye como cimiento del gobierno colegiado porque a partir de éste se busca y se puede lograr el bien común. Ello parte de la naturaleza humana del gobierno colegiado que tiene en cuenta las motivaciones de las personas y la vocación que tengan para desempeñar un cargo determinado dentro de un equipo de trabajo, así puede entenderse al hacer la lectura de los documentos institucionales de la universidad. Cuando una persona encuentra que aquello que hace, aporta y enriquece a los demás y a sí mismo, encuentra la razón de ser y el para qué, por qué y para quién hace lo que hace.

En el contexto de la CSE el servicio está enfocado al usuario porque allí se comprende que esa es su finalidad; por tal razón, es importante que las personas allí encuentren que otra característica constitutiva del servicio se direcciona hacia los mismos colaboradores, al sentido que tiene el diario quehacer, a la búsqueda del bien común. El análisis de los documentos y de la entrevista evidencia que el concepto de servicio de la institución, está orientado al usuario porque allí prima el compromiso que se tiene con el estudiante. Para enriquecer la cultura del instituto, es posible mostrarles el “*ethos*” del gobierno colegiado que abra el prisma de lo que se concibe como servicio.

Sin embargo, es importante reconocer que el servicio requiere de virtudes y condiciones, para que realmente sea un: “espíritu de servicio”. El doctor Alfredo Rodríguez Sedano (s.f), en su escrito inédito respecto del tema reseña las virtudes que se solicitan para formar dicho espíritu. Como señala el autor, lo primero que se debe tener es la apertura al mundo, pues el servicio debe conllevar a la persona a hacerse cargo de la realidad. En segundo lugar está la coexistencia, porque cuanto más abierto se está a la realidad, más crece la cercanía hacia otras personas.

Rodríguez Sedano en su texto agrega otras condiciones del servicio, y la tercera de ellas es el entendimiento o ciencia, remetiéndose al conocimiento de la verdad; en cuarto lugar, está la virtud de la fortaleza y por último, el solicitar consejo. Para complementar lo anterior es posible retomar a (Calleja, 2002, p. 125) quien cita a San Josemaría Escrivá recordando que: “nadie gobierna solo”

A modo de conclusión, es importante que los directivos del CSE reconozcan que el espíritu de servicio convoca a tener apertura y a contemplar las condiciones antes mencionadas, para llevar el servicio no solo a sus usuarios, como es la naturaleza de toda institución educativa, sino que de igual manera, se busque constantemente el bien común y se avive el espíritu de servicio entre y para los colaboradores. Como cierre de este apartado, las palabras de Josemaría pueden aportar un gran sentido: “Cargos... ¿Arriba o abajo? ¡Que más te da!...Tú-así lo aseguras-has venido a ser útil, a servir, con una disponibilidad total: pórtate en consecuencia” (Calleja, 2002, p. 133).

## 8. PROPUESTA

El presente capítulo formula la propuesta de gobierno colegiado que ha de ser presentada a la Corporación Social para la Enseñanza y que está sustentada por los planteamientos de gobierno colegiado tomados como ejemplo de la Universidad de La Sabana y basada en los hallazgos obtenidos al haberse efectuado el análisis de los instrumentos y la información obtenida.

Luego de una lectura reflexiva y analítica de los diferentes conceptos que caracterizan al gobierno colegiado y del análisis de la información obtenida, es posible decir que esta propuesta se puede dividir en tres grandes apartados así: el primero de ellos expone cuatro principales atributos del gobierno colegiado; el segundo, enmarcado en el concepto de “*ethos*” y el tercero, que abarca el espíritu de servicio para el bien común.

De igual manera, dentro de este primer apartado se revisa nuevamente el marco legal que proporciona los parámetros y condiciones de funcionamiento de las instituciones para el Trabajo y El Desarrollo Humano y que pueden dar una luz sobre la necesidad y oportunidad de establecer un gobierno colegiado que oriente al crecimiento de las personas, a la búsqueda de principios de participación y a la orientación hacia un espíritu de servicio que procure el bien común.

Desde el marco legal contemplado en el decreto 4904 y en la Norma Técnica Colombiana amparados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) se establecen los requerimientos mínimos de funcionamiento para las Instituciones cuyo enfoque es el Trabajo y el Desarrollo Humano, desde estos documentos se establecen parámetros de funcionamiento y calidad que puestos en marcha deben garantizar una educación de calidad. MEN (2009, p.3).

En cuanto al sistema de gobierno de este tipo de instituciones, es importante resaltar que el decreto 4904 aborda la participación como un camino para la configuración de planes de estudio, manual de convivencia y evaluación dentro de la



institución. Aunque aquí no se aclaran los principios de la participación, es de vital importancia tener en cuenta que para un gobierno colegiado, ésta es importante y necesaria para la designación de cargos, decisiones y responsabilidades dentro del equipo de trabajo.

Ya está visto que desde la parte legal reglamentaria, se contempla la participación y el crecimiento integral de las personas como bases para el funcionamiento de las instituciones, ahora bien, para desarrollar la propuesta, se hace necesario tener presente dicho precedente, pues los principios del gobierno colegiado que se encontraron en el diagnóstico, pueden aportar al crecimiento de la institución en sus diversos ámbitos y a través de toda su estructura.

Dado que la institución a la cual se presenta esta propuesta, aun no tiene el conocimiento acerca de la naturaleza y fundamentos del gobierno colegiado, se hace pertinente comenzar por proponer atributos que orienten a la formación de los directivos en la constitución y consecución de un gobierno centrado en las personas. El instituto en mención, tiene posibilidades de crecimiento en la región, a nivel académico, así mismo, su director y los colaboradores tienen una actitud abierta al cambio, pese a que desconocen los principios fundantes de este tipo de gobierno; por tanto, una institución joven y en crecimiento puede empoderarse y crecer humanamente al implementar el gobierno colegiado.

Puesto que la institución ha venido funcionando y siendo dirigida desde una mirada administrativa y legal, se hace vital compartirle las ventajas que puede tener para ésta, la implementación de un sistema de decisión colegiada que permita tomar decisiones más acertadas y óptimas para el crecimiento de las personas y de la misma institución.

## **8.1 ATRIBUTOS PARA CONFIGURAR EL GOBIERNO COLEGIADO**

Se requieren cuatro atributos esenciales para la configuración del gobierno colegiado, como se evidenció en el análisis de hallazgos, es importante y necesario formular una propuesta de gobierno colegiado que enriquezca y re-signifique la

cultura del Centro Educativo Corporación Social para la Enseñanza (CSE) y para ello, es de vital importancia tener como principio y base, las ideas de Josemaría Escrivá de Balaguer, quien en su obra plasmó los principios del buen gobierno y del buen obrar.

En el libro llamado San Josemaría Escrivá, Universitario se recopilan las reflexiones de varios autores que reflexionan sobre los postulados del fundador del Opus Dei, y es precisamente, Luis Manuel Calleja quien escribe el capítulo referido al gobierno colegiado llamado: Las Tareas de Gobierno: preparación, ejecución y relevo. Este autor cita a lo largo de su capítulo, las ideas más precisas que San Josemaría aportó a este respecto y a partir de la lectura y análisis de aquel capítulo, fue posible reconocer y reflexionar sobre cuatro atributos esenciales en el gobierno colegiado. Atributos que parten de la persona y trascienden a la institución permitiendo constituir a su vez el “*ethos*” personal que favorecerá al “*ethos*” institucional, de reunirse dichos atributos o principios.

Estos cuatro atributos permitirán diseñar e implementar un gobierno colegiado que paso a paso pueda re dimensionar la cultura y el gobierno de la institución, proceso que puede tomar el tiempo necesario y que requiere de una disposición y apertura para ello. Los cuatro principios son: vocación, talento, preparación y buena voluntad.

Así pues, el primer atributo se refiere a la vocación que se tiene para ejecutar un cargo directivo, en la medida en que se tenga la disposición para dirigir a las personas, se hará un buen uso del poder, al encaminarse por el camino de la justicia y la búsqueda del bien común, quien dirige ha de tener la capacidad de hacerlo, pero a su vez debe querer hacerlo en procura del bien de su prójimo. De esta manera Calleja (2002) cita: “Las personas con capacidad de gobierno parten de cierto don innato desarrollado progresivamente con la formación específica y el contacto con superiores, colegas y subordinados, unos y otros con afán de aprender y de enseñar.” (Pág. 122)

Lo anterior está estrechamente relacionado con el segundo atributo que es el talento, lo cual significa que la persona es idónea para ocupar el cargo que ocupa, en la medida en que debe responder por encargos que está relacionados con personas. Es

vital que un directivo tenga la capacidad de interactuar respetando a sus colaboradores, siendo claro y preciso, señalando metas realizables y que sean comprendidas por su equipo de trabajo. A este respecto, es importante analizar la trayectoria que el directivo debe seguir para fortalecer su labor, pues no basta solo con la disposición y el talento, sino que debe verse rodeado de experiencias que fomenten su crecimiento, esta idea se puede resumir en las reflexiones de Luis Manuel Calleja así:

Ese proceso, “carrera” o trayectoria, configura no ya la capacidad en abstracto o genérica, sino la idoneidad específica para los encargos concretos; no es viable cualquier experiencia para cualquier cargo ni encargo. Y mientras se transita, siempre resulta formativo aprender a ser “tornillo” y ejercer la paciencia y la obediencia y, en cualquier caso, es la manera de ser útil que tiene la mayoría de las personas. (Calleja, 2002, p. 123).

El planteamiento mostrado aquí, está estrechamente relacionado con el tercer atributo que es la preparación, pues como lo afirma San Josemaría Escrivá, no basta con ser talentoso e idóneo o querer hacer las cosas; un directivo, además debe ser un buen aprendiz, debe tener la apertura para prepararse y aprender de las diversas experiencias tanto académicas como de la vida. Una virtud que acompaña a quien quiere aprender es la humildad, pues ella le permitirá escuchar y atender a lo que otros sugieren o plantean. “Detectar quién es verdaderamente humilde o quién tiene potencial es una tarea de dirección de personas, que exige sobre todo una enorme capacidad de escucha para hacerse aconsejar de personas doctas” (Calleja, 2002, p 124).

El cuarto atributo, puede decirse, que abarca a los otros tres pues se refiere al hecho de ser virtuoso, de obrar bien para buscar el bien común, una persona talentosa, con vocación y preparación, que a su vez haga ejercicio de virtudes como la justicia, la fortaleza, la prudencia y la humildad, es una persona que tiene el poder de ayudar a crecer a otros, de enriquecer el diario quehacer de la institución y por supuesto, de buscar el bien de todos.

San Josemaría hablaba de un afán virtuoso por servir a los demás, y es esa la característica principal que todo directivo debería tener, pues como afirma Calleja citando al fundador de la obra del Opus Dei:

Quando recibas una orden, ¡que nadie te gane en saber obedecer!, lo mismo si hace frío o calor, si estás con ánimos o cansado, si eres joven o no lo eres tanto. Una persona que no sabe obedecer, no aprenderá nunca a mandar. (Calleja, 2002, p 123)

La anterior cita resume el cuarto atributo del gobierno colegiado que, como ya se dijo, está relacionado con las virtudes y el ejercicio de las mismas en procura del bien, lo que a su vez, está estrechamente ligado a la humildad del directivo. El poder que se ostente ha de ser orientado a aprender, ayudar a aprender y ayudar a crecer. Por tanto estos son los cuatro principios que se requieren como cimiento para configurar un gobierno colegiado dentro de la institución educativa.

## **8.2 EL “ETHOS”: ESPÍRITU DE SERVICIO PARA AYUDAR A CRECER**

Entendido como el espíritu de servicio para ayudar a crecer, el “*ethos*” del gobierno colegiado se basa en las virtudes y hábitos que orientan el quehacer de docentes y directivos. En el siguiente apartado, se pretende conceptualizar el “*ethos*” del gobierno colegiado, teniendo en cuenta que el factor característico de esta propuesta, la re-significación de la tarea directiva y de la cultura dentro del instituto, se busca fundamentar el gobierno desde una mirada más profunda orientada al servicio y a fomentar el crecimiento de las personas en las diferentes instancias y niveles de la institución.

Partiendo del análisis de los textos: Organización vs Institución (Barnard, 1973, p. 93-94) y Las cualidades éticas del desarrollo profesional del educador de Sandoval et al. (2010), es posible orientarse hacia la conceptualización del “*ethos*” docente y de la institución. Por tanto, el “*ethos*” es definido como el modo de ser de alguien o algo “el “*ethos*” es una disposición a la acción que se va desarrollando por la repetición de actos (hábitos operativos buenos) que le habilitan para perfeccionar la acción” según

lo plantea Luz Yolanda Sandoval en (Sandoval et al., 2010, p. 2). Dicho de este modo es posible comprender la naturaleza y la finalidad de la labor directiva, pues en realidad quienes se dedican a esta tarea desde los roles de docente o directivo han de ser personas cuyas cualidades sean integrales, pues su trabajo satisface necesidades no materiales sino espirituales. El “*ethos*” docente y de los directivos requiere que ellos reconozcan claramente las necesidades auténticas de la persona, de modo tal que puedan satisfacerlas, llegando a ellas por medio de la vocación y coherencia con su naturaleza y su obrar.

Por otro lado, el contraste de los dos puntos de vista acerca de la institución y la organización permite vislumbrar y comprender las diferencias y semejanzas entre éstas. Desde este punto es posible revisar la conceptualización del problema de desinstitucionalización que enfrentan los colegios, universidades e instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano actualmente, dado que la política educativa y financiera procura el control y direccionamiento de las instituciones con los mismos parámetros de las empresas u otros tipos de organizaciones, que no son negativos o imprecisos pero que por su funciones y procesos se enfocan en mecanismos de revisión y análisis procedimentales, desde los cuales no es posible abordar a la persona de manera compleja.

Como señala el texto Organización Vs Institución, la naturaleza de las organizaciones parte del mismo principio: “sistema de actividades o fuerzas conscientemente organizadas de dos o más personas” (Barnard, 1973, p. 93-94). Como indican los autores, es organización el sistema de salud, las fuerzas armadas, una empresa e igualmente, la universidad y la escuela, pues todas ellas comparten el hecho de ser una agrupación de personas que se unen con un mismo fin. No obstante, la institución en sí, se encarga de un fin más altruista que requiere del conocimiento de su propio “*ethos*”: el servicio.

Ahora bien, toda organización requiere, para su funcionalidad y supervivencia, de principios abstractos y de una estructura de planificación, organización y control de sus elementos y participantes, aspecto que comúnmente se realiza de manera

procedimental, como muestran los autores de los textos en mención. De esta manera se puede decir que la característica más sobresaliente de una organización es el procedimiento, que deviene de la racionalización y sistematización de los procesos para cumplir sus objetivos.

De otro lado, en relación a la institución, sus principios le orientan a ser entendida como: “conjunto de normas pautadas, que son las conductas...norma y cultura” (Barnard, 1973, p. 93-94). De manera tal que es imprescindible entender las similitudes y divergencias entre institución y organización, pues como lo mencionan los autores, ambas parten del principio de ser un conjunto de fuerzas organizadas que se enfocan hacia objetivos comunes. Sin embargo, el “*ethos*” de la institución le orienta a asumir la tarea de la formación y crecimiento de las personas; de hecho, el “*ethos*” directivo podría definirse como la disposición a establecer una relación de servicio, en la cual se brinda la oportunidad de crecimiento y mejora a quien lo toma, en este caso a los colaboradores.

A su vez, el “*ethos*” de la institución parte del mismo directivo. Personas cuya disposición y orientación están enmarcadas por la vocación y el espíritu de servicio, por cuanto sus cualidades deben apuntar a solventar necesidades integrales en las personas. A este respecto es importante tener en cuenta los conceptos que plantea Luz Yolanda Sandoval, quien afirma que el “*ethos*” docente y de la institución, está determinado por la competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación, (Sandoval et al., 2010, p. 5) todo ello caracterizado por el altruismo. Estos mismos principios cobijan al directivo en todo su quehacer.

De hecho, sin ánimo de desconocer o negar los aspectos positivos que tiene la naturaleza de la organización, es imprescindible que las instituciones no pierdan su centro vital, el eje que les lleva a estar orientadas hacia las normas y la ética, razón por la cual sus prácticas no deben ser procedimentales ni mecánicas. De otro lado, pese a que la institución comparte algunas raíces (procesos y estructuras) con la organización, es la organización la que puede permitirse ejecutar políticas procedimentales –aunque actualmente se requiere de ellas, que centren a la persona

en sus procesos y propósitos, para humanizar a la sociedad-, más la institución está llamada a buscar la coherencia en su quehacer, está llamada a institucionalizar la conducta a la luz de la ética (Barnard, 1973, p. 93-94).

Los dos textos conceptualizan puntualmente el concepto y principio del “*ethos*”, presentan al directivo-educador y a la institución como el camino para la humanización de las actividades humanas, básicamente de la educación. Por tal razón, es importante que la configuración del gobierno colegiado en la institución contemple la orientación al servicio, no solo orientado a los usuarios, sino de los directivos a los colaboradores y viceversa.

A modo de conclusión, el *ethos* o modo de ser, es la tarea que se tiene como docentes, directivos y como instituciones, debería ser el reflejo del espíritu de servicio que debe caracterizar a quienes se dedican a la tarea educativa, factor que debe permear otros ámbitos de la sociedad e iluminar las diferentes actividades del día a día de la sociedad.

Es posible incluso afirmar que tanto institución como organización se relacionan en la medida en que la institución es el ente encargado de educar y preparar a las personas para que ingresen a las organizaciones y actúen conforme a principios de conducta enmarcados por la ética y las normas institucionales. Este es el modo en que una institución puede generar un cambio en la sociedad, a través del reconocimiento y vivencia del “*ethos*” de la educación: espíritu de servicio para ayudar a crecer a las personas. Partiendo por el “*ethos*” del gobierno colegiado, que es el modo de servir a los demás.

### **8.3 EL SERVICIO Y SU TRASCENDENCIA**

El centro de la actividad educativa es la persona, y por consiguiente, el centro de la gestión directiva en estas instituciones ha de ser igualmente, la persona: estudiantes, profesores, administrativos y en general los colaboradores. Pero definitivamente, para poder gestionar desde cualquier área funcional de una organización, es necesario tener muy clara cuál es la misión y visión del encargo, del

propio quehacer. El directivo docente debe saber que su primer deber y su horizonte es el servicio.

De ello se deriva que el “*ethos*” del directivo y del docente es el servicio para ayudar a crecer, como ya se ha mencionado, hacer que las personas aprendan de sus errores, que se levanten cada vez que caigan y darles herramientas para que sepan buscar el bien en cualquier circunstancia o lugar donde se encuentren. No se es profesor o directivo, exclusivamente para transmitir un conocimiento práctico o técnico, pues además hay que enseñar a usarlo para hacer el bien a otros. Y tal vez en este punto radica la diferencia entre una organización cualquiera y una institución educativa, ya que si bien las dos están compuestas por personas para personas; es la escuela, aquella que debe dejar una profunda huella en la vida de cada una de las almas y mentes de quienes pasan por allí, lo más importante es que esa huella sea positiva y enriquecedora para que se continúe cultivando e impactar positivamente a la sociedad; para ello, la escuela tiene el deber de formar integralmente a sus usuarios y dentro de su marco de gobierno, debe buscar el aprendizaje y carácter formativo a partir de la dirección de los colaboradores.

Lamentablemente, muchas instituciones aún son gestionadas de manera únicamente procedimental, hecho que les aleja de un enfoque antropológico que promulgue a la persona como centro de cualquier actividad y proceso. Si bien los mecanismos de control y gestión son necesarios para responder adecuadamente a requerimientos sociales, políticos, económicos y legales, también es cierto que nada de lo que se hace o existe en una institución, tendría sentido sin las personas, sin la concurrencia de ellas a las instituciones educativas, éstas no tendrían el encargo de formar. Este es el planteamiento primordial a tener en cuenta a la hora de dirigir las, si las personas son quienes avivan a las instituciones, es deber de estas entidades, responder a las necesidades personales, académicas, sociales, familiares, entre otras, puesto que en ellas se ha depositado la confianza para desarrollar un proceso de aprendizaje.



Por tal motivo, como se ha subrayado en varias ocasiones, el “*ethos*” de la institución se orienta de igual manera al servicio de las personas y en dicho servicio, debe institucionalizar la conducta humana mediante las conductas pactadas convencionalmente (Organización vs Institución) (Barnard, 1973, p. 93-94), puesto que dicha institucionalización se da en determinados contextos sociales e históricos, la escuela recoge y plasma las normas que a través del devenir humano han sido establecidas como aquellos principios que orientan a vivir una vida en la cual no se afecte a los demás de manera negativa. Así la escuela sitúa dentro de reglas que son válidas dentro de una cultura y que son muestra del funcionamiento de una sociedad, a la vez que debe permitir a su usuario y a sus colaboradores, la vivencia de unas normas que sean coherentes con sus discursos y modos diarios de manera que el resultado de su labor sea una persona formada integralmente con competencias y actitudes que sean benéficas para sí misma y para la sociedad. Junto con el hecho de poder contar con personas que encuentran la satisfacción en su labor y trascienden por medio de ella al ser ayudados a crecer y encontrar sentido a su tarea o encargo.

Pero como afirman autores de reconocida trayectoria en el campo educativo (Rodríguez, Altarejos, Polo, Bernal) las instituciones educativas están sufriendo de desinstitucionalización, y están cayendo en el individualismo procedimentalista, donde lo que prima es el resultado de un proceso estandarizado (exámenes, clasificatorios, medición de rendimiento, entre otros -cuya finalidad no es en sí negativa, pero no son suficientes para determinar las diversas facetas del crecimiento de una persona-) y de esta manera la experiencia de vida que la persona haya tenido durante su proceso de enseñanza-aprendizaje, queda en un segundo plano. Centrarse en mediciones e indicadores relega factores de interacción y actitudinales que también dan cuenta de la salud de la institución educativa y de la calidad con la cual presta su servicio. Es por ello que los directivos deben cuidar su estilo y talante a la hora de gestionar las políticas y principios que orientan a su institución.

La experiencia de las personas, la vivencia de diversas situaciones, el trato que se les brinde, la forma en que se les muestre cómo deben actuar, son aquellos factores

que determinan su comportamiento en sociedad. Lo que se siembra en la escuela o la casa, se recoge en la sociedad; aunque infortunadamente, hay una fiebre de individualismo que está afectando a muchos de los estudiantes, trabajadores y personas en general y como ya se mencionó, dicha actitud esta desinstitucionalizando a la escuela y está generando situaciones en las cuales no se encuentran las mejores intenciones, actitudes o respuestas a ciertos hechos o situaciones.

Por tanto, es de vital importancia que los directivos de las instituciones reconozcan cuál es su “*ethos*” institucional, profesional y personal y que determinen que es el servicio el que caracteriza el obrar. En adición, es importante mencionar que el *ethos* directivo-docente se fundamenta en el servicio orientado a la formación de las personas, es decir: “ayudar a crecer” (Sandoval et al., 2010, 9.4), a lo anterior se deben adicionar las cualidades que el “*ethos*” docente exige a quien dedica su vida a la labor de la formación: competencia, iniciativa, responsabilidad, compromiso y dedicación (Sandoval et al., 2010, p.5). Junto a ello, no es solo el profesor el encargado de dicha labor, es también el directivo quien debe contar con estas condiciones para prestar un servicio de calidad y lograr la finalidad propuesta en sus metas: formación de usuarios y de colaboradores.

En cuanto al gobierno de las personas, un directivo debe en primera medida entregarse a su encargo para realizarlo a cabalidad, además porque su rol está caracterizado por el ejemplo, pues su institución será lo que el muestre y exija a sus colaboradores. En un gobierno colegiado lo que debe primar es la actitud de servicio y no la actitud de la vigilancia que condena, lo que debe ser bandera es la colaboración y la apertura, no el egoísmo y el encierro. A este respecto se refiere el doctor Rodríguez (s.f.) cuando menciona las condiciones que requiere un servicio, donde se parte por una actitud de apertura al otro y hacia lo real, de modo que ésta debe ser una cualidad que cimiente el actuar del directivo educativo, en la medida en que no está administrando cosas o procedimientos industriales, sino personas y procesos de aprendizaje.

De igual modo, el directivo requiere de virtudes que le orienten a relacionarse y a aceptar con humildad los aportes, desacuerdos y desaciertos que se generen dentro de su gestión de personas. Se puede decir que desde este cargo de gestión, se impacta profundamente a una institución, porque el directivo es modelo a seguir por parte de los profesores, estudiantes y demás colaboradores dentro de la institución; así pues, si su conducta está fuera de la moral y la cultura institucional, no está afectando positivamente a su entorno.

¿Qué es afectar positivamente el entorno? En educación y en el marco del gobierno de la persona, afectar positivamente es servir para ayudar a crecer, servir para corregir y enseñar a buscar y a hacer el bien con lo que se aprenda. La experiencia de las personas en una institución ha de ser profunda. Lo más satisfactorio sería ver a un estudiante que sale del salón y diga: “hoy aprendí algo nuevo” y ver a un colaborador en la misma actitud de aprendizaje para luego encontrarse en la sociedad con personas que aparte de aprender algo nuevo, están usando dichos conocimientos para generar proceso y acciones que impacten en otros de la mejor manera. Estos factores motivarían el sentido de pertenencia y el amor hacia lo propio y el gobierno colegiado se gestionaría de manera más transparente, autónoma y equitativa.

Dentro del gobierno colegiado, el concepto de servicio puede determinarse como lo propone John Tschohl (1997) citado por (Aldana, L y Vargas, M, 2011, p. 11) “Expresado en término de actitudes el servicio es: preocupación y consideración por los demás. Cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento, profesionalismo”. De manera tal que se puede resumir en este concepto que un gobierno íntegro se orienta al servicio, pues ese es su “*ethos*”

¿Cómo trasciende el servicio en la institución educativa? Trascender significa según una de las siete acepciones de la Real Academia de la Lengua: “dicho de los efectos de algunas cosas: Extenderse o comunicarse a otras, produciendo consecuencias”. Por tanto, el servicio es una acción que trasciende en las personas,

afectándolas positiva o negativamente. Un servicio que no tiene calidad, que no cuida a la persona y que no se centra en formar, es un factor que está afectando de manera nociva al receptor del mismo, a la cultura institucional y por ende a la sociedad.

El servicio que alguien brinda a otro debe enorgullecerle, así en medio de la sociedad y de las convenciones establecidas, no parezca que así debe ser. Un servicio prestado con el corazón y con buena actitud, con apertura, es un servicio que puede estar salvando vidas, corrigiendo terribles errores y guiando a alguien a luchar una vez más. Cuando se sirve con esta actitud, es posible ver las sonrisas de quien lo hace por vocación y no por obligación.

Finalmente, es importante que la persona que presta el servicio, encuentre cual es la mejor manera de hacerlo, pues no todos tienen la vocación para determinadas tareas, pero eso no significa que no pueda desempeñarse en otros roles, así que es hora de que el directivo, el docente y todos los colaboradores dentro de la institución encuentren su forma de hacer mejor las cosas, tanto aquellas que saben y quieren y aquellas que aun cuestan trabajo. El servicio exige personas que se entreguen completamente, que den lo mejor de sí para ayudar a otros, que sean coherentes entre el hablar y el hacer y que se adapten y puedan superar las vicisitudes que día a día se presentan, y ello resumiría los postulados de Alfredo Rodríguez (s.f.) en lo que se refiere al poder del servicio y los requisitos que para ello son inherentes.

## 9. CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES

La Universidad de La Sabana, a través de sus documentos institucionales y gracias a su filosofía, establece principios vitales para la constitución de un gobierno que reoriente la cultura institucional basada en los principios de colegialidad, participación, crecimiento humano y el servicio como camino para el bien común. Lo anterior conlleva a reflexionar sobre la importancia de pensar en un gobierno colegiado para otro tipo de instituciones que requieran y tengan la apertura para re-significar el modo de gobernar y el sentido mismo de la dirección de las personas.

La misión de una institución cualquiera que sea el nivel educativo que ofrece, debe procurar el crecimiento de las personas, no solamente de los estudiantes sino de los colaboradores y directivos, para participar en una sociedad más sana que propicie la convivencia. De este modo, el gobierno colegiado que ha caracterizado a la Universidad de La Sabana y que se refleja en su diario quehacer, puede plantear cambios en la cultura y en la vivencia de la misión de instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que pese a tener una orientación más técnica que académica, pueden, igualmente orientar su formación al crecimiento integral de las personas, brindando a la sociedad técnicos en disciplinas diversas que sean éticos y busquen aportar a la sociedad de manera positiva.

Una institución educativa en la actualidad enfrenta grandes retos y cambios debido a la globalización; por tal razón, han cambiado y seguirán cambiando las metodologías y modelos de enseñanza. De la misma forma que ello ocurre, es importante que dichas instituciones se cuestionen y re-signifiquen su manera de gobernar; especialmente, la forma en que se contempla a la persona dentro de la gestión institucional. En este punto, el gobierno colegiado, se constituye como un camino que da primacía a la persona en la gestión, que permite diferenciar entre administrar cosas y dirigir personas (Polo, 1997, p. 1) y por tanto, se convierte en un gobierno más humano y menos procedimental.

En relación al gobierno colegiado implementado por la Universidad de La Sabana, se evidencia en sus documentos institucionales como en su cultura, la vivencia de los principios de participación, crecimiento humano, naturaleza formativa del gobierno y el espíritu de servicio. Un aspecto importante a tener en cuenta en este punto, es que el servicio allí no solo se mira en dirección del usuario (quien por naturaleza debe recibir el servicio educativo por tratarse de una institución educativa), sino que además, se orienta a servir a los colaboradores de modo que puede contribuirse a su crecimiento en el ámbito laboral y personal. Por esta razón, es posible pensar en implementar un gobierno colegiado basado en estos principios, dentro de otras instituciones educativas de manera que les aporte a la re-significación de su concepto de gobierno y enriquezca la gestión de las personas.

En cuanto al principio de participación, es evidente que éste no implica que todos opinen y discutan sobre lo mismo, pues como lo postulan varios autores citados en el documento, la participación llama a formar parte de algo (Rodríguez, Peralta. Ed. 2012, p. 103), ese algo son temas de diversa magnitud y relevancia para la institución, cada persona aporta desde su cargo y grado de influencia en el tema a determinar. Por tanto, en el gobierno colegiado es importante comprender que la participación debe ser producto de una planeación y previa discusión de los temas, que para ello es necesario establecer equipos de trabajo en los cuales se discutan y presenten las alternativas que posibilitan la solución de determinada problemática como lo plantea Juan Carlos Aguilera en (Rodríguez, Peralta. Ed. 2012, p. 103).

En relación al crecimiento humano, es notorio que la implementación de la decisión colegiada es de gran aporte para la consecución de este aspecto. El impacto que genera la posibilidad de crecer dentro de una institución no sólo a nivel laboral sino personal, radica en que la persona se compromete más con lo que hace, y en la misma medida, desarrolla un sentido de pertenencia, así se evidencia la entrevista realizada en la Universidad de La Sabana, donde su cultura se ha ido transformando debido a la constante interacción entre directivos y colaboradores que incentiva el

espíritu de servicio entre equipos de trabajo para buscar un bien común y asimismo crecer y formarse en diversos ámbitos de la vida personal.

En adición al apartado del crecimiento humano, como lo señala (Polo, 1997, p. 4), el ser humano es un ser inacabado y complejo; por tanto, tiene el potencial de ser mejor y de aprender. Al tenerse la capacidad de aprender, se necesita igualmente de la corrección. En este sentido, el directivo debe tener la autoridad y así mismo, la delicadeza de enfocar y orientar a sus colaboradores para llegar a la meta que se propone. A este respecto, Lorda (2010) propone: “La corrección evita el deterioro e impulsa a la mejora. Lo que no se corrige, se corrompe” (p. 121). De esta manera, el gobierno colegiado debe contemplar el crecimiento humano al corregir, incentivar y motivar a los colaboradores a ser mejores y a hacer las cosas de forma cada vez más sobresaliente.

El espíritu de servicio orientado hacia la búsqueda del bien común, es otro factor de vital importancia en la implementación del gobierno colegiado. Como se evidenció en los postulados de Rodríguez (s.f.), el servicio no solo parte de una actitud, para que éste sea trascendente en la persona que lo recibe, es necesario que quien lo brinda tenga cualidades y virtudes que le orienten a buscar el bien a través de dicho servicio. No obstante, para las instituciones educativas, es importante re-significar este concepto, ya que como se evidenció en las entrevistas (Ver anexo B) y en el PEI de la Corporación Social para la Enseñanza, el servicio está orientado únicamente al usuario. Por tanto se hace necesario mostrar a los directivos de esta institución, la naturaleza del servicio como un camino para enriquecer la gestión del instituto y permitir a sus colaboradores el crecimiento y la constante búsqueda del bien común.

El gobierno colegiado permite configurar y reconfigurar la cultura de las instituciones educativas al aportar una mirada más humana sobre la gestión de las personas. Enriquece no solo la manera de dirigir, sino que a su vez, puede facilitar la administración de las demás instancias de las organizaciones. Para que esto sea así, el gobierno no debe perder su horizonte: la persona como centro de la gestión, y la manera de volverlo real día a día, es tener siempre en cuenta “*ethos*” del gobierno

colegiado, que “es el modo de servir a las personas” como lo afirmó Jaime Martínez, director de Gobierno Colegiado de la Universidad de La Sabana, en entrevista.

Por otro lado, una propuesta de gobierno colegiado que contemple el servicio como eje fundamental para poder dar vida a principios como la participación, el crecimiento humano, la búsqueda del bien común y la dirección de las personas desde una perspectiva más humana, es una guía que busca complementar, enriquecer y resignificar el concepto de gobierno que tienen tanto directivos como colaboradores en la CSE. Es importante anotar en este punto, que en las entrevistas y en los documentos revisados dentro de esta institución, se ha evidenciado una actitud abierta a dicha proposición. Por tanto, dentro de la proposición se contempla la necesidad primordial de la preparación y la capacitación en lo que a gobierno colegiado se refiere.

Lo anterior contribuye a que los cuatro principios que se establecieron en la propuesta sean parte de un proceso de análisis y revisión de las cualidades y características que debería contemplar el rol directivo visto desde la mirada del servicio y la integralidad de la persona. A estas reflexiones se llegó, luego de haber pasado por un proceso de estudio y comprensión de la naturaleza del gobierno colegiado y de haberlo evidenciado en marcha dentro de la institución que se tomó como modelo para esta investigación, es decir, la Universidad de La Sabana y luego de haber estudiado los tres planteamientos principales de San Josemaría Escrivá que son: la preparación, la ejecución y el relevo en el gobierno colegiado, aspectos que se encuentran con amplitud en el libro San Josemaría Escrivá, Universitario y que fue escrito por Luis Manuel Calleja, quien en este capítulo hace una conceptualización sintética y concreta de los cimientos del gobierno.

Es importante recalcar que un hallazgo que se podría observar como positivo, es el hecho de haber encontrado una actitud de apertura en la Corporación Social para la Enseñanza, donde si bien hay desconocimiento de la naturaleza y funcionamiento del gobierno colegiado, se muestra interés por abrir un espacio de gobierno más participativo y con miras al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores. Por tanto,



esta propuesta partió por señalar que lo primero para la puesta en marcha es la preparación que como se indicó no solo implica estudio sino los cuatro atributos del gobierno a saber: talento, vocación, preparación y buena voluntad.

Para un futuro cercano, aunque no se plantea dentro de esta investigación, puede darse la puesta en marcha de un plan piloto dentro de la institución, que comience por capacitar y orientar a sus directivos y a sus colaboradores respecto del concepto, naturaleza y fines del gobierno colegiado. Para ello, se haría necesario establecer un plan de acción que pueda ser efectuado en el plazo en que la institución así lo determine para comenzar a re-significar la idea de gobierno.

## REFERENCIAS

- Aldana, L y Vargas, M (2011) *Calidad y servicio: calidad y herramientas*. Ed ECOE. Chía, Universidad de la Sabana.
- Atehortúa, F (2008). Modelos de gestión F, Atehortúa (Eds). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. (pp. 14-23). Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Atehortúa, F (2008). Teoría general de los sistemas y sistémica. F, Atehortúa (Eds). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. (pp. 1-12). Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Barnard, C., (1973). The functions of the executive. Harvard University Press. pp. 93-94.
- Cardona, J., Cardona, S., Cardona, A. (2006). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos. Del miedo a la desconfianza*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Calleja, L. (2002). Las tareas de gobierno: preparación, ejecución y relevo. En L, Calleja. (Eds). *San Josemaría Escrivá, Universitario*. (pp. 117-137). Montevideo: Universidad de Montevideo.

Gómez, V. (2001). *Gobierno y gobernabilidad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Colección Sede.

Lorda, J. (2010). El arte de gobernar. En J, Lorda. (Eds). *Humanismo II. Tareas del espíritu*. (pp. 103-168). Madrid: Ediciones Rialp S.A.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2007). *Norma Técnica Colombiana. NTC 5580. Programa de formación para el trabajo en el área de idiomas*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2009). Decreto 4904 Diciembre 16 de 2009. Recuperado el 16 de noviembre de 2012, en [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-216551\\_archivo\\_pdf\\_decreto4904.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf).

Muñoz, A (1999). La reflexión sobre la función de administrar. En J, Bravo. (Eds). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. (pp.21-43). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Polo, L (1997) *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión editorial.

Polo, L. (2010) *Antropología trascendental*, Tomo I, Eunsa, Pamplona.

Rodríguez, A. (2012, agosto). Seminario de Antropología de la Acción Directiva. Universidad de la Sabana.

Rodríguez, A., Peralta, F. Ed. (2012). *Autonomía, educación moral y participación escolar* (2da ed.) Universidad de Navarra: Eunsa.

Rodríguez, A. (s.f.) El poder de servir. Universidad de Navarra.

Sandoval Estupiñán, L. (2008). *Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Navarra: Eunsa.

Sandoval, L., Rodríguez, A. & Ecima, I. (2010). Cualidades éticas del desarrollo profesional del educador: una perspectiva humanista necesaria para gestionar una nueva forma de ver la calidad de la educación. *Science Direct*. 2.

Secretaría General. (2005). *El gobierno colegial de la Universidad de la Sabana. Algunas proposiciones*. Chía: Secretaría General Universidad de la Sabana.

Secretaría General. (2005). *PEI Universidad de la Sabana*. Chía: Secretaría General Universidad de la Sabana.

## ANEXOS

## Anexo A

MATRIZ DE HALLAZGOS GOBIERNO COLEGIADO		CATEGORÍAS				
		GOBIERNO COLEGIADO	DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS	CRECIMIENTO HUMANO	PARTICIPACIÓN	
INSTRUMENTOS	ENTREVISTAS	ENTREVISTA UNIVERSIDAD DE LA SABANA	<p>1. Un directivo no gobierna solo, por tanto, se establece la <b>colegiatura</b>.</p> <p>2. El gobierno tiene como fundamento la naturaleza de la institución educativa.</p> <p>3. El gobierno colegiado está respaldado por los estatutos y por el PEI donde se reflejan los <b>principios de colegialidad y participación</b>.</p> <p>4. Requiere de un <b>cambio de cultura</b> y de un ambiente propicio. Es necesario un <b>espíritu de servicio que trabaje por el bien común</b>.</p> <p>5. El <b>ethos</b> del gobierno colegiado está en el modo que tenemos de servir a la persona y a la comunidad académica</p>	<p>Para dirigir se requieren <b>virtudes</b>:</p> <p>1. La fortaleza (para expresar ideas propias con claridad)</p> <p>2. Sencillez (ser delicado en el modo de decir las cosas-finura en el trato-ser objetivo)</p> <p>3. Humildad (aceptar cuando no se es tomada una decisión)</p> <p><small>*éstas no son las únicas virtudes del gobierno colegiado</small></p>	<p>1. El gobierno colegiado debe tener una <b>intención formativa</b>.</p> <p>2. La <b>persona como centro</b> (establecer procesos de selección y capacitación- permitir el crecimiento en lo laboral, personal y familiar).</p> <p>3. La noción de <b>servicio</b> es vital para que las personas encuentren <b>sentido</b> a su trabajo.</p> <p>4. La gestión humana es muy importante, se debe tener en cuenta la <b>calidad de las motivaciones de las personas</b>.</p>	<p>1. El gobierno colegiado busca <b>enriquecer los puntos de vista</b> para evitar la improvisación en la toma de decisiones, así como la imposición.</p> <p>2. No se debe gobernar unipersonalmente.</p> <p>3. Todos los integrantes del equipo de trabajo tienen <b>responsabilidad</b> en la decisión.</p>

MATRIZ DE HALLAZGOS GOBIERNO COLEGIADO		CATEGORÍAS				
		GOBIERNO COLEGIADO	DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS	CRECIMIENTO HUMANO	PARTICIPACIÓN	
INSTRUMENTOS	ENTREVISTAS	ENTREVISTA CSE	<p>1. Se entiende el gobierno como un grupo de personas que trabaja por satisfacer necesidades educativas de los usuarios</p> <p>2. Comités intermedios</p> <p>3. El servicio se concibe como el hecho de compartir los conocimientos para lograr que los estudiantes tengan un alto nivel de lengua.</p>	<p>1. Se considera que dirigir es orientar y encaminar a las personas hacia un fin.</p> <p>2. Se propone guiar a los profesores para que los estudiantes alcancen un alto nivel de lengua, según el MCR (Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas)</p> <p>3. El servicio se da a partir de una serie de actividades que satisfacen las necesidades de los estudiantes, buscando que obtengan un alto nivel de lengua.</p>	<p>1. La educación es un servicio que se ofrece al estudiante para mejorar su perfil profesional.</p> <p>2. El crecimiento está en que el instituto tiene una responsabilidad que es acoger a estudiantes de bajos recursos, tratándolos con igualdad y respeto.</p>	<p>1. Todos los miembros participan en algo.</p> <p>2. Se considera que la participación debe tenerse en cuenta para tomar decisiones.</p> <p>3. Involucrarse en las decisiones.</p> <p>4. No se considera que la participación sea necesaria en todas las decisiones o situaciones.</p>
	ANÁLISIS DOCUMENTAL	DOCUMENTO GOBIERNO COLEGIADO UNIVERSIDAD DE LA SABANA	<p>1. Es un régimen de decisión colegial que se caracteriza por la <b>participación</b> de varias personas que en relación a una determinada labor se convocan en el estudio, consejo y toma de decisiones.</p> <p>2. Las virtudes que caracterizan al gobierno colegiado se orientan a</p>	<p>1. <b>La virtud de la prudencia</b> (conductor de las virtudes) se convierte en la guía para quienes realizan tareas de dirección o gobierno.</p> <p>2. La virtud de la prudencia, a través de sus actos como: consejo, juicio e imperio sustentan el</p>	<p>1. El crecimiento se da con fundamento en varias virtudes, especialmente la prudencia y fortaleza.</p> <p>2. El gobierno colegiado está consagrado en el PEI de la universidad y se considera una <b>escuela de aprendizaje</b></p>	<p>El gobierno colegiado <b>estimula la participación</b> de las personas integrantes del equipo directivo, permite la comunicación interna y la formación de colaboradores para el desempeño de</p>

MATRIZ DE HALLAZGOS GOBIERNO COLEGIADO			CATEGORÍAS			
			GOBIERNO COLEGIADO	DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS	CRECIMIENTO HUMANO	PARTICIPACIÓN
			<p><b>fortalecer</b> la <b>vocación</b> por el <b>servicio</b> buscando el <b>bien común</b>.</p>	<p>gobierno colegial de la universidad. 3. Quien preside tiene <b>potestad</b> para llevar un tema determinado a la instancia que corresponda.</p>	<p><b>constante</b> que busca el <b>crecimiento de las personas</b>.</p>	<p>diversos cargos.</p>
INSTRUMENTOS	ANÁLISIS DOCUMENTAL	PEI UNISABANA	<p>Reconoce la vigencia de un régimen de decisión colegiada en su gobierno, que se encuentra en los diferentes niveles de su estructura, lo cual permite la participación en las decisiones de los diversos ámbitos de la universidad.</p>	<p>Se establece la decisión colegiada para desarrollar los diferentes procesos en las diversas instancias de la estructura organizativa de la universidad.</p>	<p>1. La Universidad busca el crecimiento personal de sus colaboradores (profesores y empleados) procurando que tengan <b>oportunidades para su crecimiento personal y laboral, brindándoles los medios para una vida digna junto con sus familias</b>. 2. Dada su visión cristiana del hombre, la Universidad procura velar por la realización del trabajo y el estudio como caminos para llegar al <b>perfeccionamiento personal, al</b></p>	<p>Se propone que la universidad sea un interlocutor abierto ante la comunidad académica y ante la sociedad para que sea posible desarrollar proyectos que incentiven talentos y recursos.</p>

MATRIZ DE HALLAZGOS GOBIERNO COLEGIADO			CATEGORÍAS			
			GOBIERNO COLEGIADO	DIRECCIÓN DE LAS PERSONAS	CRECIMIENTO HUMANO	PARTICIPACIÓN
					<p><b>crecimiento y trascendencia del hombre.</b> 3. Busca la formación de los docentes y personal administrativo.</p>	
INSTRUMENTOS	ANÁLISIS DOCUMENTAL	PEI CSE	<p>En el apartado de Gobierno Escolar, menciona brevemente las instancias del gobierno integradas dentro del organigrama donde establece que hay un consejo directivo, un consejo académico y un gobierno escolar. En la actualidad no se ha comenzado a implementar la figura de gobierno escolar; mientras que, las instancias de los dos consejos son presididas por su director general.</p>	<p>Se establecen las funciones administrativas y académicas del Director del instituto, que están direccionadas a velar por el correcto funcionamiento de la Institución desde el orden administrativo y académico.</p>	<p>Dentro del apartado de valores y principios se menciona brevemente la búsqueda del crecimiento de los estudiantes. No se habla como tal de un crecimiento integral de los colaboradores y partícipes de la comunidad académica.</p>	<p>1. Se busca incentivar la participación de los integrantes de la comunidad académica en la revisión y evaluación del PEI y en la revisión de la gestión académica. 2. En el apartado de Mecanismos de Participación Estudiantil se enuncia la iniciativa de permitir a los estudiantes la participación para la solución de diversas problemáticas.</p>



## Anexo B

### Entrevistas Corporación Social para la Enseñanza

La Maestría en Dirección y Gestión de la Universidad de La Sabana trabaja en proyectos que buscan Enriquecer y promover el crecimiento de las Instituciones Educativas, por tal razón, le solicita amablemente responder la siguiente entrevista con fines investigativos, la idea central es conocer su percepción y el concepto que le merecen las siguientes categorías:

Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a lo que usted considere.

1. ¿Qué entiende por gobierno colegiado?

gobierno basado en comités intermedias para tomar y/o adoptar decisiones

2. ¿Qué es dirigir a las personas?

guiar las para lograr un fin común que es por el instituto ~~lograr un nivel~~ que los alumnos logren un nivel C<sub>1</sub> según el MCR

3. ¿Cómo define el concepto de servicio?

servicio consiste una serie de actividades <sup>desarrollado</sup> pero satisfacer con las necesidades de las personas que lo piden es decir dar a los alumnos el nivel <sup>requerido</sup> ~~requerido~~ <sup>capto</sup> ~~capto~~ por formal estar inscritos

4. ¿Qué factores caracterizan la cultura del centro educativo?

la social. Dar la oportunidad a los jóvenes de todos recursos la oportunidad de adquirir una segunda lengua igualdad y respeto mutuo

5. ¿Qué es participación?

involucrarse o estar involucra en las políticas y decisiones de instituto

6. ¿Considera usted que para dirigir a las personas es necesaria la participación en la toma de decisiones? *No en todas*

7. ¿Cuál es la finalidad de la educación, viéndola como un servicio?

compartir sus conocimientos pero lograr que el alumno sea capaz de alcanzar un nivel más alto que lo del maestro

La Maestría en Dirección y Gestión de la Universidad de La Sabana trabaja en proyectos que buscan enriquecer y promover el crecimiento de las Instituciones Educativas, por tal razón, le solicita amablemente responder la siguiente entrevista con fines investigativos, la idea central es conocer su percepción y el concepto que le merecen las siguientes categorías.

Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a lo que usted considere.

1. ¿Qué entiende por gobierno colegiado?

Es un grupo que trabaja conjuntamente para atender unas necesidades, que en este caso pueden ser educativas.

2. ¿Qué es dirigir a las personas?

Orientarlas, encaminarlas <sup>al logro de</sup> hacia un fin.

3. ¿Cómo define el concepto de servicio?

Es dar algo que beneficie a un diferente grupo de personas. Atendiendo sus necesidades.

4. ¿Qué factores caracterizan la cultura del centro educativo?

La participación de todos los miembros, que existen oportunidades y alternativas, innovación, democrático, igualdad.

5. ¿Qué es participación?

Cuando las personas toman parte de algo. Aportan sus ideas y conocimientos en un grupo de trabajo.

6. ¿Considera usted que para dirigir a las personas es necesaria la participación en la toma de decisiones?

Es importante que se tenga en cuenta la participación y aportes de todos los miembros de un grupo ya que trabajando en grupo se puede lograr con mayor eficiencia el objetivo trazado.

7. ¿Cuál es la finalidad de la educación, viéndola como un servicio?

Ofrecer a los estudiantes un servicio de educación de calidad satisfiriendo sus necesidades y enriqueciendo su perfil profesional.

La Maestría en Dirección y Gestión de la Universidad de La Sabana trabaja en proyectos que buscan enriquecer y promover el crecimiento de las Instituciones Educativas, por tal razón, le solicita amablemente responder la siguiente entrevista con fines investigativos, la idea central es conocer su percepción y el concepto que le merecen las siguientes categorías.

Please answer the following questions according to what you consider.

1. What do you think is collegial government?

The purpose of collegial government is to achieve the goals, vision, and values set out by the institution in the social context in which it exists.

2. What is manage (direct) people?

It is to focus the team of employees step by step to achieve (1) above, by being the glue to cement the teachers together to move forward as one united body.

3. What is your concept of service?

To deliver the service offered in the best way possible. To tailor the services towards each individual's circumstances and ability. To be professional and patient.

4. Which are the factors that characterise the culture of the institute?

- a warm environment.
- always accessible
- respecting the individual circumstances of each student.

5. What is participation?

- being involved with the students and focusing them
- students being involved with one another
- students learning to learn on their own.

6. When managing (directing) people, do you consider that participation is necessary in order to make decisions?

Many management decisions do not require participation. However, certain types of decisions require participation such as — support for the policies of the institution.

7. What is the purpose of education as a service?

- It is to empower students to achieve their goals, become productive members of society, and be efficient in the process. To encourage teachers to become better teachers, and to give them a living wage, and to include them in the governance.
- making whatever they study part of their real lives.
  - Teachers participating in the focus and direction of the institution.
  - Students learning to learn how to study on their own.