

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 dé crédito al trabajo de grado 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



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

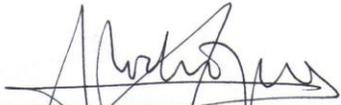
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 09 de agosto de 2013, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: **“APORTACIÓN DEL GOBIERNO COLEGIAL A LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”** bajo la dirección de la docente Investigadora Dra. Luz Ángela Aldana

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: **Jorge Wilmar Henao Escudero**; los jurados les otorgaron la calificación de:

Sau reada (5.0)


Dr. ALFREDO RODRÍGUEZ SEDANO
Jurado


Mg. CLAUDIA FERNANDA MONROY
Jurado


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

APORTACIÓN DEL GOBIERNO COLEGIAL A LA CALIDAD DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Magíster Luz Ángela Aldana de Vega

Jorge Wilmar Henao Escudero

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión Instituciones Educativas

Chía, 2013

APORTACIÓN DEL GOBIERNO COLEGIAL A LA CALIDAD DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Eje de Profundización: Calidad de la Institución Educativa

Luz Ángela Aldana de Vega (M. Sc.), Investigadora Principal

Magister Universidad de Los Andes

Jorge Wilmar Henao Escudero, Investigador Auxiliar

Licenciado en Administración Educativa, Universidad Católica de Manizales

Universidad de La Sabana

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

Chía, 2013

CONTENIDO

	Pág.
CONTENIDO	2
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE TABLAS	10
LISTA DE MATRICES	12
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1 EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN	17
1.1 ANTECEDENTES.....	17
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES	19
1.4 OBJETIVO GENERAL	20
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2 GOBIERNO COLEGIAL	21
2.1 DEFINICIÓN	23
2.2 CARACTERÍSTICAS.....	24
2.3 BONDADES.....	26
2.4 EL GOBIERNO COLEGIAL EN ASPAEN.....	26
3 PERSONA HUMANA	33
3.1 LA PERSONA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	35
3.2 CUALIDADES DE UN DIRECTIVO	35
3.3 CUALIDADES A CULTIVAR EN UN DIRECTIVO DENTRO DEL GOBIERNO COLEGIAL.....	37
3.4 VIRTUDES HUMANAS DENTRO DEL GOBIERNO COLEGIAL	40

4 LA EDUCACIÓN PERSONALIZADA	42
4.1 DIMENSIÓN CORPORAL.....	42
4.2 DIMENSIÓN COGNITIVA	43
4.3 DIMENSIÓN COMUNICATIVA	43
4.4 DIMENSIÓN ÉTICA	43
4.5 DIMENSIÓN TRASCENDENTE.....	44
5 CALIDAD.....	45
5.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD.....	46
5.2 CONCEPTOS DE CALIDAD.....	51
5.3 CALIDAD TOTAL	53
5.4 CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	54
5.5 LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES ASPAEN	55
5.6 GOBIERNO Y CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	56
6 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA – EFQM.....	59
6.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA - EFQM	60
6.2 PROCESOS DE GESTIÓN Y AUTOEVALUACIÓN EN EL MODELO EFQM	61
7 METODOLOGÍA	67
8 RESULTADO	80
9 ANÁLISIS DE RESULTADOS	95
10 PROPUESTA PARA VIVIR LA COLEGIALIDAD GARANTIZANDO LA CALIDAD.....	105
10.1 AFIRMACIONES OBTENIDAS DE LOS RESULTADOS.....	105
10.2 OBJETIVO Y CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA PROPUESTA ..	108
10.3 ESTRATEGIAS PARA FACILITAR EL GOBIERNO COLEGIAL	109
11 CONCLUSIONES	124
12 REFERENCIAS	129
ANEXOS	133
A. ENCUESTA INDIVIDUAL	133
B. AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL EFQM	138

C. SESIÓN CONSENSO AUTOEVALUACIÓN EFQM	139
D. CARTA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO	140
E. GRÁFICAS DE DISPERSIÓN RESULTADOS GOBIERNO COLEGIAL VS. CALIDAD EFQM.....	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1, Presupuestos antropológicos de la educación en ASPAEN. (Asociación Para La Enseñanza, 2005, p. 12).....	50
Figura 2, Niveles de certificación de Calidad en el Modelo Europeo de la Excelencia EFQM.	61
Figura 3, Elementos del Modelo Europeo de Calidad EFQM	61
Figura 4, Valoración de los criterios "Agentes"	62
Figura 5, Valoración de los criterios "Resultados"	63
Figura 6, compendio resultados pregunta 1.....	80
Figura 7, Relación de las características del Gobierno Colegial más comunes entre los directivos de los colegios Aspaen.	81
Figura 8, Compendio de resultados para las el conjunto de preguntas 2.	82
Figura 9, Compendio resultado pregunta 3.	83
Figura 10, Resumen de los aspectos clave en la misión de la institución.	83
Figura 11, Compendio para las calificaciones de los resultados para la pregunta 4.....	84
Figura 12, Compendio de las respuestas a las preguntas 5 (P. 5), 6 (P. 6), 7 (P. 7) y 8 (P. 8)	85
Figura 13, Virtudes identificadas por los encuestados para el ejercicio del Gobierno Colegial.....	86
Figura 14, Compendio resultados de la pregunta 9.	87
Figura 15, Resumen de las respuestas 10a, 10b y 10c.	87
Figura 16, Compendio de las preguntas relacionadas con la vivencia de las Reuniones. ...	88

Figura 17, Compendio de las respuestas para la preguntas 12, 13 y 14.....	89
Figura 18, Patrón de degradación de color para los Coeficientes de Correlación.	95
Figura 19, Unidad de Jerarquía Vs. Resultados Clave.....	96
Figura 20, Visión de Conjunto vs. Recursos.	97
Figura 21, Visión de Futuro Vs. Recursos	98
Figura 22, Visión de Futuro Vs. resultados Clave.....	99
Figura 23, Liderazgo Vs. Gestión de Personal	100
Figura 24, Liderazgo Vs. resultados en personas.	101
Figura 25, Participación Vs. Liderazgo.....	103
Figura 26, Participación Vs. Procesos	103
Figura 27, Característica del Gobierno Colegial nombradas por los encuestados.	109
Figura 28, Virtudes Humanas importantes para los encuestados al momento de vivir el Gobierno Colegial.	110
Figura 29, Pantallazo de la encuesta realizada utilizando la herramienta Forms de Google Drive.....	136
Figura 30, Carta de revisión por parte del Dr. Ricardo Álvarez.....	140
Figura 31, Carta de revisión del Instrumento en el Seminario de Profundización IV.	141
Figura 32, Unidad de Jerarquía vs. Liderazgo en Calidad.	142
Figura 33, Unidad de Jerarquía vs. Calidad EFQM.....	142
Figura 34, Unidad de Jerarquía Vs. Política y Estrategia.	143
Figura 35, Visión de Conjunto Vs. Liderazgo.....	143
Figura 36, Visión de Conjunto vs. Política y Estrategia.	144

Figura 37, Visión de Conjunto Vs. Gestión de Personas.	144
Figura 38, Visión de Conjunto Vs. Procesos.....	145
Figura 39, Visión de Conjunto vs. Satisfacción Cliente.	145
Figura 40, Visión de Conjunto Vs. Resultados persona.	146
Figura 41, Visión de Conjunto Vs. Resultados Clave.	146
Figura 42, Visión de Conjunto Vs. Calidad EFQM.....	147
Figura 43, Visión de Futuro Vs. Liderazgo.....	147
Figura 44, Visión de Futuro Vs. Política y Estrategia.	148
Figura 45, Visión de Futuro Vs. Gestión de Personal.....	148
Figura 46, Visión de Futuro Vs. Procesos.....	149
Figura 47, Visión de Futuro Vs. Satisfacción del Cliente.....	149
Figura 48, Visión de Futuro vs. Resultados de las Personas.	150
Figura 49, Visión de Futuro Vs. Resultados de la Sociedad.	150
Figura 50, Visión de Futuro Vs. Autoevaluación EFQM.	151
Figura 51, Liderazgo Vs. Liderazgo	151
Figura 52, Liderazgo Vs. Política y Estrategia.	152
Figura 53, Liderazgo Vs. Procesos.-.....	152
Figura 54, Liderazgo Vs. Satisfacción del Cliente.	153
Figura 55, Liderazgo Vs. Resultados en la Sociedad.....	153
Figura 56, Liderazgo Vs. Resultados en Personas.....	154
Figura 57, Liderazgo Vs. Resultados Clave.	154

Figura 58, Liderazgo Vs. Autoevaluación EFQM.....	155
Figura 59, Virtudes Humanas Vs. Liderazgo.	155
Figura 60, Virtudes Humanas Vs. Política y Estrategia.....	156
Figura 61, Virtudes Humanas Vs. Gestión del Personal.....	156
Figura 62, Virtudes Humanas Vs. Satisfacción Cliente.	157
Figura 63, Virtudes Humanas Vs. Resultados en Personas.....	157
Figura 64, Virtudes Humanas VS. Resultados en la Sociedad.	158
Figura 65, Virtudes Humanas, Vs. Resultados Clave.	158
Figura 66, Virtudes Humanas Vs. Autoevaluación EFQM.....	159
Figura 67, Participación Vs Política y Estrategia.	159
Figura 68, Participación en Equipo Vs. Gestión de Personal.	160
Figura 69, Participación en Equipo Vs. Resultados Clave.....	161
Figura 70, Participación en Equipo Vs. Resultados en la Sociedad.	161
Figura 71, Participación en Equipo Vs. Autoevaluación EFQM.	162
Figura 72, Reuniones Vs. Liderazgo.....	162
Figura 73, Reuniones Vs. Política y Estrategia.	163
Figura 74, Reuniones Vs. Gestión de Personas.	163
Figura 75, Reuniones Vs. Recursos.	164
Figura 76, Reuniones Vs. Procesos.....	164
Figura 77, Reuniones Vs. Resultados personas.....	165
Figura 78, Reuniones Vs. resultados Clientes.	165

Figura 79, Gobierno Colegial Vs. Calidad EFQM. 166

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Paralelo existente entre las características del Gobierno Colegial y las de Calidad Total.....	65
Tabla 2, Matriz de relación entre características del Gobierno Colegial y Calidad en Instituciones Educativas.	66
Tabla 3, Matriz de correspondencia de la encuesta.	70
Tabla 4, Descripción de los criterios evaluados por el modelo EFQM Perfil V4. (Santillana, EFQM, & E/I, 2003)	73
Tabla 5, Compendio de Resultados obtenidos a partir de la Encuesta de Gobierno Colegial.	90
Tabla 6, Compendio de resultados al momento de realizar la Autoevaluación EFQM en las Instituciones objeto de estudio.....	91
Tabla 7, Matriz de rango mínimo y máximo de calificación para el Nivel Comprometido con la Excelencia de EFQM.	92
Tabla 8, Análisis de correlación entre la característica Unidad de Jerarquía y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.....	96
Tabla 9, Análisis de correlación entre la característica Visión de Conjunto y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.	97
Tabla 10, Análisis de correlación entre la característica Visión de Futuro y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.	97
Tabla 11, Análisis de correlación entre la característica Liderazgo y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.	100
Tabla 12, Análisis de correlación entre la característica Virtudes Humanas y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.....	101

Tabla 13, Análisis de correlación entre la característica Participación en Equipo y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.....	102
Tabla 14, Análisis de correlación entre la característica Reuniones y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.	104
Tabla 15, Características del Gobierno Colegial más susceptibles a mejora. Se organizó la tabla de mayor a menor necesidad de progreso.	106
Tabla 16, Criterios EFQM más susceptibles a mejora. Se organizó la tabla de mayor a menor necesidad de progreso.....	106
Tabla 17, Compendio de Correlaciones entre Características Gobierno Colegial y Criterios EFQM.	107
Tabla 18, Características nombradas por los encuestados como diferenciadores del Gobierno Colegial.	110
Tabla 19, Estrategia de mejora en la virtud de la Prudencia.	113
Tabla 20, Estrategia de mejora en la virtud de la Humildad.	114
Tabla 21, Estrategia de mejora en la virtud de la Fortaleza	115
Tabla 22, Elementos clave de la misión de las Instituciones ASPAEN nombrados por los Directivos que participaron en la Encuesta. Se tiene la frecuencia de repetición y el porcentaje individual con respecto a cada persona encuestada.	116
Tabla 23, Propuesta de Capacitación en Educación Personalizada enfocada a los directivos de las Instituciones ASPAEN.	117
Tabla 24, Propuesta para mejorar la Unidad de Jerarquía.....	119
Tabla 25, Plan de mejora para la característica Visión de Futuro	121

LISTA DE MATRICES

Matriz 1, Descripción del rango de calificación para el subcriterio 1.1. Definición de Misión, Visión y Valores.....	75
Matriz 2, Tabla de pesos para cada uno de los criterios en el cálculo del Modelo EFQM. .	76
Matriz 3, Correlación entre las características del Gobierno Colegial y los criterios de Calidad.....	78
Matriz 4, Autoevaluación Individual mediante la Herramienta Perfil. (Santillana et al., 2003).....	138
Matriz 5, Autoevaluación Individual mediante la Herramienta Perfil – Sesión de consenso. (Santillana et al., 2003).....	139

RESUMEN

El Gobierno Colegial es un estilo de gerencia que pretende descentralizar el poder, reduciendo al mínimo la posibilidad a cometer errores, tomando las decisiones en conjunto. La Asociación para la Enseñanza (ASPAEN) ha promulgado la vivencia de este modo de gobernar dentro de sus instituciones, pero hasta el momento no ha realizado un estudio del conocimiento, vivencia y apropiación de este estilo de gobierno y tampoco conoce cómo el Gobierno Colegial influye en la calidad de sus entidades Educativas.

El siguiente estudio tiene el objetivo de determinar la relación existente entre Gobierno Colegial y Calidad, que para las Instituciones ASPAEN tiene como referente el modelo EFQM, y con estos resultados generar una propuesta que facilite el gobierno dentro de las instituciones seleccionadas. Ya que el centro de la formación dentro de la Asociación Para la Enseñanza, es la *Persona Humana*, esta investigación sigue un enfoque antropológico del Gobierno y la Calidad en las entidades educativas, como medio para llegar la propuesta de mejora.

Como primer paso para alcanzar el objetivo principal de este proyecto, se realizó un diagnóstico del ejercicio del Gobierno Colegial en diecisiete Instituciones ASPAEN, que participaron en la certificación del Modelo EFQM, a través de la aplicación de una encuesta que pretendió medir el conocimiento, vivencia y apropiación del Gobierno Colegial.

Posteriormente se recopilaron los resultados de las autoevaluaciones en el Modelo EFQM de estas instituciones, para contrastarlas con los resultados del diagnóstico en el ejercicio del Gobierno Colegial y así analizar cada institución teniendo en cuenta las categorías Gobierno Colegial y Calidad al tiempo. A continuación se realizó un análisis de correlación para encontrar las relaciones existentes entre las dos categorías en estudio.

A partir de los resultados obtenidos se encontraron los elementos más susceptibles a mejora para cada categoría objeto de estudio (Gobierno Colegial y Calidad), posteriormente con los resultados del análisis de correlación se determina que sí existe una influencia por parte del Gobierno Colegial en la Calidad de las Instituciones Educativas. Y como resultado de estos hallazgos, se genera una estrategia para mejorar las características: a) Liderazgo, b)

Virtudes Humanas y Visión de Futuro, con el fin de fortalecer el Gobierno Colegial y a la vez la Calidad en las Instituciones ASPAEN.

PALABRAS CLAVE: Gobierno Colegial, Calidad en las Instituciones Educativas, Educación Personalizada, EFQM, Asociación para la Enseñanza.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de la **Asociación para la Enseñanza (ASPAEN)** manejan un estilo de dirección basado en la unidad de gobierno, que huye del protagonismo personal, tiene en cuenta la opinión de un equipo de directivos y está basado en la confianza de las personas; a este estilo de dirección se le conoce con el nombre de Gobierno Colegial. Por otro lado, estas instituciones han decidido implementar el Modelo de Gestión de Calidad EFQM para la excelencia, basado en la Calidad Total, que tiene una estrecha relación con uno de sus principios institucionales *“La Obra Bien Hecha”*.

Partiendo de estos hechos, el siguiente estudio pretende determinar la relación existente entre Gobierno Colegial y Calidad de las Instituciones Educativas de ASPAEN, investigación que se hará a través del análisis de 17 instituciones pertenecientes a esta asociación y que participaron dentro del proceso de acreditación en la calidad del Modelo EFQM.

El interés de este proyecto, radica en medir el conocimiento, vivencia y apropiación del Gobierno Colegial y recopilar los resultados obtenidos en la Autoevaluación realizada para el proceso de acreditación EFQM (referente para el análisis de la calidad), con el propósito de encontrar la relación existente entre las Características del Gobierno Colegial y los Criterios de Autoevaluación del Modelo Europeo de Excelencia.

A partir de este análisis, se busca diseñar una estrategia que fortalezca el Gobierno Colegial de manera tal que se vea la influencia y los aportes que ofrece para la garantía de la Calidad de las Instituciones Educativas, y finalmente generar una propuesta.

A continuación se presenta cada uno de los capítulos y su incidencia en el proceso investigativo; en el capítulo 1, se describe la situación problema y se justifica el propósito de la investigación. Se muestran los antecedentes, el alcance y limitaciones, así como el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

El segundo capítulo, Marco Teórico, resume y relaciona los conceptos claves que se desarrollarán en el transcurso de la investigación, en primer lugar se tiene el Gobierno

Colegial, estilo de gobierno que se adopta como ideal para las instituciones ASPEN, cuyos principios están estrechamente relacionado con los conceptos de Persona Humana y el desarrollo de las virtudes, es por esto, que el concepto Educación Personalizada tiene una relevancia significativa en estas instituciones.

De igual manera, se analiza el concepto de Calidad, que se concreta para instituciones educativas en diferentes tipos de certificación de calidad, las instituciones ASPAEN trabajan con el Modelo Europeo de Excelencia EFQM.

El tercer capítulo, presenta la metodología. Este capítulo describe el tipo de investigación utilizado, el instrumento de recolección de información, el proceso de cuantificación de los resultados y finalmente la manera de analizar la información obtenida.

El cuarto capítulo, muestra los resultados de la investigación, obtenidos a través de los instrumentos, sin su respectivo análisis, con el propósito de presentar al lector un resumen de las respuestas encontradas en las encuestas de Gobierno Colegial y en la autoevaluación de Calidad de las instituciones educativas ASPAEN.

El quinto capítulo, describe el análisis estadístico realizado para identificar la relación entre las características de Gobierno Colegial con los criterios de la autoevaluación EFQM, esta descripción se hace con el objetivo de mostrar las tendencias más fuertes de correlación directa entre las dos variables y algunos casos de correlación inversa o nula.

Finalmente se tiene el capítulo de conclusiones, su propósito es identificar los elementos del Gobierno Colegial que se relacionan directamente con el desarrollo de la Calidad en las Instituciones ASPAEN. Estas conclusiones se realizarán a partir del análisis obtenido en el capítulo anterior, que a su vez, servirán como punto de partida para generar la estrategia de fortalecimiento para el Gobierno Colegial, garantizando la Calidad de las Instituciones Educativas, este producto final, dará respuesta a la solución de la situación particular.

1 EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Hacia el año de 1964 un grupo de matrimonios colombianos, residentes en la ciudad de Bogotá, en su afán por educar integralmente a sus hijos teniendo en cuenta las dimensiones: humana, espiritual, intelectual y doctrinal religiosa, comunicaron su inquietud a San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei; quien en respuesta les dijo: “Haced vosotros mismos los colegios donde queréis educar a vuestros hijos” (Asociación Para la Enseñanza, 2004, p. 14).

Idea que fue apropiada por estos padres de familia, en un momento en el que toda institución escolar estaba a cargo de los profesionales de la educación y los políticos de la cultura, más nunca por unos padres sin peso político ni formación profesional en educación; propuesta que constituía una revolución educativa de gran magnitud. Fue un chispazo de luz, el que iluminó a quienes acogieron este acierto.

Así llegaron a Colombia los primeros colegios con soporte doctrinal-religioso a cargo de la Prelatura del Opus Dei, por otro lado los padres de familia se encargarían de la consecución de medios físicos (terrenos, infraestructura, inmuebles, equipos, entre otros) y se funda ASPAEN, como ente encargado de la asesoría pedagógica de los colegios.

ASPAEN es una entidad sin ánimo de lucro, que permite elevar el nivel moral, cultural y académico de los jóvenes estudiantes, ofreciendo una formación integral centrada en la persona. Fundada en 1964, por inspiración de San Josemaría Escrivá de Balaguer. En la actualidad está compuesta por diecisiete colegios en un modelo de educación diferenciada y ocho instituciones en educación preescolar en las principales ciudades del país con bien ganado prestigio.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Ya que la educación y la dirección son dos profesiones orientadas al servicio de la sociedad, el carácter o ethos de los directivos de instituciones educativas, es decir el

estímulo que lo lleva a actuar de una manera determinada, debe girar alrededor de las siguientes virtudes: competencia, compromiso, responsabilidad, iniciativa y dedicación. Esto es el fundamento a través del cual se construye un directivo docente. (Sandoval, Rodríguez-Sedano, & Ecima, 2010)

Es bien sabido en el mundo académico, que el directivo docente es actor clave de los cambios, transformaciones de las instituciones educativas. Sus cualidades personales, su formación, experiencia profesional y sus saberes, son importantes para la dinámica institucional, el logro de la finalidad educativa y la formación integral del ser humano (Sandoval et al., 2008); por esto es de vital importancia que el ethos del directivo esté orientado al perfeccionamiento de las personas, es decir a llegar a la adquisición de las virtudes propias y de sus personas a cargo.

Tal situación, nos debe llevar a pensar que un directivo es una persona, con la responsabilidad de formar otras personas que están bajo su dirección, su formación debe ser integral (en lo profesional, humano, académico, espiritual y social), debe pensar no sólo en el bienestar de su institución educativa, sino de todos que en forma directa o indirecta forma parte de ella, crear un clima de exigencia laboral, pero a la vez de armonía, buen trato y una comunicación eficaz entre todos sus miembros.

Un directivo se ve enfrentado a uno de los inconvenientes más grandes en las organizaciones educativas que es la divulgación y la asertividad de la información comunicada. Estos fallos en la comunicación hacen que el modo de gobernar en las instituciones se dificulte y muchas veces no se hable el mismo lenguaje dentro del equipo directivo. Además se tiene un elemento importante en la educación: **“la calidad”**, entendida como la prestación de un servicio que satisfaga las necesidades de formación integral de todas las personas involucradas en el proceso educativo, esta calidad se da en la medida en que exista una didáctica de impacto, un establecimiento de especialistas en educación y un fortalecimiento en el desarrollo de competencias.

Dentro del ámbito educativo colombiano, ASPAEN es una asociación de instituciones que vive un gobierno colegial y vela por la buena práctica de este tipo de gobernabilidad, con el propósito de garantizar la calidad en sus entidades educativas.

Por otro lado busca en su modelo la participación de los diferentes estamentos que de alguna forma tienen influencia en el momento de tomar decisiones, dicha posición reposa en algunos documentos reseñados en el capítulo de la bibliografía, donde se presenta la viabilidad del modelo y su implementación.

ASPAEN y sus colegios son conscientes de las bondades en la implementación de ese tipo de dirección, en conversación con algunos directivos de los colegios, se nota que en sus procesos administrativos se manejan algunas políticas contempladas en el modelo de Gobierno Colegial y en contraste con dichos documentos se alcanza a observar que aunque ha existido divulgación del modelo, no se ha interiorizado y que los equipos directivos lo reconocen como un estilo de gobierno bueno, pero que en su institución no se sigue a cabalidad sus políticas y normatividad; atendiendo a esta realidad, es necesario establecer una estrategia que ayude al conocimiento, vivencia y apropiación del Gobierno Colegial y que de allí se desprenda la necesidad de documentar cómo se está llevando a cabo al interior de cada institución y así proponer los correctivos del caso, de tal manera que dichas acciones generen un impacto en la calidad de los colegios ASPAEN.

A continuación se describen las preguntas que sirven de motor para esta investigación: ¿La cooperación y el trabajo en equipo facilitan la calidad en los procesos administrativos y formativos de las instituciones educativas?, ¿la confianza y la unidad de jerarquía promueven la calidad en las decisiones tomadas dentro de las instituciones?, ¿la vivencia de las virtudes, como centro de ejecución de los directivos, se convierten en una herramienta que estimula la calidad en las instituciones educativas?

Al ser de tanta importancia la calidad en una organización, y guardando relación con el Gobierno Colegial, este proyecto pretende resolver el siguiente interrogante: **¿De qué manera aporta el Gobierno Colegial a la Calidad de la Institución Educativa?**

1.3 ALCANCE Y LIMITACIONES

Con los resultados obtenidos a partir de este estudio se diseñará una propuesta para fortalecer el gobierno colegial en las instituciones educativas. Esta investigación llegará hasta la generación de la propuesta y se limitará a estudiar los aspectos anteriormente mencionados en diecisiete instituciones educativas de ASPAEN.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre Gobierno Colegial y la Calidad de las Instituciones Educativas de ASPAEN, y a partir de los resultados generar una propuesta que facilite la gobernabilidad en estas instituciones.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del ejercicio del Gobierno Colegial en las Instituciones Educativas seleccionadas.
2. Analizar los resultados a la luz del ideal de Gobierno Colegial y de la Calidad de la Institución Educativa.
3. Determinar la relación existente entre gobierno colegial y los indicadores de calidad de acuerdo con el modelo EFQM de la Excelencia.
4. Diseñar una estrategia que facilite la vivencia del Gobierno Colegial como un aporte a la Calidad.

2 GOBIERNO COLEGIAL

“Gobernar no es el resultado de una aplicación de normas, ni decisiones de quien dirija... como una ruda técnica de acertar prontamente con la decisión concreta para cada caso y con su fundamentación normativa” (Schmitt, 1996, p. 63). De igual manera, Leonardo Polo, afirma que tampoco es una ‘democracia’ que implique la participación, en igualdad de condiciones, de quien preside con sus colaboradores desconociendo sus jerarquías y anulando las responsabilidades personales. (Polo, 2011)

Lo que es relevante en el arte de gobernar, es lo que resulta del trabajo en equipo al momento de tomar decisiones. Quien dirige es el encargado de dinamizar los procesos en procura de que todos sus colaboradores se sientan parte de las decisiones institucionales. Lo colegial, por tanto, hace referencia a una sociedad de pares que actúan bajo ciertas reglas de funcionamiento, siguiendo un mismo actuar, en línea con unos criterios y políticas institucionales en la vida de la organización.

Al hablar de colegialidad, San Josemaría Escrivá afirmaba que su ideal de gobierno... “se basa en dos principios, sencillos y claros: descentralización y colegialidad” (Berglar, 1990, p. 125). Como lo describe Luis Manuel Calleja en su libro “Las tareas del gobierno”, la descentralización quiere decir: “que se da primacía al espíritu sobre la organización, que la vida de los miembros no se concerté en consignas, planes y reuniones” (Calleja, 2009, p. 42).

Ahora bien en contraste con la opinión de Pujadas y Durand la colegialidad es la:

Forma de controlar e integrar la organización con la autoridad requerida para algunas actividades distribuidas en una manera única que usualmente comparta la asignación de derechos de participación a los miembros de la institución, para promover el logro de un bien común coordinando la acción de todos y cada uno (Durand & Pujadas, 2001, p. 64).

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, en un gobierno colegial el poder básicamente es un bien de un deber compartido. La estructura colegial no es la simple

evaluación por los pares, sino el sistema de revisión conjunta entre los que tienen derecho a participar en la decisión según sus distintas funciones en la institución; sin embargo, esta responsabilidad compartida es una condición necesaria, pero no suficiente para afirmar que existe una verdadera colegialidad, es por esto que un gobierno colegial “no puede convertirse nunca en un mecanismo para anular la acción ni la responsabilidad de quien tiene a su cuidado una organización o un área de la misma” (Polo, 2006, p. 23); el buen gobierno apela ante todo a la inteligencia práctica, el éxito mediático del ser humano que le permite luego dar el trato que merece la persona y orientar la organización a la satisfacción de sus necesidades reales.

Esta afirmación demuestra el verdadero sentido de una institución educativa en su practicidad, en la interiorización por parte de las personas de su misión-visión, principios y filosofía institucional, es bien sabido que en el arte de gobernar, el directivo es actor clave de los cambios y transformaciones de las instituciones educativas, sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa, la formación integral del ser humano.

Desde la antigüedad se ha estudiado el comportamiento humano y los motores que llevan a su acción, Aristóteles dentro de su descripción de las cualidades del obrar humano, se refiere al *ethos* como fuerza de la acción, esta fuerza se clasifica en dos tipos: el *ethos* como inclinación natural, que se conoce en la actualidad como el temperamento, que son un conjunto de tendencias no adquiridas, sino innatas a la persona. Por otro lado se tiene el *ethos* como disposición a la acción, o más conocido como hábito que es una tendencia producida por el acostumbramiento a la repetición de unos actos determinados. (Altarejos, 1999a)

Este conjunto de tendencias, naturales y adquiridas, conforman una cualidad del ser humano conocida como carácter (*ethos*), el cual puede orientarse a la ejecución del bien o del mal. Como ya se conoce por la definición clásica una virtud es un hábito operativo bueno y a su vez este conjunto de hábitos orientan el perfeccionamiento del ser. Es decir que si se quiere generar un carácter orientado a la perfección humana este tiene que estar fundamentado en el ejercicio de las virtudes que conformen su *ethos*. (Altarejos, 1999a)

De lo descrito se puede ver que el carácter o ethos en el directivo es de vital importancia al momento de gobernar una institución, ya que si quiere transmitir un conocimiento axiológico, es decir que implique el ejercicio de las virtudes, tiene que arrancar por un esfuerzo personal por adquirir las virtudes que llevan a la perfección de las acciones que realizarán las personas que estén a su cargo.

Es por esto que “desde hace unos años, se oye con insistencia que dirigir no es simplemente mandar, que dirigir es el arte de poner metas a los subordinados con acierto y motivarles para que las alcancen.” (Gómez-Llera & Pin, 1998, p. ix) También estos autores, describen la relación existente entre dirigir y educar como la forma de desarrollar capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral de la persona, buscando el perfeccionamiento de sí mismos.

2.1 DEFINICIÓN

Un órgano colegial “deriva de un orden jerárquico y de trabajo, un corpus de temas y prácticas”; (d’ Ors, 1965, p. 3) es decir, asambleas de iguales con unidad de propósitos y principios que tienen en cuenta un ambiente determinado considerando la lógica histórica del ente que se trate; el sentido de la colegialidad, depende de lo que se está gobernando.

Teniendo en cuenta que una organización es la “asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines” (Diccionario de La Real Academia de La Lengua Española, 2008, prr. 1) con una división de tareas y de responsabilidades en función de unos objetivos, los miembros:

De dicha organización debe asumir personalmente la responsabilidad de velar por la calidad de la parte del proceso en que cada uno interviene, para el positivo resultado final del producto o servicio, este aspecto incluye a todas las personas: directivos, profesores, personal administrativo, entre otros. (Isaacs, 2002, p. 40)

En este tipo de gobierno se debe destacar la importancia del compromiso de los colaboradores, principalmente a través del trabajo en equipo y de la participación; con el fin de prever, detectar y solucionar problemas, promover y realizar mejoras. Esta afirmación puede ser el soporte para definir el gobierno colegial como un modelo de gerencia escolar

donde la participación de todos sus miembros esté encaminada a centralizar el “poder” en todas aquellas personas que asuman algún tipo de responsabilidad en la vida institucional.

De igual forma, se puede expresar que un gobierno colegial:

Es una forma de gobierno caracterizado por la participación de varias personas generalmente vinculadas a la misma labor y los mejores conocedores de ella, en el estudio, el consejo y la toma de decisiones para resolver las circunstancias importantes.

El gobierno colegial pretende disminuir la posibilidad de decisiones equivocadas, apresuradas, carentes de la debida información, personalizadas o subjetivas. Invita al ejercicio pleno de los actos propios de la virtud de la prudencia entre quienes comparten una labor de dirección. (Universidad de La Sabana, 2005, p. 7)

2.2 CARACTERÍSTICAS

En todos los ámbitos de una organización, se debe prever órganos integrados por varias personas que actúen colegialmente para asesorar, acompañar de modo estable al gerente, director. En este sentido la colegialidad se debe convertir en un verdadero principio de gobierno, bien lo decía san Josemaría Escrivá “la colegialidad facilita la prudencia y la eficacia en el gobierno, y protege también frente al riesgo de arbitrariedad o excesivo personalismo que existe cuando el gobierno es meramente individual” (Viana, 1998, p. 110).

A continuación, se presentan algunas características que facilitan el entendimiento de un gobierno colegial:

1. **Funciones delimitadas:** en un gobierno colegial, sus participantes se distinguen entre sí por sus funciones y el ámbito para el que ejercen sus competencias; donde algunos tienen carácter permanente y otros en cambio, son de convocatoria ocasional.
2. **Carácter deliberativo y decisorio:** en las políticas y normas de la organización.
3. **Cooperación:** el principio de la colegialidad, está basado en “la cooperación, la corresponsabilidad, en la prudencia y eficacia en la acción ordinaria del gobierno” (Viana, 1996, p. 4).

4. **Trabajo en equipo o colectivo:** donde todos sus integrantes participan en la construcción de estrategias favoreciendo el bien común y un buen clima organizacional. Algunas referencias tradicionales lo confirman: Santo Tomás afirmaba que “En asuntos prácticos nadie se basta a sí mismo” (de Aquino, n.d. q.49, a.3 ad 3), por otro lado Sieyes escribía que “para deliberar como para juzgar son buenos muchos, para ejecutar uno solo”. También Rousseau decía: “el pueblo reunido en torno al árbol para hablar de las cosas comunes siempre elige bien” (Calleja, 2009, p. 3)
5. **Unidad de jerarquía:** respetando la máxima autoridad dentro de la institución, un gobierno colegial busca una unidad de propósitos donde sus miembros analicen la situación y en el colectivo tomen decisiones asertivas en procura de un orden institucional.
6. **Virtudes como centro de ejecución:** como suele suceder en todo lo humano, el último fondo de las acciones y de sus consecuencias, es un eco de la rectitud moral de las personas. Por eso, lo positivo o negativo –tanto para los ejecutores como para aquellos en los que esas acciones repercuten–, dependerá en gran parte de las virtudes personales de quien actúa; especialmente de la prudencia y las otras cualidades que hacen al buen gobierno. Incluso a veces, aunque se carezca de algunas virtudes convenientes, la predisposición al buen gobierno deviene, en su ejercicio, el desarrollo de esas cualidades humanas (Calleja, 2002).
7. **Consenso en la toma de decisiones:** en una imaginaria sociedad, compuesta por personas, idénticas en capacidades, ideales, intereses, gustos y aspiraciones, la adopción de las decisiones colectivas podría confiarse a un comité o junta de dirección que delibera por unanimidad, como a un solo individuo que decidiera en general por uno o por todos.

Este conjunto de características hace que el gobierno colegial tenga un ‘sello’ caracterizado por la prudencia en la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, donde cada miembro del equipo líder contribuya con su conocimiento en la ejecución de las políticas institucionales, evitando así un excesivo personalismo al momento de gobernar la organización.

2.3 BONDADES.

A continuación se presentan algunas bondades que justifican el porqué de un gobierno colegial, basado en la confianza, autonomía y asignación de responsabilidades, donde cada integrante del equipo decisorio asume su papel y contribuye con su experiencia y conocimiento al fortalecimiento de los objetivos institucionales, a saber:

1. Fomenta el desarrollo de la confianza y la unidad en las decisiones, contribuyendo así de un modo eficaz, a que el rumbo de la institución educativa se mantenga integrado e inalterable con el paso de los años.
2. “Externamente es una forma democrática pluripersonal de participación y gobierno que adopta posiciones, decide y ejecuta como un solo ente; que comparte a fondo un mismo propósito general sobre el que no discuten” (Calleja, 2010, p. 3).
3. La posición común del sistema colegial no implica unanimidad, ni tampoco mayorías aplastantes, sino consideración de todos y cada una de las opiniones en torno al asunto que se trate.
4. Presenta cierta elasticidad; dejando fuera ciertas formas patológicas de gobierno personalista como son la dictadura y la tiranía.
5. Se vive la prudencia en la toma de decisiones, fundamentada en los puntos de vista de los integrantes del equipo colegial.
6. Genera un ambiente de compromiso y sentido de pertenencia.

2.4 EL GOBIERNO COLEGIAL EN ASPAEN

En todos los ámbitos de una organización se debe prever órganos integrados por varias personas que actúen colegialmente para asesorar y acompañar de modo estable al gerente, director, rector...

En este sentido la colegialidad se debe convertir en un verdadero principio de gobierno, bien lo decía San José María Escrivá “la colegialidad facilita la prudencia y la eficacia en el gobierno, y protege también frente al riesgo de arbitrariedad o excesivo personalismo que existe cuando el gobierno es meramente individual” (Marzoa, J. Rodríguez, 1997, p. 851). Esta reflexión, no es otra cosa, que la mejora continua que

permite a la empresa ser más competitiva no a costa de imponer las ideas, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en las que tiene una relación directa con el entorno.

El anterior propósito, lleva a exponer los aspectos centrales del gobierno colegial, y así poder comprender el papel del directivo como responsable del acto directivo y concluir explicando la relación de este sistema en la calidad de educación.

Visión de Conjunto:

Una de las características que identifican al Gobierno Colegial, es la Visión de Conjunto, que se puede resumir en el interés de los directivos por cumplir con las finalidades para las cuales fue promovida la institución, esto requiere una visión de la organización como un todo, es decir, en el ámbito de la toma de decisiones se concreta en darle la misma importancia al estudio de todos los temas que afectan la institución, independientemente de si esta situación está relacionada con las responsabilidades inmediatas del directivo.

Esta Visión de Conjunto se puede concretar en el esfuerzo por ejecutar el Proyecto Educativo Institucional, ya que en este documento están plasmados los principios que mueven y dan un horizonte a la organización. Vale la pena recalcar que dentro del Gobierno Colegial es de vital importancia que “ningún empeño, por importante que parezca, debería permitir que se descuide aquello que le es esencial y la identifica” (Universidad de La Sabana, 2005, p. 17).

Visión de Futuro:

Es muy frecuente escuchar que la visión debe reunir elementos de proyección, objetivos estratégicos que marquen el norte de la organización, sueños, planes de acción a corto, mediano y largo plazo, conocimiento de su entorno y posición competitiva, formación de líderes, conocimiento de la naturaleza de su razón de ser, entre otros.

Resulta curioso, ver cómo una empresa que plantea una visión ambiciosa, propositiva y acorde con sus metas de futuro, pero que no se preocupa por la retroalimentación ni el estudio en paralelo de sus pares y del mercado en el que se mueve,

termina convirtiendo su visión en un documento archivado, mas no un elemento que se hace vida dentro de la institución.

Para evitar esta clase de inconvenientes que obstaculizan el desarrollo de la institución, el Gobierno Colegial propone las siguientes prácticas para garantizar la visión de futuro de la organización. En primer lugar se tiene la importancia de que los directivos no se preocupen únicamente de las situaciones inmediatas, sino y con mayor relevancia por el futuro de la institución o su área de trabajo. (Universidad de La Sabana, 2005)

Otro de los aspectos importantes promovidos por el Gobierno Colegial es la formación de relevos en los diferentes cargos de la organización, este modo de actuar requiere una constante preocupación de estar enseñando a otras la ejecución de las tareas del directivo, esto implica un ejercicio heroico de humildad, desprendimiento y sencillez por parte del directivo, ya que lo lleva a no sentirse indispensable dentro de la institución.

Liderazgo:

La colegialidad, debe constituirse en una escuela de aprendizaje para el buen gobierno, garantizar el adecuado ejercicio de la función directiva. “El Gobierno colegial no, es un ‘cogobierno’ ni una ‘democracia’ que implique la participación en igualdad de condiciones, de quien lidera con otros miembros del equipo anulando las obligaciones de las personas que lo acompañen en la difícil tarea de gobernar.” (Universidad de La Sabana, 2005, p. 9)

El liderazgo de un equipo directivo en la estructura del Gobierno Colegial, se debe entender como la influencia positiva que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlos para que trabajen en forma entusiasta, se sientan parte de la organización y participen de las decisiones colegiales por un objetivo en común.

El Liderazgo tiene un sello especial dentro del Gobierno Colegial, diferenciado por la participación de los seguidores en la aportación de ideas para el buen gobierno, el esfuerzo del directivo por formar a sus seguidores para que en un futuro sean sus sucesores, también las personas que gobiernan practican el aprender a delegar, tarea que disminuye el

trabajo de los directivos enfocándolos en las tareas de gobierno y evitando distraerse ejecutando aquello que otros lo pueden hacer.

Uno de los aspectos más importantes al momento de vivir el liderazgo dentro del Gobierno Colegial, es el ejercicio de las virtudes, aspecto que estimula el trato amable a los demás, que se representa en la máxima del “mandato más fuerte es un por favor”, la alegría, la laboriosidad, la solidaridad, la confianza, el ejemplo, la responsabilidad, entre otras. Pero también tiene en cuenta que el “liderazgo es primero auto liderazgo: nace desde adentro de la persona y desde ahí desencadena las acciones de servicio que se traducen en resultados” (Yarce Maya, 2011, p. 19).

Trabajo en Equipo:

En el desarrollo del modelo de gobernabilidad colegial, cuando se adopta una posición los miembros se identifican con ella y el tema se da por concluido (Universidad de La Sabana, 2005), dichos integrantes deben aprender a trabajar con una visión de conjunto en la que cada uno presenta su opinión y escucha con calma y respeto las opiniones de los demás, esforzándose por dejar su punto de vista a un lado, esto implica el ponderar sus opiniones, especialmente cuando participan en debates, evitando posturas ancladas en dichos, impresiones, datos incompletos, opiniones personales, etc. (Universidad de La Sabana, 2005)

También, brinda la posibilidad de participar, compartir, generar vínculos de amistad, respetar las ideas, debatir a conciencia cada uno de los temas expuestos y tomar decisiones más asertivas; los anteriores aspectos y muchos otros, se pueden convertir en los pilares esenciales para vivir un gobierno participativo, donde los líderes deben trabajar para la consecución de los objetivos y que todas las personas de la organización se sientan comprometidos e implicados en las tareas institucionales.

Se puede decir que es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo directivo y gerencial, encaminada a la consecución de lo que se desea alcanzar en un tiempo determinado; es bien sabido que 3 o 5 cabezas piensan mejor que una sola, una vez que se tiene constituido el equipo directivo en una organización que se gobierna colegialmente, se obtiene como resultado la toma de decisiones en conjunto, la planeación

del futuro de la empresa, con una visión holística de la organización y el establecimiento de planes de desarrollo corporativo.

Participación en la toma de decisiones:

El Gobierno Colegial implica una serie de características en el proceso de la toma de decisiones. Uno de los principales aspectos es la colectividad, que se manifiesta en tener el punto de vista de todos los miembros del equipo directivo y llegar a un consenso después de escuchar las opiniones emitidas, para el caso en que no se llegue a un acuerdo entre todos los integrantes, el que hace cabeza del gobierno (para las instituciones ASPAEN es el Rector o Director General) marca el rumbo de la decisión y si es del caso consulta a la instancia superior que le corresponda. (Universidad de La Sabana, 2005)

Este estilo de Gobierno exige una madurez por parte de los directivos en el estudio y comentario de una cuestión, que se refleja en: “participar con altura, con respeto por las opiniones de los demás, desapasionadamente” (Universidad de La Sabana, 2005, p. 12), evitando el subjetivismo al momento de abordar el tema que se está tratando.

Una de las formas de participar en equipo dentro del Gobierno Colegial es el cuidado de la preparación a las reuniones, enviando previamente un escrito para que los demás miembros puedan estudiar con calma la opinión de cada uno de los directivos, aspecto que permite aprovechar mejor las reuniones y que cada uno de los miembros conozcan y analicen con ponderación las situaciones a tratar.

En la medida que se genere una cultura del trabajo en equipo, al momento de tomar decisiones asertivas, el margen de error será mínimo, por el mismo debate que se da a cada una de las diferentes situaciones discutidas, de ahí, la importancia de ejercer un liderazgo que implique a más de una persona, quien dirige y aquellos que lo apoyan permitiendo desarrollar una posición en forma eficiente.

Virtudes Humanas:

La esencia de un cuerpo colegial está en el conocimiento y apropiación de las virtudes humanas y el descubrir las cualidades y competencias que tiene cada uno de los miembros del equipo directivo, son muchas las virtudes que el Gobierno Colegial invita a

practicar, a continuación se mencionan algunas que son referencia para que una persona las adopte y fluya con naturalidad su posición en el momento de participar en la colectividad de la colegialidad, procurando ser asertivo en el momento de tomar decisiones y discutir asuntos de interés.

Fortaleza: se vive al hablar clero, respetuosamente, al tener la valentía de presentar y defender sus ideas, pero al mismo tiempo de respetar las ajenas.

Comprensión: esta forma de gobierno pretende evitar la excesiva defensa de sus propias ideas, controla la verbosidad, demuestra el esfuerzo por escuchar y atender las razones de los demás, invita a que los asuntos se expongan de forma sencilla y objetiva; quien preside la reunión está obligado a llevarla con altura.

Confianza: generar un ambiente de confianza en el Gobierno Colegial es abrir las puertas a que todos los miembros del equipo directivo expresen sus opiniones y debatan las de otros, sin temor a un conflicto interno, tal circunstancia permite trabajar con eficacia; por esta razón la colegialidad exige madurez para participar con altura, con respeto por las opiniones de los demás.

Participación: este modelo de gobernabilidad, promueve la participación y comunicación activa del equipo directivo en la orientación, planeación y armonización de las tareas del gobierno. Invita a la reflexión, sobre todo en el momento de intervenir en la toma de decisiones.

Dentro de todo el conjunto de virtudes humanas, existe un subgrupo que se orienta al perfeccionamiento de la voluntad, a este conjunto de virtudes se las conoce como virtudes morales o éticas y se definen como disposición voluntaria adquirida dirigida por la razón que se encuentra en el medio de dos vicios y es considerada como buena. Para la toma de decisiones en la dirección se consideran importantes cuatro que se listan a continuación:

Prudencia: en el actuar, en las decisiones colegiales. Ser prudente en el Gobierno colegial implica, los pies en la Tierra, es decir, respetar la posición del otro, aprender a interactuar evitando ser el centro de atención en una reunión, enseña a escuchar y hablar en

el momento oportuno y aportando a las ideas de los otros, invita a actuar con rectitud de intención y buscar el bien a través de la verdad, permite reflexionar adecuadamente antes de tomar cualquier decisión.

Justicia: es el pilar básico sobre el que se cimienta la existencia y la convivencia en todas las sociedades humanas y se define como la disposición habitual de la voluntad a darle a cada cual lo que le corresponde, no se entiende la justicia sin la misericordia, la caridad y el amor. Es por esto aspecto uno de los hábitos importantes para los directivos en su ejercicio de la colegialidad.

Fortaleza: es la virtud que se basa en el valor y la constancia para perseverar en la consecución del bien superando todos los obstáculos. También se tiene en cuenta la Templanza: que es la virtud que permite dominar las tendencias naturales de la persona y por esto juega un papel relevante al momento de saber escuchar, saber hablar y corregir a los demás.

Reuniones:

El objetivo central de un trabajo en equipo, se traduce al cuidado de los pequeños detalles, el espíritu de servicio, el trabajo bien hecho, a las estrategias y procedimientos que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. En el sistema de Gobierno Colegiado las reuniones se convierten en una metodología que ayuda y favorece el aprovechamiento del tiempo y el poder tomar decisiones con un margen de error mínimo; el expediente escrito entregado previamente al cuerpo colegial, se convierte en una herramienta que ayuda a centrarse en el tema que se discute evitando improvisaciones, divagaciones, interrupciones innecesarias y a ser asertivos en las decisiones tomadas, de igual forma compromete a todos los miembros del Gobierno Colegial a ser parte activa en el análisis de la información y poder conocer más a fondo los antecedentes antes de asumir una posición.

3 PERSONA HUMANA

Como se puede ver en la definición del Gobierno Colegial, la persona humana juega un papel trascendental dentro de la dirección de la organización y teniendo en cuenta que las personas son las encargadas de ejecutar acciones que repercuten directamente en la calidad de la institución. Se ha decidido dedicar un capítulo para describir en detalle el concepto de persona utilizado en las instituciones ASPAEN, ya que este es el concepto transversal a las dimensiones Gobierno Colegial y Calidad.

Nuestra cultura ha ido descubriendo paulatinamente la importancia y la dignidad de la persona humana, y a través del tiempo han ido apareciendo un sin-número de definiciones. Ricardo Yepes Stork, la define como: un ser que se manifiesta, puede mostrarse a sí misma y mostrar las “novedades” que tiene, es un “ente que habla”, que se expresa, que muestra lo que lleva dentro, también afirma, que la persona es libre, vive y se realiza libremente poseyéndose a sí misma, siendo dueña de sus actos. (Yepes, 1977)

Estas definiciones tienen relevancia al entender que una empresa, independiente de su razón productiva, está compuesta por personas y son ellas el “motor” del plan estratégico de cualquier organización.

Una organización que tiene como política direccionar a través de un gobierno colegial, no puede perder de vista, que son las personas, quienes se encargan de idealizar y aterrizar sus objetivos y estándares de calidad, de allí la importancia de “construir empresa” en un proceso participativo con todos sus colaboradores. (Yepes, 1977)

La persona humana es un ser con unidad, compuesto de una dimensión espiritual, en las que se encuentran las potencias de inteligencia y la voluntad, y una parte material, de la que se desprenden hábitos no dominados por la razón, partiendo del hecho que el hombre es uno y el separar cada una de sus dimensiones desnaturalizaría su especie, surge la corriente de educación personalizada cuyo precursor es el pedagogo Víctor García Hoz.

Este tipo de educación pretende que el ambiente, la organización y el diseño educativo desarrollen las potencialidades, establezcan una unidad de vida, con el afán de unificar el conocimiento y la vida misma y entender que a un ser humano se le debe formar en todas sus dimensiones (espiritual, cognitiva, física, antropológica...) buscando con ello su crecimiento personal y humano.

La integración de las actividades educativas es una consecuencia de la necesidad de que el proceso educativo tenga unidad, como reflejo anticipado y al mismo tiempo medio para alcanzar la unidad de vida en la cual se hace fecunda la existencia del hombre; bien decía el pedagogo García Hoz, “sólo lo bien hecho educa:... pensemos que el principio de la educación es la actividad, pero sólo es educativa la actividad bien realizada, que se materializa en la obra bien hecha” (García-Hoz, 1988, p. 50).

De igual forma hay que pensar que cualquier organización, necesariamente, debe tener una estructura de la autoridad, es decir, una delimitación entre quienes han de tomar decisiones y quienes han de llevarlas a cabo. Situación que debe llevar a la institución a ver las persona de su entidad como líderes potenciales que puedan direccionar su misión y visión hacia el logro de estándares de calidad y excelencia, razón por la cual ha sido estudiado la persona como líder desde diversas ópticas. Los estudiosos han ido imponiendo una visión de liderazgo que se basa en comportamientos específicos y medibles que llama competencias. En este proceso innovador, resalta la importancia de entender que un directivo desarrolla el liderazgo a base de formación, aprendizaje y mejora personal, esto da al liderazgo un carácter menos excepcional y más humilde y al mismo tiempo reconoce que una persona puede convertirse en líder simplemente por estar en el lugar adecuado, en el momento oportuno, o por otros muchos factores, como la edad, la educación, la experiencia, el ascendiente familiar o la salud.

Lo esencial de quien asume un liderazgo, es que es una persona que adquiere responsabilidades, toma decisiones, dirige a los subordinados y sobre todo debe tener una personalidad que sirva de ejemplo para quienes le observan.

3.1 LA PERSONA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

“Nuestro mundo es complejo, cambiante y global. Es en este entorno donde las empresas, en tanto que organizaciones humanas, han de desarrollar su actividad. Y han de hacerlo con niveles cada vez más altos de eficacia y eficiencia” (Cardona & Gracia-Lombardía, 2009, p. 74). No superar este reto significa no sobrevivir.

Por esta razón es esencial comprender cómo construir, gestionar e integrar las fuerzas que cooperan para lograr la supervivencia de la empresa a largo plazo en cumplimiento de su misión y entre esas fuerzas la más importante y complejas son, precisamente, las personas.

“Las empresas están inmersas en un proceso de cambio y mejora constante, innovación en los procesos, adelantos tecnológicos, de transformación y aprendizaje continuo... etc.” (Cardona & Gracia-Lombardía, 2009, p. 75). Estas circunstancias, no deben hacernos perder de vista que el núcleo de toda empresa está integrado por el conjunto de personas concretas que participan en ellas. Son ellas las que aprenden, las que innovan, las que dedican esfuerzo diario al logro de los objetivos de la organización. Las capacidades, conocimientos y actitudes de estas personas van a determinar, en gran medida, el éxito de la empresa en términos económicos y de reconocimiento.

3.2 CUALIDADES DE UN DIRECTIVO

Estamos acostumbrados a encontrar estructuras muy parecidas en todos los colegios. Por ejemplo un Director o Rector, Vicerrector (de estudios, formación, bienestar, currículo), coordinadores..., secretario, jefes de área..., es lógico que sea así, en cuanto que, las instituciones educativas persiguen los mismos fines y tiene las mismas prioridades.

Como vemos, estas tareas son realizadas por personas con especialidades muy específicas, y se podría decir que el éxito de estas responsabilidades está en la determinación de sus funciones y en el perfil descriptivo de su cargo o encargo, algunas de estas cualidades son:

Las siguientes cualidades están pensadas, para un directivo docente¹

1. Conocimiento y Formación Humana.
 - 1.1. Capacidad pedagógica: profesional que haya trabajado en educación
 - 1.2. Lector
 - 1.3. Analítico, reflexivo y observador.
 - 1.4. Abierto al cambio
 - 1.5. Expresivo: oral, escrito y técnico.
 - 1.6. Imaginativo, creativo
1. Actitudes y Hábitos.
 - 1.1. Disposición emotiva para reaccionar de un modo determinado: estabilidad del ánimo.
 - 1.2. Capacidad de escuchar
 - 1.3. Estudio.
1. Valores.
 - 1.1. Autoridad entendida como servicio: primero son las personas
 - 1.2. Optimismo realista
 - 1.3. Trabajo por Objetivos: aglutinar a todos alrededor de un objetivo sin perder de vista la misión.
 - 1.4. Saber delegar y formar un sucesor.
1. Esfuerzo y virtudes humanas.
 - 1.1. Con capacidad para conseguir la obra bien hecha acabada, con la perfección posible.
 - 1.2. Capacidad para un trabajo cooperativo.
 - 1.3. Prudencia: para formarse, deliberar, decidir y actuar en consecuencia.
 - 1.4. Fortaleza: constancia para repetir una y otra vez lo fundamental.
1. Formación ética.
 - 1.1. Capacidad de criterio propio y objetivo, y desarrollo del esfuerzo necesario para vencer las dificultades que, en ocasiones, presenta de acuerdo con las exigencias del obrar humano.

¹ Tomado de Regino Navarro Rivera, 1994

1.2. Formación profunda y constante, no se acaba nunca.

3.3 CUALIDADES A CULTIVAR EN UN DIRECTIVO DENTRO DEL GOBIERNO COLEGIAL.

“El líder, que pasando por encima de los intereses personales pone en primer lugar el crecimiento de las personas, tiene algo que transmitir y encarna de la mejor manera posible, la cultura organizacional” (Sedano & López, 2001, p. 194); un líder al hacerse cargo de una organización, no puede desconocer que tiene bajo su dirección lo más importante el recurso humano, que necesita estar comprometido con los intereses de las personas y de la organización sobre los personales en pro de alcanzar las metas que se ha propuesto; siempre está pensando en formar a sus colaboradores, en darle un toque humanista a su organización y compromete a sus subalternos en la construcción de unos ideales de vida y los invita a ser visionarios en su proyecto de vida.

Las cualidades propias de un directivo deben ser cultivadas en bienestar del clima organizacional, que sirva de direccionamiento para la iniciativa de sus miembros, para la mejora de su autonomía y para el crecimiento personal.

Tres cualidades se pueden rescatar o se esperan que un directivo fomente en un centro escolar:

- “1. Ha de ser extremadamente cuidadoso, celoso de la libertad personal.
2. No ha de tener miedo ante lo novedosos que conlleva a la autonomía por su carácter de apertura.
3. El Directivo ha de saber dialogar” (Sedano & López, 2001, p. 40)

En la primera cualidad, en la medida en la que se crece la libertad se ve aumentada, pues al enriquecerse la intimidad, uno se hace más persona “en educación el punto de vista no puede ser otro que el perfeccionamiento humano, lo que supone entender a la libertad como susceptible de crecimiento” (Altarejos, 1999b, p. 9)

La libertad es efectivamente una capacidad de autodeterminación. No es indeterminación, sino que es la ausencia o el estar por encima de determinaciones externas; pero solo se puede llegar a estar por encima de las determinaciones si efectivamente hay algo incommovible en la conducta y ese carácter incommovible tiene que dársele la conducta a sí misma, la libertad es esa misma autodeterminación. (Polo, 1996, p. 120)

Para entender el segundo punto, es importante definir el término novedad, cada persona es un mundo con una intimidad que le hace irrepitable, “esa intimidad distinta en cada uno, no se da al margen de cada persona. Por eso cada persona es lo estrictamente novedoso” (Sedano & López, 2001, p. 41). Pero ahora viene el otro dilema, ¿cómo no tenerle miedo a eso a lo que uno no conoce?, la solución parece clara: la confianza, según Alfredo Rodríguez confiar “es convertir en medios el mayor número posible de fines, porque de esta manera nos abrimos a fines más altos y aumentamos la capacidad de fines” (Sedano & López, 2001, p. 41).

La confianza que se necesita es sobre la razón humana (las personas) y no sobre la razón pura capaz de instrumentalizar los medios para el logro de los fines propuestos; esto se debe a que la razón humana está afectada por las circunstancias propias de la sensibilidad, familiares, de tradición, de formación, biográficas, etc. Teniendo esta confianza se logra fomentar la autonomía personal, pues el “el hombre circunspecto no es el apocado sino el que descubre oportunidades y alternativas” (Sedano & López, 2001, para. 63).

En la tercer cualidad la persona, en la medida en que coexiste, existe en comunidad porque su propio dinamismo, permanente apertura de la intimidad, reúne congrega. De suerte que “no hay ser humano sin los demás; el lenguaje, los pensamientos y sentimientos sólo se desarrollan en la comunicación; la riqueza de la realidad solo se desvela mediante el lenguaje que nos une con los demás” (Spaemann, 1998, p. 60).

“La persona abre un ámbito en torno a él, en él que activamente se integra. El diálogo abre fecundos caminos de crecimiento personal y de algún modo engloba las cualidades: ser extremadamente de la libertad personal y no tener miedo a lo novedoso”

(Sedano & López, 2001, p. 192) . La eficacia del diálogo nos la proporciona y asegura la confianza, un diálogo abierto, sincero, establece una relación recíproca y genera las condiciones para el crecimiento personal.

De igual forma, en un gobierno colegial el directivo dentro de la organización debe reunir las siguientes características:

1. Competencia: el líder competente es aquel que tiene capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados. Así mismo trasciende y da ejemplo a través de su cumplimiento, ética y compromiso.
2. Compromiso: el compromiso se relaciona con: libertad, reciprocidad, coherencia y emoción; el líder que genera compromiso sabe que su opinión y la de los demás cuenta, el colaborador aporta valor y sabe lo que la empresa pide de él y lo que será de él en un futuro. En el desarrollo de esta competencia una de las habilidades más importantes para el desarrollo del compromiso es la comunicación y la voluntad (una persona se compromete si quiere hacerlo).
3. Responsabilidad: una de las características relevantes de una persona líder, es su capacidad para asumir responsabilidades. La responsabilidad que ha de asumir una persona líder es la de mostrar a su equipo que la búsqueda de soluciones es una tarea colectiva, no individual, sin embargo, con demasiada frecuencia nos encontramos con personas que parecen identificar su labor de liderazgo con la de alguien que siempre ha de saber lo que hay que hacer. (Sacanell, 2012)
4. Dedicación: es el esfuerzo de hacer. Compromiso incondicional en el cumplimiento de las metas, la persona dedicada aprovecha el tiempo, trabaja con orden y termina las tareas iniciadas. Este valor significa trabajar con amor, es decir con esmero, poniendo intensidad para hacerlo de la mejor manera posible. (Navarro-Ribera, 2003)

3.4 VIRTUDES HUMANAS DENTRO DEL GOBIERNO COLEGIAL

La persona cuenta con una serie de cualidades y características, de potencialidades a veces dormidas; pero la persona que podrá servir mejor a los demás es la que mejor a conseguido desarrollar sus posibilidades. Estamos hablando de una persona educada integralmente.

Por esta circunstancia y otras que se podrían enumerar, a continuación se relaciona una serie de virtudes humanas que un buen directivo dentro de un gobierno colegial debe poseer, para hacer de su tarea un espacio de participación, aprendizaje y de toma de decisiones asertivas.

Para comenzar, quizá convendría recordar que una “virtud es un hábito operativo bueno” (Isaacs, 2003, p. 35), que se logra a través de la constancia y la fortaleza. Para adquirir este hábito hace falta repetir un acto muchas veces y sólo se repite si existe de por medio algún tipo de exigencia.

“Parece lógico que haga falta exigir operativamente para desarrollar ciertas virtudes; por ejemplo, el orden o la perseverancia. A parte de la exigencia en el hacer también existe la posibilidad en el pensar” (Isaacs, 2003, p. 40).

Esta lucha con uno mismo supone auto exigencia respecto a la voluntad y también aclaración para la inteligencia. A partir de este supuesto la primer virtud que se señalará es la prudencia, que “en su trabajo y en las relaciones con los demás, recoge una información que enjuicia con criterios rectos y verdaderos, pondera las consecuencias favorables y desfavorables para él y para los demás antes de tomar una decisión, y luego actúa o deja de actuar con lo decidido.” (Isaacs, 2003, p. 331)

Un directivo necesita de la virtud de la prudencia para ser justo, para vivir la caridad, para servir a los demás; con gran razón a la prudencia se le ha llamado “conductora de todos los hábitos buenos” (Escrivá de Balaguer, 1977, p. 244)

“Los actos propios de esta virtud: el consejo, el juicio y el imperio, la consagran como aquella que debe guiar a quienes tengan tareas de dirección o gobierno” (Universidad de La Sabana, 2005, p. 5). Por la virtud de la prudencia, una persona puede ponderar cuál es

la acción u obra destacada como la más correcta para alcanzar los fines queridos, incorporando las circunstancias concretas que rodean la acción y los medios lícitos disponibles.

Por otro lado, la fortaleza: “es la gran virtud, la virtud de los convencidos, la virtud de aquellos que por un ideal que vale la pena son capaces de arrastrar los mayores riesgos.” (Galera, 1974, p. 105)

Estas palabras pueden llevar a pensar, sobre el rol que juega esta virtud en el gobierno colegial, para hablar claro, sin perjuicio de hacerlo respetuosamente, y de expresar de una manera creativa las ideas e iniciativas propias, de hacer las cosas pequeñas de cada día una suma de esfuerzos, de actos viriles que pueden llegar a ser algo grande.

De igual forma, la comprensión como virtud, será el deseo de ayudar a otras personas de acuerdo con sus circunstancias, teniendo en cuenta cuáles son sus factores más decisivos en cada caso. “En un directivo exige sacrificar la excesiva vehemencia en la defensa de las ideas propias, controlar la verbosidad y la obstinación; esforzarse por escuchar y entender las razones de los demás; saber adelantar el diálogo en una forma constructiva; no permitir que se introduzca el resentimiento ni que se llegue jamás al agravio personal” (Universidad de La Sabana, 2005, p. 11)

Invita a que los asuntos se expongan de modo sencillo, verás y objetivo, como garantía de decisiones justas fruto del estudio sereno de quien preside la reunión, está particularmente obligado a cuidar que las discusiones tengan altura, la moderación y estilo humano propio del gobierno colegial.

Otra de las virtudes importantes para ejercer el gobierno colegial es la sencillez, “es una manifestación de la actitud auténtica de la persona. Y es auténtico aquello que tiene el debido valor humano. Es decir, la sencillez requiere claridad de inteligencia y rectitud de la voluntad” (Isaacs, 2002, p. 380). Por tal razón debe ayudar a que las acciones sean coherentes con sus intenciones personales, tiene su máximo sentido, en la relación con Dios y con los demás. Se trata de dejarse conocer para ayudar a los demás a mejorar y para poder mejorar interiormente.

4 LA EDUCACIÓN PERSONALIZADA

Toda educación se ubica en forma inicial en el concepto que se tiene de hombre, de su naturaleza, de su fin; desde una actitud axiológica, la persona origen y fin va cumpliendo en el proceso de educación y a través de un horizonte amplio de valores, diferentes etapas de su realización y desarrollo, se puede inferir que la persona es un valor por sí misma, irrepetible, dotada de cuerpo y espiritualidad, libre en el actuar y pensar y que siempre está en busca de su perfección como individuo; en el ámbito de la educación toda actividad educativa ha de centrarse en el desenvolvimiento integral de la persona, “el fin de la actividad educativa no radica en el perfeccionamiento de la inteligencia, de la voluntad o en la educación de una capacitación técnica, si no en impulsar el proceso de personalización mediante el cual el hombre pone en acto sus potencialidades personales” (García Hoz, 1981, p.10 y 55).

Por esta razón carece de sentido seguir viendo a la persona con una perspectiva material y solo productiva, se le debe observar desde una visión integral, donde su naturaleza encaje con las dimensiones que forjan su personalidad la ética, lo trascendental, la comunicación, el desarrollo cognitivo, lo corporal y la dimensión social, esta integralidad es posible en la educación personalizada, que en términos pedagógicos es un modelo educativo que busca no sólo instruir a los estudiantes con los saberes específicos de las ciencias sino también ofrecerles los elementos necesarios para que crezcan como personas donde desarrollen todas sus características, condiciones y potencialidades, además forma integralmente, orientando procesos que logren fundamentalmente la realización plena del hombre, desde lo que a cada uno le corresponde.

Partiendo de la importancia que tiene las dimensiones en el desarrollo integral de cualquier persona, el modelo pedagógico en los colegio ASPAEN fomenta y practica la educación personalizada, a continuación se presenta una descripción de estas fases.

4.1 DIMENSIÓN CORPORAL

Es la condición del ser humano de manifestarse con su cuerpo, de sostener un vínculo con los demás y preocuparse por el otro; es el desarrollo de la dimensión psicomotriz donde

se posibilita la construcción misma de la persona y de su propia identidad, la posibilidad de preservar la vida y la oportunidad de relacionarse con el mundo.

4.2 DIMENSIÓN COGNITIVA

“Captar información es tarea de la dimensión corporal, categorizar esa información es trabajo de la dimensión cognitiva” (Asociación Para La Enseñanza, 2005, p. 17), bien la definen al decir que es la posibilidad propia del ser humano de aprehender conceptualmente la realidad que lo rodea en el cual se halla inmerso, permitiéndole distinguir una cosa de las demás y brindando la capacidad de comprender y aplicar creativamente los saberes en la interacción consigo mismo, los demás y el entorno.

4.3 DIMENSIÓN COMUNICATIVA

Relación con lo circundante, busca cambiar la realidad para mejorarla, genera una capacidad de expresión dialógica, esta dimensión busca la adquisición de habilidades lingüísticas. La vida cotidiana es fuente de múltiples experiencias, percibir las, asumir una determinada sensibilidad frente a ellas y darles una expresión estética es privilegio de la persona, pues toda experiencia estética se percibe en primera instancia a través de los sentidos, y es allí donde se forjan las nuevas ideas, representaciones sociales que sólo el ser humano puede expresar.

4.4 DIMENSIÓN ÉTICA

Vista como la forma de conducirse la persona. Viene muy ligada de la libertad (para elegir, conocer, auto conocerse...), a través de ella se llega a la verdad.

En la familia se garantiza la formación de un ser humano en condiciones de adoptar a la sociedad, un hombre que interioriza y asume valores a través de acciones buenas, reales y concretas realizadas con libertad responsable, la institución educativa asume un rol de acompañamiento en el fortalecimiento de estos valores y es un complemento en el crecimiento humano de cada persona.

4.5 DIMENSIÓN TRASCENDENTE

Al hablar de trascendencia nos referimos a ir más allá de algún límite, a superar este mismo con nuestro esfuerzo y dedicación hacia uno mismo. El ser humano está llamado a trascender y es capaz de llegar hasta donde se lo propongan, puesto que las barreras en la mayoría de los casos son simples obstáculos mentales más no físicos, de igual forma el ser humano, unidad sustancial de cuerpo y alma puede trascender su propia naturaleza y alcanzar el conocimiento y la vida de Dios.

El desarrollo de la dimensión trascendental es el eje de la formación de la persona humana, en el desarrollo del aprendizaje significativo, bien enfocado conduce a la persona a un proceso de crecimiento natural con inclinación al bien durante el cual descubre el sentido de la vida.

5 CALIDAD

Una vez descrito el papel que juega la persona humana en la organización y la importancia de su labor dentro de la calidad del producto o servicio, se procederá a describir en detalle el concepto de Calidad.

La calidad no es un tema nuevo ya que desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre la calidad. El código Hammurabí (1752 a.C.), declaraba “si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”, los inspectores, fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, la mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aún cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, tortura o la mutilación. (Cantón et al., 2001)

Con el pasar de los años; en el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, por lo que los artesanos se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, ya que conocían a fondo su trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían, a este proceso se le denominó control de calidad del operario

Durante la edad media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados períodos de capacitación que exigían los gremios a los aprendices, tal capacitación imbuía en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad. (Cantón et al., 2001)

El término calidad ha tomado últimamente un especial protagonismo, sin embargo no siempre se utiliza adecuadamente, ya que se piensa que hace referencia exclusivamente a procesos de tipo industrial, por lo que su aplicación se limitará, por tanto a ese ámbito, sin embargo, la calidad envuelve crecientemente a otras actividades no exclusivas de la industria manufacturera, como son la distribución o el servicio.

La revolución industrial vio surgir el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino una sola parte de éste. Principio que provocó la aparición de grandes, psicólogos, ingenieros, administradores y sociólogos que se pusieron a pensar y repensar el concepto de calidad para poder desarrollar importantes teorías en la gestión de calidad en las empresas.

5.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

Como se puede ver, el concepto de Calidad ha evolucionado en cuatro etapas. La primera aparece en los años treinta y tiene como objeto el Producto, al que se le hace un control de calidad en busca de cero defectos. La segunda tuvo fuerza entre los años 1950 y 1970 y tiene como objeto el Proceso, enmarcándolo en una mejora cíclica de las tareas ejecutadas y su correspondiente reingeniería de procesos. La tercera aparece en los años sesenta, tiene como objeto los trabajadores y se enfoca en tres líneas básicas: implicación de los trabajadores, formación continua y satisfacción del trabajador. Por último, la cuarta etapa, empieza desde los años ochenta, su objeto son los clientes y se enfoca en la satisfacción del cliente a través de documentos de marketing y estudios de mercado-prospectiva. (Cantón et al., 2001)

A continuación se describe el pensamiento de los autores más representativos en cada una de las etapas de desarrollo del concepto de Calidad.

En la Etapa del Producto, se encuentra Walter Shewart, físico, ingeniero y estadístico estadounidense, es considerado el padre del control estadístico de procesos. Con su modelo las organizaciones han centrado sus esfuerzos en gestionar un sistema de calidad que contribuya al mejoramiento de la posición competitiva. Desarrolló el ciclo planeación, ejecución, control y dirección, conocido como el caracol de Shewart, y es considerado como el maestro de Deming y Duran. (SENA, 1998)

Por otro lado, en la etapa del Proceso, se tiene al gurú italiano, Edwards Deming, consultor, ingeniero y apostador administrativo, que es reconocido como el padre de la calidad en Japón. Quien define la calidad como “ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo” (Lefcovich, 2005, p. 35) . Empleó y mejoró herramientas ya conocidas por Shewart, con el fin de desarrollar un proceso sistemático de

mejora de la Calidad; su filosofía se fundamenta en cuatro conceptos básicos: a) orientación al Cliente, b) mejora continua, c) calidad determinada por el sistema y los resultados se determinan a largo plazo; defiende que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua.

Crosby (1979) explicaba la calidad desde un punto de vista ingenieril, definiéndola como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, su lema es “hacer bien a la primera vez y conseguir cero defectos” (Pág. 50).

En la etapa enfocada a los trabajadores, se tiene al japonés Kaoru Ishikawa, considerado como el padre del análisis científico para las causas de los problemas en procesos industriales, Ishikawa promovió la implicación de los trabajadores a través de los círculos de calidad. También afirma que el control de calidad tiene una característica esencial, la participación de todos desde los más altos directivos hasta las personas de base, mejorando así sustancialmente las relaciones humanas.

Para Ishikawa el principio para trabajar en calidad se constituye en el respeto a la Dignidad Humana, él dice que debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr, para ello explica cómo la calidad debe comenzar con la educación y terminar con la educación, pues sin ella no se consiguen los objetivos, tanto personales como empresariales. Afirma Ishikawa en sus escritos que el hombre es bueno por naturaleza. Si se le educa, puede convertirse en una persona confiable a quien se le puede delegar autoridad.

Por su parte Joseph Juran, colaboró en el desarrollo de la etapa de los Trabajadores, con su concepto de formación continua. Juran concibe la calidad como “adecuación de uso” de un producto, resaltando que “lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para uso” (Lefcovich, 2005, p. 10). Se reconoce a Juran por su atención al cliente interno, además por las cuatro fases de resolución de problemas, doce principios de calidad en énfasis en los equipos de trabajo para el mejoramiento continuo.

Juran hace aportes muy interesantes desde la perspectiva de la Dirección, crea entonces la trilogía de la calidad, constituida por la planeación, el control y el mejoramiento

continuo. Estos tres aspectos son de vital importancia, para el desarrollo de la calidad en cualquier tipo de organización. El primero consiste en crear un proceso que sea capaz de cumplir con metas establecidas para hacerlo, desde luego, se debe contar con un contexto humano y técnico. El segundo, el control, debe garantizar que el proceso sea efectivo.

Y el mejoramiento continuo, lleva a la búsqueda permanente de la calidad, con innovación y creatividad, conformando verdaderos equipos de trabajo, para el diagnóstico de causas raíz, para proporcionar propuestas y probar que funcionan y para tomar decisiones de manera asertiva sobre la base de hechos y datos concretos.

Por último en la etapa enfocada a los clientes, se encuentra Armand Feigenbaum, creador del concepto control total de calidad, su idea de calidad plantea un modo de vida corporativa, una manera de administrar la organización e involucra su puesta en marcha. La calidad se debe direccionar con base en un enfoque hacia la excelencia. Propone un sistema que permite llegar a la calidad en una forma estructurada y administrada. (Cantón et al., 2001)

Después de todo lo enunciado, se puede ver que la calidad es un propósito conveniente, que se enfoca en satisfacer los requerimientos, mejorar el producto diseñado y elaborado, para así cumplir con sus funciones de manera apropiada. En pocas palabras, calidad significa hacer las cosas bien y satisfacer las necesidades de las personas. La calidad significa suavizar procesos, contar con recursos, tener eficacia en todas las operaciones que se desarrollan alrededor de la prestación de un servicio o del diseño de un producto, pero siempre teniendo como fuente de inspiración a la persona y contando para ello con todas sus dimensiones.

Ahora bien definir calidad desde el ámbito educativo no es fácil, porque el producto final de la educación es la formación del ser humano y las personas, al ser individuos en proceso de perfección, fluctúan en sus pensamientos intereses, deseos y forma de ver las cosas, es por esto que la calidad total en la educación involucra todas las dimensiones que conforman a la persona humana.

Por otro lado en estas organizaciones educativas, es también importante el trabajo en equipo, que debe ser el pilar de interacción con todas las personas involucradas en el

proceso, buscando la satisfacción de todas las expectativas, es decir, que el servicio funcione tal y como el cliente y la institución educativa lo requieren.

Si las Instituciones Educativas, como cualquier empresa, buscan satisfacer las necesidades del cliente, de igual forma hay que entender que la amplia oferta existente sitúa a los centros educativos en una situación competitiva donde la calidad se convierte en un factor estratégico fundamental. Calidad no es igual a perfección, calidad es buscar la perfección a partir de la mejora continua en el día a día, ninguna acción humana y por lo tanto ningún sistema educativo pueden ser perfectos, pero si pueden y deberán propender por la mejora, que traerá como consecuencia mejores personas, y mejor sociedad.

Las múltiples definiciones de calidad se relaciona en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista cliente (intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar los deseos, necesidades y expectativas del cliente).

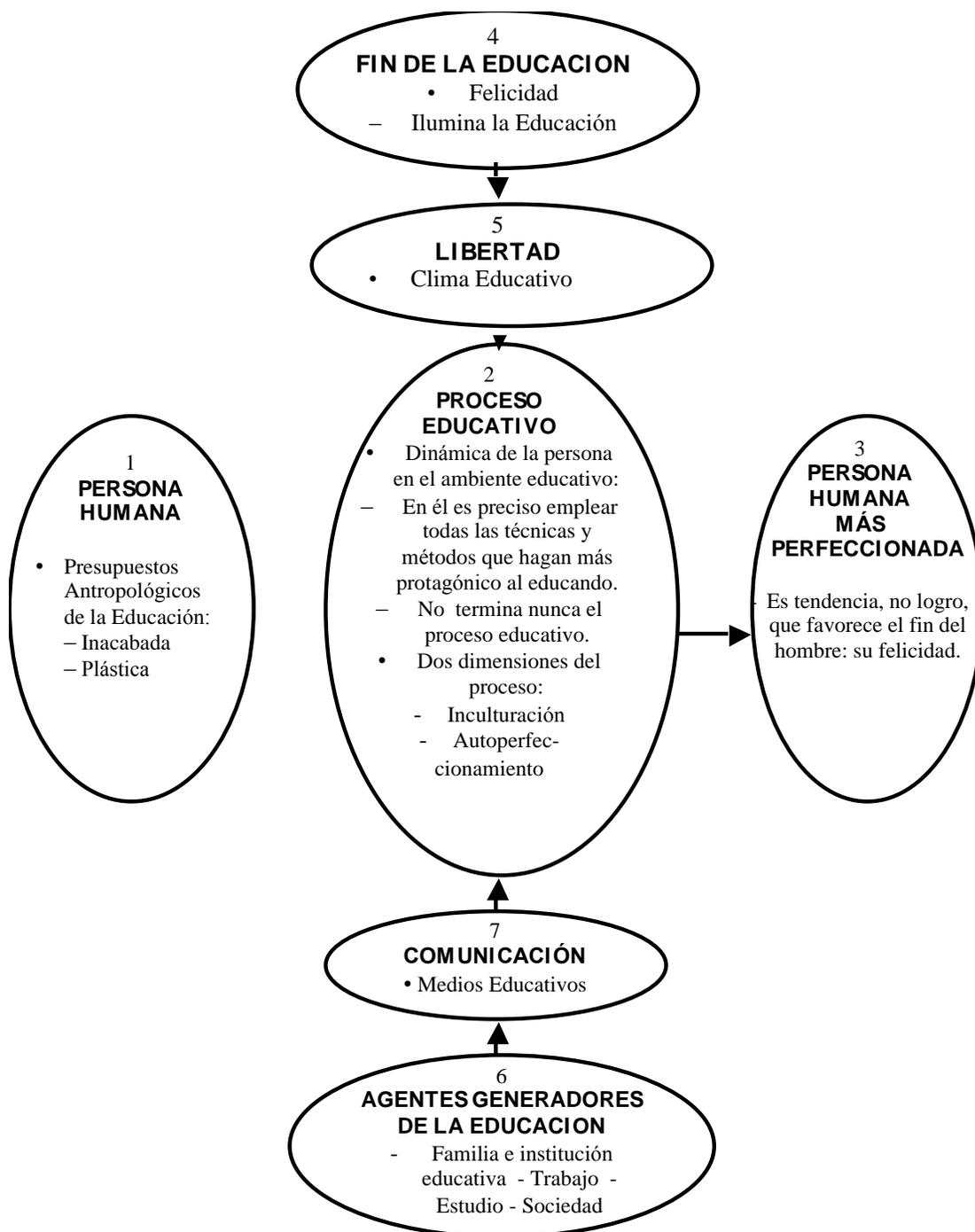


Figura 1, Presupuestos antropológicos de la educación en ASPAEN. (Asociación Para La Enseñanza, 2005, p. 12)

Teniendo en cuenta los presupuestos antropológicos de la educación en las instituciones ASPAEN (Ver Figura 1), se identifican siete características diferenciadoras de su modelo educativo, de las cuales tres se relacionan con el concepto de calidad en estas

entidades educativas; en primer lugar se tiene a la persona humana, punto central de la educación, ser inacabado, pleno de potencialidades que tiene un origen divino y cuyo auto perfeccionamiento tiende a un destino trascendente.

En segundo lugar está la Persona Humana más Perfeccionada, tendencia del proceso educativo que busca el perfeccionamiento de las potencialidades de los alumnos y de los profesores, garantizando de esta manera una calidad en la educación. Este presupuesto antropológico lleva al Fin de la Educación, **La Felicidad**, que en el ámbito de la educación no tiene nada que ver con el concepto hedonista, sino que está relacionado con la inculturación y el auto-perfeccionamiento de cada ser humano, que produce una felicidad superior a la captada por los sentidos. (Asociación Para La Enseñanza, 2005)

Las anteriores reflexiones, llevan a dos conceptos de calidad que en vez de contraponerse se complementan, el primero es la calidad como una estrategia empresarial para lograr competitividad en el mercado, ofreciendo buenos productos y servicios con una buena gestión y trato al cliente, evitando improvisaciones, tomar decisiones poco pensadas y no referenciar sus pares, con sus valores diferenciales, buscando satisfacer los requerimientos del cliente, en otras palabras **“ES HACER LAS COSAS BIEN”**.

Concepto complementado por la visión antropológica de la calidad, que busca el auto-perfeccionamiento personal a través del ejercicio de su labor dentro de la organización, en otras palabras hacer las cosas bien con el propósito de buscar la felicidad, que se logra a través de la inculturación (proceso en que la persona se hace más persona) y el auto-perfeccionamiento (desarrollo de sus potencialidades).

5.2 CONCEPTOS DE CALIDAD

La calidad está muy relacionada con el desarrollo del ser humano, es un concepto dinámico y vivo, que depende de muchos factores como las motivaciones de quien requiere de la calidad y las características del producto terminado. Además posee diversas definiciones de acuerdo a la época y al entorno que le rodea. La calidad no es un proceso que se acaba tan pronto se consigue, al contrario en ese momento inicia su razón de ser, necesita de la mejora continua, pensada a mediano y a largo plazo.

La calidad se define como el conjunto de características que posee un producto o servicio, así como su capacidad para satisfacer las necesidades del usuario. Se supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para las que ha sido diseñado y debe ajustarse a todo lo requerido por las personas que van tras el producto o servicio.

Un servicio o producto es de calidad cuando reúne un conjunto de propiedades que lo hacen mejor que otros de su clase y consigue los resultados para lo que se había diseñado. Se habla de calidad cuando todas las actividades están articuladas, son claras, se respaldan en procesos elaborados de manera participativa, y cada actividad se logra con éxito. Según la norma ISO8402 la calidad es “la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas”.

La Calidad desde la dimensión humana, se refiere a estar bien consigo mismo, a la búsqueda permanente de la excelencia, con una actitud positiva, orientada con principios y valores, para realizar el trabajo bien hecho desde la primera vez. Todo lo anterior lleva a la persona a trascender e impactar en la sociedad, su misión es equilibrar todo lo que se refiere a su integridad para poder ayudar al otro. La Calidad personal debe comenzar desde la dirección, instancia que acompaña, motiva y lidera a las personas.

Siguiendo estas pautas, dentro de las profesiones orientadas al servicio, se encuentra que la calidad es armonía en el pensamiento y acción humana de las decisiones que se derivan bajo los lineamientos de las virtudes que lo suponen, buscando en todo momento la perfección y el crecimiento de un equipo humano, con rectitud de intención hacia la mejora continua, optimizando todos los recursos que se necesiten para gobernar de manera eficiente, y en justa medida, garantizando el progreso de las Instituciones Educativas y por supuesto el crecimiento de la sociedad.

Extendiendo el concepto de calidad al gobierno de instituciones educativas, se puede definir como el conjunto de actividades que realiza un directivo, para hacer las cosas bien desde la primera vez buscando la satisfacción del clientes y teniendo en cuenta los principios fundacionales, la misión y una visión en conjunto de la institución educativa; tareas que deben ser realizadas partiendo del hecho de que se trabaja con personas humanas,

con derechos y deberes, entre el que se encuentra la dignidad humana, concepto que se fundamenta en la condición de ser Hijos de Dios.

De estos conceptos de Calidad esta investigación manejará el de Calidad Total como definición principal, ya que las instituciones de ASPAEN trabajan con el Modelo Europeo de Excelencia EFQM, modelo basado en el concepto de Calidad Total, y es por esto que a continuación se realizará un breve recuento histórico sobre la evolución de este significado en el mundo.

5.3 CALIDAD TOTAL

A mediados de los años noventa surge en los Estados Unidos de América un nuevo planteamiento organizativo de calidad “El Benchmarking”, cuyo principal objetivo es catalogar a las organizaciones o empresas que hacen mejor las cosas teniendo en cuenta sus índices de calidad. (Santillana Formación, 2005)

Dentro de este nuevo planteamiento se encuentran dos grandes enfoques: 1) Benchmarking con Carácter Relativo, tiene en cuenta los aspectos parciales de la organización y un ejemplo de este enfoque son las mediciones centradas en el producto o el mercado. 2) Benchmarking como una Totalidad, asume de manera global e integral los aspectos de la organización, y un ejemplo de este enfoque es la Calidad Total.

La Calidad Total se puede entender cómo, la satisfacción de las necesidades del cliente, teniendo en cuenta la excelencia del producto terminado, como la excelencia del proceso que se lleva a cabo para obtenerlo. De estos principios se desprenden los siguientes campos de acción en las organizaciones enfocadas a la Calidad Total: (Cantón et al., 2001):

1. Extensión de la calidad de las funciones, ligadas directamente al producto, al conjunto de las funciones de la organización y la dirección general.
2. Despliegue de la función de Calidad a nivel de estudios, para preocuparse de la calidad final del producto.
3. “Calidad de Servicios”, materializado en indicadores de resultados medibles, tanto del lado del cliente externo como del cliente interno.

4. Voluntad de implicar a todo el personal en la mejora de la calidad, cada uno a su nivel sin distinción de nivel jerárquico.

También puede ser entendida como la gestión de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente cuyo objetivo se centra principalmente en la satisfacción del cliente externo como interno, ser altamente competitivo y buscar al mejora continua.

5.4 CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Desde hace unos años la calidad lo impregna todo: las empresas, la publicidad, las relaciones públicas, la Universidad y los Centros Educativos. Todo se apunta a la marca de calidad, aunque sea para criticarlo, puesto que la calidad como dice Villar Angulo es siempre objeto de controversia. (Cantón et al., 2001) “Si pensamos en el futuro de la enseñanza, hemos de entenderla como diversa, multifacética, multiétnica, general y particular. Desde esta óptica, entendemos la calidad educativa como la capacidad de desarrollar la mejor educación posible en todos los alumnos consiguiendo que aflore su valor añadido” (Cantón et al., 2001, p. 134); al buscar la calidad en la educación, se convierte para las personas inmersas en este campo en un propósito trascendental y necesario en los momentos actuales y más aún cuando la formación y la educación pueden ayudar a transformar procesos tradicionales que en cierto modo “impiden” la evolución de la educación y la calidad en todas las actividades de la organización.

Se desea contar con una buena educación, buena enseñanza, pero también con buenas escuelas y profesores. Y es lógico que la sociedad mire las escuelas como motor de cambio, como instrumento para atacar las desigualdades individuales y sociales.

Desde una visión realista, debemos entender que la calidad sigue siendo entendida como las propiedades de un servicio y va unida a la satisfacción de un cliente; así mismo un servicio será de calidad cuando de respuestas a necesidades, y es aquí donde se puede vislumbrar que la educación tiene diferentes clientes: la sociedad, los padres de familia, los estudiantes, la empresa.

Como señalan Aspin y Chapman (1994), “cuando nos acercamos al concepto de calidad en la educación inmediatamente nos encontramos con las preguntas ¿calidad de qué?, ¿calidad para quién? y ¿qué intereses tienen los que claman por la calidad?” (p. 431). De estos interrogantes surge inevitablemente la creación de normas, de criterios de excelencia, de eficiencia, de prácticas adecuadas y recomendables, para así tener claros el objetivo y el objeto de la calidad.

Así mismo en el ámbito educativo el concepto de Calidad Total se entiende como: la voluntad de integrar e interrelacionar todas las dimensiones del ser humano con el fin de satisfacer sus necesidades personales y las de aquellos que conviven en su entorno. (Santillana Formación, 2005)

Como resultado de la aplicación de Calidad Total en la Educación, se obtiene una educación en el carácter axiológico de la persona, que tiene como consecuencia una formación en valores orientados a los ámbitos educativos que buscan satisfacer las condiciones humanas estructurales: 1) Biológica, 2) Psíquica, 3) Socio-Relacional y 4) Espiritual-Trascendente. (Santillana Formación, 2005)

5.5 LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES ASPAEN

Como se puede ver el concepto de Calidad Total agrupa las diferentes condiciones humanas estructurales y además tiene en cuenta la organización como un todo. Partiendo del hecho que Calidad Total es “el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto añadiendo la particularidad de cero deficiencias en el producto y el servicio” (Aponte, 2007, p. 3).

En otras palabras se puede resumir este concepto en que calidad es el “valor o atributo que extrae lo mejor de algo” y en términos corporativos de ASPAEN, se traduce al lema “Trabajo Bien Hecho”, fundamento del espíritu que guía estas instituciones. (Asociación Para la Enseñanza, 2008)

Ya que cada organización tiene su propia autonomía y el Modelo Europeo de Calidad, que decidió la Asociación para la Enseñanza incorporar en su institución, no es

restrictivo sino flexible a las necesidades de cada institución. ASPAEN quiso adoptar el concepto de Calidad Total, teniendo siempre en cuenta y como norte de todo el modelo la Misión de la Asociación.

Según lo descrito en las líneas anteriores, es importante describir la Misión de ASPAEN, para entender con más profundidad el concepto de Calidad que sus instituciones se esfuerzan por vivir. A continuación se enumerarán los aspectos clave la misión: a) Educación Integral Personalizada, b) Educación Diferenciada de niños y niñas, c) padres como primeros educadores, d) formación personal de los docentes y los empleados no docentes, y educación de calidad total que contribuya al desarrollo de la sociedad. (ASPAEN, 2013)

Como conclusión se puede ver que el concepto de calidad para las instituciones ASPAEN se traduce en el Trabajo Bien Hecho, teniendo en cuenta la formación integral personalizada de los padres, profesores y alumnos, dando relevancia a este orden a través del que se garantiza la calidad del servicio.

5.6 GOBIERNO Y CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Hablar de calidad necesariamente es hablar de personas y son estas las que realmente hacen posible los objetivos, propósitos y planes estratégicos de una empresa y más si es educativa, como expone Sandoval (2008), la organización educativa tiene como propósito específico ayudar a formar las personas. En la tarea educativa se descubre la importancia de conocer al ser humano en sus diferentes dimensiones (espiritual, actitudinal, aptitudinal, profesional y su visión antropológica), esto, en el marco del compromiso que cada individuo debe tener con lo que hace y más por vocación que por convicción, dándole la libertad y autonomía, para que cumpla con sus responsabilidades (Sandoval et al., 2008).

Es en el compromiso donde el individuo logra hacer conexión primero con su tarea profesional, con su deseo de innovación y a su vez con el aporte que pueda hacer a su empresa para que logre los objetivos institucionales y misionales; para que esto se dé debe existir un punto de partida, la excelencia en la formación, que busca acompañar a la persona hacia la plena madurez personal, se considera madura a quien lucha conscientemente y sin desánimo por alcanzar la perfección en las diversas dimensiones que

componen a la persona, integrándolas en una plena armonía que tiene como soporte último y expresión más acabada la unidad de vida. (Groos, 2009).

Esta es una visión antropológica de calidad y está en el marco de calidad en la educación y ¿cómo se logra una educación de calidad que satisfaga las necesidades de una comunidad educativa?

Muchos autores se han preguntado por la calidad de la educación y algunos han ofrecido diversas alternativas desde los modelos empresariales, las escuelas eficaces, el desarrollo organizativo, la calidad total, las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento, estos son modelos provenientes de la empresa que han sido adaptados a la educación a partir de los siguientes interrogantes: ¿se logran instituciones educativas mejor gestionadas? ¿cuáles son los discursos que inspiran todos estos discursos? ¿se forman personas? (Sandoval et al., 2008)

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de la actividad docente es concretar unos fines y objetivos educacionales, así como unos comportamientos deseables de todas las personas que intervienen en el proceso educativo y que estos a su vez condicionan todo el dinamismo y la eficacia escolar. (García - Hoz. & Medina. 1988) Se puede ver que el término calidad en las instituciones educativas está ligado a la definición y ejecución de las tareas claras y concretas de cuantos tienen responsabilidades en el funcionamiento de la institución.

Por otro lado, una institución educativa, funciona como comunidad de Aprendizaje, es decir una organización en la cual todos los miembros adquieren nuevas ideas y aceptan la responsabilidad del desarrollo y sostenibilidad de la institución, aprovechando las experiencias de todos los miembros y en la que las personas trabajan juntos, respetando la diversidad.

El grado en que las instituciones educativas funcionan como “organizaciones que aprenden” puede no sólo influenciar la voluntad de sus empleados para adoptar innovaciones o promover el logro de los estudiantes, sino también su propio bienestar, sentido de eficiencia al trabajar con los demás y satisfacción por la labor realizada.

Partiendo de todo lo anterior, se puede ver que la definición y ejecución de las tareas realizadas por cada uno de los integrantes de la institución, que al mismo tiempo de ejecutar sus tareas, están en un continuo proceso de aprendizaje y que cada uno de los trabajadores es consciente de que su labor influye en la de los demás, genera una sinergia que lleva a la organización a un nivel de alto desempeño, generando calidad institucional.

El agente unificador de este trabajo es el equipo directivo, cuya principal función es ordenar la institución educativa para llegar a alcanzar el Proyecto Educativo Institucional. Esta labor implica emitir “órdenes, precisamente para establecer una organización, para conseguir que funcionen de modo conjunto una serie de factores” (Sellés, 2013, p. 25). Esto implica la visión en conjunto de la institución por parte de los directivos, los cuales deben partir del hecho de que están trabajando con personas humanas y que no deben aprovecharse de su condición de dirigentes.

Es por esto que los directivos de las instituciones educativas desarrollan estrategias que reflejan sus políticas para cumplir con su misión y seleccionan sistemas de administración por calidad total, para garantizar su monitoreo y cumplimiento.

Originalmente estos sistemas de administración de calidad fueron desarrollados para la industria productiva y de servicios, pero con el interés de mejorar los servicios escolares, se han ido adaptando y aplicando en las instituciones educativas y es así como, actualmente, muchos de los distintos tipos de acreditaciones de los sistemas de calidad, han sido incorporados dentro del presupuesto de las Instituciones Educativas como un elemento de vital importancia para el funcionamiento de la organización.

6 MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA – EFQM

Uno de los Modelos de Calidad, más utilizados en las Instituciones Educativas es el Modelo Europeo de Excelencia **EFQM (de sus siglas en inglés Fundación Europea para la Gestión de Calidad)**, organización sin ánimo de lucro enfocada a la Gestión de la Calidad Total, como camino de excelencia empresarial.

El EFQM se fundó en el año de 1988 por los presidentes de catorce importantes compañías europeas, permite a sus casi quinientos cincuenta organizaciones miembro (al año 2005), compartir e intercambiar conocimientos y experiencias sobre **Gestión de Calidad Total** (por sus siglas en inglés TQM). (Santillana Formación, 2005)

Desde el momento de su fundación, EFQM, empezó a propagar y estimular el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, cuyo eje central es la Autoevaluación como criterio de mejora para las organizaciones. Modelo que desde 1990, fue estimulado en diversas organizaciones, a través del Premio Europeo a la Calidad, idea desarrollada por la EFQM y la **Organización Europea para la Calidad** (de sus siglas en inglés **EOQ**).

El lanzamiento del Premio Europeo a la Calidad, celebrado en el foro anual EFQM con sede en la ciudad de París, animó a diversos países europeos a premiar regional o localmente a sus organizaciones, costumbre que inicialmente fue considerada para empresas grandes, razón que llevó a la EFQM en compañía con la EOQ a celebrar desde 1994 una premiación para Pequeñas Y Medianas Empresas (PYME²).

En 1996, el **Instituto de Técnicas Educativas (ITE)** de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE), junto con el Club de Gestión de la Calidad (CGC) adaptaron el modelo de EFQM de Calidad Total al mundo de la Educación y a la formación

² Para el Premio Europeo, una PYME es una “organización independiente, o parte de una organización, con menos de doscientos cincuenta empleados” (Santillana Formación, 2005, p. 10).

universitaria. Idea adoptada por el Grupo Santillana, quien en el año 2000 hizo un convenio con la CECE, para asesorar en la aplicación del Modelo EFQM en varios países de América Latina: México, El Salvador, Venezuela, Ecuador, Colombia, Perú y Chile. (Santillana Formación, 2005)

Las adecuaciones del Modelo EFQM al mundo Educativo, mantienen la integridad del espíritu, los criterios y sub-criterios del Modelo Europeo, elementos que son el punto de partida para la autoevaluación de las Instituciones y los Centros Educativos. Se hace la salvedad de que el Modelo Europeo permite la modificación de cada sub-criterio de acuerdo a las especificaciones y el contexto de las Instituciones Educativas. (Santillana Formación, 2005)

6.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA - EFQM

El Modelo Europeo de Excelencia “es un instrumento eficaz para la autoevaluación de las instituciones o centros educativos” (Santillana Formación, 2005, p. 10), organiza la vida de la institución de acuerdo a la cultura de la Mejora Continua, cultura que busca encontrar: los aspectos mejorados, los aspectos planificados y las acciones necesarias dentro de la organización.

Este modelo propone un sistema humanista, dinámico y flexible, que ordena los aspectos más relevantes en la gestión de una organización; ayudando a la reflexión de los directivos de la institución a través de la autoevaluación, proceso que lo definen con la siguiente máxima: “sabemos por qué hacemos lo que hacemos, tenemos marcados los objetivos e identificamos por qué conseguimos resultados” (Santillana Formación, 2005, p. 10).

El propósito del Modelo Europeo de la Excelencia es analizar la organización identificando sus puntos fuertes o favoreciendo su aparición, vale aclarar que no pretende conseguir un certificado, sino establecer un proceso de mejora continua hacia la calidad. Proceso que se completa a través de la mejora continua de la organización mostrada en la Figura 2.



Figura 2, Niveles de certificación de Calidad en el Modelo Europeo de la Excelencia EFQM.

6.2 PROCESOS DE GESTIÓN Y AUTOEVALUACIÓN EN EL MODELO EFQM

En el desarrollo o implementación del Modelo EFQM, las organizaciones crean estrategias que buscan mejorar sus procesos en el servicio que ofrecen, generando cada vez mayor valor para sus clientes para satisfacer sus necesidades; tal circunstancia ha llevado al modelo EFQM, a agrupar los procesos de gestión de instituciones educativa en nueve criterios que se constituyen en los aspectos básicos para lograr una Calidad Total en la prestación del servicio educativo (Ver Figura 3).



Figura 3, Elementos del Modelo Europeo de Calidad EFQM

Los criterios que se utilizan para el análisis, están agrupados en dos grandes bloques: **Agentes Facilitadores**, que contribuyen a prestar un servicio de excelencia en el acto educativo, y **Resultados**, que miden la eficacia y eficiencia del servicio educativo, mejora el grado de competitividad frente a sus pares y competencia. En la aplicación de los nueve criterios se integra la gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria. (Santillana Formación, 2005)

De igual forma, en el Modelo Europeo de Calidad Total, la Autoevaluación, más que una auditoría, es una herramienta que bien utilizada favorece al análisis y mejora de la institución; es un estudio profundo de la organización, con el fin de puntuarla.

La Autoevaluación se ejecuta a través de dos procesos: cualitativo y cuantitativo. En el proceso cualitativo, se buscan evidencias sobre los puntos fuertes y áreas de mejora. En el proceso cuantitativo, se da una puntuación global a los criterios agentes y resultados; los resultados de este análisis son usados para la planeación y formulación de los planes de mejora. (Santillana Formación, 2005)

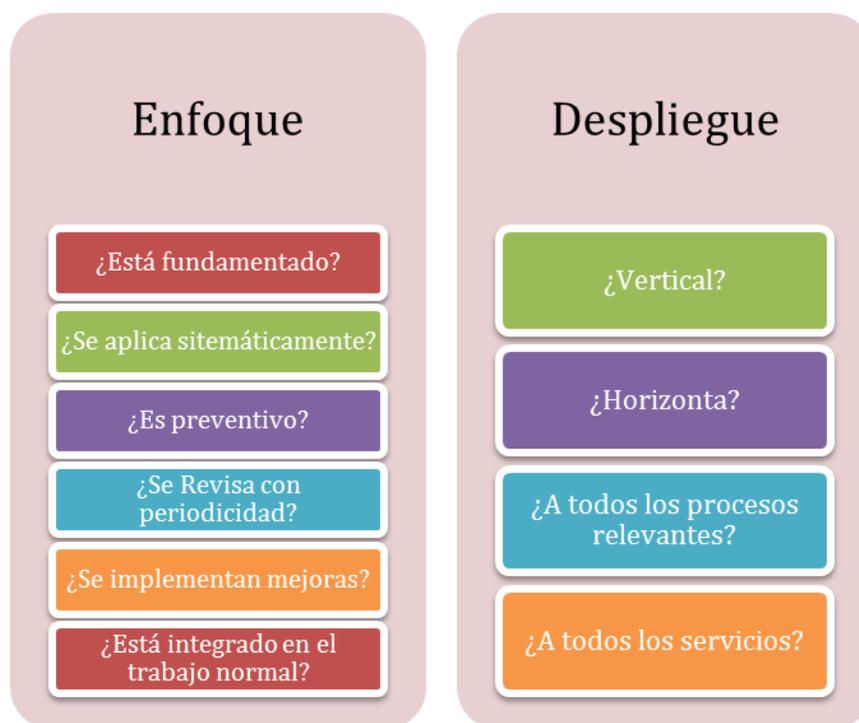


Figura 4, Valoración de los criterios "Agentes"

El proceso de la Autoevaluación, dentro de una institución educativa, es posible si tenemos en cuenta: la evaluación individual, en esta fase se hace la recolección de datos que ayuda a la evaluación grupal a relacionar los hechos, datos, evidencias y asignarles una puntuación; seguidamente en la fase del diagnóstico se presentan los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, que sirven para hacer un contraste con algunos elementos establecidos en la vida institucional (PEI, Objetivos Generales, Plan Estratégico y Presupuesto). Con base a esta información recolectada se procede a la realización de un plan de mejora, un plan de acción y formulación de planes estratégicos.

Para el proceso de evaluación cualitativa de los Criterios Agentes se tiene en cuenta dos aspectos: el Enfoque y el Despliegue. Para el Modelo de Autoevaluación EFQM el enfoque los métodos, herramientas y técnicas utilizadas en cada institución para abordar un determinado sub-criterio; en la Figura 4, se listan unas preguntas que resumen los elementos evaluados en cada uno de los sub-criterios.



Figura 5, Valoración de los criterios "Resultados"

Por otro lado el Despliegue hace referencia al grado de implementación de cada sub-criterio en la organización; en la Figura 5, se listan unas preguntas que resumen los elementos evaluados en cada uno de los sub-criterios.

De acuerdo a la exposición que se ha llevado a cabo, sobre los elementos más importantes que constituyen el Gobierno Colegial, se puede señalar, que este modelo de gobernabilidad, es un gran aporte a la Institución Educativa, ya que reconfigura el papel del directivo docente dentro de la institución, permitiendo que otras personas de la organización, con tareas directivas específicas, participen de forma activa en la toma de decisiones trascendentales en la vida institucional.

La participación activa de sus miembros en los procesos educativos: convivencia, ayuda mutua, confianza y autonomía, generan nuevos vínculos y círculos de reciprocidad entre quienes tienen algún tipo de responsabilidad.

En tales circunstancias la antropología, remite al individuo en su estilo de liderazgo al conocimiento de quién es la persona como pilar de la organización, sus características propias y sus finalidades como ser humano, que le permiten luego dar el trato que merece y orientar la organización a la satisfacción de las necesidades de las personas.

Por otro lado, la Calidad Total para ASPAEN se define como la satisfacción y superación de las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales, teniendo en cuenta la formación integral personalizada de los padres, profesores y alumnos, bajo una inspiración Cristiana del hombre.

La Calidad Total se caracteriza por los siguientes elementos: Visión humanista, define que lo importante son las personas y el trabajo lo hace la gente; Mejora continua, actitud de las personas y la organización de cada vez hacer mejor las cosas; Liderazgo, capacidad de los directivos de guiar y ayudar a ir a las personas en pro de unas metas, hacia la mejora continua y permanente; y Visión holística, considerar la empresa como una totalidad, asumiéndola de una manera global e integral.

Teniendo en cuenta que uno de los pilares sobre los que se fundamenta ASPAEN, es su visión antropológica de la organización, la visión humanista adquiere un relieve

importante al momento de realizar la “obra bien hecha” como principio generador de Calidad Total.

Como se puede ver estas características esenciales del concepto de Calidad Total, se acoplan de una manera natural a las características principales del Gobierno Colegial, a continuación se muestra el paralelo existente entre las dos categorías (ver Tabla 1). Las Virtudes humanas, son la búsqueda de la perfección de la persona a través de realizar su trabajo lo mejor posible (Visión Humanista y Mejora Continua); Liderazgo, elemento fundamental para que los directivos impriman el espíritu que ASPAEN quiere impregnar en su educación ; y Visión de Conjunto, que tiene en cuenta la organización como un todo al momento de dirigirla (Visión Holística).

Tabla 1, Paralelo existente entre las características del Gobierno Colegial y las de Calidad Total.

Gobierno Colegial	Calidad Total
Virtudes Humanas	Visión Humanista, Mejora Continua
Liderazgo	Liderazgo
Visión de Conjunto	Visión Holística

Dejando de lado las características más representativas, también se puede hacer un paralelo detallado de la manera en la que el Gobierno Colegial se relaciona con los criterios de calidad propuestos por el Modelo Europeo de la Excelencia (Ver Tabla 2); las relaciones se representan con una X, los espacios en blanco significan ausencia de relación.

Tabla 2, Matriz de relación entre características del Gobierno Colegial y Calidad en Instituciones Educativas.

		CALIDAD								
		Liderazgo	Pol. Y Estr.	Gest. P.	Recursos	Procesos	Sat. Cliente	Resultados Personas	Resultados Sociedad	Resultados Clientes
GOBIERNO COLEGIAL	Unidad Jerarquía	X	X							X
	Visión de Conjunto	X	X	X	X	X	X	X		X
	Visión de Futuro	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Liderazgo	X	X	X		X	X	X	X	X
	Virtudes Humanas	X	X	X			X	X	X	X
	Participación Equipo	X	X	X					X	X
	Reuniones	X	X	X	X	X		X		X

Esta puede ser una de las razones que llevó a ASPAEN a tomar el Modelo Europeo de Excelencia como su parámetro para garantizar la Calidad Total dentro de sus instituciones educativas.

7 METODOLOGÍA

El proyecto se circunscribe en el eje de profundización de calidad de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, y se enmarca en un modelo de investigación no experimental correlacional, en el que el investigador se orienta a la solución de una situación particular, siguiendo un enfoque de análisis mixto, para describir la relación existente entre Gobierno Colegial y Calidad.

Pero, al lector le puede parecer extraño, ver que se manejen de manera cuantitativa unos elementos que son de carácter cualitativo (Gobierno Colegial y Calidad), la razón por la que se decidió trabajar las características y criterios de manera cuantitativa es por la facilidad que proporciona la estadística al momento de encontrar correlaciones entre variables, de esta manera se logra una aproximación más precisa al estudio de la relación existente entre el Gobierno Colegial y la Calidad en las Instituciones Educativas.

Después de lo nombrado, se puede ver que el enfoque dado a esta investigación fue mixto, ya que con el estudio cuantitativo se encontrará la posible relación entre las categorías de estudio, para finalmente llegar a una descripción cualitativa de la manera en que la una influye o no en la otra.

Este proyecto tiene como alcance describir esta situación y a partir del diagnóstico de la realidad, diseñar una estrategia que facilite la vivencia del Gobierno Colegial como un aporte a la calidad, en los Colegios que hacen parte del estudio, y proyectarlo como un modelo a otras instituciones.

Partiendo de que el diseño no experimental que busca observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, teniendo como característica principal el no construir situaciones nuevas, sino observar situaciones existentes sin la manipulación intencional, ni asignación al azar de las categorías de análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007) Se infiere como consecuencia de esta descripción que para el desarrollo de esta investigación, es necesario un diseño no experimental, ya que tanto el Gobierno Colegial, como la Calidad en las Instituciones Educativas de ASPAEN son categorías no manipulables en el transcurso del estudio.

Por otro lado, profundizando en un alcance no experimental, los estudios descriptivos “seleccionan una serie de cuestiones, mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (Hernández et al., 2007, p. 60), para resolver el interrogante: ¿De qué manera aporta el Gobierno Colegial a la Calidad de la Institución Educativa?, se tendrán en cuenta dos cuestiones, descritas de manera cuantitativa, la primera es el Gobierno Colegial y la segunda es la Calidad en las Instituciones Educativas.

La población de instituciones ASPAEN está compuesta por veintiún colegios o preescolares, de los cuales únicamente diecisiete cumplieron los lineamientos definidos por ASPAEN para participar en el proceso de certificación de calidad con el Modelo EFQM. El criterio que se tuvo en cuenta para seleccionar la muestra de análisis para el proyecto, se centró en aquellos que participaron en el proceso de acreditación con el modelo EFQM.

El estudio del conocimiento, apropiación y vivencia del Gobierno Colegial se hará a las directivas de cada institución seleccionada, por otro lado, la medición del nivel de calidad en cada organización educativa, se realizará con el Modelo EFQM para la Excelencia.

Así mismo, los directivos seleccionados como objeto de investigación fueron: los Rectores o Directores Generales, Directores de Orientación, Directores Académicos y Directores Administrativos. Con el objetivo de clarificar las funciones y dar un mayor detalle al estudio, se relacionan los perfiles de los cargos que intervinieron en el proceso investigativo. A continuación se presenta una síntesis de la carta descriptiva para los cargos directivos en las instituciones ASPAEN (Asociación Para la Enseñanza, 2011).

Rector o Director General, es el jefe de la institución educativa y es el representante de ASPAEN ante las autoridades educativas y ante padres de familia, docentes, empleados y estudiantes. Su perfil debe cumplir con las siguientes características: profesional con estudios avanzados, preferiblemente en educación, formación ética y criterio moral, perfil administrativo integral (administración de personal, de servicio, de manejo financiero, de promoción y gestión de mercadeo), experiencia en cargos directivos.

Director Académico, es el encargado de dirigir la presentación eficaz y oportuna de todos los servicios académicos que están definidos en el enfoque pedagógico, plasmados en el Proyecto Educativo Institucional. Su perfil debe contar con las siguientes características: estudios universitarios con especialidad en educación, liderazgo y dominio en los temas académicos, disponibilidad y competencia para el trabajo en equipo, capacidad de comunicación efectiva habilidad para planear y ejecutar operativamente, formación ética y criterio moral que lo identifique con los principios institucionales.

Director de Orientación, es la persona encargada de dirigir la prestación de todos los servicios y apoyos que se requieren en la institución educativa para lograr la máxima calidad en la formación integral personalizada. Debe ser una persona con estudios avanzados preferiblemente en la educación, formación ética y criterio moral, capacidad de criterio moral propio y objetivo.

Director Administrativo, es la persona encargada de planear, organizar, ejecutar y controlar acciones económicas y financieras que llevan a generar la supervivencia y el crecimiento de la organización optimizando los recursos tanto físicos, como monetarios. Tiene que ser una persona con estudios avanzados en administración y finanzas, experiencia en administración de instituciones, capacidad para trabajar en equipo y ser una persona con criterio ético y moral.

Basados en la teoría explicada en la sección 2.2 del sub-capítulo G, se tendrán en cuenta las características esenciales que definen cada una de las categorías en estudio. Para la identificación del nivel de conocimiento, apropiación y vivencia del Gobierno Colegial, se investigarán las siguientes: a) Unidad de Jerarquía, b) Visión de Conjunto, c) Visión de Futuro, d) Liderazgo, e) Trabajo en Equipo, f) Participación en la toma de decisiones, g) Virtudes Humanas, h) Reuniones.

A continuación se describe la manera en que las preguntas del instrumento tocan las características del Gobierno Colegial y sus categorías (conocimiento, vivencia y apropiación):

Tabla 3, Matriz de correspondencia de la encuesta.

CARACTERÍSTICAS	CATEGORÍAS		
	Conocimiento	Vivencia	Apropiación
Unidad de Jerarquía	1	2a, 14	
Visión de Conjunto	1, 4	2b, 4, 10	4, 10
Visión de Futuro	1, 3	2c, 8	7, 8
Virtudes Humanas	1	2d, 9	9
Liderazgo	1	2e, 4,12	4
Participación en Equipo	1	2f, 4, 5, 6, 13, 14	6, 13
Reuniones	1, 11	2g, 11	11

El cuestionario está diseñado para que el encuestado califique de 1 a 5 la mayoría de las preguntas, en el caso de las preguntas abiertas o de opción múltiple se hará una codificación siguiendo el proceso mostrado a continuación.

Para la pregunta 1. “Según su conocimiento del gobierno colegiado, liste las características que lo diferencian de otros tipos de gobierno”, la respuesta se cuantificará partiendo de las siete características del gobierno colegial encontradas en el marco teórico, y se le asignará una nota de 1 a 5, dependiendo del número de características que el encuestado liste dentro de su encuesta.

En el caso de la pregunta 3. “Seleccione de las siguientes opciones, cuál define mejor la unidad dentro del gobierno colegial”, todas las respuestas tienen afinidad con el concepto de unidad, se calificará de 1 a 5, siendo 5 la opción más completa y 1 la que define en menor detalle esta característica del gobierno colegial.

La pregunta número 4. “Enumere los 5 aspectos clave de la misión de su institución”, busca que el usuario enumere las cinco dimensiones en las que se fundamenta la Educación Integral Personalizada (Asociación Para La Enseñanza, 2005), eje central del modelo ASPAEN; por cada dimensión nombrada se le asignará un punto al encuestado, si no responden ninguna se le asignará una puntuación de 1, por lo que el valor de esta respuesta estará entre 1 y 5.

Ya que se cuenta con varias preguntas para evaluar las características del Gobierno Colegial en cada una de sus categorías, se manejará un promedio ponderado para sacar un solo valor de 1 a 5 de cada una de estas cualidades. El promedio se sacará asignándole un peso a las preguntas que según el investigador ofrecen más información del encuestado.

Todas las preguntas tienen un peso de 1 en la ponderación excepto para las preguntas 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f y 2g, las cuales contarán con un peso de 2 para el cálculo del promedio, a continuación se ilustra un ejemplo con el ánimo de aclarar este procedimiento. Si se quiere encontrar el valor de la vivencia del liderazgo, se tienen que tomar las respuestas a las preguntas 2e, 4, doce y sacar el promedio ponderado; en la ecuación se muestra la manera de calcularlo. A cada número de la pregunta se le añadió la letra *p* para diferenciarlo de los números, por ejemplo la pregunta 2e se representa en la ecuación de la siguiente manera: *p2e*

$$\text{Vivencia del Liderazgo} = \frac{(2 * p2e) + (1 * p4) + (1 * p12)}{4}$$

Ecuación 1, Ejemplo realizado por el auto para explicar el cálculo del promedio ponderado.

Como se puede ver en esta descripción, por cada institución educativa se tendrán 4 valoraciones de la vivencia, apropiación y conocimiento del gobierno colegiado, una por cada directivo encuestado. Para facilitar el análisis de esta información, se tomó la decisión de trabajar con un solo valor para cada una de las características del gobierno colegial, el cual se obtendrá al tomar un promedio de los resultados de los directivos de cada institución.

En el Anexo Encuesta Individual, se encuentra el instrumento construido con base en la metodología expuesta, este instrumento fue validado por el Dr. Ricardo Álvarez, profesor investigador de la Universidad Santo Tomás de Aquino y la Universidad de Manizales. Se adjuntan cartas de aprobación y validación. También la magíster Luz Ángela Aldana, profesora de la profundización en Calidad validó el instrumento y además el grupo de compañeros de la Maestría, hicieron sus aportes y correcciones en la socialización que se realizó en clase.

Para mayor facilidad al momento de aplicar la encuesta, se decidió utilizar la herramienta de Google Docs y así lograr agilizar el proceso. La encuesta se puede ver en el siguiente vínculo:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDNDSdI2U2pCYWU5cFMynzVwVDIKbXc6MQ#gid=0>

El modo de contactar a todos los directivos de la institución será a través del celular o si tienen acceso a Skype, quienes recibirán un correo electrónico con el link de la encuesta y podrán aclarar dudas con el investigador al momento de llenar las respuestas.

Para proteger la identidad de los encuestados y su buen nombre, se le asignará a cada institución un código que se manejará en el transcurso de la investigación, con esto se evitará nombrar a las instituciones educativas encuestadas.

Por otro lado, para medir la Calidad en las Instituciones Educativas, como se menciona en capítulos anteriores, se tendrá en cuenta los criterios de autoevaluación del modelo de excelencia EFQM: a) Liderazgo, b) Política y estrategia, c) Gestión del Personal, d) Recursos, e) Procesos, f) Satisfacción del Cliente, g) Resultados en las Personas, h) Resultados en la Sociedad i) Resultados Clave.

A continuación se realiza una descripción en mayor detalle de los criterios evaluados por el Modelo EFQM.

Tabla 4, Descripción de los criterios evaluados por el modelo EFQM Perfil V4.
(Santillana, EFQM, & E/I, 2003)

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Este criterio evalúa la manera en que los líderes del equipo directivo se implican en la definición y despliegue de unos principios éticos y valores que conforman la cultura organizacional y ayudan en la implementación del sistema de gestión.
Política y Estrategia	En este criterio se evalúa el desarrollo, comunicación e implantación de la estrategia para la institución, implementa políticas que atiendan a la satisfacción de necesidades y políticas de padres, profesores y alumnos.
Gestión de Personal	Se evalúa la forma cómo se planifica, desarrolla y gestiona el conocimiento y potencial de las personas que forman parte de la institución.
Recursos	Se evalúan las alianzas que sostiene la institución y la manera en que gestiona todos sus recursos como apoyo a la estrategia para conseguir un eficaz funcionamiento de sus procesos.
Procesos	Se evalúa la manera en que la institución maneja sus procesos para apoyar el Proyecto Educativo Institucional, generando cada vez más valor a la

	comunidad educativa.
Satisfacción del Cliente	Mide los niveles de satisfacción alcanzados por la institución en relación con las exigencias de los clientes y los indicadores obtenidos a partir de los resultados en los procesos realizados por la organización, en relación con los objetivos planificados y el análisis comparativo de la competencia.
Resultados en las Personas	Evalúa la relación entre los indicadores y los procesos que inciden en la satisfacción de las personas dentro de Organización Educativa.
Resultados en la Sociedad	Evalúa el reconocimiento social de la institución educativa y los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre los objetivos planificados por la organización.
Resultados Clave	Mide los resultados que está alcanzando la institución educativa en términos económicos, operativos y coherentes con los objetivos planteados por la organización.

También, se describirá el proceso dado por el modelo EFQM en la evaluación de calidad para cada institución objeto de estudio. En cada uno de los colegios o instituciones se hace una autoevaluación para revisar el estado actual de la calidad y definir las fortalezas

y debilidades, agrupándolas en áreas de mejora; posteriormente se elige un líder de calidad y los líderes que se enfocan en la implementación y ejecución las áreas objeto de mejora.

En la Tabla 4, se enuncian las características principales de cada uno de los criterios medidos en el modelo EFQM, estas a su vez están desglosadas en sub-criterios que se describieron en el capítulo 6 del Marco Teórico, cada subcriterio se evalúa con un número entre 0 y cien, y se pueden identificar 5 puntos de referencia en esta escala de valoración. Con el objetivo de aclarar esta escala, se muestra un ejemplo para el sub-criterio 1.1 (Matriz 1).

Matriz 1, Descripción del rango de calificación para el subcriterio 1.1. Definición de Misión, Visión y Valores.

<p><i>No existe una definición expresa de Principios ni Valores, salvo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables.</i></p> <p><i>Definidos y documentados la Visión, Misión y Valores de la Organización Educativa, incluyendo referencias a la calidad y mejora continua. Dichos Principios han sido comunicados a todo el personal de la Organización Educativa. Existe una cierta coherencia entre dichos Principios y las prácticas de Gestión, aunque la alineación no es total.</i></p> <p><i>En la definición de dichos Principios se han tenido en cuenta las expectativas de los diferentes Grupos de Interés (clientes -familias, alumnado, empleados, propietarios/Administración Educativa, centros de estudios superiores, empresas, etc.). Dichos Principios son públicos, y la Organización Educativa se asegura del conocimiento de los mismos por parte de toda la comunidad escolar, los empleados, clientes y clientes potenciales. Existe un alineamiento total entre las prácticas de gestión y dichos Principios.</i></p> <p><i>El Proceso de definición y despliegue de dichos Principios se realiza de forma periódica y sistemática. Existen procedimientos definidos para conocer y actualizar las expectativas de los Grupos de Interés y realimentar el proceso anterior con dichas informaciones. Las prácticas de Gestión son ejemplarmente coherentes con dichos Principios.</i></p> <p><i>Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso. Al menos tres años de revisión y mejora del mismo. Los Principios y Valores son una referencia en el sector (Instituciones del Sector Educativo).</i></p>																				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

El punto de referencia 0, implica una ausencia de evidencia en los aspectos evaluados por dicho subcriterio; el punto veinticinco encuentra una evidencia de documentación, pero no está sólidamente fundamentada; el punto cincuenta tiene en cuenta los procedimientos para conocer y actualizar las expectativas y una retroalimentación de los grupos de interés, en este punto existe una leve sistematización del proceso; en el punto de referencia setenta y cinco, se tiene en cuenta la definición formal y sistemática de los procesos involucrados, teniendo una retroalimentación positiva de las ventajas obtenidas en su implementación. Finalmente el punto cien, garantiza la revisión periódica y sistemática de los procesos, teniendo evidencias abundantes de mejoras (para algunos casos puede ser de 3 años).

Como la descripción anterior se puede quedar corta para aclarar dudas en la manera de evaluar cada uno de los sub-criterios, se sugiere al lector consultar el Perfil V.4.0 del Modelo EFQM 2003 (Santillana et al., 2003).

A continuación se describirá el proceso de Autoevaluación en el Modelo EFQM. Primero cada una de las instituciones incluidas en el proceso de evaluación de calidad, selecciona un grupo de diez auto-evaluadores, que representen a la comunidad académica. Cada uno de los auto-evaluadores califica los sub-criterios del modelo y los registra en la Herramienta de Perfil (Ver *Matriz 4*, en la sección Anexos). El líder de calidad de la institución se encarga de agrupar los valores de las calificaciones de cada auto-evaluador y las registra en la Herramienta Sesión de Consenso (Ver *Matriz 5*, en la sección Anexos).

Esta herramienta hace los cálculos de manera automática sacando un promedio de cada uno de los sub-criterios calificados por los auto-evaluadores, para el caso en que la diferencia entre la calificación máxima y la mínima sea mayor que 25, el facilitador de la entidad Colombia Excelente se encarga de revisar el posible error o si está correcto, llegar a un consenso con los auto-evaluadores para la nota de ese subcriterio.

Las calificaciones de los sub-criterios se agrupan en criterios, sacando un promedio normal para el caso los agentes y para el caso de los resultados un promedio ponderado como se muestra en la *Matriz 5*. Finalmente se obtiene una calificación general de la institución multiplicando el valor de cada uno de los criterios por el factor mostrado en la *Matriz 2* y sumando todos estos valores.

Matriz 2, Tabla de pesos para cada uno de los criterios en el cálculo del Modelo EFQM.

AGENTE/RESULTADO	FACTOR
Liderazgo	1
Política y Estrategia	0,8
Gestión del Personal	0,9
Recursos	0,9

Procesos	1,4
Satisfacción del Cliente	2
Resultados Personas	0,9
Resultados Sociedad	0,6
Resultados Clave	1,5

Como las instituciones evaluadas se encuentran en el Nivel de Comprometido con la Excelencia (Referirse al numeral 6.1 del Marco Teórico), las calificaciones de cada subcriterio estarán entre quince y cincuenta puntos, y el consolidado total de los criterios no superará los trescientos puntos.

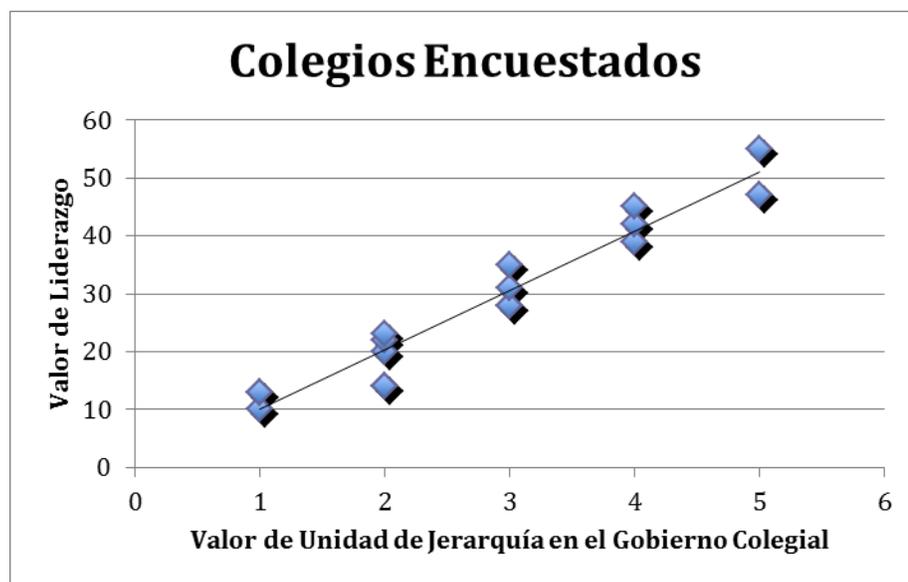


Figura 1, Ejemplo de representación en una Figura de dispersión de Unidad de Jerarquía en comparación al Liderazgo en la Calidad.

A partir de la información recolectada por la entrevista y la autoevaluación del Modelo EFQM, se hará el siguiente análisis para encontrar la relación existente entre Gobierno Colegial y Calidad en las Instituciones Educativas. Primero se contrastarán los valores de cada una de las características del gobierno colegial con respecto al consolidado total del modelo EFQM, esto permitirá encontrar qué característica del Gobierno Colegial

influye más en el desarrollo de la calidad e identificar una tendencia en las instituciones objeto de estudio.

Puesto que el propósito no es únicamente identificar la influencia del Gobierno Colegial en la Calidad de las Instituciones, sino diseñar una estrategia para facilitar la vivencia del Gobierno Colegial como aporte a la Calidad en las Instituciones Educativas, se hará un análisis más detallado sobre la influencia de cada una de las categorías de este modelo de gobierno, en cada uno de los criterios del Modelo EFQM.

Este análisis se realizará por medio gráficas de dispersión que representen los datos obtenidos, teniendo en el eje horizontal el valor de la característica del Gobierno Colegial y en el eje vertical el valor de cada uno de los criterios EFQM. A continuación se describe un ejemplo para tener un mejor entendimiento del procedimiento. En la Figura 1, se representan los valores de diecisiete (17) colegios teniendo en cuenta la Unidad de Jerarquía dentro del Gobierno Colegial (eje horizontal) y el valor del Liderazgo en la Autoevaluación del Modelo EFQM (el eje vertical).

Matriz 3, Correlación entre las características del Gobierno Colegial y los criterios de Calidad.

		CALIDAD								
		Liderazgo	Pol. Y Estr.	Gest. P.	Recursos	Procesos	Sat. Cliente	Resultados Personas	Resultados Sociedad	Resultados Clientes
GOBIERNO COLEGIAL	Unidad Jerarquía	X	X							X
	Visión de Conjunto	X	X	X	X	X	X	X		X
	Visión de Futuro	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Liderazgo	X	X	X		X	X	X	X	X
	Virtudes Humanas	X	X	X			X	X	X	X
	Participación Equipo	X	X	X					X	X
	Reuniones	X	X	X	X	X		X		X

A partir de la información recopilada en este capítulo, se llegó a la conclusión de la manera en que las características del Gobierno Colegial influyen en los criterios de Calidad,

a continuación (ver Matriz 3) se muestra una matriz que resume estas relaciones; se ven marcados con una X las características del Gobierno Colegial que se contrastarán con los criterios de calidad. Vale la pena aclarar que esta matriz es autoría del investigador de la tesis y que no se encuentra referenciada en ninguno de los textos consultados.

Teniendo en cuenta este análisis, se podrá comprobar si existe una relación directa, indirecta o nula entre estas dos categorías y ver qué factores influyen más en la calidad de las instituciones educativas, para posteriormente definir la estrategia que facilitará la vivencia del Gobierno Colegial aportando calidad a cada una de las instituciones educativas de ASPAEN.

8 RESULTADO

El instrumento diseñado para medir el conocimiento, vivencia y apropiación del Gobierno Colegial, se aplicó a los directivos de diecisiete (17) Instituciones ASPAEN, según lo planteado en la Metodología, pero sólo catorce (14) respondieron la solicitud de la encuesta, la que arrojó los resultados que se muestran en las Figura 6 a Figura 17.

Todas estas preguntas tienen un rango de calificación entre 1 y 5, en el que notas superiores a 3 son consideradas como aceptables, las calificaciones inferiores a este valor son consideradas como susceptibles a mejora y las superiores a 4 son consideradas como excelentes.

Después de mostrar los datos que aún no han sido procesados, se presentan los resultados agrupados por colegio y característica del Gobierno Colegial, trabajado con el procedimiento descrito en el Capítulo 7, para obtener así, un resumen del comportamiento de cada una de las variables objeto de estudio en las instituciones encuestadas, esta información se compendia en la Tabla 5.

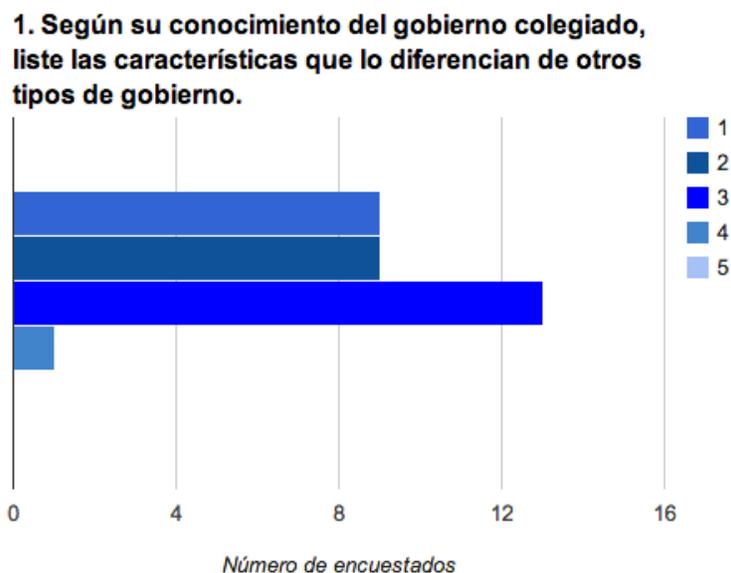


Figura 6, compendio resultados pregunta 1.

En la Figura 6, se encuentran los resultados de la pregunta 1, ya que las respuestas obtenidas a través de la encuesta recopilaron las características del Gobierno Colegial, se tuvo que realizar el procedimiento descrito en el capítulo de metodología para cuantificar los resultados en una escala de 1 a 5. De esta Figura se puede ver que trece de los treinta y dos encuestados obtuvieron una nota de tres, 9 personas obtuvieron una nota de 1 y 2 y una persona obtuvo la calificación de 4, de lo que se concluye que no hay un conocimiento completo de las características que diferencian el Gobierno Colegial.

Como el análisis anterior no da información detallada sobre los conceptos que cada uno de los encuestados manejan sobre el Gobierno Colegial, se decidió analizar las características listadas por los encuestados y organizarlas de mayor a menor para identificar los conceptos que están afianzados y los que están débiles en los directivos que participaron de la encuesta. En el análisis de la Figura 7, se muestra la frecuencia con la que los treinta y dos encuestados, identifican las características diferenciadoras del Gobierno Colegial con respecto a otros tipos de gerencia; los encuestados coincidieron que la Participación en Equipo (27 de 32 encuestados) y Unidad de Jerarquía (21 de 32 encuestados) son las características más asociadas a la colegialidad, mientras que el Liderazgo y la Visión de Futuro no ocupan un papel importante al momento de definir la colegialidad.

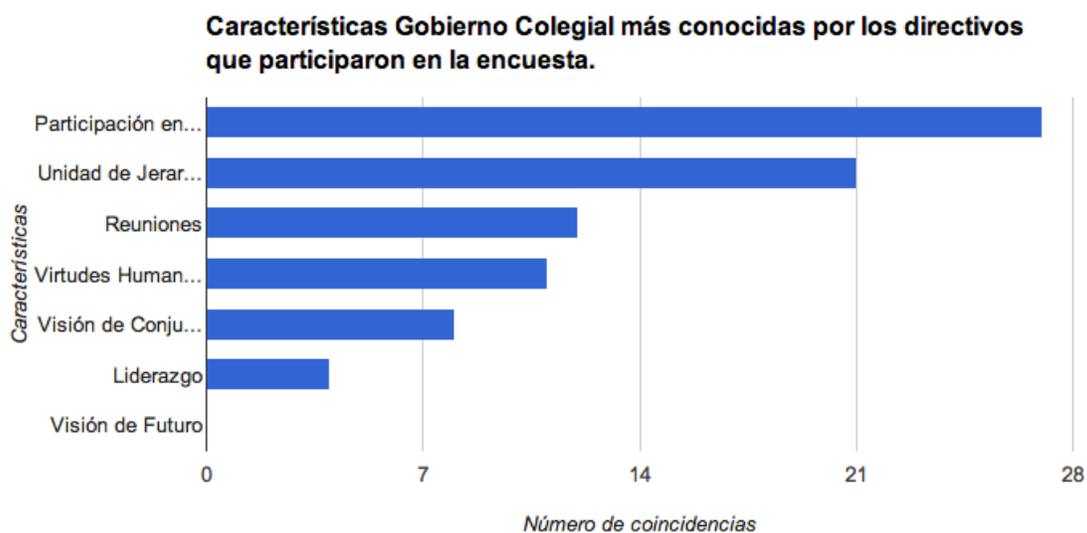


Figura 7, Relación de las características del Gobierno Colegial más comunes entre los directivos de los colegios Aspaen.

En la Figura 8, se presenta un resumen de los resultados obtenidos para las preguntas: 2a) Unidad de Jerarquía, 2b) Visión de Conjunto, 2c) Visión de Futuro, 2d) Virtudes Humanas, 2e) Liderazgo, 2f) Participación en Equipo y 2g) Reuniones, estas pretenden medir el nivel de vivencias de las características del Gobierno Colegial, casi todas las características están calificadas en un rango de 4 a 5 por la mayoría de los encuestados, exceptuando los aspectos Formación de sucesores y Solución de Problemas a Futuro (Pregunta 2c), lo que demuestra una debilidad al momento de vivir la Visión de Futuro dentro de la colegialidad.

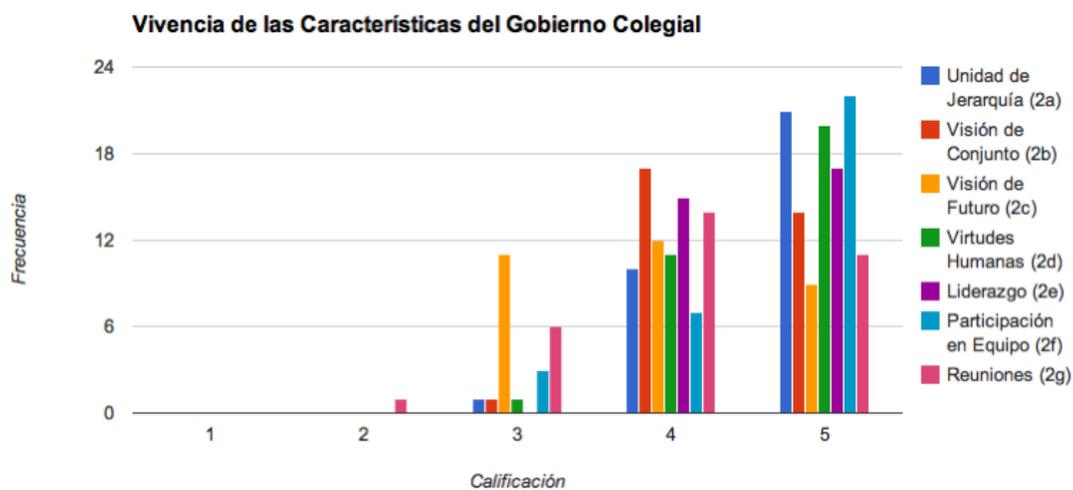


Figura 8, Compendio de resultados para las el conjunto de preguntas 2.

Al momento de señalar la definición que más se acopla al concepto de Unidad dentro del Gobierno Colegial, se tienen los resultados de la pregunta 3, representados en la Figura 9, para facilitar su análisis. Teniendo en cuenta las respuestas, 23 de 32 encuestados seleccionaron la opción 3, se puede ver que son la mayoría de los encuestados. “La decisión tomada es conocida y apropiada...”, 7 seleccionaron la opción 1 “Cuando se tome una decisión todos...” y 1 persona seleccionó la opción 2 “Aceptar las decisiones así no se comparta...”. De estos datos se puede ver que la mayoría de encuestados tienen el concepto con mayor calificación sobre la unidad en el Gobierno Colegial, es decir, conocen este definición.

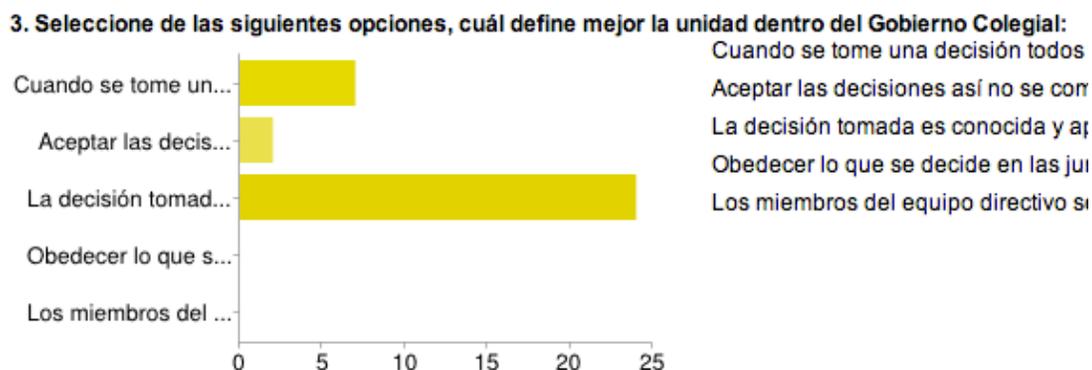


Figura 9, Compendio resultado pregunta 3.

Elementos Clave de la Misión

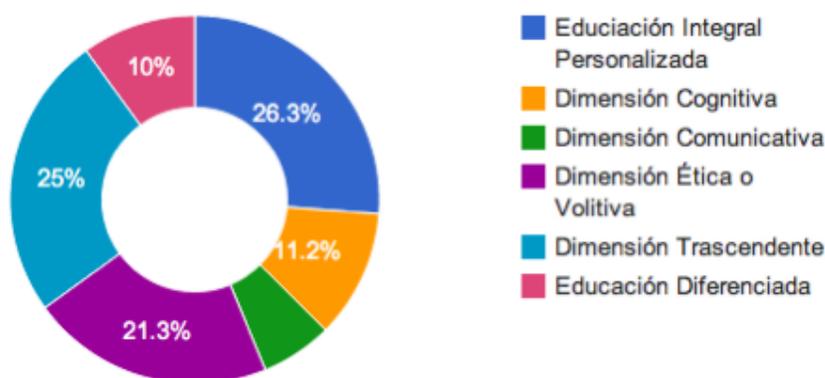


Figura 10, Resumen de los aspectos clave en la misión de la institución.

La pregunta 4, buscaba identificar cuáles son los elementos que los directivos tienen más presentes al momento de describir la misión de su institución; partiendo de las características que definen las instituciones ASPAEN, se identificaron seis (6) términos clave: a) Educación Integral Personalizada, b) Formación en la Dimensión Cognitiva, c) Formación en la Dimensión Comunicativa, d) Formación en la Dimensión Ética, e) Formación en la Dimensión Trascendente y f) Educación Diferenciada.

En la Figura 10, se observa la frecuencia en porcentaje de cada una de los términos clave listados por los encuestados, entre los que se encuentran la Educación Integral Personalizada (23,6%) y la Dimensión Trascendente (25%), como los elementos más nombrados, mientras que los términos Dimensión Comunicativa (6,2%) y Educación

Diferenciada (10%) son los aspectos menos enumerados por los directivos. De estos resultados, se puede ver que la educación en la comunicación y la educación diferenciada son elementos que los directivos no asocian como términos esenciales en su definición de la misión institucional.

Por otro lado, en la Figura 11, se muestra el resumen de las calificaciones dadas a las respuestas de cada encuestado, estas calificaciones fueron valoras de 1 a 5, según el criterio establecido en el capítulo de metodología. De esta Figura se puede inferir que la gran mayoría de los encuestados obtuvieron notas entre 3 y 4, mientras que las notas inferiores a 3 fueron obtenidas por la minoría de los encuestados; resultados que llevan a afirmar que en general los aspectos clave de la organización se conocen desde la parte conceptual en más de la mitad de su definición, aunque son muy pocos los que listan todos los componentes esenciales de la misión de ASPAEN.

4. Enumere los 5 aspectos clave de la misión de su institución.

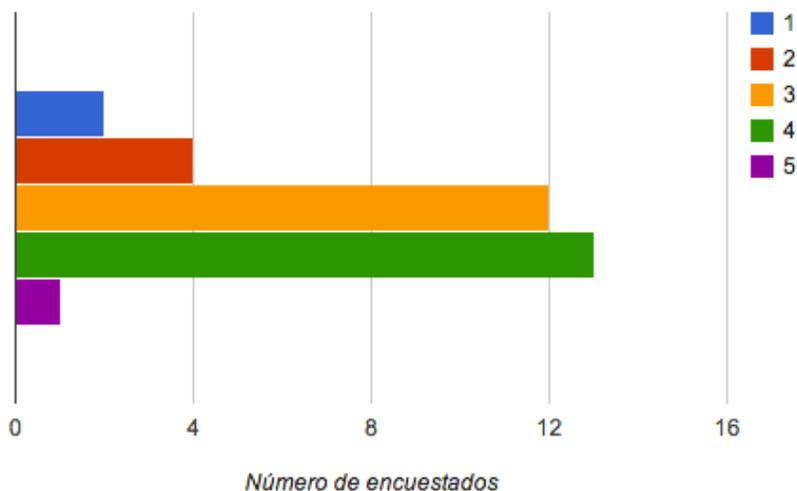


Figura 11, Compendio para las calificaciones de los resultados para la pregunta 4.

La situación descrita en la Figura 12, busca agrupar las respuestas de las preguntas 5, 6, 7 y 8 del cuestionario. De estos resultados se puede advertir que en cuanto a la Participación en la toma de decisiones (pregunta 5), las calificaciones fluctúan entre los valores 4 y 5, lo que denota una fortaleza en este elemento la colegialidad. De igual manera,

el Trabajo en Equipo (Pregunta 6), tiene unas calificaciones entre 3 y 5, calificaciones que son buenas para la vivencia de esta característica.

Por otro lado, los encuestados dejan ver que la Vivencia de la Formación de Sucesores (pregunta 7), aunque está en un nivel aceptable (mayoría de calificaciones entre 3 y 5), puede convertirse en uno de los puntos a mejorar en las instituciones ASPAEN. Finalmente, en cuanto a la vivencia de la Visión de Futuro (Pregunta 8), se puede ver que las calificaciones fluctúan entre la nota de 3 y la nota de 5, mostrando una vivencia aceptable de esta característica de la colegialidad.

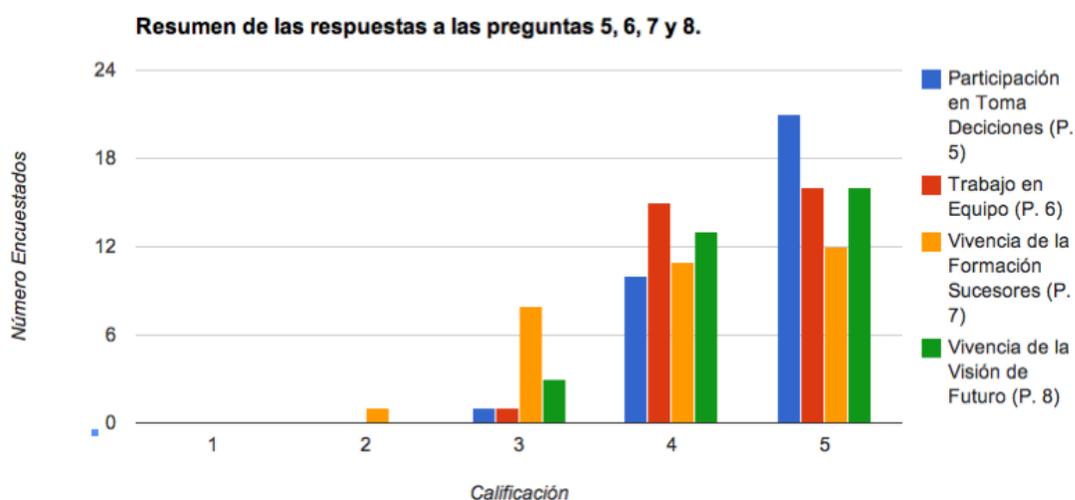


Figura 12, Compendio de las respuestas a las preguntas 5 (P. 5), 6 (P. 6), 7 (P. 7) y 8 (P. 8)

Virtudes identificadas por los directivos como clave para el ejercicio de su labor.

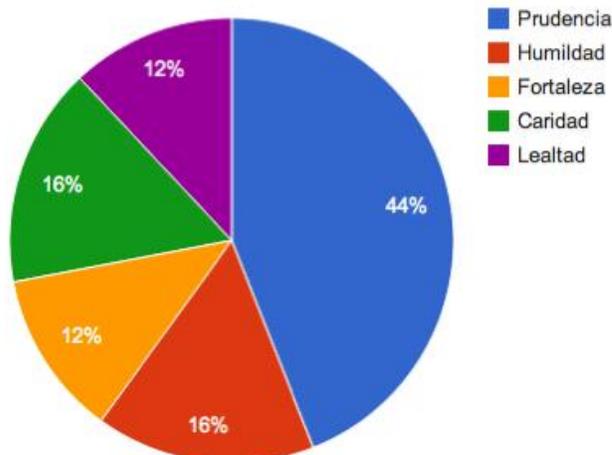


Figura 13, Virtudes identificadas por los encuestados para el ejercicio del Gobierno Colegial.

En la pregunta 9 se identificaron las virtudes más relevantes en la vivencia del Gobierno Colegial, que se agruparon en 5 categorías: a) Prudencia, b) Humildad, c) Fortaleza, d) Caridad y e) Lealtad. Este compendio de virtudes se encuentra representado en la Figura 13, en la que se destaca la virtud de Prudencia (44%) como la más nombrada, mientras que las virtudes de la Fortaleza y Lealtad (con una frecuencia 16%) como las menos nombradas.

A partir de estas virtudes, se procedió a asignar una calificación entre 1 y 5, según el procedimiento descrito en el capítulo Metodología, estas notas se compendian en la Figura 14. De esta Figura se puede ver que en cuanto al conocimiento de las virtudes esenciales para ejercer la colegialidad, la mayoría de notas oscilan entre 1 y 3, resultados que demuestran que las virtudes esenciales para un directivo en el Gobierno Colegial se deben transmitir con más intensidad.



Figura 14, Compendio resultados de la pregunta 9.

En la Figura 15, se resumen las respuestas de las preguntas relacionadas con la vivencia de la visión de conjunto al momento de tomar decisiones. Con estos resultados se puede observar, que todos los aspectos evaluados, recibieron una nota superior a la media (3) es decir que la vivencia de la visión de futuro es percibida por los directivos como aceptable tendiente a excelente.

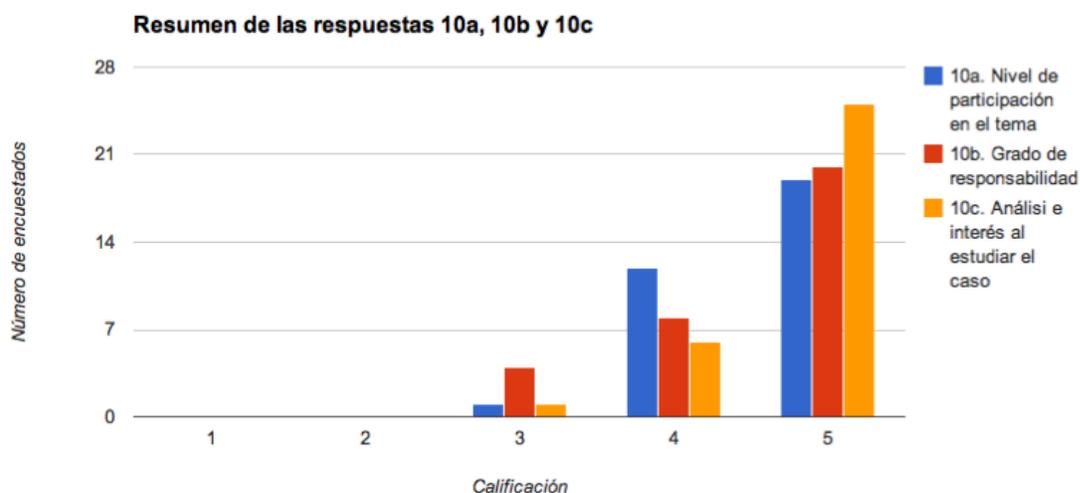


Figura 15, Resumen de las respuestas 10a, 10b y 10c.

Al momento de medir la vivencia de la preparación y el cuidado de las reuniones, se tiene un compendio de las preguntas relacionadas con este tópico en la Figura 16, de la que

se puede ver que los aspectos más susceptibles a mejora son el cuidado de la puntualidad al inicio y finalización de las reuniones, y el cuidado del orden del día. Mientras que el Estudio con anticipación de los temas a tratar en las reuniones, es el que se vive con mejor calificación.

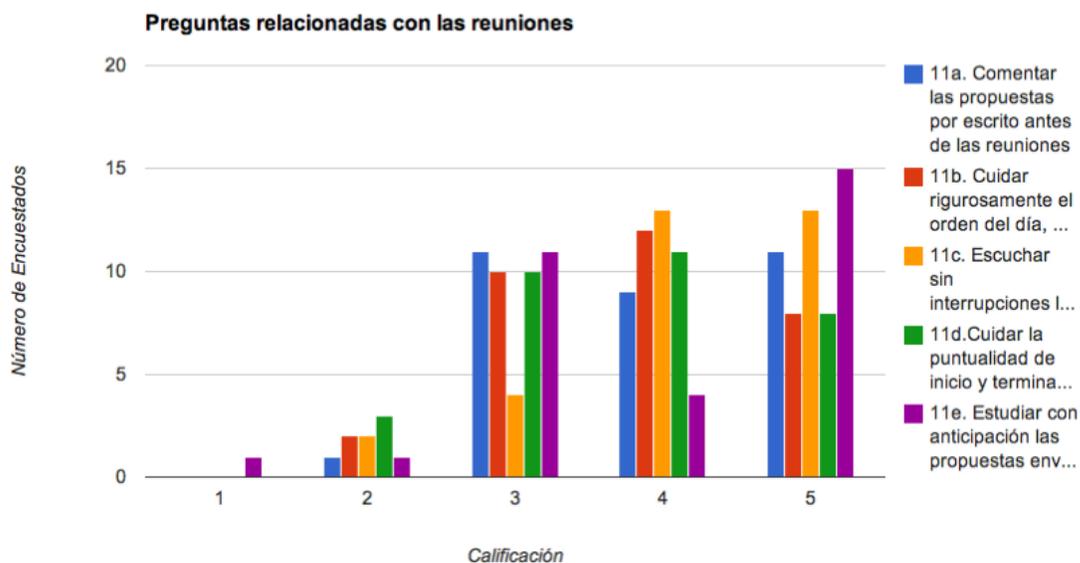


Figura 16, Compendio de las preguntas relacionadas con la vivencia de las Reuniones.

Dentro de la Figura 17, se resumen los resultados obtenidos en las preguntas 12. Grado de conocimiento en las funciones que un directivo debe desempeñar dentro del ejercicio del Gobierno Colegial, 13. Grado en que las decisiones institucionales se toman en equipo, y 14. Grado de apropiación en las decisiones tomadas en el gobierno colegial.

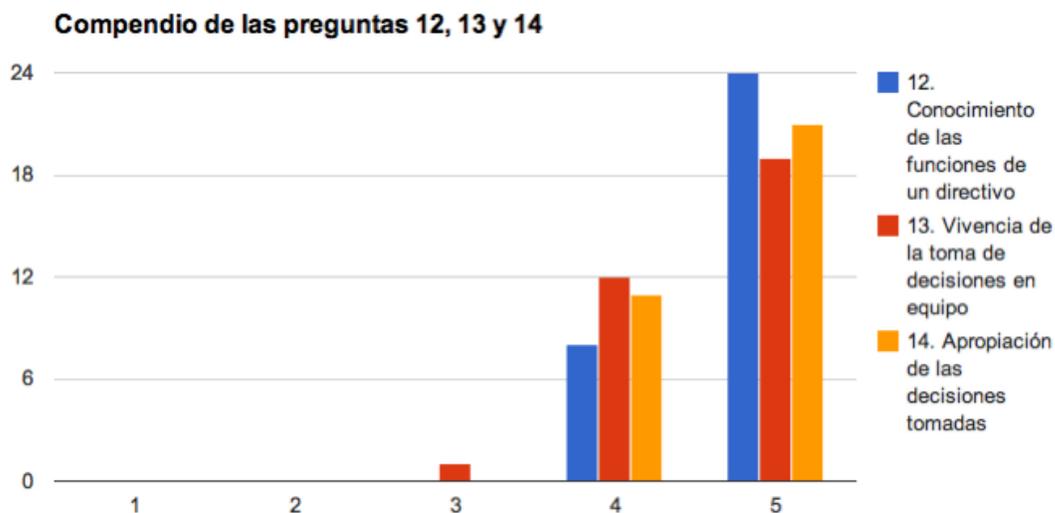


Figura 17, Compendio de las respuestas para la preguntas 12, 13 y 14.

De la Figura anterior se puede ver que tanto el conocimiento de las funciones de un directivo, como la vivencia de la toma de decisiones en equipo y la apropiación de las decisiones tomadas, se viven en un nivel superior, ya que sus notas oscilan entre 4 y 5.

Como seguimiento de esta descripción se explicarán los resultados agrupados por institución educativa y característica de Gobierno Colegial, siguiendo el procedimiento nombrado en el capítulo Metodología. En la Tabla 5, la característica Unidad de Jerarquía tiene 5 colegios con la nota más alta 4,0, y uno con la nota menor de 3,0 y el promedio se encuentra en el valor de 3,6; datos que muestran el conocimiento, vivencia y apropiación de esta característica en la mayoría de instituciones encuestadas.

En la característica Visión de Conjunto se tiene un colegio con la nota más alta 4,7 y uno con la nota menor 3,9 y el promedio se encuentra en el valor 3,3; estos datos indican que existe apropiación, vivencia y conocimiento de esta característica en un alto porcentaje de los colegios. En la característica Visión de Futuro se tiene un colegio con la nota más alta 4,7 y uno con la nota más baja 3,7 y el promedio se encuentra en el valor 4,1; esta característica presenta el alto grado de compromiso existente por la gran mayoría de colegios en la apropiación, vivencia y conocimiento del Gobierno Colegial.

Tabla 5, Compendio de Resultados obtenidos a partir de la Encuesta de Gobierno Colegial.

Código del Colegio	Unidad de Jerarquía	Visión del Conjunto	Visión del Futuro	Virtudes Humanas	Liderazgo	Participación en Equipos	Reuniones	Indicador de Gobierno Colegial	
2	2,7	2,7	2,3	2,0	2,0	2,7	2,0	2,6	
3	2,3	2,3	2,3	2,7	2,7	2,7	2,3	2,5	
4	2,0	2,7	2,7	2,0	2,0	2,0	2,3	2,8	
5	2,0	2,3	2,3	2,0	2,3	2,0	2,7	2,8	
6	2,0	2,7	2,3	2,3	2,7	2,0	2,7	2,0	
8	2,3	2,3	2,0	2,7	2,3	2,3	2,7	2,5	
9	2,0	2,0	2,0	2,7	2,0	2,3	2,3	2,5	
11	2,3	2,0	2,0	2,3	2,0	2,3	2,3	2,5	
12	2,3	2,7	2,0	2,7	2,0	2,7	2,7	2,4	
13	2,3	2,7	2,0	2,3	2,0	2,7	2,0	2,3	
14	2,3	2,7	2,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,5	
15	2,7	2,0	2,7	2,7	2,0	2,0	2,3	2,5	
16	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,7	2,7	
17	2,0	2,0	2,3	2,7	2,0	2,0	2,7	2,7	
	2,0	2,7	2,7	2,3	2,7	2,0	2,3	2,0	máximo
	2,6	2,9	2,1	2,8	2,1	2,8	2,8	2,6	promedio
	2,0	2,3	2,7	2,3	2,7	2,3	2,0	2,3	mínimo

Se utiliza una escala de colores para identificar visualmente el valor máximo (verde), valor promedio (amarillo) y valor mínimo (anaranjado), por otro lado, los valores que no se encuentran en ninguna de estas categorías (blanco). Cada una de las columnas representa una característica del Gobierno Colegial. La primer Columna, “Código del Colegio” representa la institución a la que se le aplicó el instrumento.

En la característica Virtudes Humanas se tiene un colegio con la nota máxima 3,3 y dos con la nota menor 2,3 y el promedio 2,8; en la descripción de esta característica se alcanza a observar que es uno de los aspectos más débiles en los colegios con respecto al conocimiento, apropiación y vivencia del Gobierno Colegial y este será uno de los aspectos clave dentro de la propuesta de mejora. Por otro lado, el Liderazgo oscila entre los valores 3,7 como nota más alta y 2,7 como nota más baja, en la mayoría de colegios la tendencia es a estar alrededor de la media 3,1, lo que indica que es una característica que requiere una

intervención para mejorar su conocimiento, vivencia y apropiación en las instituciones encuestadas.

En la característica Participación en equipo se tienen siete (7) colegios con la nota máxima 4,0 y tres con la nota más baja y el promedio se encuentra en el valor 3,8; se puede determinar que la vivencia, apropiación y conocimiento de esta característica es relevante en la vida de los colegios y más aún en la práctica del Gobierno Colegial. En la característica Reuniones se tienen cuatro colegios con la nota máxima 4,3 y uno con la nota más baja 3,0 y el promedio se encuentra con el valor 3,8, estos resultados llevan a declarar que gran parte de los colegios, reconocen la importancia de esta característica y la ven como un medio para vivir, apropiar y conocer el Gobierno Colegial.

De la descripción realizada a los datos de Gobierno Colegial, se puede observar que hay cuatro variables susceptibles a un proceso de mejora, la cuales son: a) Unidad de Jerarquía, b) Virtudes Humanas, c) Liderazgo y d) Reuniones.

Tabla 6, Compendio de resultados al momento de realizar la Autoevaluación EFQM en las Instituciones objeto de estudio.

CRITERIO MODELO EFQM	Código Colegio																
	2	3	4	5	6	8	9	11	12	13	14	15	16	17	max	prom	min
1.-LIDERAZGO	23	32	36	24	31	38	29	29	31	24	34	25	31	32	38	30	23
2.-POLÍTICA Y ESTRATEGIA	34	25	26	22	23	29	24	31	19	21	22	19	25	22	34	24	19
3.-GESTIÓN DEL PERSONAL	35	33	25	22	27	28	20	24	22	23	30	39	25	29	39	27	20
4.-RECURSOS	32	27	26	23	27	37	27	25	22	21	28	28	29	31	37	27	21
5.-PROCESOS	27	23	21	20	23	29	23	20	18	18	28	13	23	20	29	22	13
6.-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	26	23	20	24	24	27	23	21	22	19	29	21	23	18	29	23	18
7.-RESULTADOS EN LAS PERSONAS	21	21	13	19	21	24	8	18	16	19	27	22	25	15	27	19	8
8.-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	23	18	10	16	33	21	7	17	12	19	27	23	20	13	33	19	7
9.-RESULTADOS CLAVE	15	19	21	18	31	27	16	19	18	20	29	23	34	18	34	22	15
AUTOEVALUACIÓN FINAL	256	242	221	212	263	289	204	223	204	202	285	229	263	216	289	236	202

En la Tabla 6, se muestra un resumen de los resultados obtenidos al momento de aplicar la Autoevaluación del Modelo EFQM, resumidos por institución. Como punto de partida para la interpretación de estos resultados, vale la pena aclarar que todas las instituciones Autoevaluadas, participaron en la fase 2 del Modelo EFQM, “Comprometidos por la Excelencia”, lo que implica un rango de calificación entre doscientos y doscientos noventa y nueve puntos para la autoevaluación final; haciendo un cálculo por peso de cada

uno de los criterios se obtienen los rangos máximos y mínimos para este nivel de auto-evaluación (Ver Tabla 7).

Tabla 7, Matriz de rango mínimo y máximo de calificación para el Nivel Comprometido con la Excelencia de EFQM.

Criterio	Peso	Min	Máx
Liderazgo	1	20	30
Política y Estrategia	0,8	16	24
Gestión del Personal	0,9	18	27
Recursos	0,9	18	27
Procesos	1,4	28	22
Satisfacción del Cliente	2	40	30
Resultados Personas	0,9	18	27
Resultados Sociedad	0,6	12	18
Resultados Cliente	1,5	30	25
Total		200	299

Para el criterio Liderazgo, se encuentra una calificación de la nota más alta de treinta y ocho(38) y una nota menor de veinte y tres(23), y un promedio de treinta(30), se observan tres valores cercanos a la media, teniendo en cuenta que su desviación estándar es 4,6, se puede ver que este criterio se está viviendo en un valor de $30 \pm 4,6$ en promedio, es decir dentro del rango de valores aceptados para el nivel Comprometido con la Excelencia.

De igual forma para el criterio Política y Estrategia, se encuentra una calificación de la nota más alta de treinta y cuatro(34), y una nota menor de diecinueve (19), al observar que la desviación estándar es 4,3, se puede ver que los resultados varían más o menos en 4,3 con respecto al valor de veinte y cuatro, lo que este criterio se encuentra en el rango comprometido para la excelencia (16 a 24 ver Tabla 7).

En el criterio Gestión el Personal, se observa una valoración de treinta y nueve(39) como la nota más alta y un valor de veinte (20) como calificación mínima, y observando que la desviación estándar es de 5,5 se puede ver que hay un grupo significativo de valores por encima del límite superior en el nivel comprometido por la excelencia (32,5).

En el criterio Recursos se tiene un valor máximo de treinta y siete(37) y un valor mínimo de veinte y uno(21), lo cual indica que todos los valores están dentro del umbral aceptado para el nivel comprometido para la excelencia, y teniendo en cuenta que la desviación estándar es 4,2 y el promedio es de veinte y siete(27), este criterio cuenta con un

conjunto de datos que giran alrededor de la cifra 31,2 demostrando un grupo significativo de colegios con nota alta para este criterio.

En los resultados del criterio procesos se tiene un valor máximo de veinte y nueve(29), y un mínimo de trece(13), si se compara la desviación estándar de los datos (4,3) con el promedio veinte y dos (22), se puede ver que la mayoría de los datos oscilan entre los 17,7 y los 26,3 lo que muestra que hay una gran cantidad de datos en el límite inferior de la calificación para el nivel comprometido, esta puede ser uno de los criterios sujetos a mejora, ya que sus calificaciones deberían oscilar entre veintiocho y cuarenta y dos puntos.

En cuanto al criterio Satisfacción del Cliente se tiene un valor máximo de veinte y nueve (29), mientras que el valor mínimo es de dieciocho (18), analizando el promedio de veinte y tres con respecto a la desviación estándar de los datos (3,1) se puede ver que varios datos están dentro del rango de veinte (20) a veintitrés (23) lo que implica, que están por debajo del rango comprometido con la excelencia (40 a 60 puntos, ver Tabla 7), este es otro de los criterios necesarios de mejorar.

En el análisis de Resultados de Personas se cuenta con una calificación máxima de veinte y siete (27), un valor promedio de diecinueve (19) y un valor mínimo de ocho (8), teniendo en cuenta la desviación estándar de 5, se ve que hay una muestra representativa de datos en el rango de diecinueve (19) a catorce (14) puntos, lo que implica que este es uno de los criterios más bajo en la autoevaluación, estando por debajo del rango mínimo de calificación en el nivel comprometido (18 a 27 puntos, ver Tabla 7).

Con respecto a los resultados en la sociedad se tiene una calificación máxima de treinta y tres (33) y una mínima de siete (7), revisando el promedio con un valor de diecinueve (19) con su desviación estándar de 6 se puede ver que hay datos en el rango de trece (13) a diecinueve (19) puntos, lo que indica que hay una grupo de valores que están por debajo del rango mínimo de calificación (12 a 18 puntos, ver Tabla 7), siendo este criterio uno de los más bajos dentro de la autoevaluación, en el nivel comprometido.

Dentro de los Resultados en el Cliente se tiene un valor máximo de treinta y cuatro y un valor mínimo de quince con respecto al valor promedio se cuenta con una calificación

de veintidós puntos y una desviación de 5.9, lo que refleja un grupo de valores por debajo de la calificación mínima en el nivel comprometido (30 a 45 puntos ver Tabla 7), siendo este otro de los criterios claves al momento de mejorar.

Por último la nota final de la autoevaluación en el Modelo EFQM, tiene un valor máximo de doscientos ochenta y nueve (289) y un valor mínimo de doscientos dos (202) con un promedio de doscientos treinta y seis (236) y una desviación estándar de treinta (30); de lo que se puede concluir que hay una gran cantidad de colegios en el rango de doscientos sesenta y seis y doscientos seis puntos y todas las calificaciones se encuentran en el rango de aceptación para el nivel comprometido dentro del Modelo de EFQM.

9 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se mostrará el análisis de correlación entre las categorías Gobierno Colegial y Calidad, basado en la Matriz 3 del capítulo metodología, para lograr este objetivo se contrastarán cada una de las características del Gobierno Colegial con los criterios de Calidad marcados con una x. Dentro de este análisis se manejaran los indicadores de correlación de Pearson y significación bilateral para identificar la relación directamente proporcional, relación inversamente proporcional o independencia entre las variables.

Para facilitar la interpretación de los indicadores las Tabla 8 a Tabla 14, fueron resaltadas con unos colores que ayuden la diferenciación de los valores que almacenan, el patrón de colores utilizado empieza con el azul, que representa una relación directa (correlación positiva perfecta, coeficiente de Pearson = 1); mientras que las relaciones inversas (correlación negativa perfecta, con un coeficiente de Pearson = -1), se representaran con el color verde; los valores intermedios tendrán colores entre el azul y el verde dependiendo de su proximidad al 1 o al -1 respectivamente.

Para mayor claridad se muestra el comportamiento de los colores en la Figura 18. También se diferenciaron los valores de correlación bilateral significativa a nivel de 0,05 y 0,02 dejando estas celdas con el color blanco.

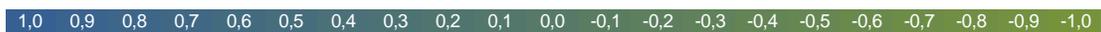


Figura 18, Patrón de degradación de color para los Coeficientes de Correlación.

En Tabla 8, se puede ver que la característica Unidad Jerarquía no tiene una correlación directa o indirectamente proporcional con los criterios de Calidad, Liderazgo, Política y Estrategia y Resultados Clave. A continuación se muestra la Figura de dispersión entre Unidad e Jerarquía y Resultados Clave (coeficiente de Pearson de 0,061), en la Figura 19 se puede ver que existe una relación pero su pendiente se aproxima a cero.

Las gráficas de correlación que no se encuentran dentro de este capítulo están disponibles para su visualización en el capítulo de apéndices.

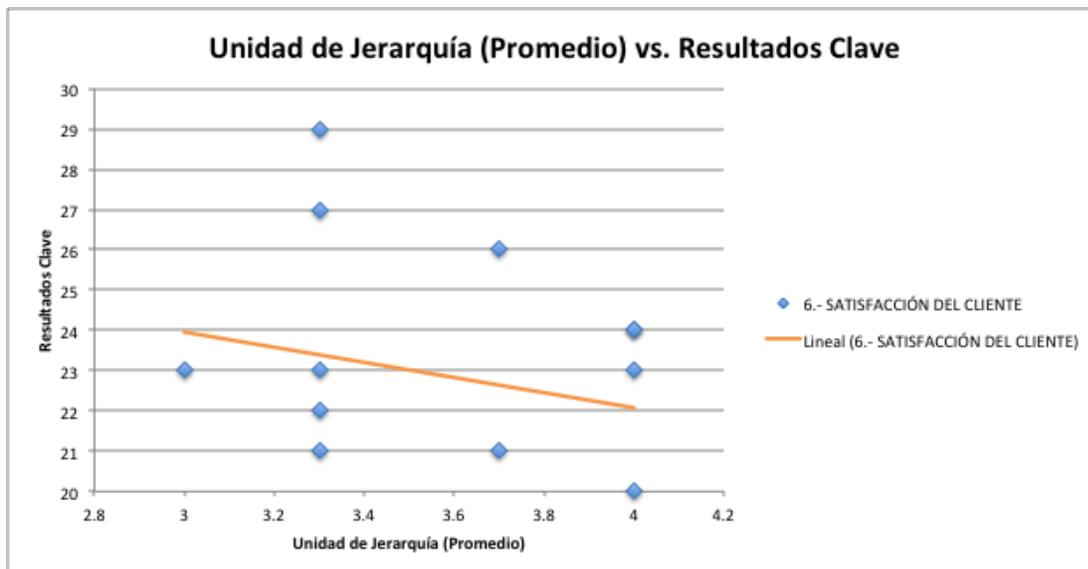


Figura 19, Unidad de Jerarquía Vs. Resultados Clave.

Tabla 8, Análisis de correlación entre la característica Unidad de Jerarquía y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Unidad de Jerarquía - Promedio	Liderazgo	Poítica y Estrategia	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,188	,300	,061
Sig. (bilateral)		,520	,297	,836

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En el estudio de correlación mostrado en la

Tabla 9, se puede ver únicamente una relación de independencia de las variables visión de conjunto y recursos, las demás categorías de calidad se ve que no tienen una influencia significativa de la característica visión de conjunto. En la Figura 20 se puede ver esta descripción.

Tabla 9, Análisis de correlación entre la característica Visión de Conjunto y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Visión de Conjunto-Promedio	Liderazgo	Política y Estrategia	Gestión de Personal	Recursos	Procesos	Satisfacción del Cliente	Resultados en las Personas	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,332	,095	-,507	0,000	,323	,227	-,469	-,211
Sig. (bilateral)		,247	,747	,064	1,000	,260	,436	,091	,470

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

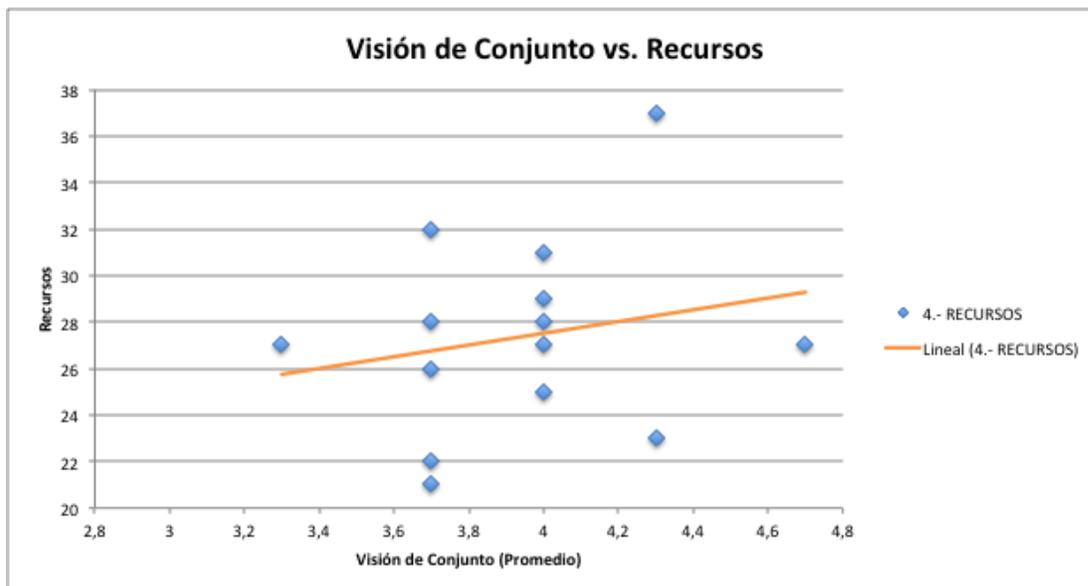


Figura 20, Visión de Conjunto vs. Recursos.

Analizando la característica Visión de Futuro (Tabla 10) se encuentran dos criterios de Calidad con una correlación significativa bilateral a nivel de 0,05 estas relaciones son : a) Visión de Futuro con Recursos (Figura 21) y b) Visión de futuro con resultados Clave (Figura 22), ya que el coeficiente Pearson es positivo se tienen dos relaciones directamente proporcionales.

Tabla 10, Análisis de correlación entre la característica Visión de Futuro y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Visión de Futuro-Promedio	Liderazgo	Poítica y Estrategia	Gestión de Personal	Recursos	Procesos	Satisfacción del Cliente	Resultados en las Personas	Resultados en la Sociedad	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,284	,391	,110	,645*	,458	,272	,445	,247	,575*
Sig. (bilateral)		,324	,167	,708	,013	,099	,346	,111	,395	,032

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

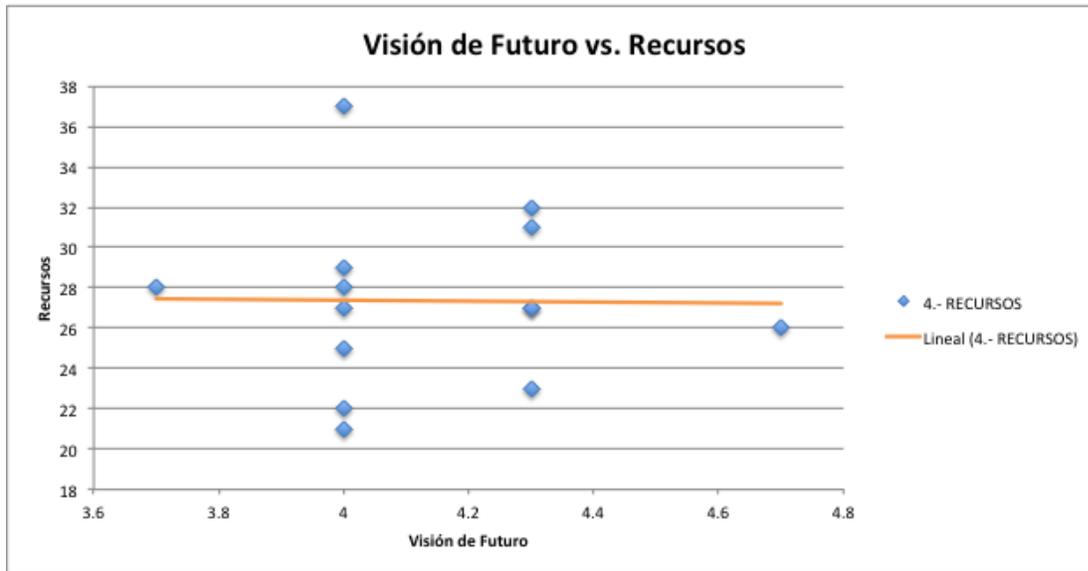


Figura 21, Visión de Futuro Vs. Recursos

Del análisis de correlación para la característica Visión de Futuro (Tabla 10), se puede ver que ejerce una correlación directamente proporcional hacia todos los criterios de la autoevaluación EFQM, por lo cual al incrementar el conocimiento, vivencia y apropiación de la Visión del futuro se aumenta la calidad de todos los criterios de autoevaluación.

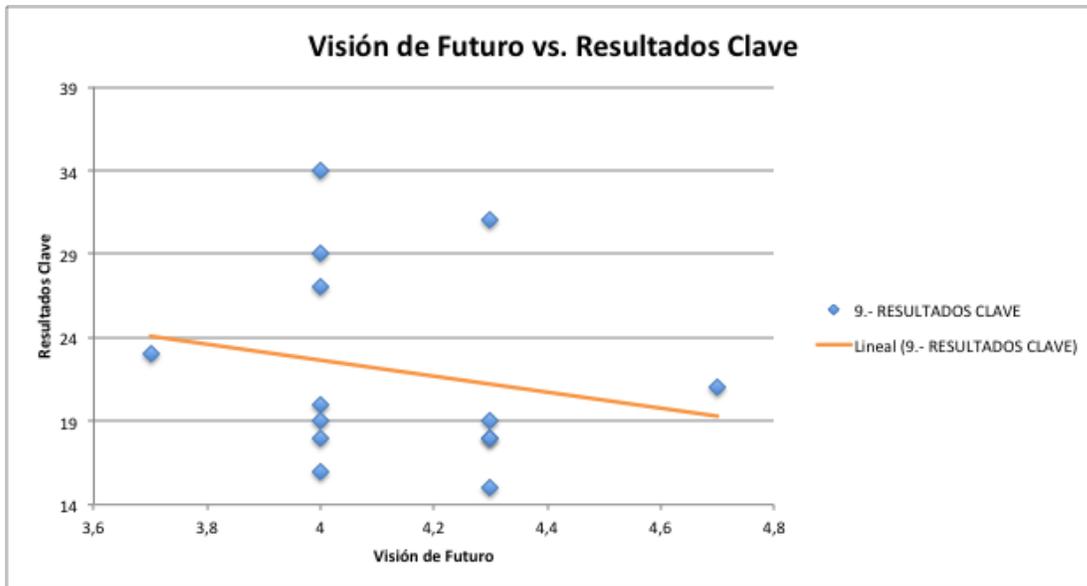


Figura 22, Visión de Futuro Vs. resultados Clave.

Dentro del análisis de la característica Liderazgo del Gobierno Colegial, se encuentra una relación inversamente proporcional significativa a nivel de 0,01 entre Liderazgo y Gestión de Personal con un coeficiente de Pearson de -0.720 (Figura 23), también se tiene una relación inversamente proporcional entre Liderazgo y Resultados en las Personas con un coeficiente de Pearson de -0,0555 que determina una relación inversamente proporcional a nivel de 0,01(Figura 24)

Tabla 11, Análisis de correlación entre la característica Liderazgo y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Liderazgo - Promedio	Liderazgo	Política y Estrategia	Gestión de Personal	Procesos	Satisfacción del Cliente	Resultados en las Personas	Resultados en la Sociedad	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,179	-,016	-,720**	,232	,061	-,555*	-,529	-,301
Sig. (bilateral)		,541	,957	,004	,425	,837	,039	,052	,296

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

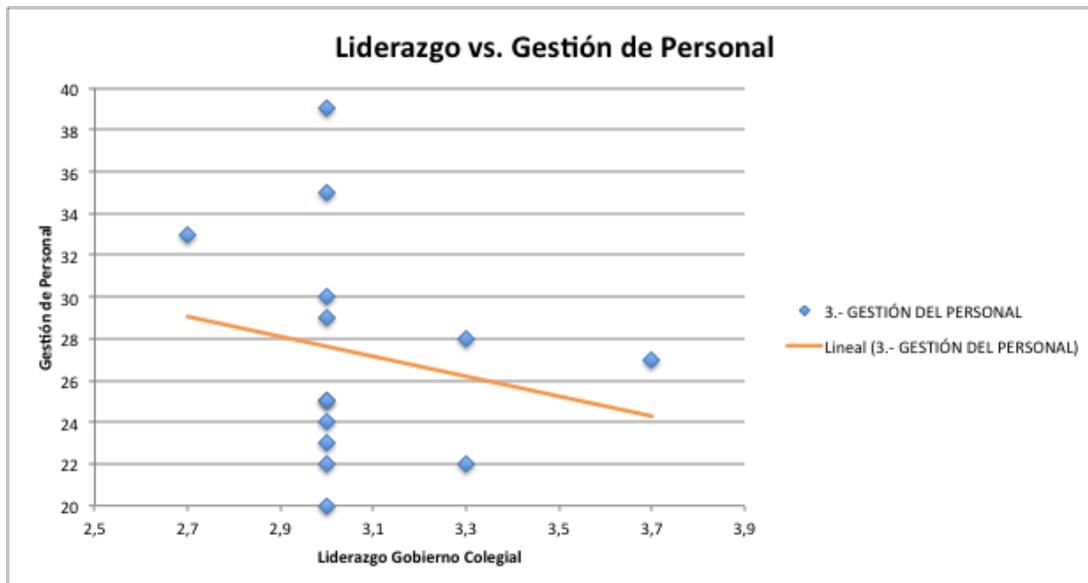


Figura 23, Liderazgo Vs. Gestión de Personal

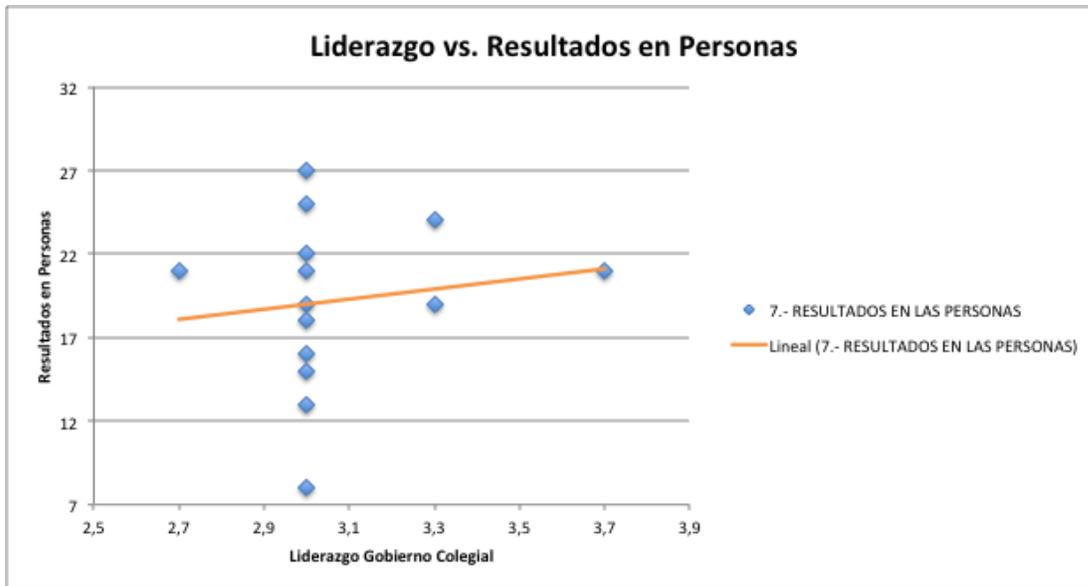


Figura 24, Liderazgo Vs. resultados en personas.

Tabla 12, Análisis de correlación entre la característica Virtudes Humanas y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Virtudes Humanas-Promedio	Liderazgo	Política y Estrategia	Gestión de Personal	Satisfacción del Cliente	Resultados en las Personas	Resultados en la Sociedad	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,500	,380	-,249	,049	-,108	-,061	,107
Sig. (bilateral)		,069	,180	,391	,867	,712	,835	,715

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación de Virtudes Humanas con respecto a los criterios de Calidad en EFQM, no mostró correlaciones significativas ver Tabla 12. Resultado que lleva a afirmar que no existe una correlación entre el conocimiento, vivencia y apropiación de las virtudes humanas en el Gobierno Colegial y cada uno de los criterios de auto-evaluación de Calidad.

En la descripción del análisis de correlación de la variable Participación en Equipo (Tabla 13), se encuentran dos categorías de Calidad con correlación significativa al nivel de 0,05 con respecto a la característica Participación en equipo, la primera correlación se presenta entre los elementos Participación en Equipo y Liderazgo con un coeficiente de Pearson de 0,659, por otro lado la característica Participación en Equipo se correlaciona con el criterio Procesos de Calidad a través de un coeficiente de Pearson de 0,613.

Tabla 13, Análisis de correlación entre la característica Participación en Equipo y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Participación en Equipo - Promedio	Liderazgo	Política y Estrategia	Gestión de Personal	Recursos	Procesos	Resultados en las Personas	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,659*	,465	-,071	,435	,613*	-,085	,153
Sig. (bilateral)		,010	,094	,810	,120	,020	,773	,603

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede ver en la Tabla 13, las correlaciones son positivas es decir que la participación en equipo tiene una relación directamente proporcional con las variables Liderazgo y Procesos respectivamente (ver Figura 25 y Figura 26). También se puede ver que la mayoría de Criterios de Calidad, exceptuando Gestión de Personas (coeficiente de Pearson de -0,07, tiende a no tener correlación) y Resultados en las Personas (coeficiente de Pearson de -0,085, tiende a no tener correlación), tienen una correlación directamente proporcional.

De esto se puede concluir que al aumentar el conocimiento, vivencia y apropiación de la Participación en Equipo se incrementan la mayoría de los Criterios de Calidad y los que no los incrementa, tiende a dejarlos sin modificación.

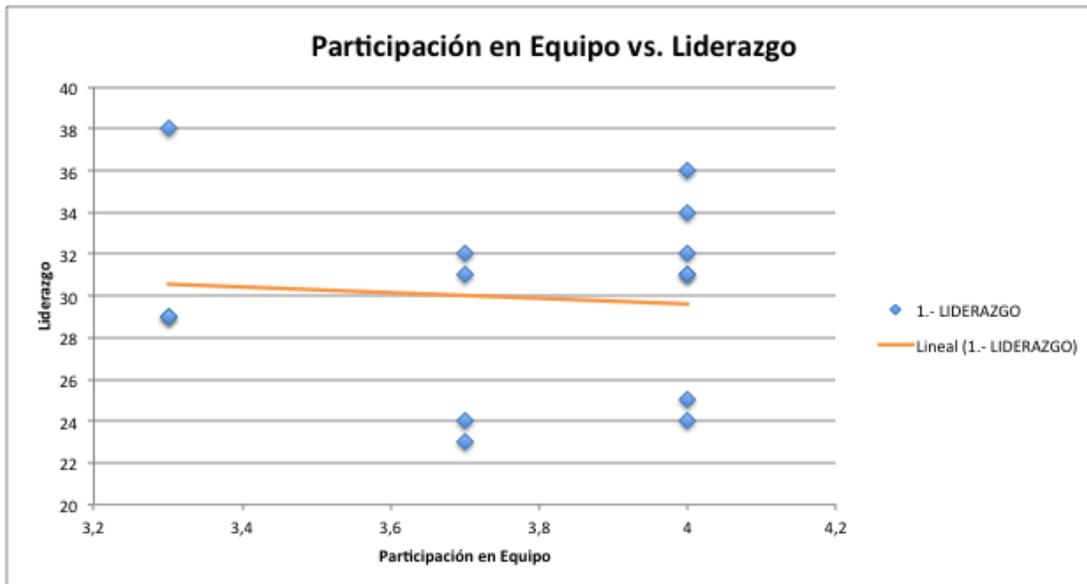


Figura 25, Participación Vs. Liderazgo.

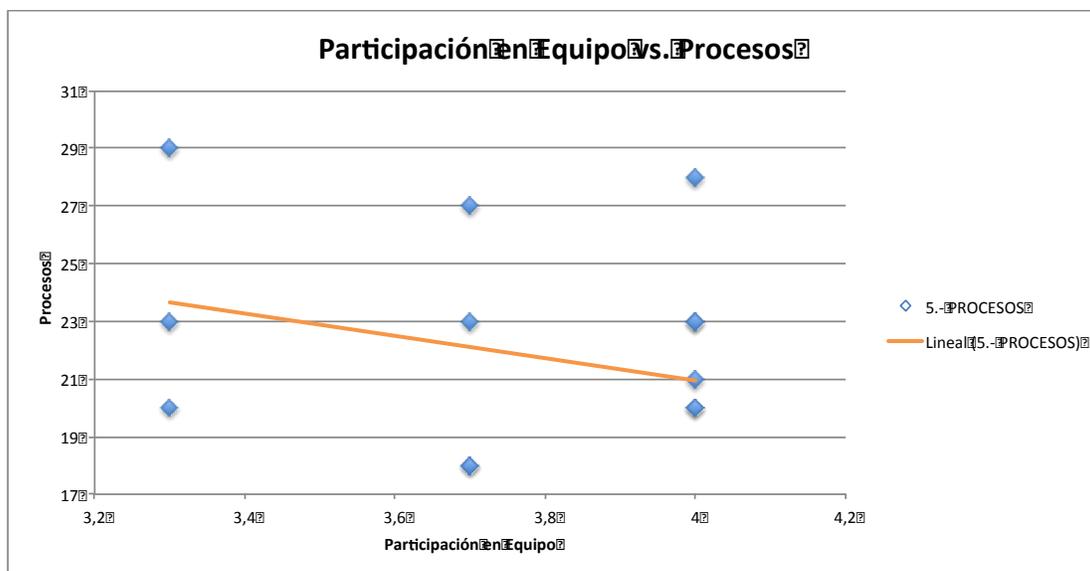


Figura 26, Participación Vs. Procesos

Para finalizar, en el análisis de correlación de la variable reuniones, se puede ver en la Tabla 14 que no existe una correlación significativa con los criterios de Calidad en las Instituciones Educativas analizadas.

Tabla 14, Análisis de correlación entre la característica Reuniones y las variables de Calidad EFQM que se encuentran en la Matriz 3.

	Reuniones - Promedio	Liderazgo	Póitica y Estrategia	Gestión de Personal	Recursos	Procesos	Resultados en las Personas	Resultado Clave
Correlación de Pearson	1	,351	-,016	,098	,220	,083	-,020	,190
Sig. (bilateral)		,218	,956	,739	,450	,778	,947	,516

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

10 PROPUESTA PARA VIVIR LA COLEGIALIDAD GARANTIZANDO LA CALIDAD

En este capítulo se describen los hallazgos encontrados al momento de hacer el análisis de resultados (Capítulo 9), información que se utiliza como punto de partida en la generación de la propuesta para la estrategia de mejora en el Gobierno Colegial y de esta forma garantizar una mejor calidad en las instituciones educativas de ASPAEN.

Para ello, primero se listan las características de Gobierno Colegial con un rango de calificaciones bajas, posteriormente se muestran los criterios de auto-evaluación en el modelo EFQM con calificaciones por debajo del rango aceptado para el nivel comprometido con la excelencia. Estas dos tablas proporcionan las características del Gobierno Colegial y del Modelo EFQM con mayor necesidad de mejora.

Finalmente se genera la estrategia para mejorar el Gobierno Colegial en las instituciones ASPAEN, teniendo como punto de partida las características del Gobierno Colegial más susceptibles a mejora. Por otro lado a partir del análisis de correlación se identifican los elementos de Gobierno Colegial que influyen directamente en los puntos de Calidad con calificaciones por debajo del rango de autoevaluación en el nivel comprometido con la excelencia; estas características del Gobierno Colegial se añaden a las seleccionadas previamente, para complementar la estrategia que facilite el Gobierno Colegial mejorando en la calidad de las Instituciones ASPAEN.

10.1 AFIRMACIONES OBTENIDAS DE LOS RESULTADOS

A continuación se describirán los aspectos más relevantes, encontrados al momento de hacer el análisis de resultados. Esta descripción tiene como propósito facilitar la explicación de las razones que fundamentan la propuesta planteada en la siguiente sección. En la Tabla 15 se encuentran las características del Gobierno Colegial calificadas con menor nota por el instrumento de recolección de información, donde se puede observar que Virtudes Humanas, Liderazgo, Unidad de Jerarquía y Reuniones, necesitan de un plan de mejora.

Tabla 15, Características del Gobierno Colegial más susceptibles a mejora. Se organizó la tabla de mayor a menor necesidad de progreso.

CARACTERÍSTICA GOB. COL.	MÁXIMO	PROMEDIO	MÍNIMO	DESV. EST.
VIRTUDES HUMANAS	3,3	2,8	2,3	0,3
LIDERAZGO	3,7	3,1	2,7	0,2
UNIDAD DE HIERARQUÍA	4,0	3,6	3,5	0,4
REUNIONES	4,3	3,8	3,0	0,4

En la Tabla 16 se muestran los cinco criterios con notas más bajas en la autoevaluación EFQM, organizados de mayor a menor necesidad de mejora; de lo que se puede concluir que los elementos Resultados en la Sociedad, Resultados en las Personas, Resultados Clave, Procesos y Satisfacción del Cliente, deben ser incluidos dentro del plan de mejora.

Tabla 16, Criterios EFQM más susceptibles a mejora. Se organizó la tabla de mayor a menor necesidad de progreso.

CRITERIO EFQM	MÁXIMO	PROMEDIO	MÍNIMO	DESV. EST.	VISIÓN DE FUTURO
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	33	19	7	6,9	0,247
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	27	19	8	5,0	0,445
RESULTADOS CLAVE	34	22	15	5,9	0,575
PROCESOS	29	22	13	4,3	0,458
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	29	23	18	3,1	0,272

En la última columna de la Tabla 16, se muestran los coeficientes de correlación entre la característica Visión de Futuro y los criterios de calidad EFQM, como se puede evidenciar estos valores son mayores que 0, lo que muestra una correlación directamente proporcional entre la Visión de Futuro y estos criterios EFQM. Es decir que si se enfoca en mejorar el conocimiento, apropiación y vivencia de esta característica se consigue una mejora en los criterios que están débiles en la auto-evaluación global.

Por otro lado la característica Participación en Equipo, que tiene un coeficiente de Pearson de 0.613 con el criterio Procesos, muestra que hay una correlación directamente proporcional entre estos dos elementos, es decir, influye directamente en el incremento de la calificación de este criterio, además analizando los demás coeficientes mostrados en la Tabla 13, estimula el aumento de los criterios de autoevaluación EFQM.

De estos últimos dos párrafos se puede concluir que para subir la calificación en los criterios de calidad con notas bajas (Tabla 16), se tiene que hacer un plan de mejora en el

conocimiento, apropiación y vivencia de las características: a) Visión de Futuro y b) Participación en Equipo del Gobierno Colegial en cada una de las Instituciones pertenecientes a ASPAEN.

En la Tabla 17, se presentan las correlaciones más significativas encontradas en el análisis de datos, los valores de correlación están organizados de mayor a menor, teniendo en cuenta el coeficiente de Pearson.

Con este análisis de correlación se obtienen las siguientes duplas: a) Participación en equipo–Liderazgo, b) Visión de Futuro–Recursos, c) Participación en Equipo–Procesos y d) Visión de Futuro–Resultados Clave, que tienen una correlación directamente proporcional, de lo que se puede concluir que al aumentar la característica del Gobierno Colegial se incrementa el criterio EFQM relacionado en la dupla, por ejemplo si se incrementa la calificación de Participación en Equipo, se obtendrá como resultado un incremento en la nota de Liderazgo en la autoevaluación de calidad.

Tabla 17, Compendio de Correlaciones entre Características Gobierno Colegial y Criterios EFQM.

Características Gobierno Colegial	Criterios EFQM	Correlación
Participación en Equipo	Liderazgo	0,659
Visión de Futuro	Recursos	0,645
Participación en Equipo	Procesos	0,613
Visión de Futuro	Resultados Clave	0,575
Liderazgo	Resultados en las Personas	-0,555
Liderazgo	Gestión de Personal	-0,72

Por otro lado, en la Tabla 17 se encuentran dos duplas con una correlación inversamente proporcional: a) Liderazgo (Gobierno Colegial)-Resultados Personas y b) Liderazgo (Gobierno Colegial)-Gestión de Personal, de lo que se puede concluir que al aumentar uno de las características del Gobierno Colegial se produce una disminución en la calificación del Criterio EFQM.

10.2 OBJETIVO Y CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA

PROPUESTA

De las conclusiones obtenidas en la sección 10.1, se puede ver que la estrategia para facilitar el Gobierno Colegial que garantice una mejora en los criterios de auto-evaluación de calidad del Modelo EFQM, tiene que trabajar 6 de las 7 características medidas del Gobierno Colegial (Virtudes Humanas, Liderazgo, Unidad de Jerarquía, Visión de Futuro, Participación en Equipo y Reuniones).

Como la propuesta tiene el objetivo de mejorar el ejercicio del Gobierno Colegial en las Instituciones Educativas de ASPAEN, al tiempo que se garantice una mejor Calidad Total, se trabajarán tres de los aspectos más débiles identificados al momento de diagnosticar el Gobierno Colegial en las instituciones encuestadas, por otro lado para mejorar la calidad se seleccionará una característica del gobierno que tenga una correlación directamente proporcional con los criterios de calidad.

La situación anteriormente nombrada, lleva a limitar el plan de mejora únicamente a las características del Gobierno Colegial que tengan calificaciones por debajo de 3,2 (Virtudes Humanas, Liderazgo y Unidad de Jerarquía) o que influyan directamente en todos los criterios de Calidad de las Instituciones Educativas (Visión de Futuro).

Es decir esta estrategia tiene como objetivo ayudar a conocer, vivir y apropiarse las virtudes humanas, el liderazgo, la unidad de jerarquía y la visión de futuro de los directivos al momento de gobernar las instituciones pertenecientes a ASPAEN.

Partiendo del hecho que el diagnóstico de la colegialidad, es de interés para ASPAEN Dirección Nacional, puesto que hasta el momento no se cuenta con un instrumento de medición para el gobierno de sus instituciones, se enviarán los resultados de este estudio –incluyendo la propuesta- a ASPAEN, con el objetivo de ser analizado y si ven oportuno y pertinente su fin, lo empiecen a implementar en las instituciones que vean más convenientes.

Se sugiere empezar a implementar esta propuesta con los 5 colegios que tienen calificaciones más bajas en la Tabla 5, posteriormente realizar un seguimiento cada 6 meses,

durante 2 años consecutivos en los que se mida el conocimiento, vivencia y apropiación de las características del Gobierno Colegial. Después de estos dos años, contrastar los datos de Gobierno Colegial con la autoevaluación de calidad de las instituciones. Así se podrá tener un análisis a largo plazo de esta relación

10.3 ESTRATEGIAS PARA FACILITAR EL GOBIERNO COLEGIAL

Para lograr el objetivo planteado en la sección anterior, se describe una propuesta que abarca la mejora de los aspectos Virtudes Humanas, Liderazgo, Unidad de Jerarquía y Visión de Futuro en el conocimiento, vivencia y apropiación del Gobierno Colegial.

El método que se utilizó para generar las estrategias de mejora, parte de los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con cada una de las características que se busca mejorar, posteriormente hace un análisis detallado de estos resultados y después de este estudio, propone un plan que mejore los aspectos débiles del Gobierno Colegial y que al tiempo garanticen un incremento en la calidad de las instituciones ASPAEN.

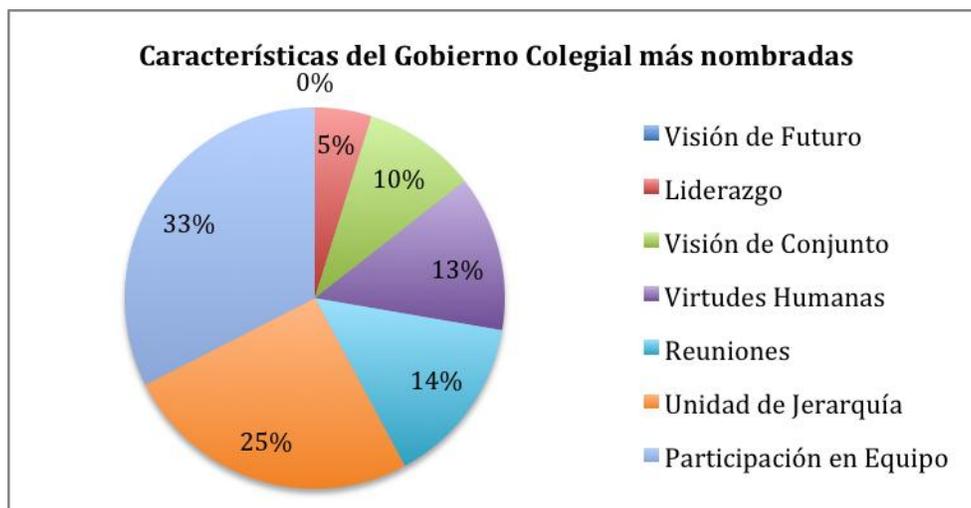


Figura 27, Característica del Gobierno Colegial nombradas por los encuestados.

Con respecto a la característica Virtudes Humanas, se puede ver que este elemento es identificado en un bajo porcentaje como concepto clave del Gobierno Colegial, en la Figura 27, se muestra los porcentajes de la frecuencia con que los directivos identifican las características de la Colegialidad y dentro de estos resultados, las virtudes humanas se nombran sólo por un 13% de los encuestados. Lo que lleva a la conclusión de que es

importante formar en la doctrina de las virtudes esenciales para los directivos que vivan el Gobierno Colegial.

Tabla 18, Características nombradas por los encuestados como diferenciadores del Gobierno Colegial.

1. Según su conocimiento del gobierno colegiado, liste las características que lo diferencian de otros tipos de gobierno.	
Característica	Frecuencia
Visión de Futuro	0
Liderazgo	4
Visión de Conjunto	8
Virtudes Humanas	11
Reuniones	12
Unidad de Jerarquía	21
Participación en Equipo	27

Por otro lado, analizando en detalle las virtudes, nombradas como más importantes al momento de dirigir una Institución de ASPAEN, los encuestados mostraron que la Prudencia es la más importante, seguida de la Caridad (16%) y de la Humildad (16%), de la Figura 28, se puede ver que los directivos tienen en cuenta la prudencia al momento de vivir el Gobierno Colegial, pero no le dan la suficiente importancia a las virtudes de la humildad y de la fortaleza, esenciales al momento de ejercer este tipo de Dirección.

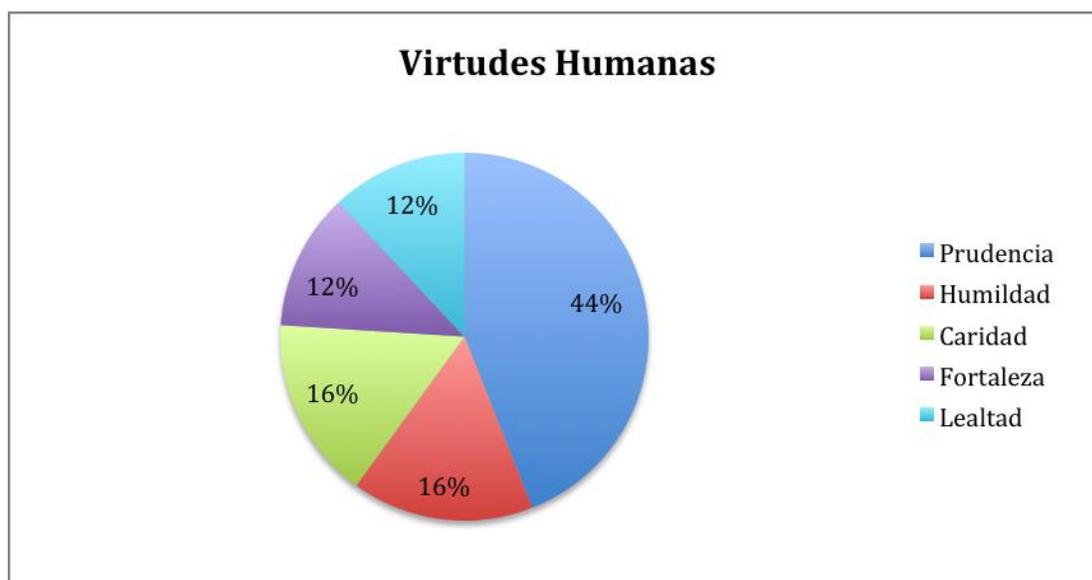


Figura 28, Virtudes Humanas importantes para los encuestados al momento de vivir el Gobierno Colegial.

Un buen directivo debe tener presente en su proceso de formación personal y profesional, el desarrollo de ciertas habilidades que sólo se consiguen a través del conocimiento y vivencia de ciertas virtudes humana, esté análisis muestra que es clave hacer un acompañamiento a cada uno de los directivos en el carácter axiológico de las virtudes de: a) humildad, b) fortaleza y c) prudencia, sugiriendo actividades que ayuden a generar estos hábitos dentro de los dirigentes de las Instituciones Educativas. A continuación se enumeran algunas que pueden ayudar a aterrizar esta idea:

Para mejorar en las virtudes relacionadas con el Gobierno Colegial, se propone trabajar en tres frentes: a) Sesiones Conceptuales, b) Sesiones Método del Caso y c) Acompañamiento; a continuación se muestra una descripción de cada frente de trabajo.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
SESIONES CONCEPTUALES	Grupo de charlas grupales en las que se reúne al Equipo Directivo para capacitarlos en los conceptos esenciales para el ejercicio de cada virtud.
SESIONES CON METODOLOGÍA DEL CASO	Sesiones de trabajo donde cada directivo tendrá un caso que llevará estudiado antes de la socialización, posteriormente ser reunirán los directivos con un moderador que facilitara el intercambio de las opiniones sobre la lectura y conducirá a que los directivos encuentren las fortaleza y debilidades mostradas en el caso.
ACOMPANAMIENTO	Cada directivo tendrá un tutor que le acompañará durante el ejercicio de su labor de gobierno, las sesiones de trabajo individual entre directivo-tutor, que se realizarán con una periodicidad mensual,

	<p>tendrán el siguiente esquema:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Test para medir la vivencia de las virtudes del gobierno colegial.2. Retroalimentación de las fortalezas y debilidades.3. Selección de las fortalezas que sirvan de punto de partida para la mejora de las debilidades.4. El tutor facilitará un clima de amistad y de confidencialidad para que el directivo exprese su sentir al momento de vivir la colegialidad.5. Evaluar el punto que se propuso mejorar el directivo.6. Fijar una nueva meta.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Con respecto a la virtud de la prudencia, se busca que los directivos adquieran habilidades de discernimiento, tengan criterio al momento de enjuiciar y decidir, y se les facilite la reflexión adecuada para lograr una toma de decisiones acertadas acordes a pautas rectas y verdaderas. Para llegar a cumplir con estos objetivos se lista en la Tabla 19, un plan con el propósito de enseñar los conceptos y modos prácticos de vivir esta virtud en el ejercicio del Gobierno Colegial, aunque esta propuesta no garantiza la apropiación de las virtudes por parte del directivo, sí se le prestará un acompañamiento para facilitarle este ejercicio.

Tabla 19, Estrategia de mejora en la virtud de la Prudencia.

ACTIVIDAD	TEMAS A TRATAR
SESIÓN CONCEPTUAL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la virtud de la Prudencia? 2. Cómo se aplica la Prudencia en el ejercicio del Gobierno Colegial
ESTUDIO DE CASO	<ol style="list-style-type: none"> 3. Recoger la información necesaria para actuar con juicios rectos y verdaderos
SESIÓN CONCEPTUAL 2	<ol style="list-style-type: none"> 4. Importancia de la formación de la conciencia para un directivo.
ESTUDIO DEL CASO 2	<ol style="list-style-type: none"> 5. •Ponderar las consecuencias favorables y desfavorables para el directivo y los demás miembros del Gobierno Colegial.
SESIÓN CONCEPTUAL 3	<ol style="list-style-type: none"> 6. Importancia de la escritura y transmisión de las opiniones personales a los demás miembros del Gobierno Colegial. 7. Ejecución de las reuniones
SESIÓN CONCEPTUAL 4	<ol style="list-style-type: none"> 8. Diferencias conceptuales entre: obedecer, compartir y apropiar una decisión colegial.

ESTUDIO DE CASO	9. Importancia de actuar acorde a lo decidido (unidad en la colegialidad).
-----------------	----------------------------------------------------------------------------

Por otro lado, la humildad busca que los directivos reconozcan sus propias insuficiencias, cualidades y capacidades, también fomenta el ejercicio de la obra bien hecha sin llamar la atención, ni requerir el aplauso ajeno. Para lograr estos objetivos se abordará el plan de capacitación mostrado en la Tabla 20.

Tabla 20, Estrategia de mejora en la virtud de la Humildad.

ACTIVIDAD	TEMAS A TRATAR
SESIÓN CONCEPTUAL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la virtud de la Humildad? 2. Cómo se aplica la Humildad en el ejercicio del Gobierno Colegial
ESTUDIO DE CASO	<ol style="list-style-type: none"> 3. Escuchar con atención las opiniones de los demás y evitar interrumpirlos cuando las están exponiendo.
SESIÓN CONCEPTUAL 2	<ol style="list-style-type: none"> 4. Importancia de la escucha en el ejercicio del Gobierno Colegial
ESTUDIO DEL CASO 2	<ol style="list-style-type: none"> 5. Al exponer o defender las ideas propias, controlar la verbosidad y la obstinación y enriquecer el dialogo de una forma constructiva.

SESIÓN CONCEPTUAL 3	6. Virtudes relacionadas con la humildad dentro del ejercicio de la colegialidad.
SESIÓN CONCEPTUAL 4	7. ¿cómo obrar bien sin llamar la atención ni requerir el aplauso ajeno?.
SESIÓN CONCEPTUAL 5	8. Recurrencia a ideas no compartidas, verbosidad y obstinación como factores debilitadores de la colegialidad.

Finalmente se abordará la virtud de la Fortaleza, que tiene como objetivos el hablar con claridad y sin irrespetar a los demás, también busca fomentar la obediencia inteligente (no se trata de ser sumiso con el que preside). En la Tabla 21, se muestra el programa de capacitación para la virtud de la Fortaleza.

Tabla 21, Estrategia de mejora en la virtud de la Fortaleza

ACTIVIDAD	TEMAS A TRATAR
SESIÓN CONCEPTUAL 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la virtud de la Fortaleza? 2. Cómo se aplica la Fortaleza en el ejercicio del Gobierno Colegial
ESTUDIO DE CASO	<ol style="list-style-type: none"> 3. Fomentar la confianza en las propias opiniones, para expresarlas con seguridad ante los demás miembros del gobierno..

SESIÓN CONCEPTUAL 2	4. Importancia de hablar claro y respetuosamente al momento de dirigir.
ESTUDIO DEL CASO 2	5. Hablar claro sin perjuicio de hacerlo respetuosamente..
SESIÓN CONCEPTUAL 3	6. Diferencia entre sumisión y obediencia inteligente al que hace cabeza.
SESIÓN CONCEPTUAL 4	7. Espacios de esparcimiento como generadores de confianza y comunicación entre los miembros del Gobierno Colegial.

De igual forma, analizando los resultados obtenidos con respecto a la vivencia, apropiación y conocimiento del Liderazgo dentro del Gobierno Colegial, se puede ver que esta característica no es identificada como importante por los directivos al momento de definir el Gobierno Colegial (referirse a la Tabla 18).

Tabla 22, Elementos clave de la misión de las Instituciones ASPAEN nombrados por los Directivos que participaron en la Encuesta. Se tiene la frecuencia de repetición y el porcentaje individual con respecto a cada persona encuestada.

Elementos Clave de la Misión ▼	Frecuencia ▼	Porcentaje ▼↑
Dimensión Corporal	0	0
Dimensión Comunicativa	5	16
Educación Diferenciada	8	25
Dimensión Cognitiva	9	28
Dimensión Ética o Volitiva	17	53
Dimensión Trascendente	20	63
Educación Integral Personalizada	21	66

Atendiendo a la relevancia que el conocimiento de la misión de la institución tiene en el buen desempeño del Liderazgo, se analizaron los resultados de la pregunta 4 en la Encuesta Individual, utilizando los elementos: Dimensión Corporal, Dimensión Cognitiva, Dimensión Comunicativa, Educación Diferenciada, Dimensión Ética/Volitiva, Dimensión Trascendente y Educación Integral Personalizada, como conceptos base de la misión de ASPAEN. Haciendo referencia a estos resultados se obtuvo la tabla de resumen mostrada a continuación (Tabla 22).

La información que presenta la Tabla 22, muestra que los aspectos con menor grado de identificación al momento de describir la misión de su institución son: Dimensión Corporal, Dimensión Cognitiva, Dimensión Comunicativa y Educación Diferenciada. Aunque los demás elementos están por encima de la media, son susceptibles a la mejora.

Tabla 23, Propuesta de Capacitación en Educación Personalizada enfocada a los directivos de las Instituciones ASPAEN.

SESIÓN	TEMAS A TRATAR
Introducción a la Dirección con un enfoque personalizado	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la dirección? 2. Objeto de la Dirección: La persona humana 3. Introducción a las dimensiones educativas de la Persona Humana.
Concepto de Persona en las Instituciones ASPAEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto de Persona Humana. 2. Dimensiones de Educación en la Persona Humana: a) Corporal, b) Cognitiva, c) Comunicativa, d) Ética y e) Trascendente. 3. Importancia de Formar a la persona en todas sus dimensiones.

La dignidad de la Persona Humana	<ol style="list-style-type: none"> 4. La dignidad de la Persona Humana. 5. Manera de Gobernar instituciones teniendo en cuenta la dignidad de la Persona Humana. 6. Repercusiones éticas en las decisiones de los directivos al momento de gobernar Instituciones con Educación Personalizada.
Visión axiológica de la Educación Personalizada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a la axiología. 2. Virtudes clave en la educación de los Estudiantes ASPAEN. 3. Formación personalizada de los padres como primeros educadores. 4. Formación personalizada de los profesores y empleados en las instituciones ASPAEN.
Visión de Conjunto en la Dirección de Instituciones Educativas ASPAEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones de los directivos repercuten en la formación personalizada. 2. Aspectos a tener en cuenta al momento de tomar decisiones. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. La persona como un todo.

Fundamentado en la conclusión sobre los conceptos que los directivos no identifican como elemento esencial de la misión en las Instituciones ASPAEN, se propone un plan de capacitación en el que se expliquen los principios fundacionales de las Asociación Para La

Enseñanza (Ver Tabla 23), la manera en que los directivos influyen en su desarrollo y la importancia del conocimiento e incorporación de estos principios en sus vidas y en el desarrollo de la vida de la Institución. Se propone desarrollar estos temas en varias sesiones de trabajo y es recomendable que asistan únicamente los directivos para poder darle el enfoque de Liderazgo en el ejercicio del Gobierno Colegial.

Por otro lado, aunque los resultados de la encuesta no muestran calificaciones que estén por debajo del rango de mejora -menores que 3 puntos- en cuanto a la Unidad de Jerarquía, si se puede ver que es uno de las tres características con notas más baja, por lo cual se tomó la decisión de incluirlo dentro de la propuesta de mejora.

Partiendo de las preguntas relacionadas con la Unidad de Jerarquía, se puede ver en la Tabla 24, que no se cuentan con preguntas relacionadas a la apropiación de esta característica del gobierno colegial, es por esto que el plan de mejora irá enfocado a abordar este aspecto en concreto al momento de sugerir modos de formar a los directivos en la Unidad de Jerarquía. A continuación se muestra una tabla con los aspectos que debilitan la vivencia de la unidad en el gobierno, para cada uno de estos elementos se sugieren un conjunto de actividades de fortalecimiento:

Tabla 24, Propuesta para mejorar la Unidad de Jerarquía.

ASPECTOS QUE DEBILITAN LA UNIDAD	ACCIONES SUGERIDAS
Prolongar el tema más allá de la debida información	1. Moderador de las reuniones, que evite la pérdida de tiempo: 1.1. El rector o en su defecto el que preside la reunión, debe haber estudiado detalladamente las opiniones de los demás y en el debate estar pendiente a que no se alarguen innecesariamente los debates.

	<p>1.2. Reunir a los directivos de las instituciones para capacitarlos en los siguientes aspectos:</p> <p>1.2.1. Respeto a la opinión de los demás.</p> <p>1.2.2. Fortaleza al momento de cortar un tema cuando se está yendo por las ramas.</p>
<p>Mantener tercamente una argumentación ya agotada</p> <p>Empeñarse en revivir la discusión sin que hayan presentado hechos nuevos que lo ameriten</p>	<p>1. Formar a los directivos en el ejercicio de:</p> <p>1.1. Humildad al momento de aceptar las opiniones de los demás.</p> <p>1.2. Estar abierto a la opinión de los demás, fomento de la virtud de la escucha.</p> <p>1.3. Ser flexible en temas opinables, desde que no vayan en contra vía de la misión y principios institucionales.</p>
<p>Expresar disgustos porque sus puntos de vista no prosperaron</p>	<p>1. Formar a los directivos en los siguientes temas:</p> <p>1.1. Sencillez para aceptar y apropiarse las ideas que se tomen en el gobierno colegial.</p> <p>1.2. Prudencia para no actuar</p>

	impulsivamente o a la defensiva.
	1.3. Lealtad con los demás miembros del gobierno colegial.

Finalmente la característica seleccionada para influir en la calidad de las Instituciones Educativas, es la Visión de Futuro, ya que ayuda al incremento de todos los criterios de Autoevaluación de Calidad. Analizando las preguntas relacionadas a esta característica, se puede ver que la Formación de sucesores, que el pensar en el futuro de la organización al momento de resolver las situaciones problema y el tiempo dedicado a la formación de sucesores tienen notas que se deben mejorar.

Para este planteamiento de mejora se propone la estrategia mostrada en la Tabla 25.

Tabla 25, Plan de mejora para la característica Visión de Futuro

ASPECTO A MEJORAR	ACCIONES CONCRETAS
Diseño de plan de relevo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el perfil de cada cargo o rediseñarlo si se tiene. 2. Selección de posibles sucesores. 3. Conjunto de Capacitaciones a los directivos: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Sentido de pertenencia con la institución. 3.2. Los cargos en las empresas son temporales. 3.3. Nadie es indispensable y se debe facilitar el trabajo de las generaciones futuras.

	3.4. Preparación para la cesación de un cargo directivo.
Formación de Directivos para dejar relevos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un manual de cómo formar sucesores. 2. Establecer Políticas de tiempos para formar sucesores. 3. Compartir la manera de ejercer el cargo, pensando siempre en que su compañero de trabajo en un futuro puede estar ocupando la posición de directivo.
Manual de Experiencias para los cargos directivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir unas políticas en tiempos y modo de redactar las experiencias o vivencias en el cargo directivo. 2. Revisar de manera periódica las experiencias y aprendizajes que se dan para el enriquecimiento de los demás miembros del Gobierno de la Institución. 3. Definir políticas en la manera de almacenar y consultar las experiencias guardadas.

Las estrategias para mejorar las características Virtudes Humanas, Liderazgo, Unidad de Jerarquía y Visión de Futuro, mostradas en esta sección, se pueden profundizar a través la consulta del Tratado de Educación Personalizada dirigido por el profesor Victor García Hoz, si el lector quiere ahondar más en el modo de educar de manera personalizada.

Este estudio mostró que el conocimiento, la vivencia y la apropiación engloban el comportamiento de los directivos, estos factores se pueden mejorar a través de la enseñanza, formación y acompañamiento de cada uno de los miembros del Gobierno Colegial, obteniendo en consecuencia la obra bien hecha como principio de la calidad.

11 CONCLUSIONES

En este capítulo se relacionan las conclusiones agrupadas por categorías: a) Ejercicio del Gobierno Colegial en Instituciones ASPAEN, b) Calidad de las Instituciones ASPAEN, c) Relación existente entre Gobierno Colegial y Calidad y d) Estrategia para facilitar la vivencia del Gobierno Colegial.

Al momento de hacer un diagnóstico sobre el ejercicio del Gobierno Colegial en las Instituciones ASPAEN, se identificaron los siguientes aspectos más relevantes:

1. Unidad de Jerarquía y Participación en Equipo son los aspectos más reconocidos por los encuestados al momento de definir el Gobierno Colegial, y Visión de Futuro, Liderazgo, Visión de Conjunto y Virtudes Humanas, son los elementos que los encuestados menos relacionan al momento de describir la Colegialidad.
2. Según la percepción de los encuestados sobre la vivencia de la colegialidad en su institución, los resultados muestran que cero de los treinta y dos encuestados identifican como característica relevante la Visión de Futuro, lo que representa una debilidad notoria en el conocimiento de la colegialidad en los directivos encuestados.
3. Al momento de definir la misión de la institución, los encuestados identifican con mayor importancia la Educación Integral Personalizada y la Educación en la dimensión trascendente de los estudiantes; por otro lado, los aspectos menos nombrados por los encuestados son: la Educación Diferenciada y la Educación en la Dimensión Comunicativa de la Persona.
4. En cuanto a las virtudes necesarias para un directivo que ejerce la colegialidad, se identificó la prudencia como virtud más asociada a este tipo de gobierno, mientras que la fortaleza, la lealtad y la caridad, no son tan relevantes para los encuestados al momento de relacionarlas con el Gobierno Colegial.

5. Con respecto a las Reuniones, el estudio con anticipación de los temas, es el menos vivido por los directivos.
6. Todas las instituciones encuestadas, obtuvieron una nota superior a 3,3 dentro del indicador de Gobierno Colegial propuesto por este estudio, las características con mayor puntuación fueron: Visión de Conjunto y Visión de Futuro, mientras que los aspectos a mejorar son: Virtudes Humanas, Liderazgo, Unidad de Jerarquía y Reuniones.

En el resumen obtenido al momento de aplicar la auto-evaluación del Modelo EFQM, se identificaron los siguientes aspectos:

1. Todos los Agentes Facilitadores (Liderazgo, Política y Estrategia, Gestión de Personas, Recursos) exceptuando Procesos están dentro del rango de calificaciones aceptadas para el nivel Comprometido con la excelencia.
2. Por otro lado, los agentes resultados necesitan mejora ya que no están dentro de los límites requeridos para el nivel Comprometido con la Excelencia.

A continuación se describen las conclusiones encontradas al momento de hacer el análisis de correlación entre características del Gobierno Colegial y los criterios de Calidad, estas afirmaciones resumen la relación existente entre el gobierno y la calidad de la institución, y sirven para resolver la pregunta problema de la investigación **¿De qué manera aporta el Gobierno Colegial a la Calidad de la Institución Educativa?**

1. La participación en equipo se correlaciona de manera directamente proporcional con la mayoría de criterios del modelo EFQM.
2. La Visión de Futuro tiene una correlación directamente proporcional con todos los criterios del modelo Europeo de la Excelencia.
3. También se identifican correlaciones inversamente proporcionales, entre Liderazgo y las características del Gobierno Colegial.

A continuación, se listarán unas conclusiones obtenidas de la propuesta para estrategia de mejora:

1. La propuesta tiene como objeto formar a los directivos en los siguientes aspectos: virtudes humanas, liderazgo, unidad de jerarquía y visión de futuro.
2. Al ver que un directivo primero conoce la manera de gobernar, seguidamente la vive para finalmente apropiarla en su modo de dirigir, esta propuesta pretende iniciar con el fortalecimiento de las bases conceptuales sobre el Gobierno Colegial en los directivos de ASPAEN.
3. Se inicia con jornadas de capacitación, para que los directivos conozcan muy bien este tipo de gobierno, elemento que traerá resultados a corto plazo en la adquisición conceptual de la colegialidad.
4. Estos conceptos aprendidos por los directivos, a través del acompañamiento, generarán resultados a mediano plazo en la vivencia del Gobierno Colegial, que se podrán medir a través de la retroalimentación dada por los tutores a cada uno de los directivos.
5. Esta vivencia de la colegialidad, fortalecida por las sesiones con metodología del caso y el acompañamiento, traerán a largo plazo dentro de los directivos una mejor apropiación del Gobierno Colegial, que se puede medir cada cinco años a través de un instrumento, que cuantifique las características más relevantes del gobierno colegial.
6. Como se puede ver la propuesta está enfocada a un mejoramiento gradual en el Gobierno Colegial, que traerá como consecuencia una mejora en la Calidad Total de las Instituciones Educativas.

Por último se listarán un conjunto de recomendaciones para estudios a futuro que pueden desprenderse de este trabajo de investigación:

1. Hacer un instrumento para la medición del conocimiento, vivencia y apropiación del Gobierno Colegial, que permita aplicarse con una periodicidad semestral y monitorear el Gobierno Colegial de las instituciones ASPAEN.
2. Hacer un análisis de correlación por cada uno de las características del Gobierno Colegial, teniendo en cuenta su conocimiento, vivencia y

apropiación como variables independientes y variables dependientes las Categorías del Modelo EFQM.

3. Hacer un estudio histórico y conceptual sobre la evolución del Gobierno Colegial en las Instituciones Educativas.

Como resultado de todo este estudio se logra ver que el desarrollo de algunas de las características del Gobierno Colegial -Visión de Futuro y Participación en Equipo- interfieren en el desarrollo de la calidad. Esta relación, no surge por casualidad, se entiende al comparar los elementos que pretende trabajar el Gobierno Colegial y los que pretende mejorar el Modelo de Gestión de la Calidad Europea.

El EFQM, al ser un modelo cuyas características principales son: a) considerar la organización como un todo, b) tener un enfoque humano y c) buscar la mejora continua, demuestra un estrecho paralelo con los principios en que se fundamenta el Gobierno Colegial: a) visión de conjunto, b) virtudes humanas y c) búsqueda de la felicidad a partir del ejercicio de las virtudes. Este paralelo demuestra que la unión entre Gobierno Colegial y el Modelo EFQM, forman un equipo eficaz para la gestión de instituciones que pretendan centrar su actuar en la formación y perfeccionamiento del ser humano.

Como bien se conoce el perfeccionamiento del ser humano es una labor a largo plazo que se traduce en la apropiación de un estilo de vida que anime la institución: el alma de la entidades educativas. Partiendo de los principios de ASPAEN este espíritu se resume en el hacer las cosas bien, con la mayor perfección que cada uno pueda lograr, para agradar a Dios.

Si se considera que el hacer las cosas bien se logra a partir del perfeccionamiento de los actos operativos que mueven a la voluntad hacia la realización del bien, y este conjunto de actos surge de la imitación del ser humano a la perfección de su Creador, este proceso de perfeccionamiento se puede traducir en desarrollar todas aquellas virtudes morales, que perfeccionen el obrar humano.

Y como dice el viejo refrán, “nadie da de lo que no tiene”, para los directivos esta labor empieza en el propio ejercicio de estas virtudes. Proceso que inicia en el conocimiento del bien (formación intelectual), aprender a vivirlo y finalmente incorporarlo

a la propia vida, que en términos de este trabajo son: a) conocimiento, b) apropiación y vivencia. Con este proceso el directivo forma su carácter (ethos), moldeándolo a su labor principal que es servir a los demás.

De todo esto se puede concluir que la importancia en estas instituciones educativas para llegar al mejoramiento de la calidad, tiene que partir del perfeccionamiento personal de todos sus integrantes, el cual no se logra sin la formación de cada uno de los miembros de la institución, teniendo en cuenta que son personas humanas con un fin sobrenatural que los lleva a la felicidad, formación que lleva al ejercicio y este ejercicio a la obra bien hecha; en resumen la calidad de las instituciones ASPAEN es una consecuencia de la formación humana de sus integrantes.

12 REFERENCIAS

- Altarejos, F. (1999a). *Ética Docente*. Madrid: Ariel.
- Altarejos, F. (1999b). Sentido Pedagógico del Ideal de Autonomía. In *XVIII SEMINARIO INTERUNIVERSITARIO DE TEORÍA DE LA EDUCACIÓN*. Guadalupe - España: Universidad de Extremadura.
- Aponte, C. (2007). *Pertinencia de las Políticas Gubernamentales de Calidad de la Educación Superior en Colombia entre los años 1992 y 2006*. Universidad de La Sabana.
- Asociación Para la Enseñanza. (2004). *ASPAEN, Crónica de una aventura educativa*. Bogotá: ASPAEN, Ediciones.
- Asociación Para La Enseñanza. (2005). *Bitácora Institucional de Formación - Cultura Organizacional de ASPAEN*. Bogotá.
- Asociación Para la Enseñanza. Estructura General - Modelo de Gestión de Calidad Estratégico ASPAEN (2008). Bogotá.
- Asociación Para la Enseñanza. (2011). *El Gobierno Escolar en los Colegios de ASPAEN*. Bogotá: ASPAEN, Ediciones.
- ASPAEN. (2013). Asociación para la Enseñanza. Retrieved July 12, 2013, from http://www.aspaen.edu.co/quienes_somos_mision.html
- Aspin, D., & Chapman, J. (1994). *Quality Schooling. A Programmatic Approach to some Current Problems*. Londres: Cassel.
- Berglar, P. (1990). *Opus Dei - Vida y Obra del fundador Josemaría Escrivá de Balager*. (Rialp, Ed.) (p. 362). Madrid.
- Calleja, L. M. (2002). *Las tareas del gobierno: Preparación, ejercicio y relevo*. (U. de Montevideo, Ed.). Montevideo.
- Calleja, L. M. (2009). Intrínquilis de los órganos colegiados de gobierno. *Revista de antiguos alumnos IEEM*, 36.

- Calleja, L. M. (2010). *Ponencia XI Encuentro Internacional de Profesores de Política de Empresa*. Sevilla.
- Cantón, I., Álvarez, M., Gonzáles, F., Pomés, J., Lorenzo, M., & Santos, M. Á. (2001). *La Implantación de Calidad En los Centros Educativos*. Alcalá: Editorial CCS.
- Cardona, P., & Gracia-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. (EUNSA, Ed.). Pamplona.
- D' Ors, Á. (1965). *Entorno a las raíces romanas de la colegialidad*. Universitas Navarrensis.
- De Aquino, T. (n.d.). *Suma Teológica II-II*.
- Diccionario de La Real Academia de La Lengua Española. (2008). Diccionario de la Lengua Española. In *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Real Academia de la Lengua Española.
- Durand, J., & Pujadas, C. (2001). La colegialidad en el gobierno de la Universidad, la participación a través de equipos directivos complejos. *Fundamentos en humanidades*.
- Escrivá de Balaguer, J. (1977). *Amigos de Dios*. Madrid: Rialp.
- Galera, J. A. (1974). *Sinceridad y Fortaleza*. Madrid: Edición Palabra.
- García-Hoz, V. (1988). *La Práctica de la Educación Personalizada*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Gómez-Llera, G., & Pin, J. R. (1998). *Dirigir es Educar*. Madrid: MacGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de la Metodología de la Investigación* (Segunda Ed.). Madrid: McGrawHill.
- Isaacs, D. (2002). *Centro Educativo ¿Organización o Comunidad?* Pamplona: Universidad de Navarra.
- Isaacs, D. (2003). *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*. Navarra: EUNSA S.A.
- Navarro-Ribera, R. (2003). *Trabajar Bien, Vivir Mejor*. Medellín: Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- Polo, L. (1996). *La Persona Humana y su Crecimiento*. Madrid: Rialp.
- Polo, L. (2006). *Ayudar a crecer: Cuestiones filosóficas de la educación*. Pamplona: EUNSA S.A.

- Polo, L. (2011). *La Acción de Gobierno*. Pamplona: EUNSA S.A.
- Sacanell, E. (2012). Danza del cambio - Liderazgo, responsabilidad y soluciones. Retrieved November 18, 2012, from <http://enriquesacanell.blogspot.com/2012/01/liderazgo-responsabilidad-y-soluciones.html>
- Sandoval, L. Y., Camargo - Abello, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., & Halima, F. C. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11–48.
- Sandoval, L. Y., Rodríguez-Sedano, A., & Ecima, I. (2010). Ethical qualities of professional development of the educator a humanistic perspective needed to manage a new way to see the quality of education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2589–2593. doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.378
- Santillana, EFQM, & E/I, G. (2003). *Modelo EFQM 2003 - Entidades Educativas - perfil v. 4.0*. Navarra.
- Santillana Formación. (2005). *Modelo Europeo de Excelencia - EFQM para Instituciones y Centros Educativos Versión PYME 2000 - Módulo I: Introductorio, Descripción del Modelo*. (I. de T. E. de la CECE & C. E. de C. de E. Club Gestión de Calidad, Eds.) (Primera., p. 44). Bogotá: Santillana Formación.
- Schmitt, C. (1996). *Sobre los tres modos de pensar en ciencia jurídica*. Madrid: Rigorma.
- Sedano, A. R., & López, F. P. (2001). *Autonomía, Educación Moral y Participación Escolar*. Pamplona: EUNSA S.A.
- Sellés, J. F. (2013). *Nueve Puntos Centrales que El Directivo debe tener en Cuenta, según Polo* (p. 17). Pamplona.
- Spaemann, R. (1998). *Ética. Cuestiones Fundamentales*. Pamplona: EUNSA S.A.
- Universidad de La Sabana. (2005). *El gobierno colegial de la Universidad de La Sabana*. (S. General, Ed.) (1a edición.). Chía: Universidad de La Sabana.
- Viana, A. (1996). El gobierno colegial en la Iglesia. In *XVI Jornada de derecho canónico: Aspectos de la función de gobierno en la Iglesia*. Madrid.
- Viana, A. (1998). Contenidos del derecho particular del Opus Dei. In *XV aniversario de la ejecución de constitución apostólica Ut sit*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Yarce Maya, J. (2011). *Liderazgo Trascendente*. (I. L. de Liderazgo, Ed.) (Primera Ed.). Bogotá: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.

Yepes, R. (1977). *Fundamentos de Antropología - Un ideal de excelencia humana*. Pamplona: EUNSA S.A.

ANEXOS

A. ENCUESTA INDIVIDUAL

ENCUESTA A DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ASPAEN

Esta encuesta es parte de un proyecto de investigación universitaria que se realizará en los colegios ASPAEN, cuyo propósito es identificar la influencia del gobierno colegial en la calidad de las instituciones educativas, por esta razón solicito muy amablemente su colaboración, sus respuestas se manejarán con toda la prudencia y sigilo debido.

* Required

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE *

Ejemplo. ASPAEN Gimnasio Horizontes

Aspaen Gimnasio Iraqua

Cargo dentro de la Institución *

Rector / Director(a) General

1. Según su conocimiento del gobierno colegiado, liste las características que lo diferencian de otros tipos de gobierno. *

2. Califique de 1 a 5, la manera en que se vive cada uno de estos aspectos al momento de gobernar su institución, teniendo en cuenta que 1 es nivel de vivencia bajo y 5 superior. *

	1	2	3	4	5
2a. Unidad en la toma de decisiones y apoyo al que hace cabeza	<input type="radio"/>				
2b. Pensar en todas las áreas y dimensiones formativas.	<input type="radio"/>				
2c. Formación de sucesores y solución de problemas a futuro	<input type="radio"/>				
2d. Fomento de virtudes humanas en los directivos	<input type="radio"/>				
2e. Liderazgo	<input type="radio"/>				
2f. Participación en equipo	<input type="radio"/>				
2g. Planeación de Reuniones	<input type="radio"/>				

3. Seleccione de las siguientes opciones, cuál define mejor la unidad dentro del Gobierno Colegial: *

Cuando se tome una decisión todos deben identificarse con ella y el tema se cierra, salvo circunstancias de excepción.

Aceptar las decisiones así no se compartan.

La decisión tomada es conocida y apropiada por todos los ejecutores, quienes han tenido la oportunidad de conocer las justificaciones que llevaron a la toma de esta decisión

Obedecer lo que se decide en las juntas directivas

Los miembros del equipo directivo se han enterado de las justificaciones de la decisión tomada.

4. Enumere los 5 aspectos clave de la misión de su institución.

Este formulario requiere que todas las preguntas se contesten, por favor si quiere dejar uno de los espacios en blanco por favor llenar la respuesta con N/R.

4a. *

Aspecto Clave de la misión de su Institución

4b. *

Aspecto Clave de la misión de su Institución

4c. *

Aspecto Clave de la misión de su Institución

4d. *

Aspecto Clave de la misión de su Institución

4e. *

Aspecto Clave de la misión de su Institución

Para las siguientes preguntas por favor califique de 1 a 5, siendo 1 muy

baja y 5 superior.

	1	2	3	4	5
*					
5. Grado de participación en la toma de decisiones.					
6. Influencia del trabajo en equipo a decisiones más acertadas					
7. Tiempo y esfuerzos de los directivos por formar sucesores.					
8. Grado de importancia puesto a pensar en el futuro de su área o institución al momento de tomar decisiones.					

9. Sugiera las 3 virtudes que en su opinión, son las más importantes para un directivo que viva el gobierno colegial.

9a. *

Virtud importante en el Gobierno Colegial

9b. *

Virtud importante en el Gobierno Colegial

9c. *

Virtud importante en el Gobierno Colegial

10. Se cuenta con la situación en la que dos profesores de la institución tienen serios problemas en control de disciplina y manejo de grupo al momento de dar clases, pero desde lo humano "comulgan" con la filosofía y los principios institucionales, ha faltado acompañamiento

por parte de la institución en su tarea educativa. Se lleva la situación al Comité Directivo, para ver la manera de proceder con estos dos docentes. Suponiendo el caso hipotético en que se tenga que estudiar este asunto y la responsabilidad no recaiga sobre su área, califique de 1 a 5 -teniendo en cuenta que 1 es bajo y 5 superior- su posición con respecto a los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
10a. Nivel de participación en el tema					
10b. Grado de responsabilidad ante esta situación.					
10c. Análisis e interés presentado al momento de estudiar el caso.					

11. De los siguientes aspectos califique de 1 a 5 (siendo 1 bajo y 5 superior) según la importancia que tengan en los procesos de planeación y ejecución de las reuniones dentro del gobierno de su institución. *

	1	2	3	4	5
11a. Comentar las propuestas por escrito antes de las reuniones.					
11b. Cuidar rigurosamente el orden del día, evitando referencias a otros					
11c. Escuchar sin interrupciones las intervenciones de terceros					
11d. Cuidar la puntualidad de inicio y terminación de las reuniones					
11e. Estudiar con anticipación las propuestas enviadas por los otros miembros del gobierno colegial					

Según su opinión y percepción de los procesos en su institución, califique de 1 a 5, siendo 1 muy baja y 5 superior, los siguientes aspectos. *

	1	2	3	4	5

12. Grado de conocimiento en las funciones que un directivo debe desempeñar dentro del ejercicio del Gobierno Colegial

13. Grado en que las decisiones institucionales se toman en equipo

14. Grado de apropiación en las decisiones tomadas en el gobierno colegial

Muchas gracias por la colaboración.

Esta información será manejada cuidando la identidad de los encuestados.

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Figura 29, Pantallazo de la encuesta realizada utilizando la herramienta Forms de Google Drive.

B. AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL EFQM

Matriz 4, Autoevaluación Individual mediante la Herramienta Perfil. (Santillana et al., 2003)

AUTOEVALUACION INDIVIDUAL MEDIANTE LA HERRAMIENTA PERFIL						
CENTRO		EVALUADOR / A:				LAS CASILLAS SOMBRADAS NO SE RELLENARÁN EN LA AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL
FECHA:	CRITERIO	PERSONAL	Mínima	Máxima	MEDIA	
1.-LIDERAZGO						
	1.1 Definición de Misión, Visión y Valores					
	1.2 Tienen objetivos e indicadores de gestión					
	1.3 Mantienen encuentros con clientes y proveedores					
	1.4 Comunicación formal con personal					
	1.5 Apoyo, motivación y reconocimiento a personal					
	1.6 Apoyo a cambios resultantes del análisis del entorno					
						SUMA / 5
						TOTAL 1 (x 1,0):
2.-POLÍTICA Y ESTRATEGIA						
	2.1. Recogida y análisis sistemáticos de necesidades					
	2.2 Recogida y análisis sistemáticos de resultados					
	2.3 Revisión de FCE y de la coherencia de los Proyectos					
	2.4 Identificación de procesos Clave y su despliegue					
						SUMA / 4
						TOTAL 2 (x 0,8):
3.-GESTIÓN DEL PERSONAL						
	3.1 Plan específico de Gestión de personal					
	3.2 Gestión del conocimiento y planes de formación					
	3.3 Motivación y reconocimiento para la mejora					
	3.4 Canales de comunicación estructurados y eficientes					
	3.5 Política de personal y PEC alineados. Reconoc.					
						SUMA / 5
						TOTAL 3 (x 0,9):
4.-RECURSOS						
	4.1 Desarrollo de alianzas con organizaciones clave					
	4.2 Plan económico - financiero coherente con PEC					
	4.3 Plan de mantenimiento preventivo. Reciclaje					
	4.4 Identificación e incorporación de NN TT					
	4.5 Gestión de la información. Acceso y protección					
						SUMA / 5
						TOTAL 4 (x 0,9):
5.-PROCESOS						
	5.1 Definición, documentación y despliegue de procesos					
	5.2 Gestión de indicadores de procesos clave					
	5.3 Medición de resultados de procesos y revisión					
	5.4 Diseño de nuevos procesos a partir de necesidades					
	5.5 Recogida de información para mejora de servicios					
	5.6 Garantía y control de los resultados de los servicios					
	5.7 Identificación formal de necesidades de los clientes					
						SUMA / 7
						TOTAL 5 (x 1,4):
6.-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
	6.1 Encuestas completas y segmentadas					
	6.2 Realización de encuestas y revisión de datos					
	6.3 Establecimiento de objetivos sobre indicadores					
	6.4 Comparación con otras organizaciones					
	6.5 Seguimiento indicadores de procesos clave					
	6.6 Establecim. objetivos sobre indicad. de procesos					
	6.7 Comparac. otras organizaciones resultados de procesos					
						SUMA/4(0,75)
						SUMA/3(0,25)
						TOTAL 6
						TOTAL 6 (x 2):
7.-RESULTADOS EN LAS PERSONAS						
	7.1 Encuestas completas y comunicación sistemática					
	7.2 Establecimiento de objetivos sobre indicadores					
	7.3 Comparación con otras organizaciones					
	7.4 Seguimiento indicadores de procesos clave					
	7.5 Establecim. objetivos sobre indicad. de procesos					
	7.6 Comparac. otras organizaciones resultados de procesos					
						SUMA/3(0,75)
						SUMA/3(0,25)
						TOTAL 7
						TOTAL 7 (x 0,9):
8.-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD						
	8.1 Recogida de información s. percepción del entorno					
	8.2 Objetivos sobre procesos de percepción del entorno					
	8.3 Comparación con otras organizaciones					
						SUMA/2(0,75)
						TOTAL 8
						TOTAL 8 (x 0,6):
9.-RESULTADOS CLAVE						
	9.1 Definición de objetivos y medición de resultados clave					
	9.2 Objetivos exigentes y tendencias positivas					
	9.3 Comparación con otras organizaciones					
	9.4 Se miden resultados de procesos de apoyo					
	9.5 Existen objetivos en procesos de apoyo					
	9.6 Se corrigen tendencias negativas en resultados clave					
	9.7 Comparación con otras organizaciones					
						SUMA/4(0,5)
						TOTAL 9
						TOTAL 9 (x 1,5):
TOTAL:						

C. SESIÓN CONSENSO AUTOEVALUACIÓN EFQM

Matriz 5, Autoevaluación Individual mediante la Herramienta Perfil – Sesión de consenso. (Santillana et al., 2003)

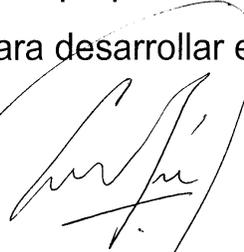
AUTOEVALUACION INDIVIDUAL MEDIANTE LA HERRAMIENTA PERFIL (SESIÓN DE CONSENSO)															
CENTRO															
FECHA:	RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN EN GRUPO														
CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Min.	Máx.	Dif.	Med.	CONSENSO
1.-LIDERAZGO															
1.1 Definición de Misión, Visión y Valores															
1.2 Tienen objetivos e indicadores de gestión															
1.3 Mantienen encuentros con clientes y proveedores															
1.4 Comunicación formal con personal															
1.5 Apoyo, motivación y reconocimiento a personal															
1.6 Apoyo a cambios resultantes del análisis del entorno															
	SUMA / 5		TOTAL 1 (x 1,0):												
2.-POLÍTICA Y ESTRATEGIA															
2.1. Recogida y análisis sistemáticos de necesidades															
2.2 Recogida y análisis sistemáticos de resultados															
2.3 Revisión de FCE y de la coherencia de los Proyectos															
2.4 Identificación de procesos Clave y su despliegue															
	SUMA / 4		TOTAL 2 (x 0,8):												
3.-GESTIÓN DEL PERSONAL															
3.1 Plan específico de Gestión de personal															
3.2 Gestión del conocimiento y planes de formación															
3.3 Motivación y reconocimiento para la mejora															
3.4 Canales de comunicación estructurados y eficientes															
3.5 Política de personal y PEC alineados, Reconoc.															
	SUMA / 5		TOTAL 3 (x 0,9):												
4.-RECURSOS															
4.1 Desarrollo de alianzas con organizaciones clave															
4.2 Plan económico - financiero coherente con PEC															
4.3 Plan de mantenimiento preventivo. Reciclaje															
4.4 Identificación e incorporación de NN TT															
4.5 Gestión de la información. Acceso y protección															
	SUMA / 5		TOTAL 4 (x 0,9):												
5.-PROCESOS															
5.1 Definición, documentación y despliegue de procesos															
5.2 Gestión de indicadores de procesos clave															
5.3 Medición de resultados de procesos y revisión															
5.4 Diseño de nuevos procesos a partir de necesidades															
5.5 Recogida de información para mejora de servicios															
5.6 Garantía y control de los resultados de los servicios															
5.7 Identificación formal de necesidades de los clientes															
	SUMA / 7		TOTAL 5 (x 1,4):												
6.-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE															
6.1 Encuestas completas y segmentadas															
6.2 Realización de encuestas y revisión de datos															
6.3 Establecimiento de objetivos sobre indicadores															
6.4 Comparación con otras organizaciones															
6.5 Seguimiento indicadores de procesos clave															
6.6 Establecim. objetivos sobre indicad. de procesos															
6.7 Comparac. otras organizaciones resultados de procesos															
	SUMA/4(0,75)		TOTAL 6												
	SUMA/3(0,25)		TOTAL 6 (x 2):												
7.-RESULTADOS EN LAS PERSONAS															
7.1 Encuestas completas y comunicación sistemática															
7.2 Establecimiento de objetivos sobre indicadores															
7.3 Comparación con otras organizaciones															
7.4 Seguimiento indicadores de procesos clave															
7.5 Establecim. objetivos sobre indicad. de procesos															
7.6 Comparac. otras organizaciones resultados de procesos															
	SUMA/3(0,75)		TOTAL 7												
	SUMA/3(0,25)		TOTAL 7 (x 0,9):												
8.-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD															
8.1 Recogida de información s. percepción del entorno															
8.2 Objetivos sobre procesos de percepción del entorno															
8.3 Comparación con otras organizaciones															
	SUMA/2(0,75)		TOTAL 8												
	SUMA/2(0,75)		TOTAL 8 (x 0,6):												
9.-RESULTADOS CLAVE															
9.1 Definición de objetivos y medición de resultados clave															
9.2 Objetivos exigentes y tendencias positivas															
9.3 Comparación con otras organizaciones															
9.4 Se miden resultados de procesos de apoyo															
9.5 Existen objetivos en procesos de apoyo															
9.6 Se corrigen tendencias negativas en resultados clave															
9.7 Comparación con otras organizaciones															
	SUMA/4(0,5)		TOTAL 9												
	SUMA/4(0,5)		TOTAL 9 (x 1,5):												
TOTAL:															

D. CARTA DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO

Manizales (Caldas) a 7 de diciembre de 2012

CONSTANCIA

El suscrito, hace constar que reviso el instrumento metodológico que se usara en el proyecto de tesis titulado “Aportación del gobierno colegial a la calidad de las instituciones educativas” a cargo de **Wilmar Henao Escudero** y bajo la dirección de la profesora **Luz Ángela Aldana de Vega** y que después de cotejarlo con los objetivos propuestos, considera que es adecuado para desarrollar el trabajo en mención.



RICARDO ALVAREZ LEÓN

B. M. – Magister en Ciencias

CC. No. 17.162.352. de Bogotá

Figura 30, Carta de revisión por parte del Dr. Ricardo Álvarez.

Carta validación de propuesta

CONSTANCIA

El suscrito hace constar que el trabajo de investigación del estudiante **JORGE WILMAR HENAO ESCUDERO (CÓDIGO 201121790)**, de la maestría "DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS" presentó su trabajo de grados, cuyo título es: "APORTACIÓN DEL GOBIERNO COLEGIAL A LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS", ante el grupo de estudiantes de la misma maestría y que están adscritos a la asignatura "Seminario de Profundización IV". Calidad de la Institución Educativa y ante la docente de dicha materia, la **Dra. Luz Ángela Aldana de Vega**, quienes en sus apreciaciones vieron que el proyecto es adecuado para desarrollar el trabajo en Mención.



Jorge Wilmar Henao Escudero
C.C. 10.270.358 de Manizales
Estudiante de Maestría

Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Código 201121790

E. GRÁFICAS DE DISPERSIÓN RESULTADOS GOBIERNO COLEGIAL VS. CALIDAD EFQM

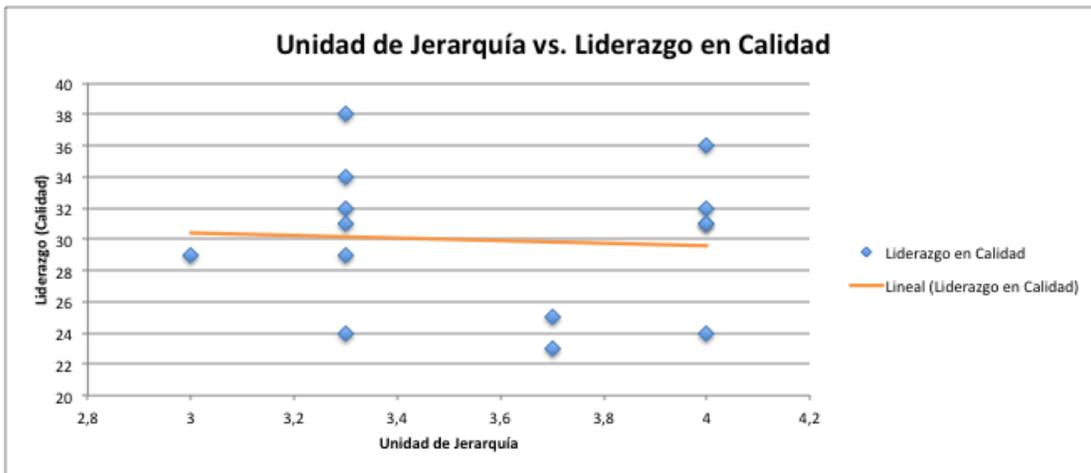


Figura 32, Unidad de Jerarquía vs. Liderazgo en Calidad.

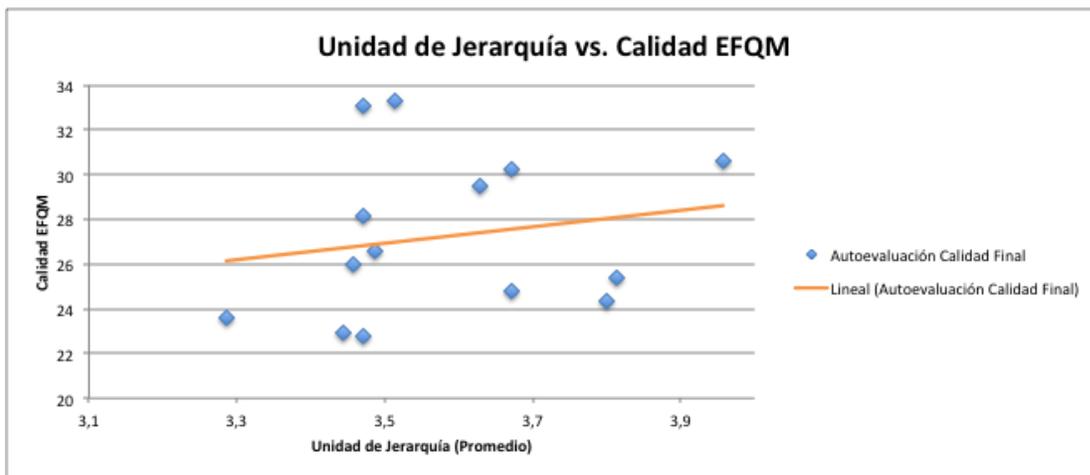


Figura 33, Unidad de Jerarquía vs. Calidad EFQM.

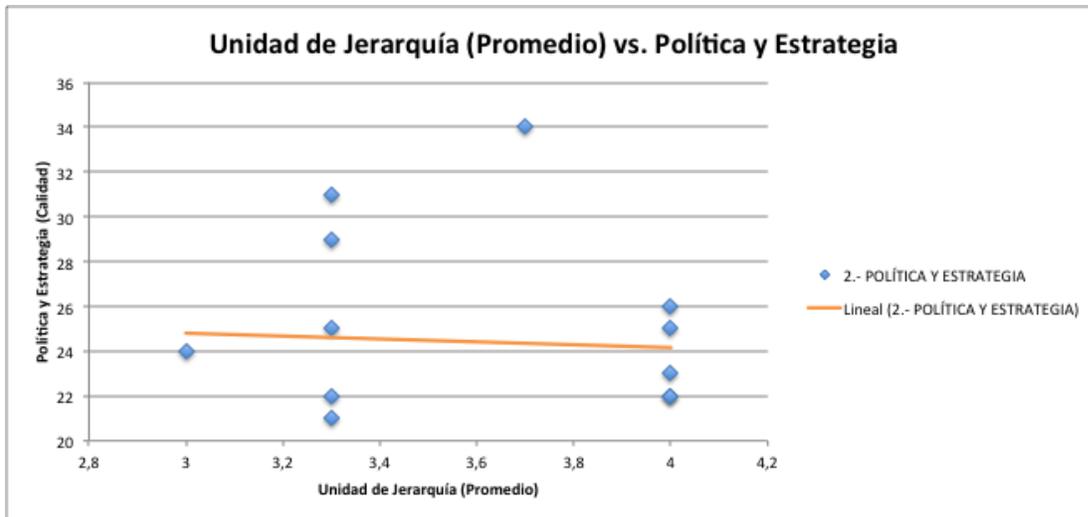


Figura 34, Unidad de Jerarquía Vs. Política y Estrategia.

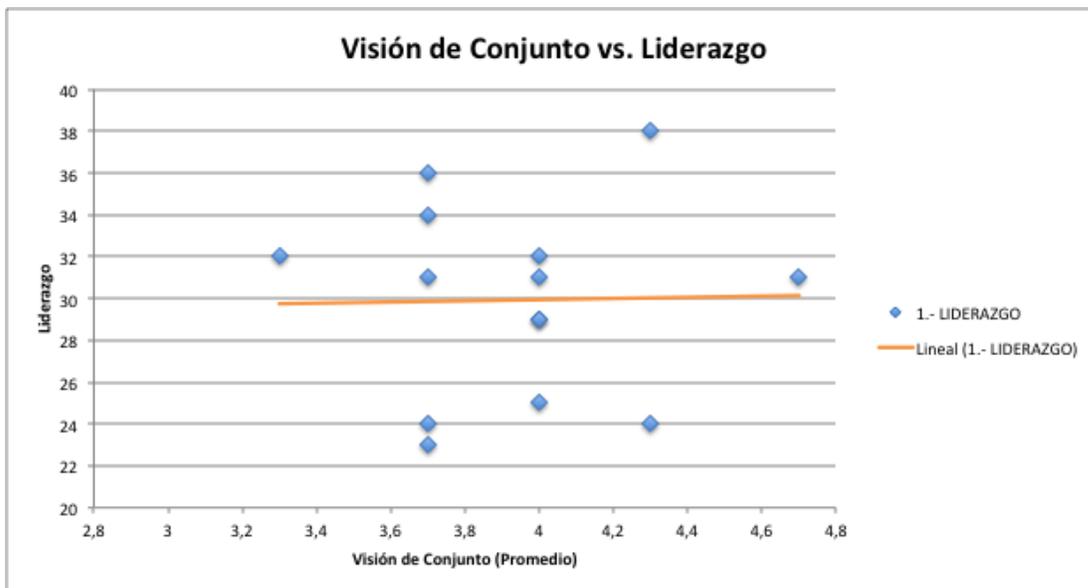


Figura 35, Visión de Conjunto Vs. Liderazgo.

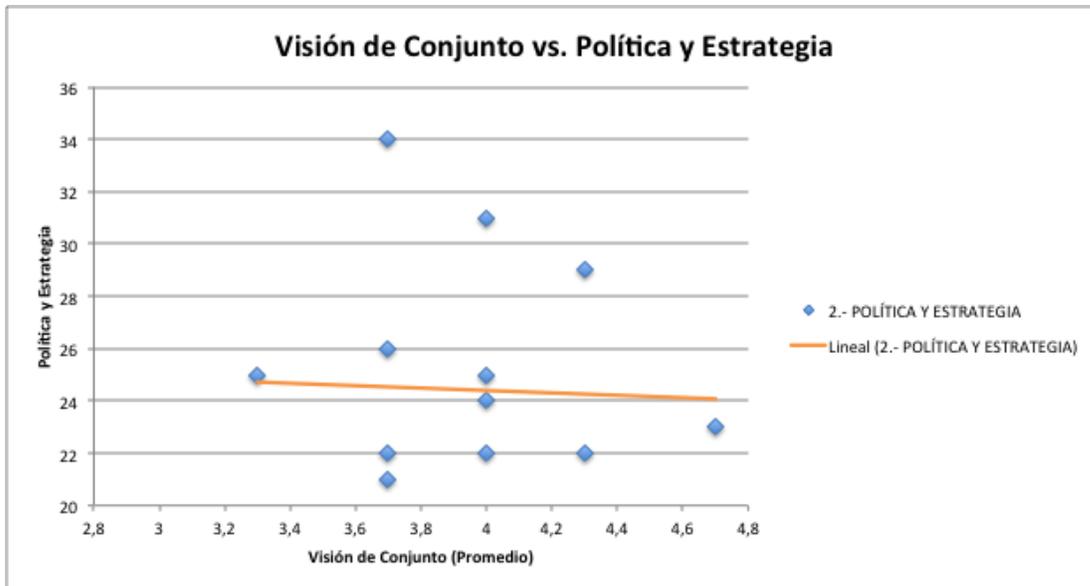


Figura 36, *Visión de Conjunto vs. Política y Estrategia.*

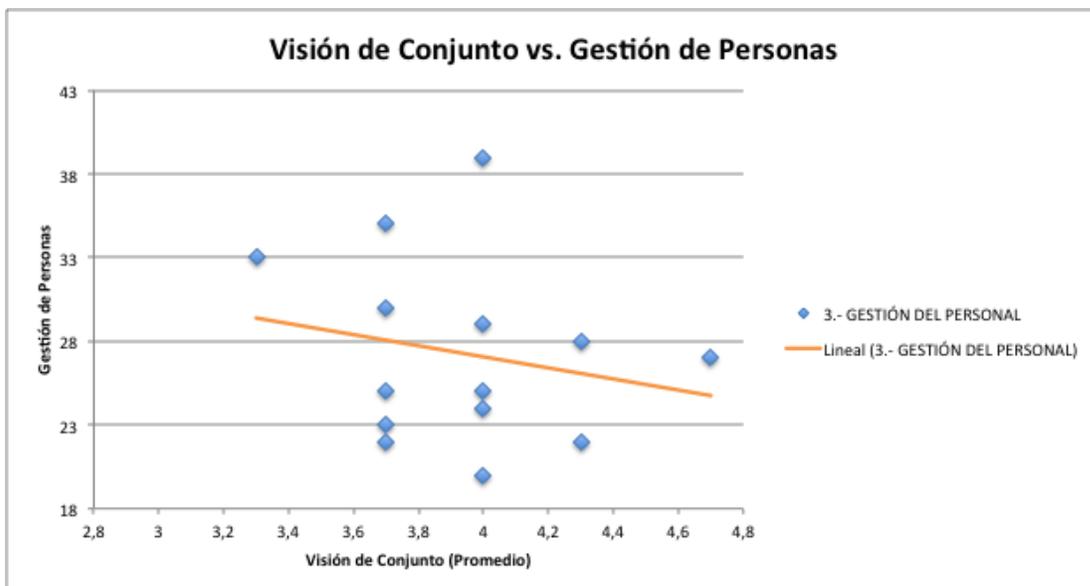


Figura 37, *Visión de Conjunto Vs. Gestión de Personas.*

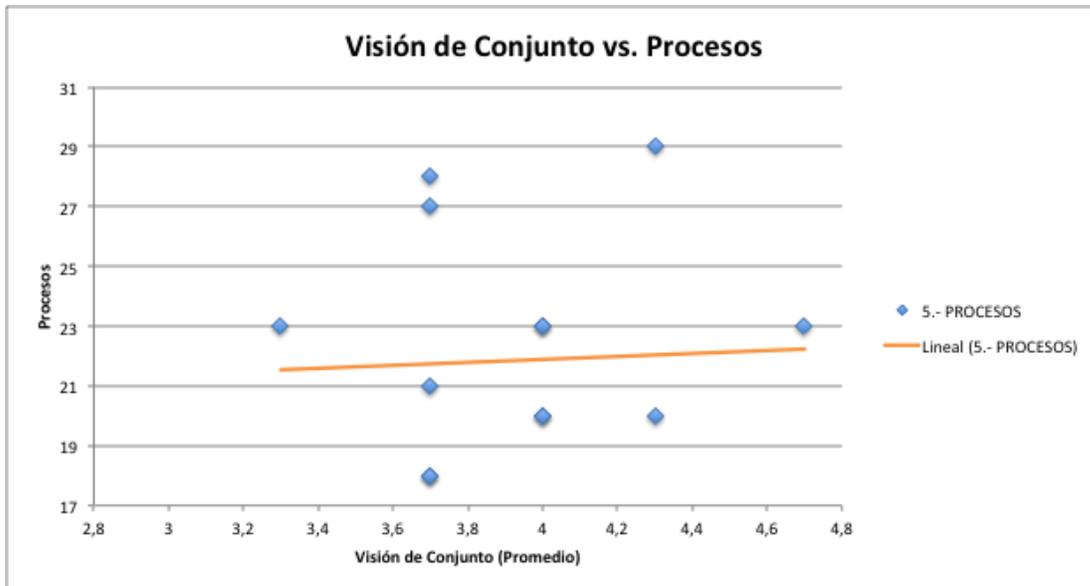


Figura 38, *Visión de Conjunto Vs. Procesos.*

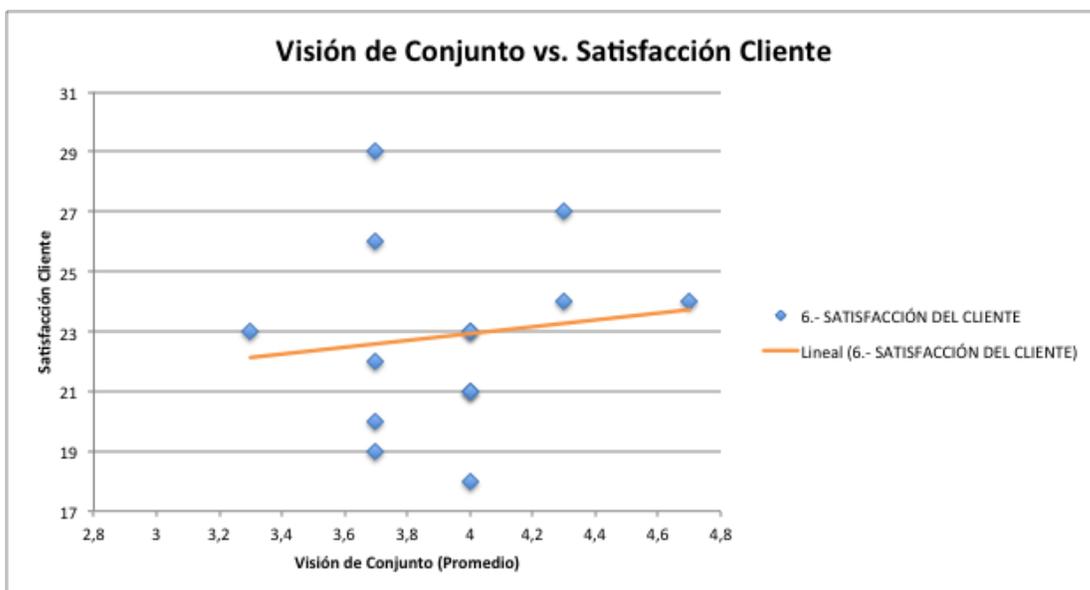


Figura 39, *Visión de Conjunto vs. Satisfacción Cliente.*

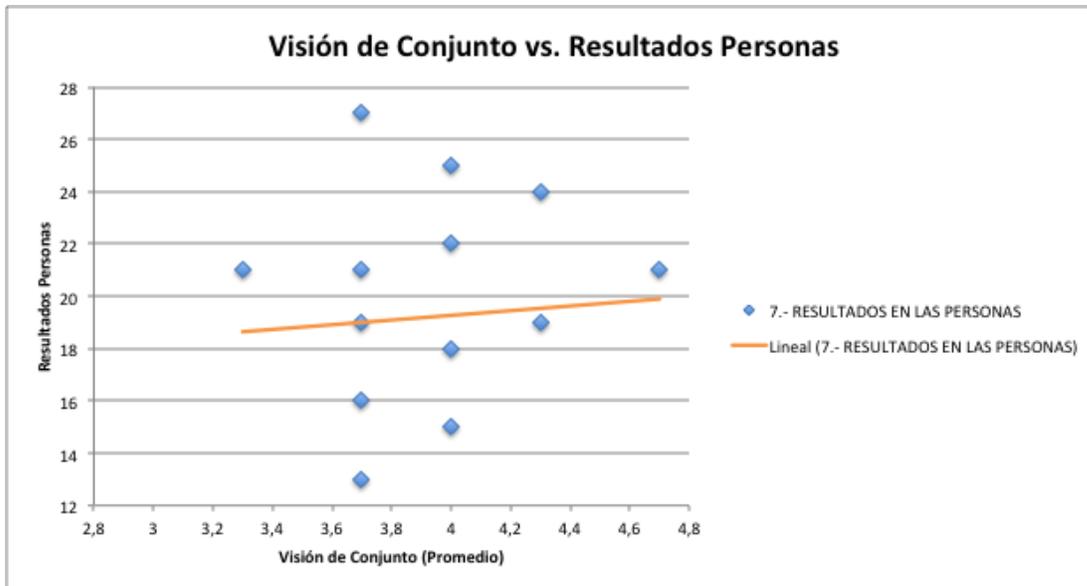


Figura 40, Visión de Conjunto Vs. Resultados persona.

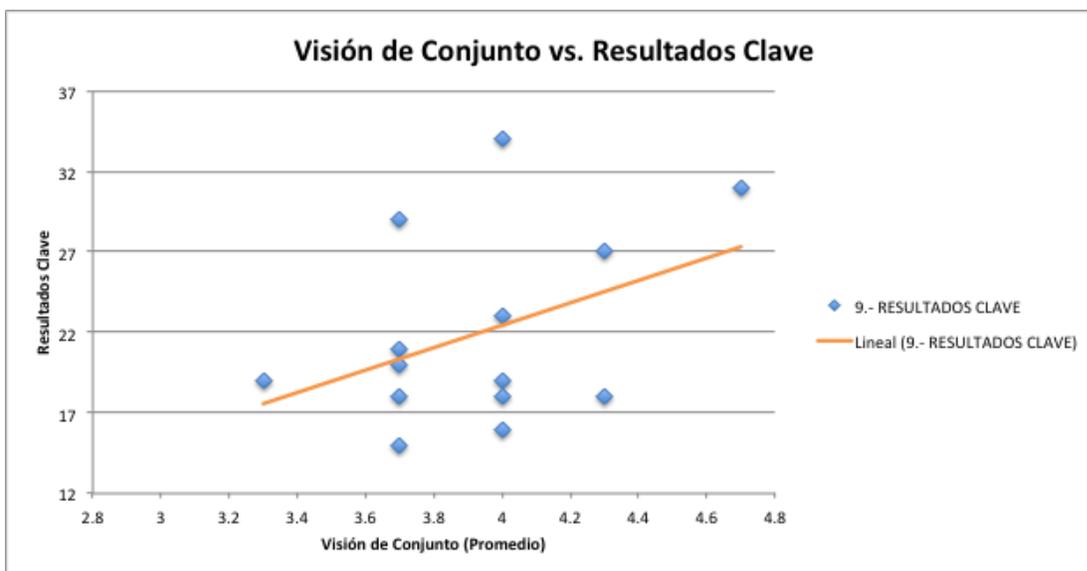


Figura 41, Visión de Conjunto Vs. Resultados Clave.

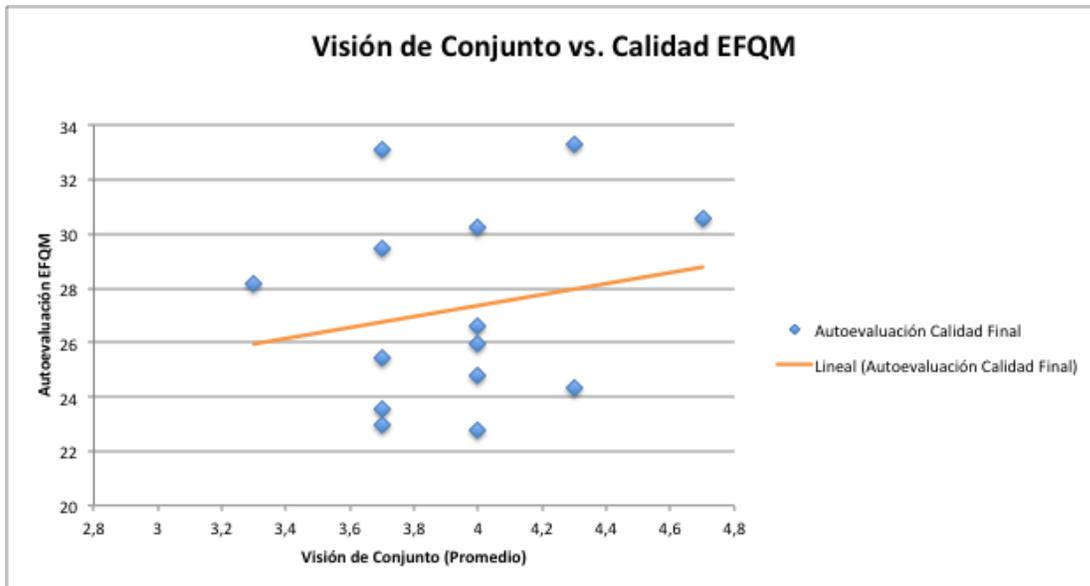


Figura 42, Visión de Conjunto Vs. Calidad EFQM.

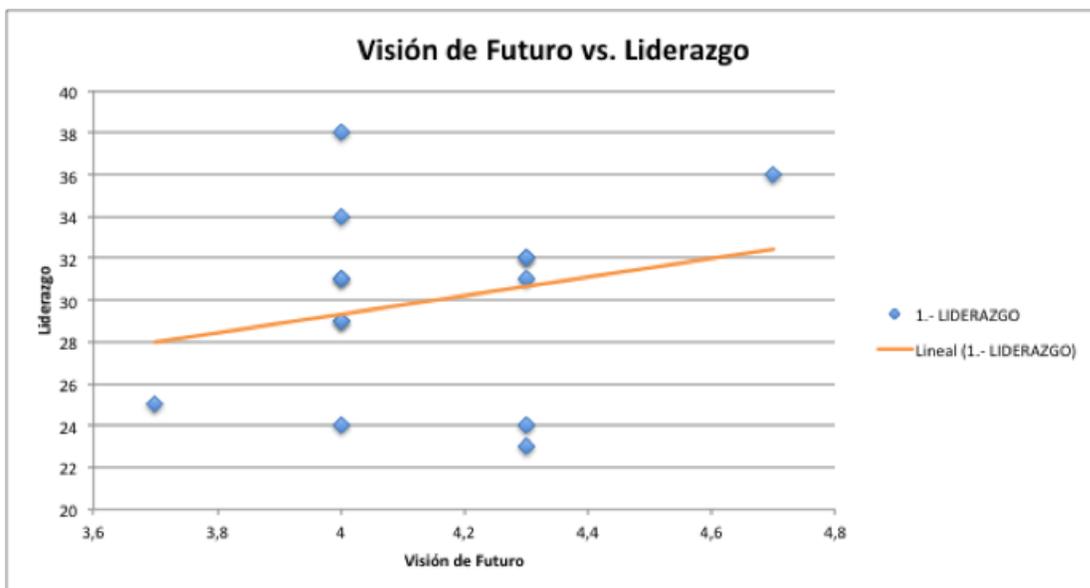


Figura 43, Visión de Futuro Vs. Liderazgo

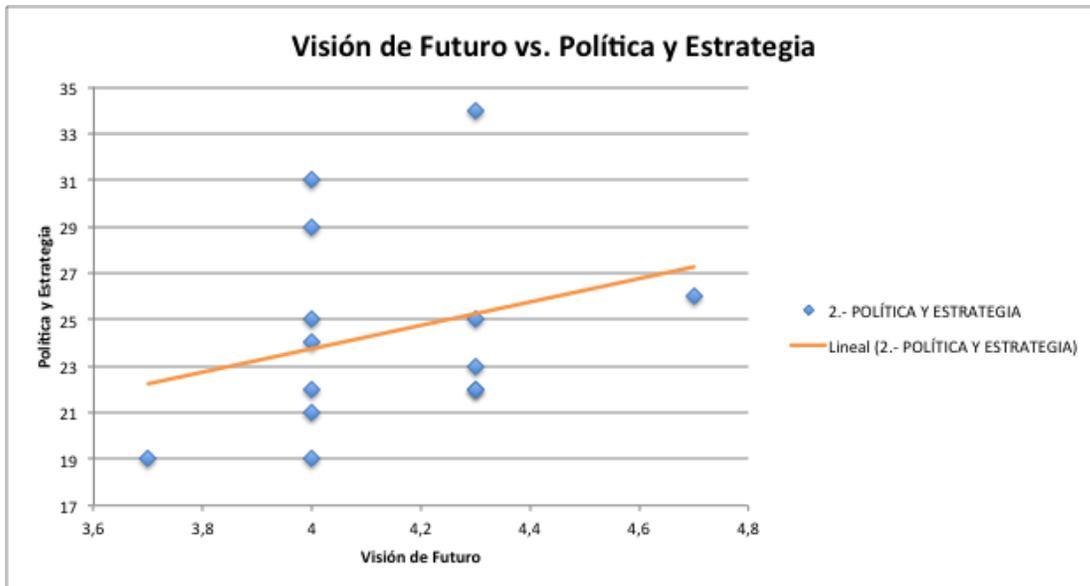


Figura 44, Visión de Futuro Vs. Política y Estrategia.

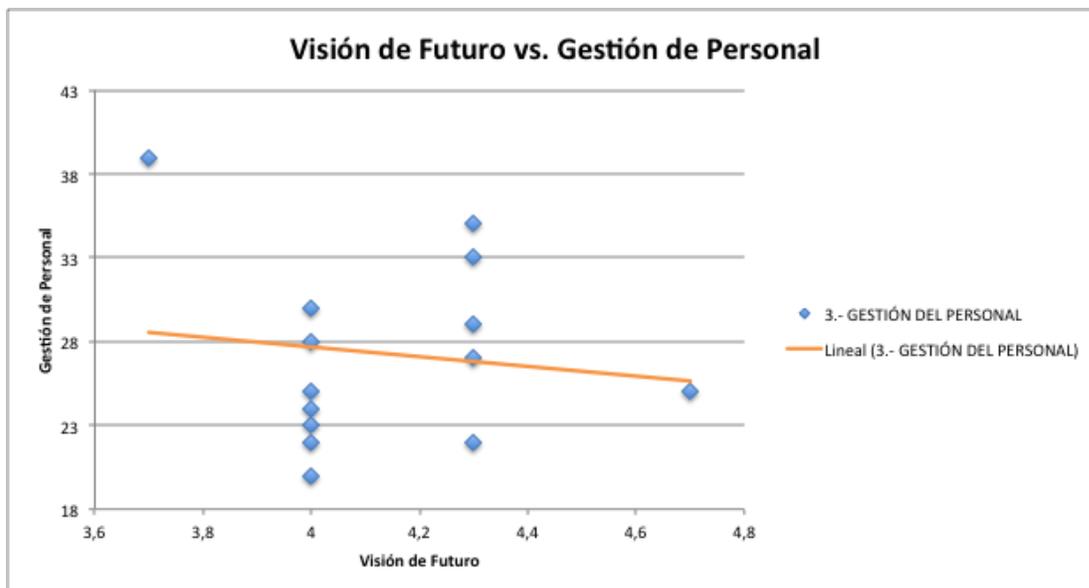


Figura 45, Visión de Futuro Vs. Gestión de Personal

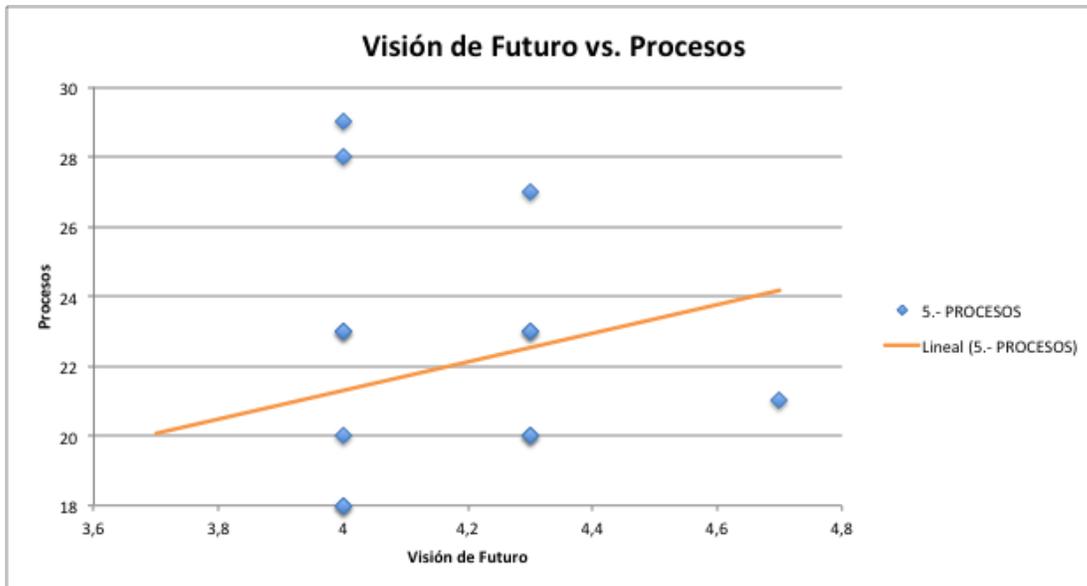


Figura 46, Visión de Futuro Vs. Procesos.

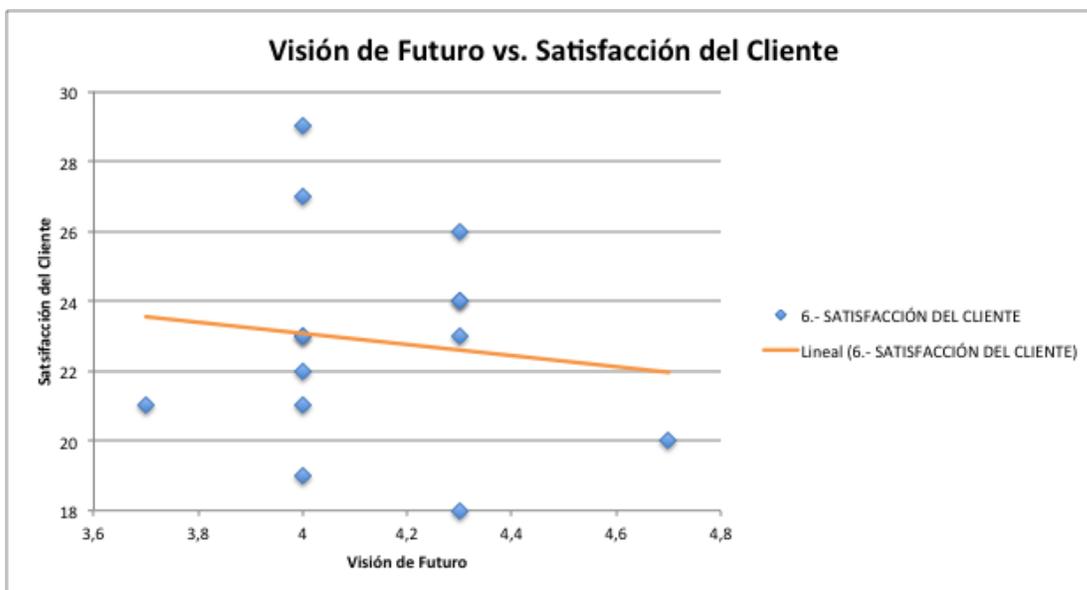


Figura 47, Visión de Futuro Vs. Satisfacción del Cliente

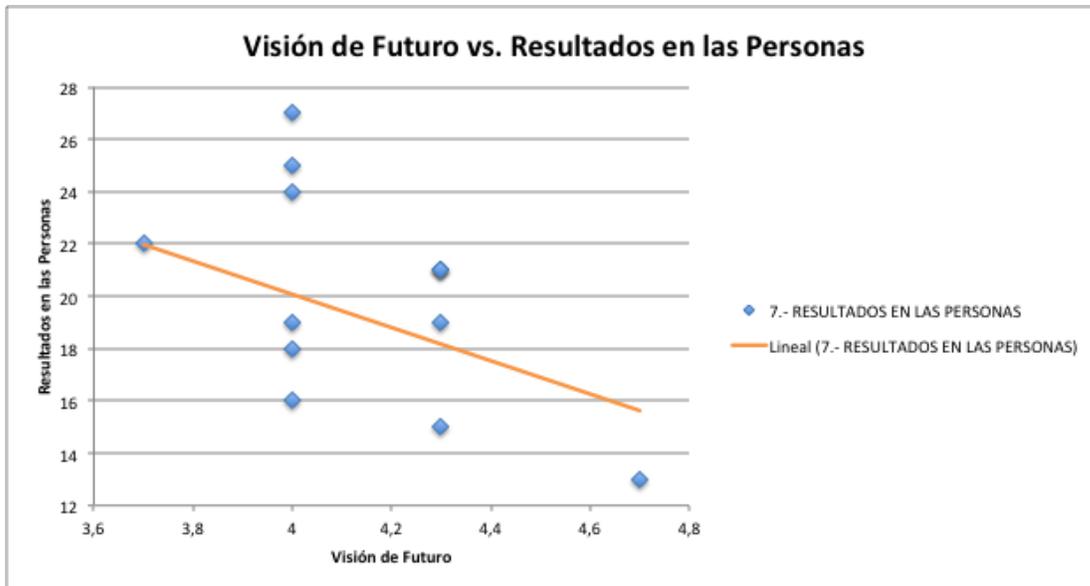


Figura 48, Visión de Futuro vs. Resultados de las Personas.

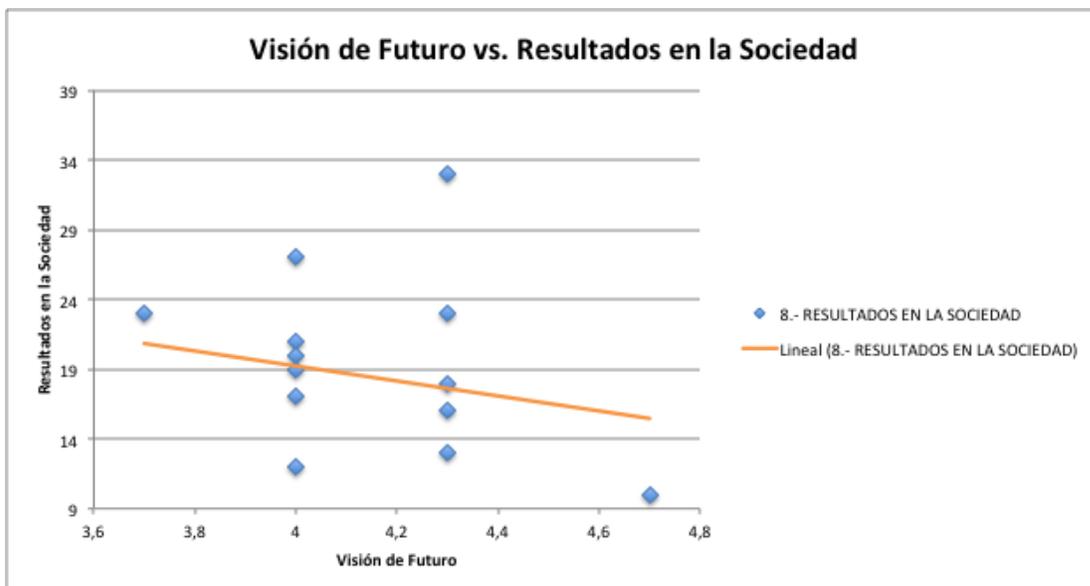


Figura 49, Visión de Futuro Vs. Resultados de la Sociedad.

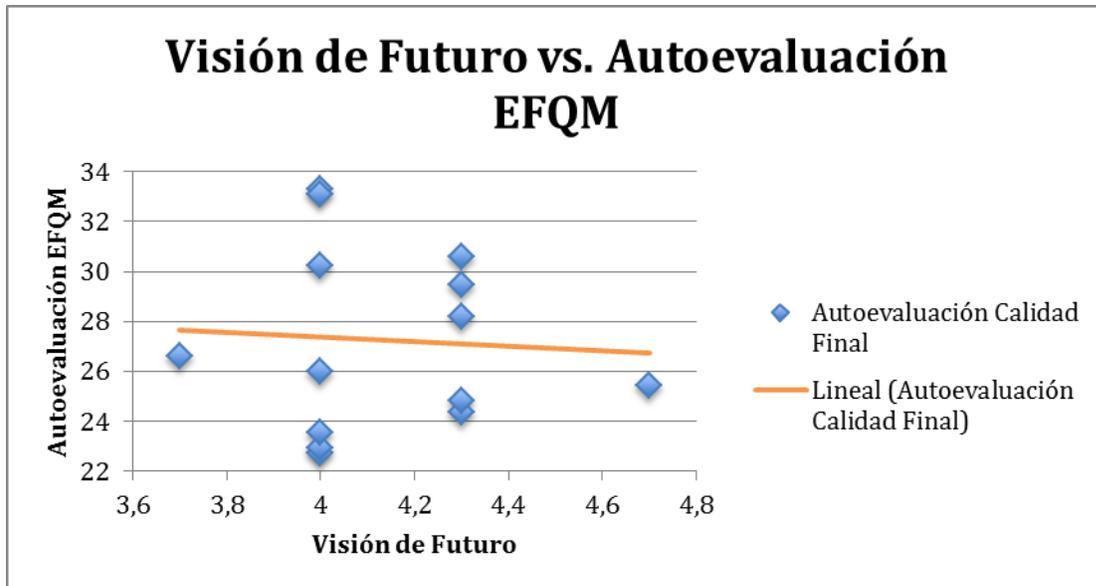


Figura 50, Visión de Futuro Vs. Autoevaluación EFQM.

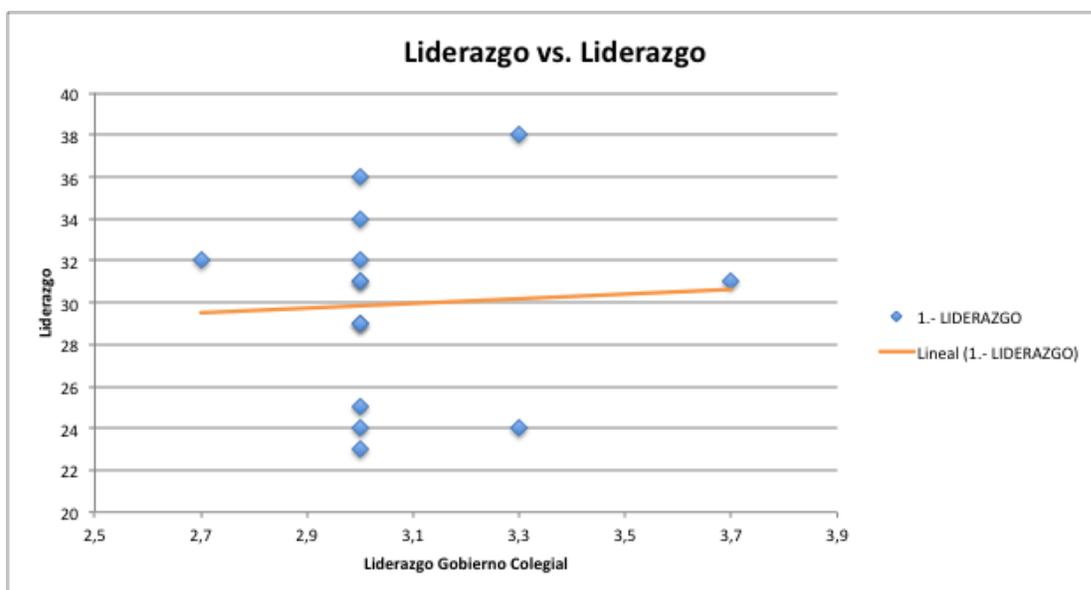


Figura 51, Liderazgo Vs. Liderazgo

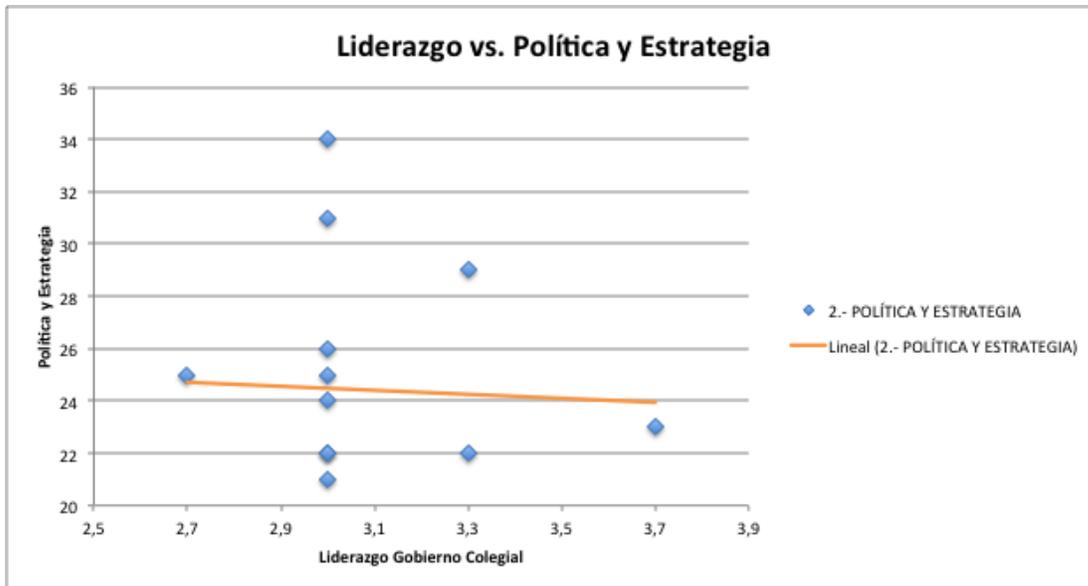


Figura 52, Liderazgo Vs. Política y Estrategia.

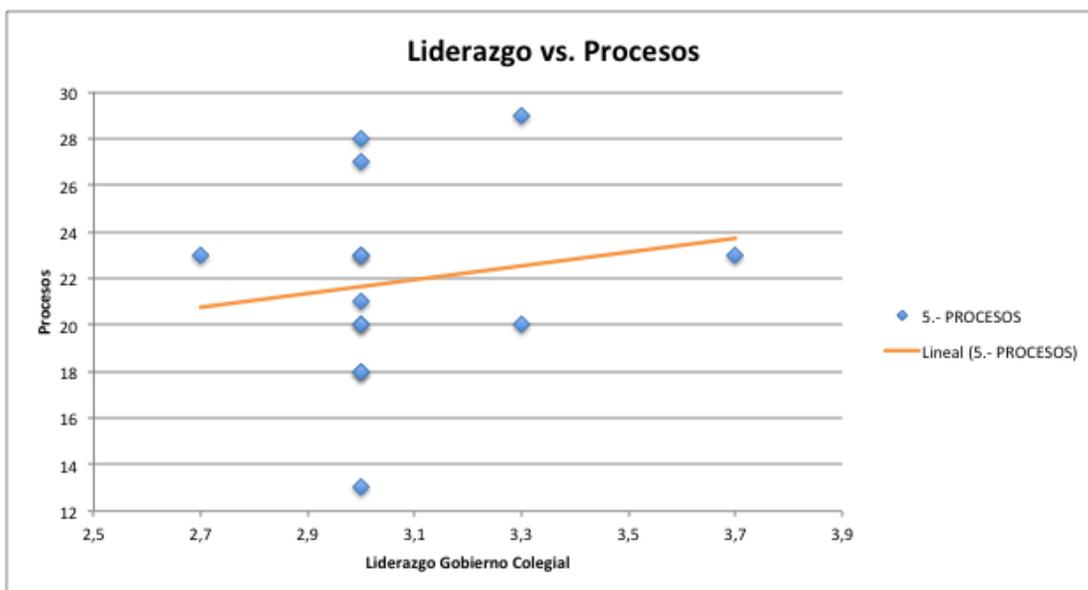


Figura 53, Liderazgo Vs. Procesos.-

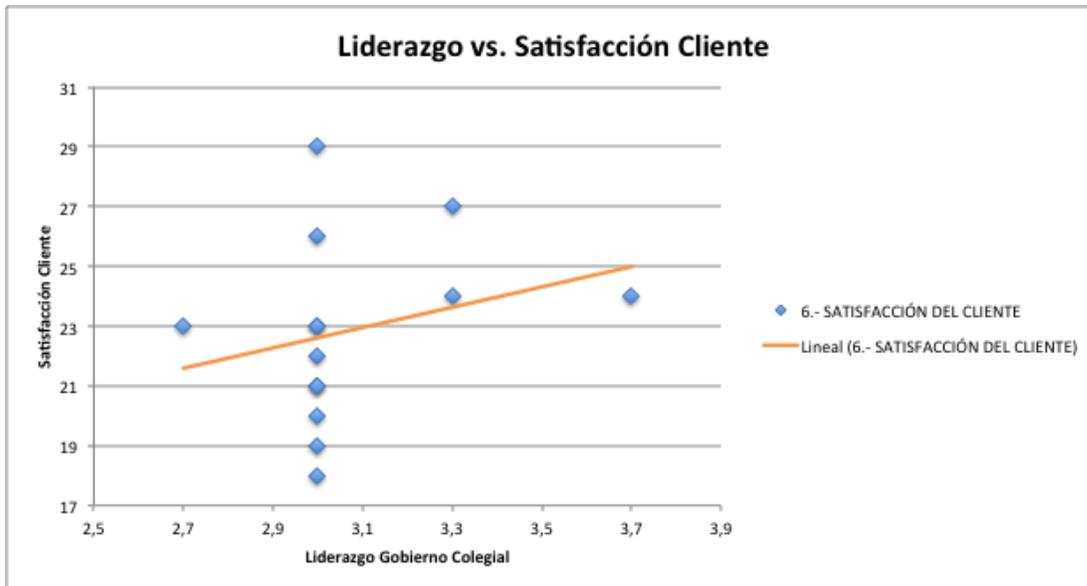


Figura 54, Liderazgo Vs. Satisfacción del Cliente.

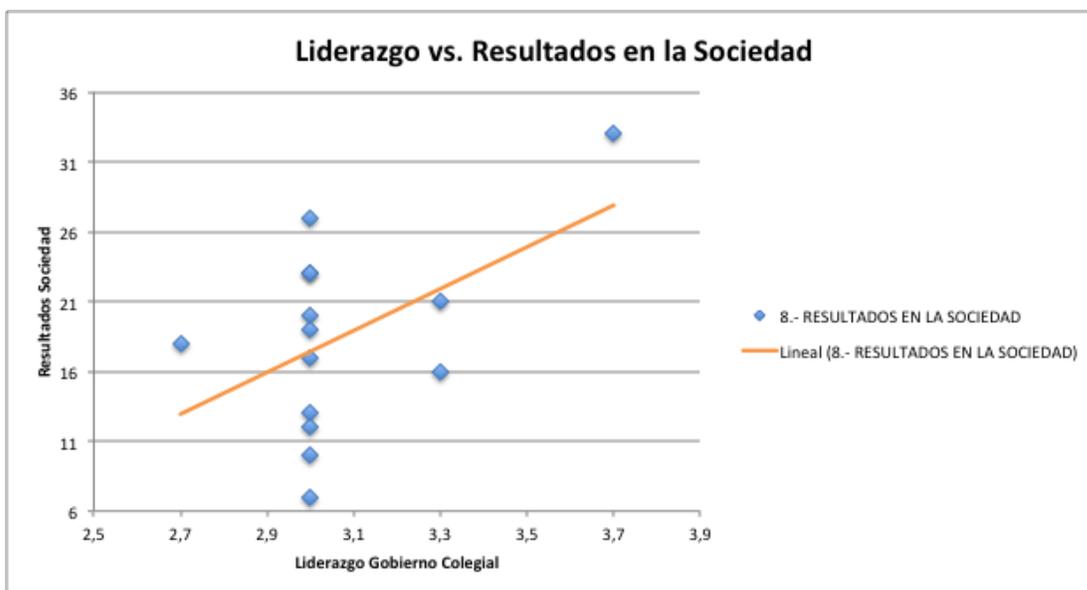


Figura 55, Liderazgo Vs. Resultados en la Sociedad.

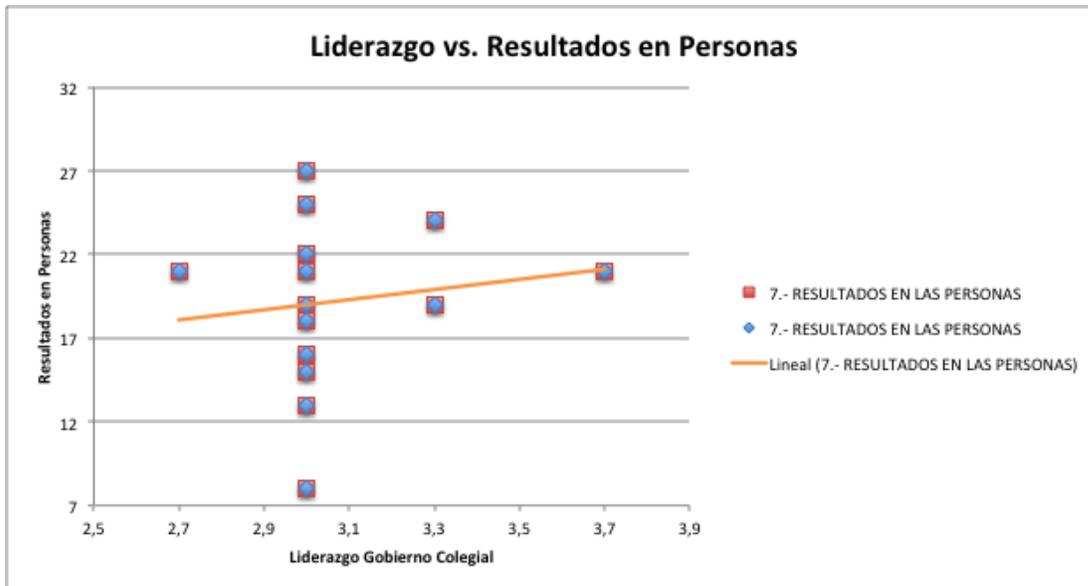


Figura 56, Liderazgo Vs. Resultados en Personas.

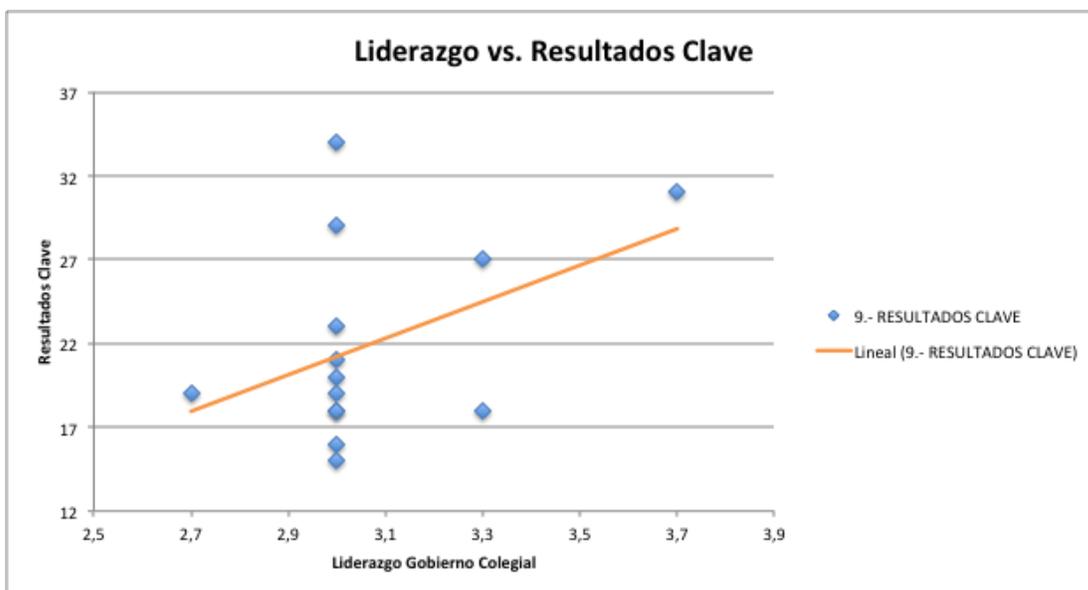


Figura 57, Liderazgo Vs. Resultados Clave.

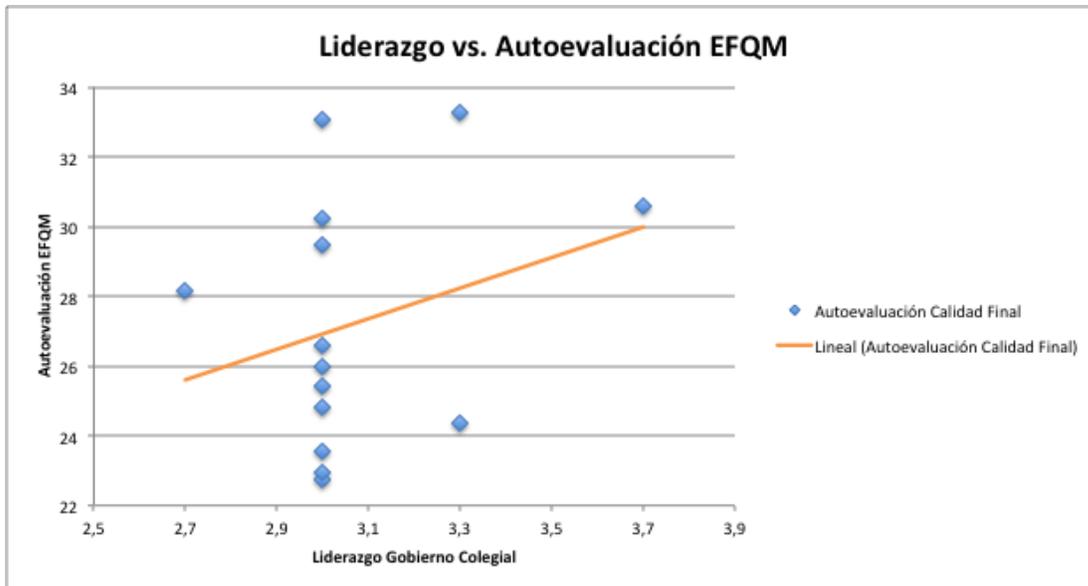


Figura 58, Liderazgo Vs. Autoevaluación EFQM.

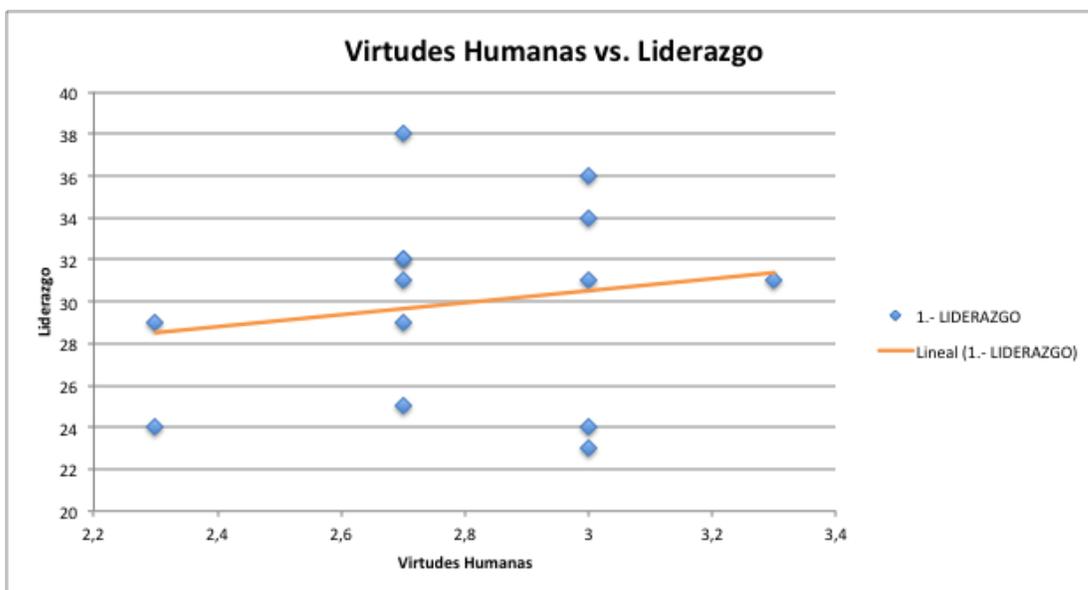


Figura 59, Virtudes Humanas Vs. Liderazgo.

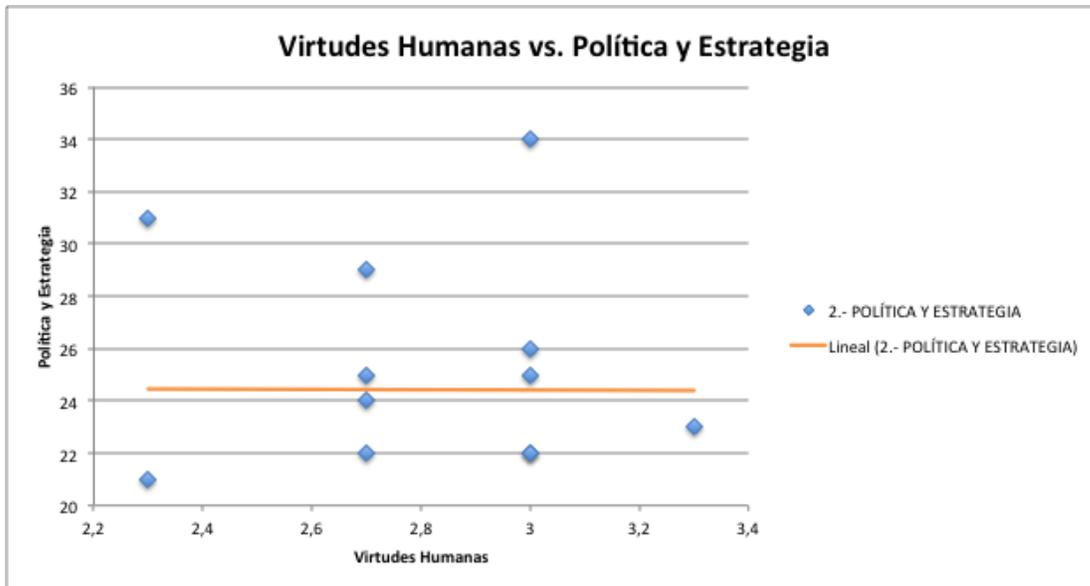


Figura 60, Virtudes Humanas Vs. Política y Estrategia.

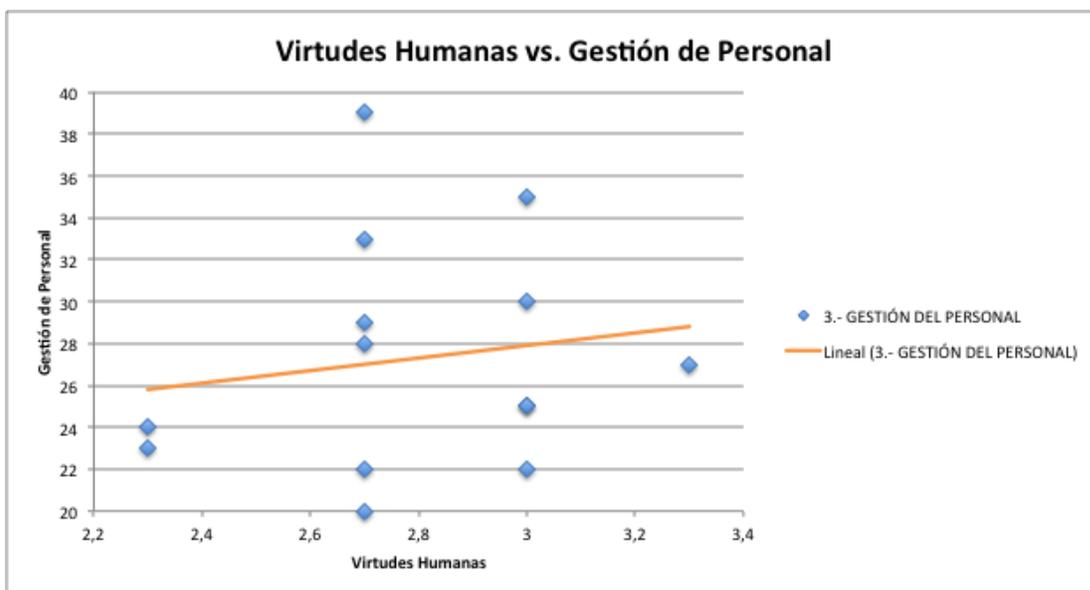


Figura 61, Virtudes Humanas Vs. Gestión del Personal

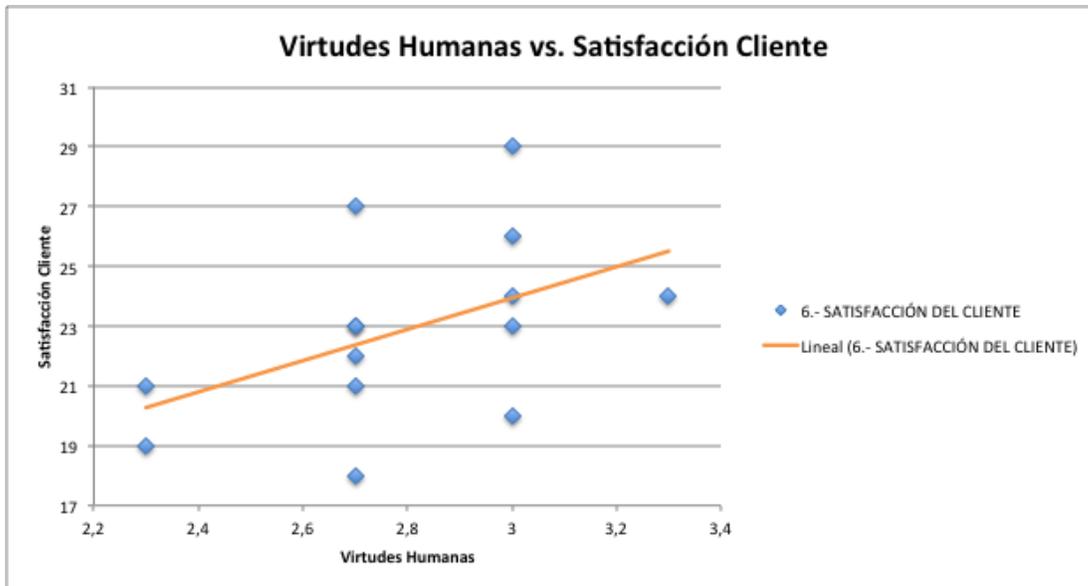


Figura 62, Virtudes Humanas Vs. Satisfacción Cliente.

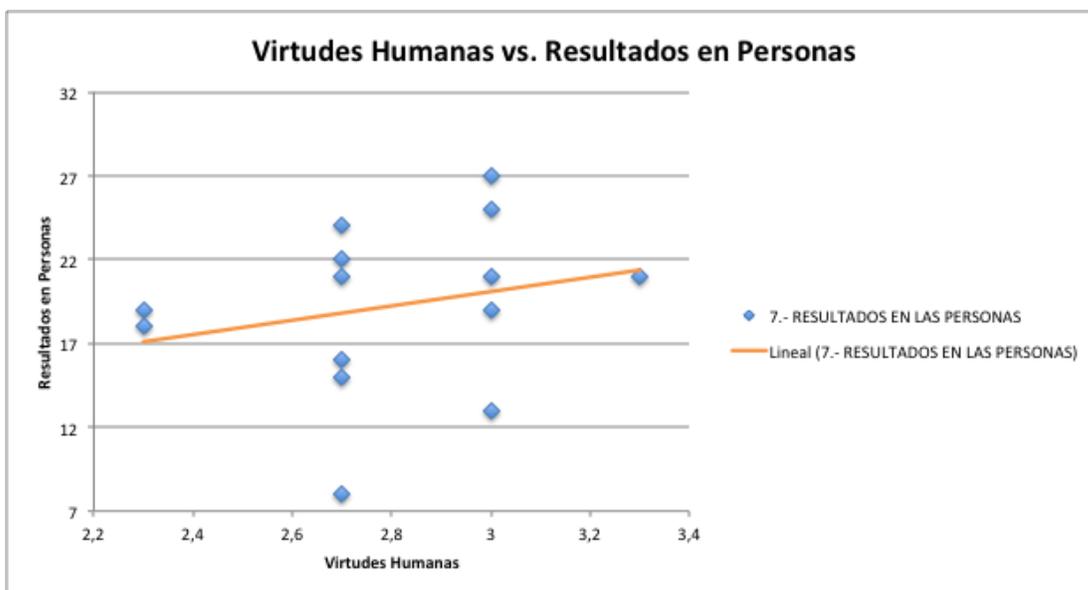


Figura 63, Virtudes Humanas Vs. Resultados en Personas.

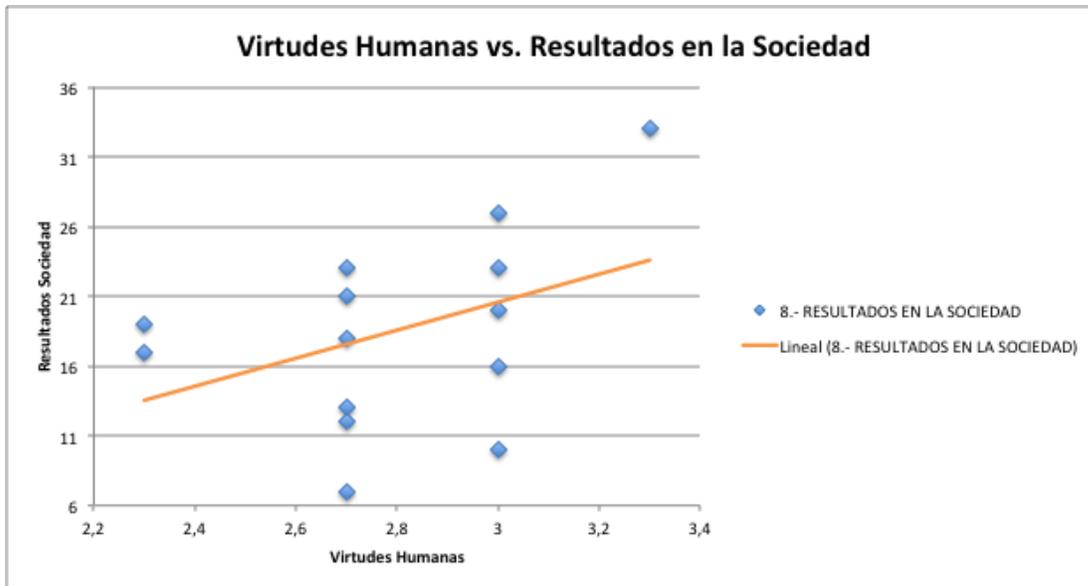


Figura 64, Virtudes Humanas VS. Resultados en la Sociedad.

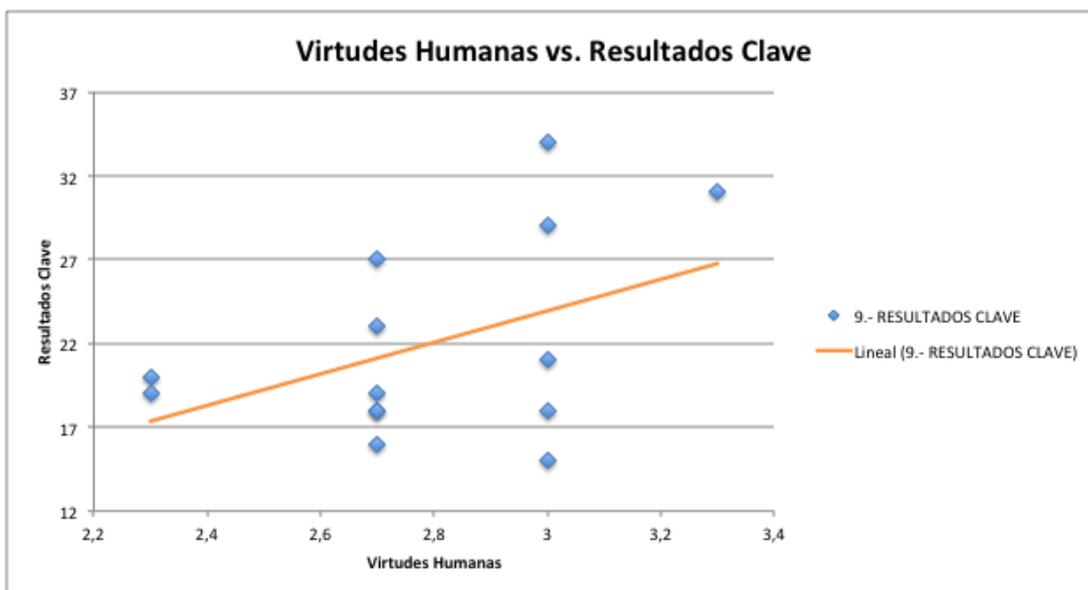


Figura 65, Virtudes Humanas, Vs. Resultados Clave.

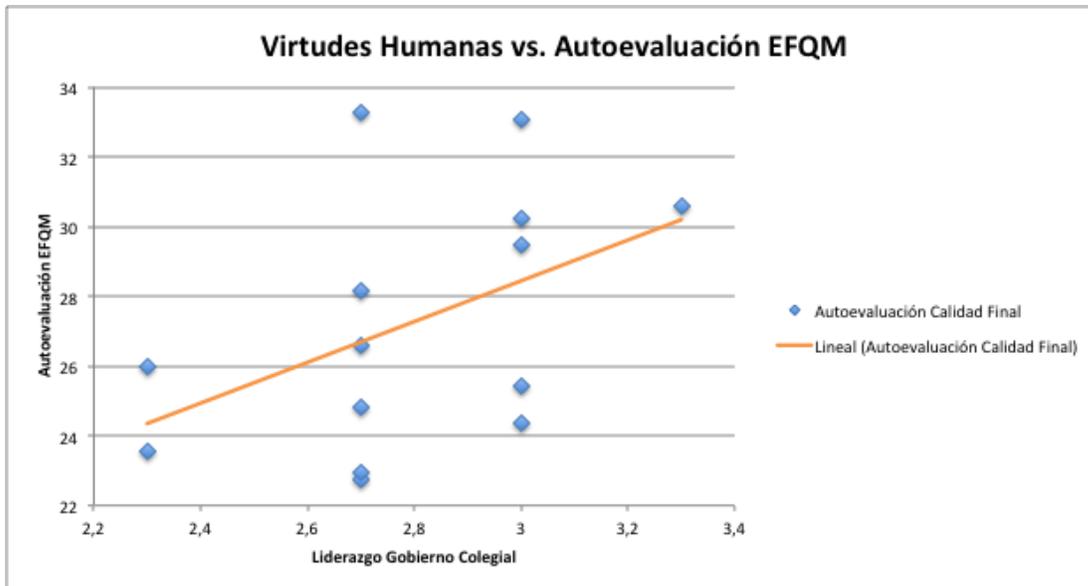


Figura 66, Virtudes Humanas Vs. Autoevaluación EFQM.

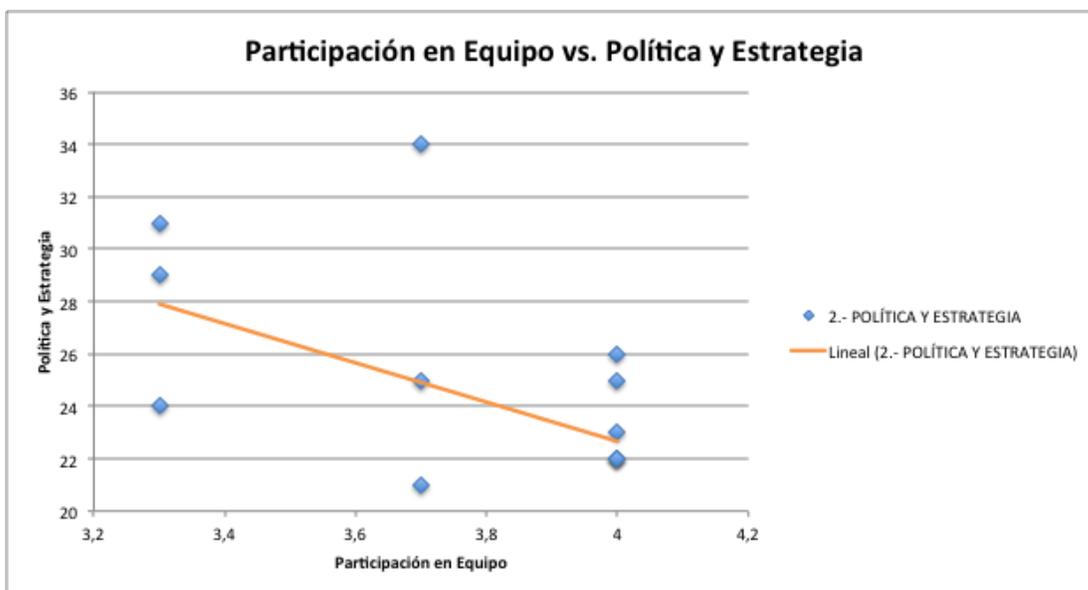


Figura 67, Participación Vs Política y Estrategia.

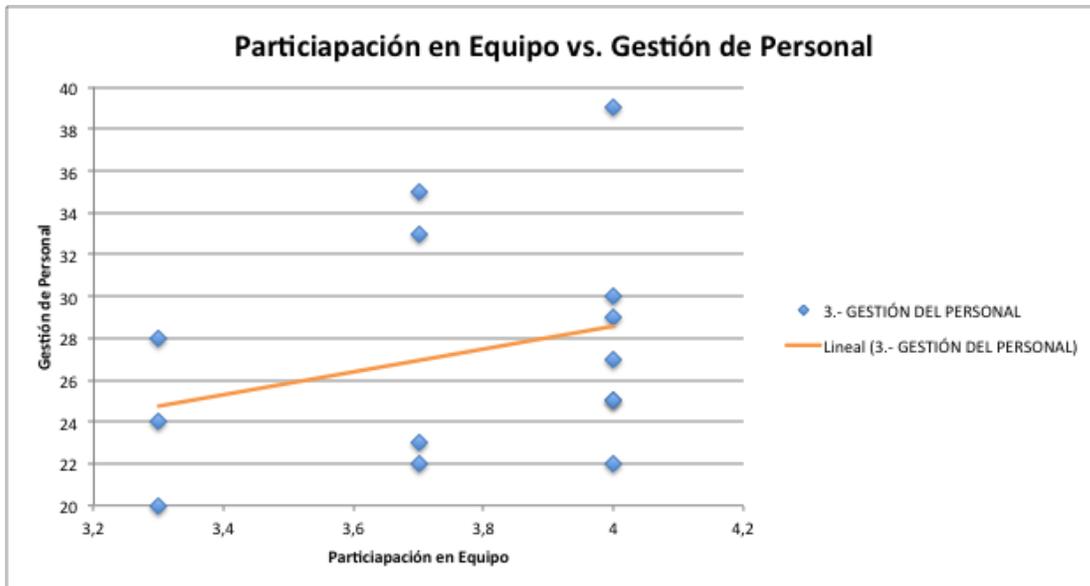


Figura 68, Participación en Equipo Vs. Gestión de Personal.

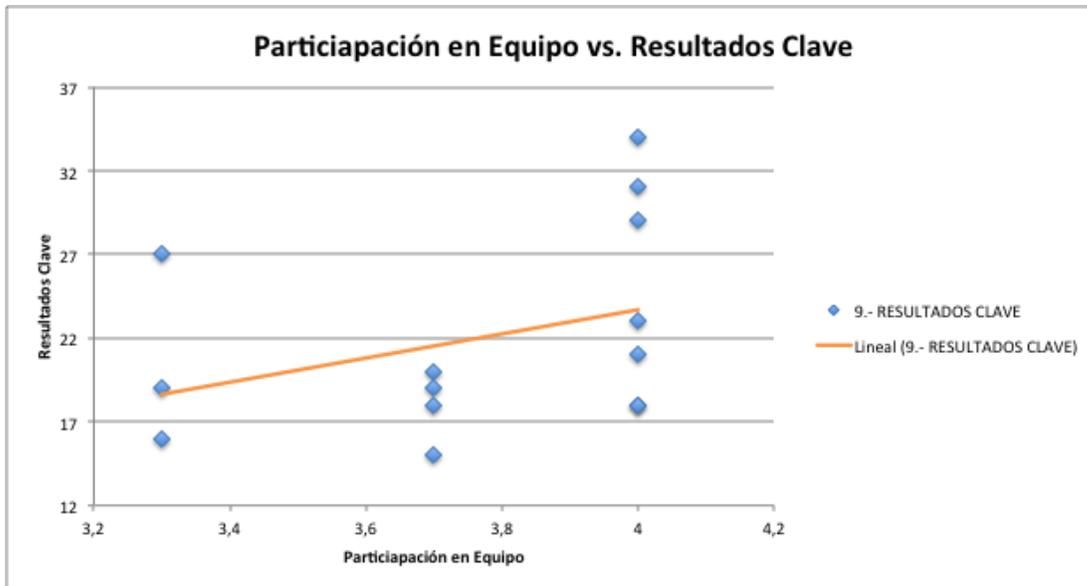


Figura 69, Participación en Equipo Vs. Resultados Clave.

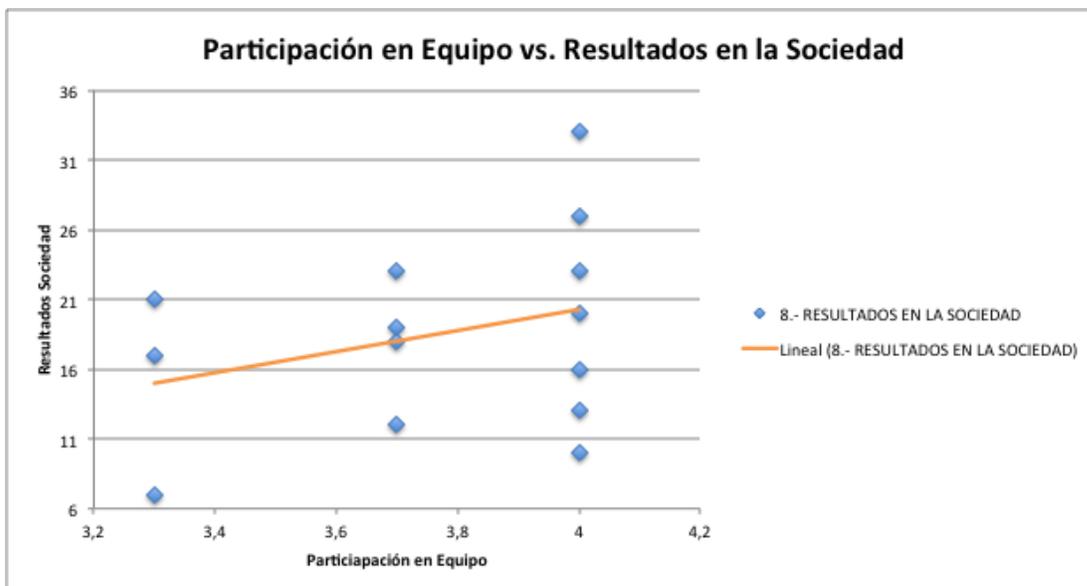


Figura 70, Participación en Equipo Vs. Resultados en la Sociedad.

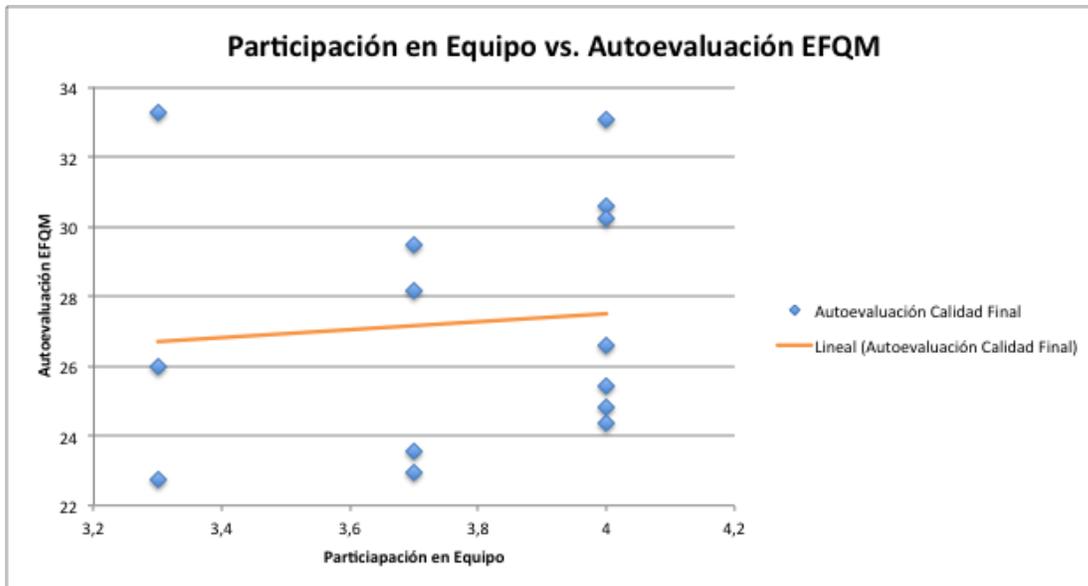


Figura 71, Participación en Equipo Vs. Autoevaluación EFQM.

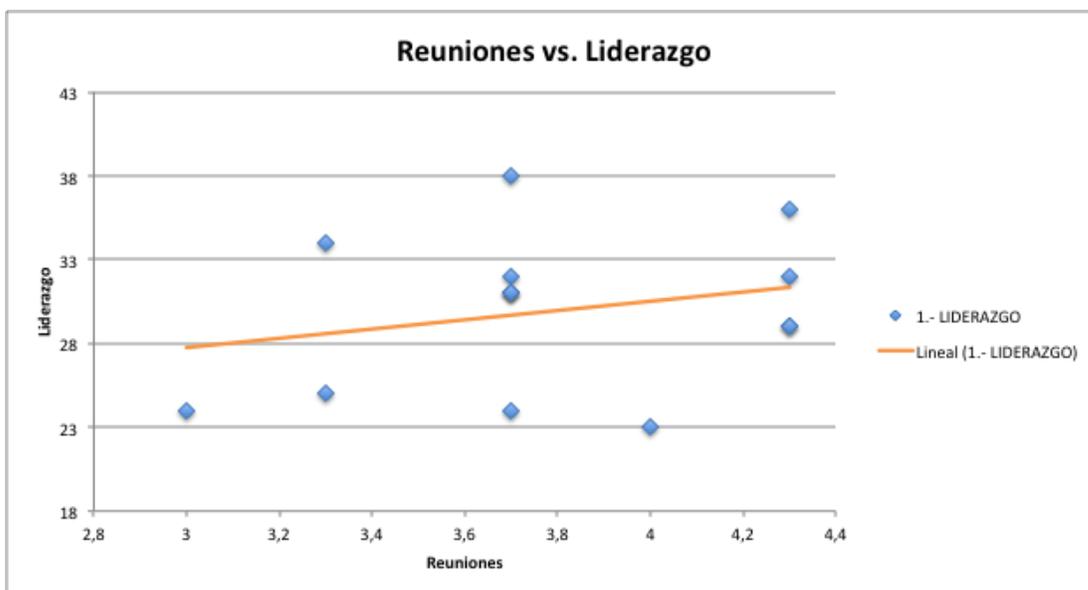


Figura 72, Reuniones Vs. Liderazgo.

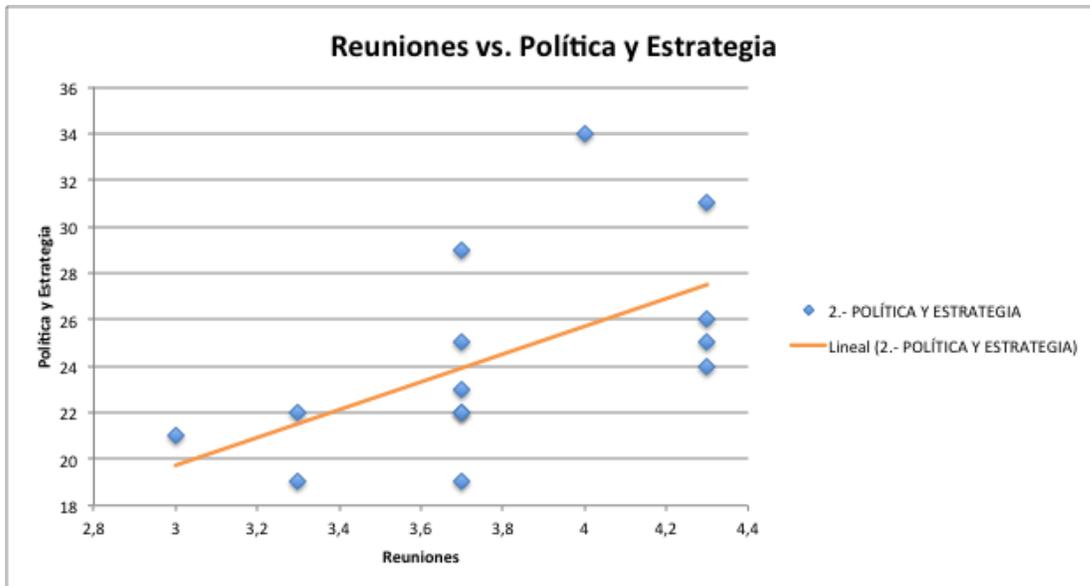


Figura 73, Reuniones Vs. Política y Estrategia.

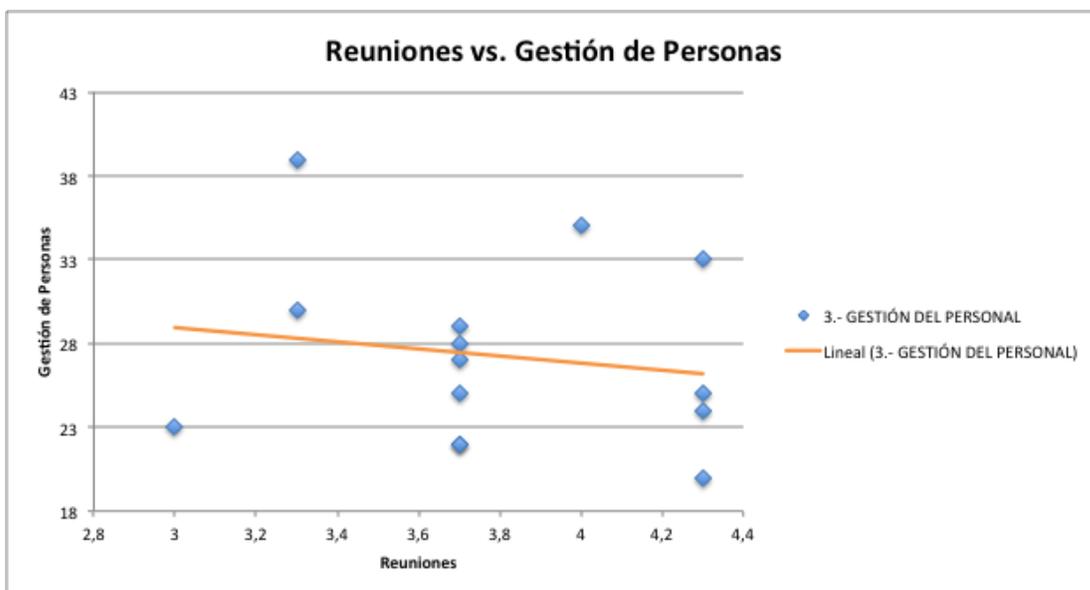


Figura 74, Reuniones Vs. Gestión de Personas.

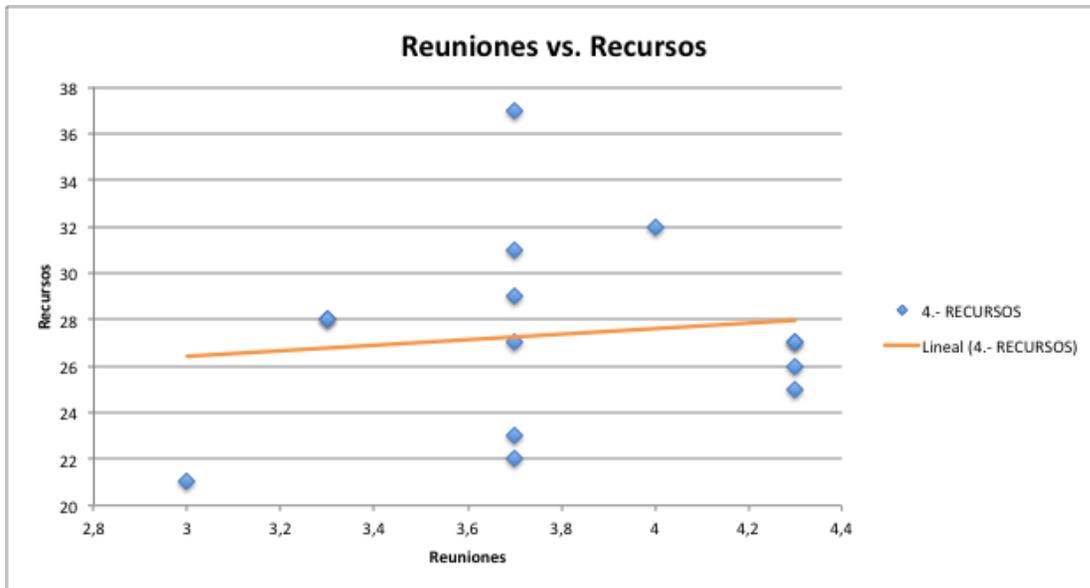


Figura 75, Reuniones Vs. Recursos.

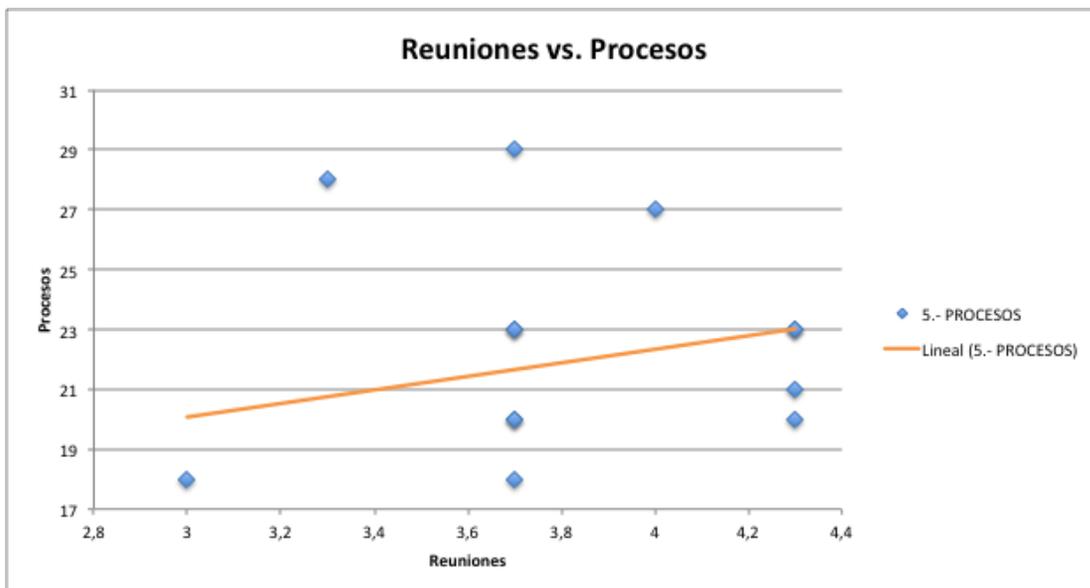


Figura 76, Reuniones Vs. Procesos.

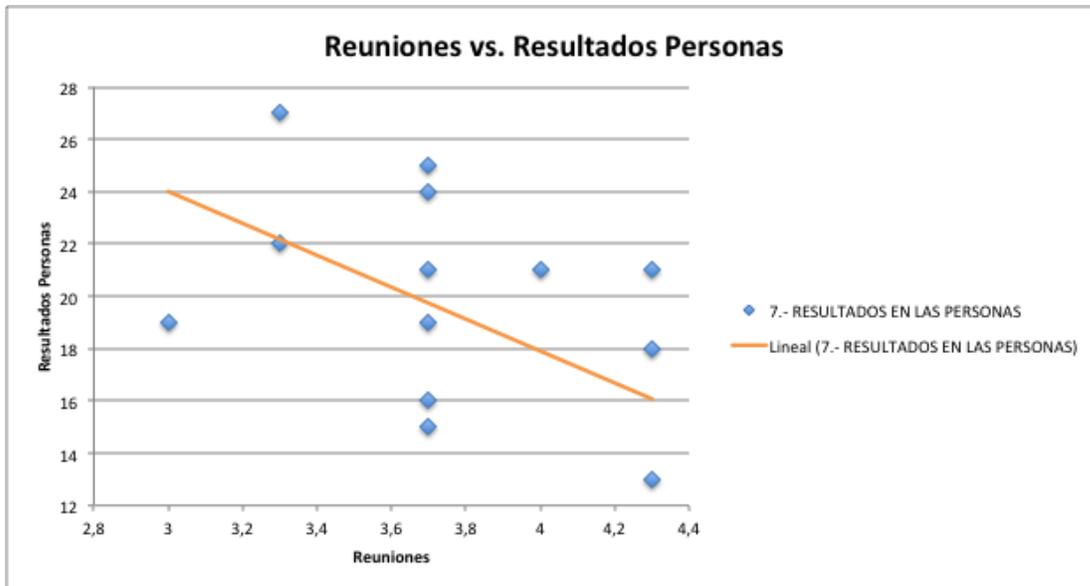


Figura 77, Reuniones Vs. Resultados personas.

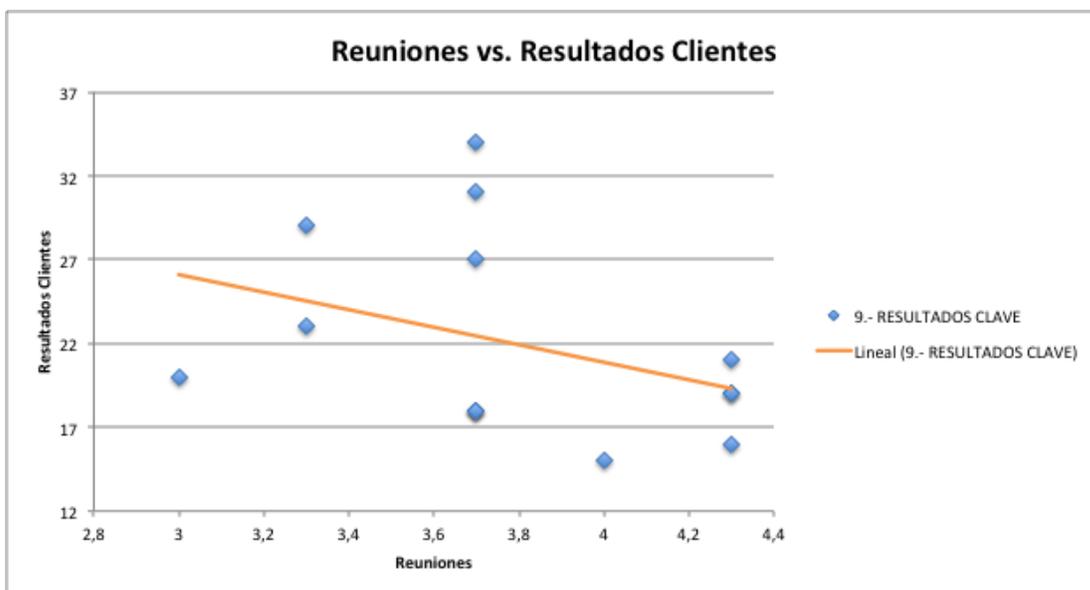


Figura 78, Reuniones Vs. resultados Clientes.

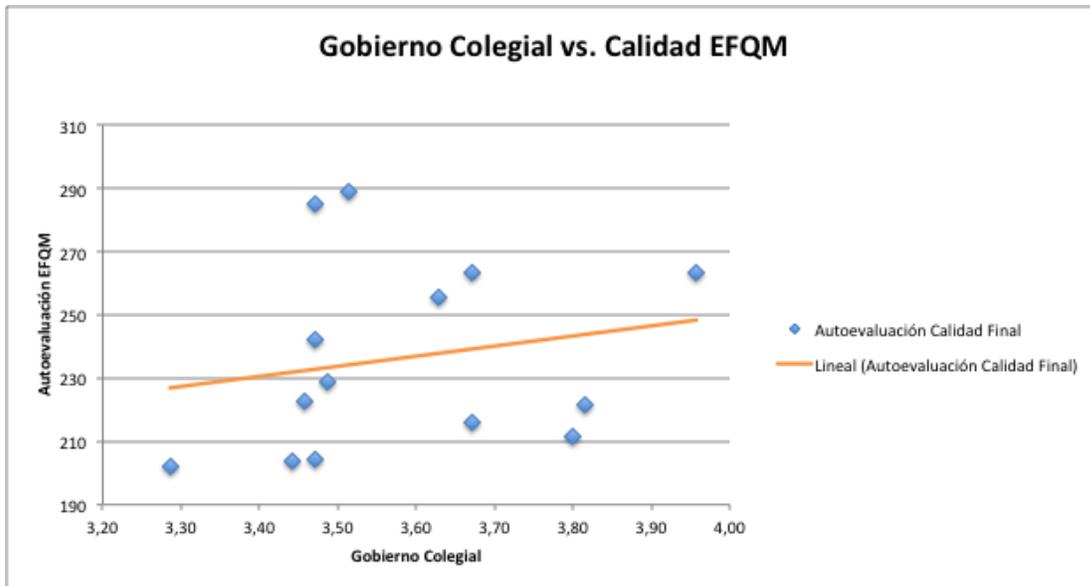


Figura 79, Gobierno Colegial Vs. Calidad EFQM.